

# 两天原理课/内训课程大纲

## 《从管理者到经营者，中层管理人员能力提升》

-----授课老师：宗英涛 -----

**【课程背景】**传统管理理论认为，企业的兴衰成败主要是老板的责任，而麦肯锡的最新研究结论是，企业的成败 70%取决于中层管理人员。中层管理人员是企业管理的中坚力量，是承上启下的梁柱，是企业战略目标实现的要件，其重要性不言而喻，如果中层管理能力不足，即使总经理能力再强，就好比一头狮子带领一群绵羊，成为制约企业快速发展的瓶颈，影响企业战略目标的实现，所以提升中层管理人员的管理能力，是企业老总们最困惑、最迫切解决的大事。

但是当下的中国已经进入一个供需过剩的 UVCA 时代，中层管理人员需要的能力已不仅仅是传统的团队建设、上下沟通、时间管理、员工绩效和激励、提升执行力，外部市场的不确定性和激烈的竞争让老板们也变得“无米下锅”，让传统的管理和执行思维不再有效。管理是顺向思维，是我给你多少米，你就给我做多少饭，如果我没有米给你，做不出米饭不是你的问题。管理更多的是你的面前有一条路，你就顺着这条路去走，走得好一点，走的快一点，不犯错就可以了。

今天企业需要的是“**像老板一样思考和行动**”的经营者，而非“当官不做主”、俯首听命的执行者。经营是逆向思维，是以结果为起点，以终为始，当老板没有米给你的时候，你要学会“找米下锅”。摆在经营者面前的压根就没有路，要靠你从无到有把它给踩出来，我们今天企业真正缺乏的，不是只对过程负责、不对结果负责的“等米下锅”的管理型人才，而是敢于又善于“找米下锅”、并且对最终结果负责任的经营型人才，这才是我们现在很多企业转型创新最大障碍之一，也是本门课程的精神所在。

**【课程简介】**宗英涛老师结合自身 10 余年的咨询管理实践，著作了《阿米巴经营领先之道》一书，并注册了版权课程【心法+干法】原点阿米巴经营体系，本课程涵盖了当下企业中层管理者的成长之路，并融合国内外一流企业的实践案例。宗老师的观点是，企业要弥补系统短板，提升中层管理人员整体绩效的能力，必须转变角色，从管理者变成经营者，从经营者变成奋斗者，才能在思维上适应外部多变的市场环境与市场经济接轨、与领导的思维接轨，与公司整个运营系统接轨，在提高个人素养的基础上，建立共同信念的团队，消除团队短板，使团队高效、执行到位，实现企业的战略目标。

本课程通过用经营解决管理问题、承担责任打造激情四射的小团队、目标管理让团队激情永续、目标实施做教练而非裁判、工厂制造产品心灵塑造品牌、战略降本增效五步法、基于作战团队的激励机制、赋能经营和中层干部选育机制等 8 个章节，用两天时间系统诠释当下企业需要的中层领导选育之道。

### 【培训收益】

1. 掌握“用经营解决管理问题”的逻辑，把中层管理者变成经营者
2. 掌握平台型组织的构建，打造责权对等、激情四射的自我管理型单元组织能力
3. 学习用于单元组织独立核算的工具和方法，掌握降本增效和循环改善的能力
4. 掌握高目标制订策略，用高目标激活组织，倒逼绩效和经营能力的提升
5. 构建目标导向的作战行动，苦练内功，打造目标实现和创新突围的努力
6. 针对制造类中层管理干部，现场有灵魂，通过打造超越客户需求的、带有温度的产品能力
7. 针对销售和市场类中层管理干部，通过调优产品、客户和流程，用三大增量结构实现增效降本的能力
8. 建立公平、公正的业绩评价体系和“分灶吃饭”逻辑，实现差异化激励和分配
9. 用“赛马不相马、升迁靠竞争”的机制，打造员工的选用育留和“能上能下”的良好氛围
10. 通过赋能和授权，实现单元组织的责权对等，激活团队的奋斗意志和决心

**【课程特色】**遵循以中为体、洋为中用的原则，采用引导式授课，在系统研究日本企业经营的基础上，将西方管理思想和中国企业实践相结合，突出课程的本土落地性，用亲自辅导过的真实案例增强亲切感。

**【课程对象】**董事长/总裁、总经理、部门经理等企业中层管理人员。

【课程时间】 12 小时（6 小时/天）

## 第一天 课程纲要

### 第一篇 从“管理事”到“经营人”

#### 1.1 为何今天的管理越来越累？

- 1.1.1 管理人员当官不当家
- 1.1.2 工作的驱动力就是弄好 KPI
- 1.1.3 以考代管，以罚代管
- 1.1.4 钱发了，激情没了
- 1.1.5 不授权累死，授权气死

#### 1.2 经营和管理的区别

- 1.2.1 何谓经营？何谓管理？
- 1.2.2 诺基亚的失败，是因为管理不好吗？
- 1.2.3 通用电气可能要解体，谁应该为此负责
- 1.2.4 用经营解决管理问题

#### 1.3 能够战胜 UVCA 的只有速度

- 1.3.1 企业更需要能“找米下锅”的经营者
- 1.3.2 从“追责”机制到“当责”机制
- 1.3.3 管理型干部和经营型干部的区别

### 第二篇 承接责任，打造自我管理的小团队

#### 2.1 何谓阿米巴经营模式

- 2.1.1 经营回到“小”时代

#### 2.2 用《成功方程式》诠释事业经营

- 2.2.1 平凡人也能干大事的方程式
- 2.2.2 如何提升组织的能力
- 2.2.3 如何提高组织的热情
- 2.2.4 如何统一员工的思维方式

#### 2.3 打造激情四射的单元组织

- 2.3.1 从“科学管理”到“价值共生”
- 2.3.2 从“直线职能型”到“平台型组织”
- 2.3.3 职能化组织的三大优势、四大劣势

#### 2.4 单元核算-单位时间核算制

- 2.4.1 单位时间核算表
- 2.4.2 选择驱动组织增长的目标

【案例学习】中石油江苏某天然气公司的市场化组织

【课堂互动练习】构建本企业的市场化组织

### 第三篇 目标管理，让团队激情永续

#### 3.1 中国选择德鲁克，日本选择戴明

- 3.1.1 能够推动企业发展的只有绩效
- 3.1.2 领导人的资质取决于目标
- 3.1.3 戴明不仅是质量专家，更是绩效专家

#### 3.2 年度经营目标体系的建立

- 3.2.1 不确定时代，用什么来管理目标
- 3.2.2 为何我们总感觉公司的目标订得高？
- 3.2.3 不能以现在的能力制订目标
- 3.2.4 大胆设想、细心规划、认真实施

### 3.2.5 言出必行制度（业绩承诺制）

#### 【案例分析】中石油江苏某天然气更的绩效承诺制

#### 第四篇 目标实施，做教练而非裁判

##### 4.1 付出不亚于任何人的努力

4.1.1 京瓷的领导心得：先人后事、率先垂范

4.1.2 工场即道场，工作即修行

4.1.3 要“有意识地”把自己逼入绝境

##### 4.2 绩效执行和绩效辅导

4.2.1 稻盛和夫论绩效管理

4.2.2 领导要学会说“我不知道”

4.2.3 绩效辅导的“五教法”

4.2.4 用“意愿-能力”矩阵图区分追随者

##### 4.3 绩效评价和能力提升

4.3.1 先组织评价，后个人评价，绩效正态分布

4.3.2 不是用结果验证，而是验证结果

4.3.3 能力提升是企业经营的起点，也是终点

4.3.4 系统思考≠系统地思考

#### 【案例分析】百米跑的启示：行为没有变，结果不会变

#### 第二天 课程刚要

#### 第五篇 工厂制造产品，心灵制造品牌

##### 5.1 企业经营的“三境界”

5.1.1 事上磨，阳明心学的实践论

5.1.2 企业创新的源泉来自哪里？

5.1.3 爱迪生：天才=99%汗水+1%灵感

5.1.3 《经营十二条》中的创新逻辑

##### 5.2 京瓷哲学解读

5.2.1 贯彻“完美主义”

5.2.2 到工作现场“倾听产品的声音”

#### 【案例分析】门捷列夫的梦想

#### 第六篇 大成靠谋，战略降本增效

##### 6.1 营销和市场管理干部能力进阶

6.1.1 调优产品，从卖产品到卖 SBU

6.1.2 调优客户，平衡利润和客户满意度

6.1.3 调优流程，实现以顾客为中心

##### 6.2 策略的起点是差距

6.2.1 寻找业绩差距：四比三看

6.2.2 紧抓主要矛盾，确立战略意图

6.2.3 业绩差距突破示意图

##### 6.3 成本削减三大类别

#### 【案例分享】某制造业企业的降本示意图

##### 6.4 用增量思维，挖掘更多利润源

6.4.1 业绩提升是个系统工程

6.4.2 四阶段增长的驱动力

6.4.3 企业基业长青的秘诀

6.4.4 三大增量结构的设计

6.4.5 机会差距的突破策略

#### 【案例分享】吉列公司如何突破机会差距？

## **第七篇 基于作战团队的激励机制**

### **7.1 激励机制的原理**

- 7.1.1 激励机制一览图
- 7.1.2 PDCA 循环的 4Y 原则
- 7.1.3 需求层次论 vs 双因素理论
- 7.1.4 分配模式的演变：按劳分配 vs 按要素分配

### **7.2 团队激励机制的设计**

- 7.2.1 团队奖金激励的示意图
- 7.2.2 三维定三杆：三级目标体系的设计
- 7.2.3 “三线四区”绩效方法论
- 7.2.4 增量驱动力的构建
- 7.2.5 绝对考核 vs 相对考核
- 7.2.6 绩效增长“七步组合法”

## **第八篇 中层管理干部的培养和成长**

### **8.1 技术人员胜任管理人员的 10 大理念观**

### **8.2 经营型领导选育的 6M 模式**

- 8.2.1 建模 – 建立经营型领导的标准
- 8.2.2 选料 – 经营型人才的甄选
- 8.2.3 制胚 – 经营型人才的人岗匹配
- 8.2.4 匹配 – 经营型人才的专业晋升
- 8.2.5 成型 – 经营型人才的持续定位
- 8.2.6 修整 – 经营型人才的追求卓越

### **8.3 赋能和授权**

- 8.3.1 授权非恩赐，业绩必承诺
- 8.3.2 有效授权的 5 个条件
- 8.3.3 授权的深度和宽度
- 8.3.4 化解授权的风险：授权=信任+约束

**【案例分享】美的集团通过授权进军世界 500 强**