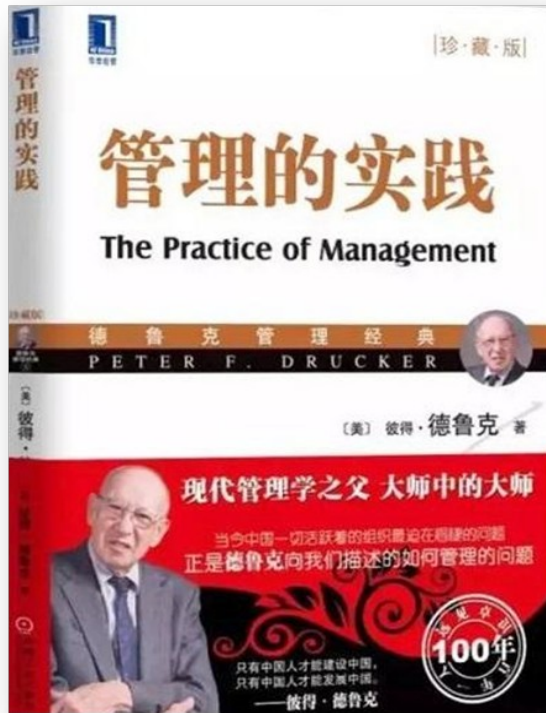


卓有成效的管理实践

(二〇一八年版)

一、课程背景与学习该课程的意义



当我们致力于研究企业管理时经常谈及科学化管理，那么什么是企业的科学管理呢？首先，我们得认识企业管理的实质，他应该是以“管理企业、管理管理者、管理员工和工作”三项管理任务为主轴，逐层找到管理的奥秘与实务，揭示管理的本

质。从本质上看管理是一种实践，而不是一种科学和专业。因此我们谈及科学管理时可能已经走进了误区，我们对待管理的重心是实践，而不是所谓“正确的科学方法”。管理者的重要任务就是将员工的目标引向组织的目标。而实现这一目标的过程就是一个持续实践探索的过程，而不是一套科学方法。企业管理的最大特点就是没有一套放之四海而皆准的“管人的真理”，但是有很多的借鉴方法，而这些方法怎么实践运用并“有

效才是真理”。培养管理者管理实践能力则成为企业工作的重中之重。对那些卓有成效的管理者而言，该具备哪些思维方式？什么样的管理方法更为实用？如何善用那些名目繁多的管理工具？如何激发团队？如何锻造出个人独特的魅力？如何最充分地调动人的积极性、主动性和创造性，新的管理和领导方式究竟是什么？有效管理与领导艺术如何运用自如？等等，这些问题将在本课程中一一探寻答案。

二、课程特色及学员收获

- 1、理论性：成熟的学科知识一定是基于在理论上的丰富与成熟，一定是基于该领域的研究者们多少年对事物本质的洞察分析、取样统计、专题研究、专项跟踪等方面的付出与贡献，方可成就一家之说。正确理论无疑是对实践者来说最基本的信任、方法及用法的根本。任何后来者大凡有其成就的亦都是在前辈的基础上去创新的（当然也会有颠覆，但前者的基础依然是后者的参照）。老师在该领域的国际性与本土性相结合的广博知识功底是指导你学好该学科本领的基础。
- 2、实战性：老师曾在多家国际国内公司及政府组织工作，有丰富的企业管理经验，有多年管理和研究、咨询、培训经验。
- 3、实效性：老师亲手打造的成功企业真实而有用的案例在课堂上与学员分享，给学员

启示，让你真正成为一个能上手术台的医师，而不仅仅是个没有临床经验的医学院学生。

4、实用性：多种方法和工具传授给学员，帮助学员很快掌握动手实操能力。

5、实惠性：课程带给企业和学员的价值，远远超过你的投入，你精彩的人生之旅

同不朽的事业传奇也许就从此掀开了五彩缤纷的篇章。

三、老师资历及授课风格

1、美国弗吉尼亚大学 MBA，麦可睿管理咨询公司董事长兼 CEO，华科聚智管理咨询有限公司联合创始人，中国建筑科学院首席战略顾问，新加坡经济管理学院副院长，华中科技大学总裁教育项目部公司治理、公司战略与组织行为研究专家，清华大学、武汉大学、中山大学、湖南大学、华中科技大学 EMBA 客座教授，多家上市公司独立董事。

2、高屋建瓴、落地生根、讲演结合、声情并茂、风趣幽默。

3、案例丰富，理论指导，部分案例现场实操。

4、思路清晰，逻辑严谨，理论夯实，案例精彩。对学员始终贯彻学习的十六字方针“博览古今、学致中西、团结紧张、严肃活泼”。

四、标准课时

两天，12 小时

五、学员对象及适合场景

对象：一、任何规模的公司中层及以上所有管理人员；

二、小微企业合伙创始人；

三、其他学校、政府、军队、商协会等组织管理人员。

场景：一、高校 EMBA、总裁班及高管培训班；

二、企业中高层管理人员内训及专题培训；

三、政府、高校、企业及社会商协会组织举办的主题论坛。

六、课程大纲

第一讲 理解企业管理实践关键要素	
理论基础 / 思想观点 / 工具方法	案例解析 / 实操实练 / 成果分享
<ol style="list-style-type: none">1. 论新时期企业管理者学习重要性（序）2. 企业的一切学习都是为了行为塑造3. 现代企业的三维管理思想—— 管理企业、管理管理者、管理员工	<p>案例解析：麦当劳如何塑造员工行为</p>  <p>案例分析：管理的科学与领导的艺术</p>

4. 是什么影响了我们为“官”之道
5. 领导与管理的差别
6. 领导者的四种能力
7. 管理者常犯的十个常见错误
8. 管理者提升企业绩效的路径
9. 管理者工作的第一要务是培养敬业员工

成果分享：盖洛普对新世纪全球员工敬业度

调查分析给我们的启发



10. 管理企业成长的三个阶段有哪些不同点
11. 管理者的三种类型——
一般管理者、有效管理者、成功管理者三者
的差异与成功晋级的通路修建



情景考验：一刻钟培养敬业员工

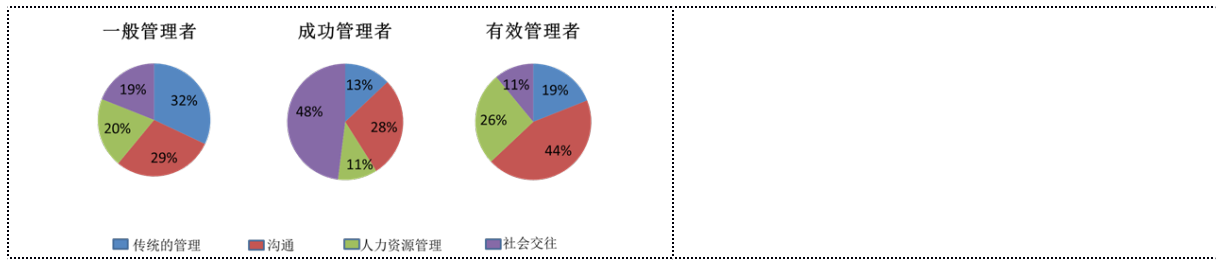
案例：海底捞是如何实现“低素质”员工“高效率产出”？如何做到快速扩张

所需的人才队伍建设？如何创建独特的组织文化？

案例分析：管理的科学与领导的艺术



一般的管理者 高效的管理者 成功的管理者



第二讲 科学制订计划有效目标管理

1、管理者对计划、组织、领导与控制

四大企业管理功能的全面理解与应用

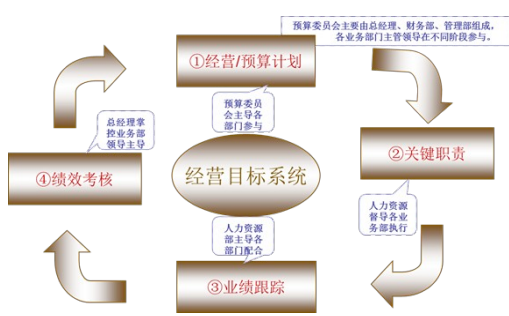
案例解析：从万科的目标管理背后真

正理解管理的四大职能

情景演绎：《非诚勿扰》如何扰？

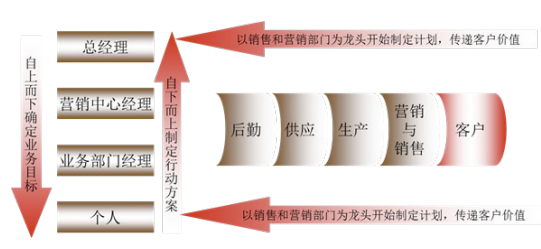
航空航天集团的辉煌战绩与目标管理

2、企业年度经营预算计划体系构建方法



趣闻轶事：乞丐的目标管理法

3、如何让年度计划转换成部门与个体目标



模拟演练：目标管理五化落实到有效

的工作计划

4、经营目标管理的五化模型——

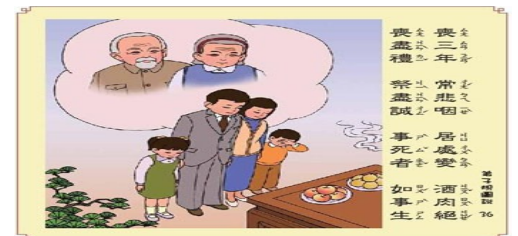
定时化、流程化、数量化、具体化、考核化

5、目标计划的实施与动态跟踪管理

6、让目标管理与绩效管理紧密相依

序号	项目	目标	考核	备注
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20

剧情演练：如何看待宋朝时期官员晋升制度之守孝三年，官升一级。



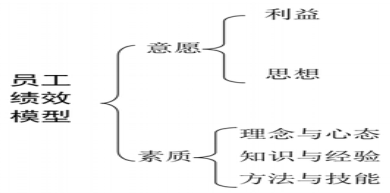
第三讲 建设高效组织成就卓越管理

1、如何实现个人、团队、组织目标相对一致

案例讨论：如何有效实现个人、团队

2、高效个体的绩效管理模型

与组织目标一致



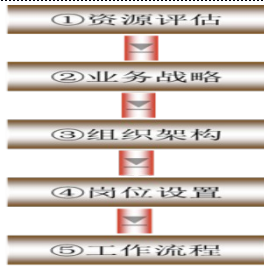
案例解析：谁对执行负责？

3、管理者如何提升员工的执行力



4、高效组织系统的打造方法与步骤

打造高效组织系统的步骤



剧场模拟：提升员工工作态度、能力

5、个体的工作态度、能力与业绩模型

与业绩的“铁人三项”训练

	态度 (对事、对人)	能力 (专业、学习、价值观)	业绩 (财务、营运、组织)
操作层 (业务)	权重45%	权重45%	权重10%
	服从性、协作性、积极性 责任心、主动性、勤勉性	专业技能、独立操作 创造思考力 执行、沟通、协调 表达、理解、记忆 体力、知识、学习	(薪) 财务目标 营运目标 组织目标
执行层 (管理)	权重35%	权重35%	权重30%
	服从性、协作性、积极性 责任心、主动性、勤勉性 公平与公正	专业技能、控制激励 创造思考力 执行、沟通、协调 表达、理解、记忆 体力、知识、学习 分析、策划、组织	(薪) 财务目标 营运目标 组织目标
决策层 (经营)	权重25%	权重25%	权重50%
	使命感、责任感 勤勉尽责、理想与信念	控制激励、沟通与协调 洞察与辨别、战略思考力 判断、决断、视野 规划、开发、谈判、交涉	(薪) 财务目标 营运目标 组织目标

理论基础 / 田相观点 / 工具方法

案例解析 / 实操实练 / 成果分享

第四讲 卓越领导艺术——管理者必修课

2、沟通的艺术

历史回顾：苏东坡的人际关系与王安

3、协作与冲突管理

石的师生情怨

4、管理者如何管理自我与下属的心态



5、领导力的多维修炼——

案例解析：领导力修炼

团结的力量、权变的管理

目标的坚定、法家的修为

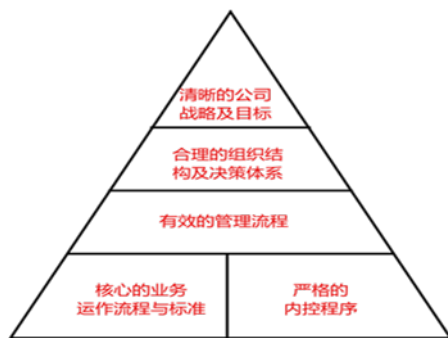
有效的激励、冒险的精神

离开的艺术、勇敢的创新

事物的模塑、像极的领导

6、优秀领导者的终极修炼——内外兼修

7、公司组织结构设计及构建



8、管理企业文化与组织变革



案例：耐克、苹果、富士康三大公

司在组织结构改革方面的发展历程与

效果



历史启昭：商鞅变法启迪古今(如何推

动组织变革)

