

《精益领导力与人才发展》

主讲：张永林老师

【课程背景】

中国工业和科技制造业正在迎来真正的涅槃时代！一致品质筑基，准时交期固本，精确成本增效，快速创新致胜将是高质量发展企业的最好诠释。这一切都离不开领导和领导力，以及在领导力驱动下的人才发展。我们必须找到一股力量、一个标杆、一个抓手来引领和支撑企业的变革与发展。让我们把目光投向**丹纳赫**——这家诞生于二十世纪七八十年代犹太人家族创办的公司，至今仍引领全球，2022年营业收入315亿美元，净利润超过72亿美元，总市值超过2000亿美元的大企业。我们把丹纳赫的经营系统和领导力方法引入中国企业，特别是专精特新“小巨人”、高新技术企业，借助丹纳赫的“精益”思想唤醒中国企业，打造精益组织，实现涅槃重生。

打造精益组织，领导者必须先具备精益领导力。

我们研究丹纳赫经营智慧多年，始终认为，精益不仅仅是关于消除浪费、节省成本的方法论；甚至也不仅仅是关于更好地关注客户需求的方法论；准确地说，精益是一种领导方式。

换句话说，只有组织的高管真正接纳了精益思维并且付诸实践，组织才有可能持续推进精益管理。精益管理成功与否，与是否聘请了顾问无关，与是否做了很多改进无关，与是否提高了产量无关，甚至与是否拥有黑带大师也无关。

没有精益领导者，就没有精益管理。

本课程是为高管人员准备的，但是其他管理者也能从中受益。如果你是一名组织的高管，那么不要因为读过关于领导力的书籍或者听过市面上很多领导力的课程，就认为“我们都一样”。本课程的价值在于独特的视角和新颖的观点，明确阐述了传统领导者向精益领导者的转型之旅，也阐述了传统组织向精益组织的转型之旅。

总而言之，精益领导者是当今时代下员工和客户最喜欢的领导类型，他们使一切变得更好，使组织变得更繁荣，助推组织打造出更好的品牌影响力和凝聚力。我相信您会喜欢本课程的。

【课程收益】

1. 通过学习，深入理解精益领导力的核心理念和实践方法，掌握如何以精益思维引领组织变革。
2. 通过学习，学会识别并消除组织中的浪费，提升组织效率和竞争力。
3. 通过学习，掌握如何建立持续改进的文化，激发员工的积极性和创造力。
4. 通过学习，提升自身的领导力和决策能力，更好地应对复杂多变的市场环境。
5. 通过学习，了解如何将精益管理应用于不同部门和流程，实现组织的全面精益化。
6. 通过学习，深入了解学习犹太人创办的世界级超级大公司转型升级、引领未来的成功案例和方法，为中小制造企业成功突围提供帮助。
7. 通过学习，让中国企业快速实现人才更新迭代，凝聚适合企业现在和未来的人才梯队，打造企业的核心竞争力。
8. 通过学习，提升领导力水平，为企业的经营系统赋能，为组织的人才发展赋能。

【课程时间】

2天，6小时/天

【课程对象】

董事长、总经理、总监、直线经理、企业主管等

【课程方式】

理论讲授 50%、实战演练 20%、案例讨论 20%、答疑 10%，讲师互动相辅而成

【课程大纲】

前言：打造精益组织，领导者必须先具备精益领导力

1、丹纳赫创业史的时代价值；

- ◆ 奔腾不息不断向前的勇气和不断改善的品质；
- ◆ 空灵的精神状态和追求灵活快速的创新；

2、丹纳赫的成功，有一套底层的经营逻辑——“丹纳赫业务飞轮”。

2.1 通过业务组合优化、营销模式创新，驱动核心业务；

2.2 通过差异化产品定位、持续的研发创新投入，市场及品牌建设取得高毛利；

2.3 通过营销渠道策略、供应链管理、精益库存管理，释放强劲自由现金流；

2.4 有了营业利润率提升和强劲自由现金流的支撑，通过并购实现赛道迁移和高速外延式增长；

2.5 在并购企业导入 DBS 体系。

第一讲：领导力与卓越业绩

第一节：领导力与核心业务增长

1、赛道和业务组合的持续优化；

案例：丹纳赫的赛道和业务组合（设备+耗材业务模式转型）；
京东的赛道选择和业务整合；

2、营销模式的创新和多年持续推动

“剃须刀+刀片”的营销模式

3、精益领导力及团队制胜

第二节：丹纳赫成功秘诀

杰出的人才+DBS=卓越的业绩

1、人才的定义；

2、人才的来源；

3、DBS 系统三个核心元素

- ◆ 价值观；
- ◆ 领导力要素（对人才的期望）；
- ◆ 流程与工具。

第三节：丹纳赫业绩增长五个维度

1、战略洞察力；

2、流程与工具；

3、组织；

4、人才；

5、文化。

第四节：文化与价值观融合

1、丹纳赫价值观包括：

- ◆ 最佳团队制胜；
- ◆ 客户说，我们听；

- ◆ 改善是我们的生活之道;

- ◆ 创新定义我们的未来

2、丹纳赫的领导力要素

- ◆ 引领方向;

- ◆ 驱动创新与成长;

- ◆ 通过 DBS 领导;

- ◆ 发展人才、团队和组织。

3、流程与工具

- ◆ DBS 基石工具;

- ◆ 战略规划;

- ◆ 战略部署;

- ◆ 组织与人才发展。

4、丹纳赫“四 P”经营体系

1) 人才 (People) : 对丹纳赫最大的挑战不是来自外部, 而是来自企业自身是否有足够多的人才, 去应对快速的的增长。

2) 规划 (Plan) : 成长是“规划”出来的, “选对赛道, 赢得比赛”。

3) 过程 (Process) : 没有好的过程管理, 结果不会从天而降。

4) 业绩 (Performance) : 客户视角的业绩提升, 才是真正的提升。

第五节: 全集团同频经营语言

丹纳赫业务汇报围绕八个指标:

1、面向客户 (质量第一, 交付第二) :

面向客户汇报二个指标;

2、面向业绩 (提高投资回报, 强劲自由现金流)

面向业绩汇报四个指标;

3、面向员工 (极度关注人才培养)

面向员工汇报二个指标;

第六节: 改善与经营工具导入

第七节: 组织发展与人才培养

1、组织架构: 重视 DBSO 内部赋能部门

“组织内部的麦肯锡”建设;

“改善周”。

2、人才经营

2.1 丹纳赫抓人才的五项工作

- ◆ 找到优秀人才;

- ◆ 建立从战略目标出发的目标分解体系;

- ◆ 优化考核机制;

- ◆ 如何更好地激励;

- ◆ 围绕战略目标建立岗位胜任力, 围绕胜任力进行人才培养;

2.2 甄选优秀人才

外部人才引进策略;

内部人才盘点, 做好人才梯队建设和接班人计划;

2.3 人才培育

1) 肱骨关键干部培养:

- ◆ 考察干部“8看”

- ◆ 胜任干部 “5 要点”
 - ◆ 合格干部 “4 项素质”
 - ◆ 优秀领导 “3 个蝴蝶效应点”
 - ◆ 着重培养领导力；
 - ◆ 黑带计划提升综合素质；
- 2) 丹纳赫精益领导力十二条准则
- ◆ 远见卓识；
 - ◆ 以人为本；
 - ◆ 沟通协作；
 - ◆ 追求卓越；
 - ◆ 培养团队；
 - ◆ 建立信任；
 - ◆ 倡导变革；
 - ◆ 关注客户；
 - ◆ 激发热情；
 - ◆ 风险与决策；
 - ◆ 创新与执行；
 - ◆ 持续学习。
- 3) 一线员工培养
- ◆ 多能工培养计划；
 - ◆ 精益改善；
 - ◆ 责任心。

2.4 高潜人才培养计划

- ◆ 人才培养八段锦；
- ◆ 企业大学建立；

2.5 黑带培养计划

CP 认证程序；

六西格玛黑带认证三个能力层级。

3、优秀人才保留

优秀人才保留的 “七大引擎”

- 引擎一：总报酬策略——员工激励的多样性设计；
- 引擎二：希望系统——Hope System；
- 引擎三：四维通道——使人才发展的高速公路不再堵车；
- 引擎四：人才绑定——从机制角度锁定关键人才；
- 引擎五：事业合伙人——职业经理人的奔跑动机问题；
- 引擎六：员工体验感建设——强化员工被组织期望的行为；
- 引擎七：多种树——六人的终极奥妙。

第二讲：领导力与经营系统

第一节：中小制造企业的 “十面埋伏”

详细解读十面埋伏的主要内容及应对策略；

第二节：中小制造企业的赋能式经营系统

1、价值观：向新质生产力转型的今天，丹纳赫的底层价值观值得中国企业转型者

践行。

- ◆ 进取心;
- ◆ 内省心;
- ◆ 利他心;
- ◆ 好奇心;
- ◆ 精一心。

2、业务增长引擎

- ◆ 竞争者替代引擎;
- ◆ 差异化创新引擎;
- ◆ 模式化创新引擎;

3、流程/工具

- ◆ 日常基础类流程/工具;
- ◆ 创新成长类流程/工具;
- ◆ 精益运营类流程/工具;
- ◆ 领导力类流程/工具。

4、组织与文化

4.1 组织发展:

组织发展的十四门绝技

- 人才
- 速度
- 共同的思维模式
- 问责制
- 协同
- 学习
- 领导力
- 客户联结
- 创新
- 战略一致性
- 精简化
- 社会责任
- 风险管理
- 效率

4.2 文化建设

- ◆ 对企业愿景、使命、价值观的解读;
- ◆ 领导者领导利润, 更是领导使命;
- ◆ **案例: 拓跋濬的使命赋能;**
- ◆ 丹纳赫的讲实话、办实事;
- ◆ 丹纳赫的内省改善, 利他赋能。

5、为赋能式经营培养未来领导梯队

5.1 什么是经营体系黑带认证;

5.2 为什么要建立企业经营体系黑带认证;

5.3 中小企业建立黑带认证的关键因素;

5.4 典型的黑带认证方法。

6、开启赋能式经营系统的钥匙

- 6.1 向下扎根，向上进化；
- 6.2 节上升枝业务飞轮；
- 6.3 推动组织转型变革。

第三讲：领导力与组织绩效

第一节：中小制造企业世界级效能指标

1、中小企业的成长效能指标：

中小企业的成长效能七大指标；

三个考核层级：

- ◆ 世界级标杆的标准；
- ◆ 要更上一层楼；
- ◆ 要赶紧加把劲儿了。

2、中小企业的创新效能指标：

中小企业的创新效能六大指标；

3、中小企业的运营和改善效能指标：

中小企业的运营和改善效能九大指标；

4、中小企业的组织健康度指标：

中小企业的组织健康度七大指标；

第二节：绩效改善工作剧本

1、什么是工作剧本；

2、什么是工具；

3、什么是改善活动；

- ◆ 正确理解改善活动；
- ◆ 维持的力量；
- ◆ 改善活动中的角色；

4、用工具综合性解决问题；

第三节：战略与绩效

1、战略三部曲：

- ◆ 战略规划：关于聚焦和增长；
- ◆ 战略部署：关于排兵布阵；
- ◆ 战略分解：关于执行力。

2、战略三阶段：

- ◆ 一阶：聚焦；
- ◆ 二阶：差异化；
- ◆ 三阶：外延增长。

3、战略部署——X矩阵

- ◆ 战略部署的核心流程；
- ◆ 战略部署的常见问题；

4、战略分解

- ◆ 结果指标；
- ◆ 过程指标；
- ◆ 公司优先改善事项的分解；

5、追踪进度的可视化工具——KPI 保龄球图

6、绩效复盘与提升——开好月度点检会

- 6.1 中小企业开会的现状;
- 6.2 三种常见会议形式;
- 6.3 月度点检会干什么;
- 6.4 点检会谁负责;
- 6.5 点检会谁参加;
- 6.6 点检会什么时候开;
- 6.7 开点检会需要什么;
- 6.8 开好月度点检会六原则;

7、战略落地工具呈现

- ◆ 战略落地时间表的使用;
- ◆ 各部门承接战略目标落地时间表的使用;

8、玩转 KPI

- 8.1 KPI 是什么?
- 8.2 KPI 不是什么?
- 8.3 KPI 的国际标准数量与国际标准权重

9、培养战斗团队——胜任力与发展计划

- 9.1 什么是胜任力;
- 9.2 如何培养胜任力;
- 9.3 提升软能力;
 - ◆ 自我引领;
 - ◆ 引众人行;
 - ◆ 引领团队;
 - ◆ 引领协作;
 - ◆ 引领全局。

结束语：将丹纳赫精益领导力系统引入中国企业，成就中国式丹纳赫；愿我们的萤火之光，能投照远方前路，不负这个伟大的时代。