

## 企业的发展与管理体系进阶之路

### 课程背景:

VUCA+BANI 双标签时代，企业只有持续不断构建组织能力并有效匹配市场商业机会才能长期有效增长，企业走过创业期后面临的就是如何快速稳定发展的问题，如何活下去、活得久并活得好是每个企业发展中的必然思考！华为作为中国企业的一张靓丽名片，经过了二十多年的管理体系不断变革才逐渐演变为一个职业化管理、规模化的公司，华为任总认为“我们留给华为公司的财富只有这两样：一是管理架构、流程与 IT 支撑的管理体系，二是对人的管理和激励机制。华为相信，资金、技术、人才这些生产要素只有靠管理将其整合在一起，才能发挥出效应。”如果没有规范化，队伍则溃不成军，“淡化英雄色彩，特别是淡化领导人、创业者的色彩，是实现职业化的必然之路。只有职业化、流程化才能提高一个大公司的运作效率，降低管理内耗。最主要的是流程、制度和结构的改革”

这个时代我们无法改变，我们只有用规则的确定性来对付结果的不确定，规则就是我们所说的管理体系！我们希望通过课程讲授，引导企业对标学习中

找到一条属于自己的管理体系建设的最优路径以确保企业活下去、活得久并活得好！

**课程对象：**企业中高层管理者

**课程时长：**1天/6小时

**课程价值：**

- ◆ 对标学习标杆企业生存发展之道，提升干部经营管理思维认知、提升夯实管理体系建设的决心、耐力和信心！
- ◆ 掌握管理体系建设的心法以及管理体系的规划、设计、推行、优化与升阶的核心方法论。
- ◆ 通过学习，明确干部在管理体系建设中的责任使命及如何通过管理体系升阶推动企业长期有效增长！

## 课程大纲

### 一、 企业的生存发展之路与管理体系的价值

- 1、双标签时代，企业如何提升组织能力抓住市场机会？
- 2、任何企业均必须思考如何活下去，活得久并活得好的问题！

**课堂研讨：**结合本企业当下实际发展阶段，对照战略目标，总结公司及部门

日常经营管理中的主要困惑（方向、人、事）

3、组织能力提升的破局点究竟是什么？

4、“铁打的营盘，流水的兵”、厚积薄发—企业管理进阶基本功

5、业务的快速稳定扩张究竟靠什么？

◆ 复制能力与造血速度

◆ 边打仗边建根据地

◆ 员工无个性、企业有个性

◆ 华为员工快速实现从士兵到将军的背后

6、人治、法治、心治、无为而治

## 二、管理体系的规划、设计推行与优化

1、 管理的本质及管理体系的构成（流程、制度、规则、标准、规范、机制，，）

2、 流程与制度的区别及广义的流程概念

3、 扎好管理体系的基本功——格式化、规范化、标准化

4、 制度管人、流程管事、文化和价值观管人心

5、 管理体系的科学规划

◆ 管理体系规划的输入管理（战略、复盘、VOX、对标等）

- ◆ 流程体系的规划方法

## 6、 管理体系的设计与优化

- ◆ 管理体系的灵魂（一个中心与一个导向）
- ◆ 庞杂的管理体系从哪里入手？—拆解“组织”的本质
- ◆ 管理体系的一体化设计
- ◆ 方向—战略管理与客户管理体系
- ◆ “事”—流程的本质与流程管理体系建设
- ◆ 流程的端到端集成设计（组织、绩效、信息化、数字化、授权等）
- ◆ “人”—责任、能力管理体系构成
- ◆ 任职能力标准制定—贴近实战打磨“镜子与尺子”
- ◆ 组织赋能管理—从培训到多层次赋能机制
- ◆ 管理体系的优化的组织设置
- ◆ 管理体系的系统优化与梳理
- ◆ 流程制度优化心法与手法

### 课堂演练：业务流程设计与优化

- ◆ 管理体系的迭代与进阶方向

## 7、 干部的责任使命与管理变革

- ◆ 从个人英雄到培养英雄
- ◆ 从培养人才到培育组织
- ◆ 警惕制度的破窗效应
- ◆ 组织变革与干部管理

**课堂研讨：**公司管理变革推行过程中主要问题与困惑，干部责任究竟是什么？

### 三、 管理体系的进阶—从体系到机制

#### 1、 责、权、利、能、愿机制—激活组织

- ◆ 责任止于流程
- ◆ 权利来自客户
- ◆ 利益来自绩效
- ◆ 能力来自实战
- ◆ 愿力来自文化

#### 2、 流程制度治理机制确保管理体系的迭代优化

- ◆ 流程负责人机制
- ◆ 流程 PDCA 管理机制

#### 3、 绩效激励机制—不懂人性就不要谈激励

- ◆ 如何破解十大管理难题之首的绩效管理？
- ◆ 绩效的本质洞察三位一体的绩效管理机制
- ◆ 全面绩效管理—业务领导力模型 BLM
- ◆ 绩效激励机制构建的心法与手法

**案例分享：**HW 遍地英雄下夕烟—多元精准激励

#### **四、 管理体系的进阶——管理之神转向经营之神**

- 1、 经营规划与经营目标管理
- 2、 从经营的视角推动管理体系的优化

**互动分享：**经营结果与管理体系的关系

#### 3、 摒弃不能打粮食的感性经营

- ◆ 经营仪表盘设计
- ◆ 运营仪表盘设计
- ◆ 经营与运营过程的拉通
- ◆ 月度经营分析会管理
- ◆ 华为一报一会制实践分享
- ◆ 三张报表与三个体系

**课堂练习：**如何优化部门月度工作计划表？

◆ 数字化经营体系构建步骤