**管理演练场——从决策力引燃执行力**

面授时长：2天

课程费用：5200元/人

课程对象：企业中高层管理者，分公司总经理、事业部老总，新晋、后备中层主管

**课程收获**

企业收益：

1、战略管理：发展和制定公司、分公司或事业部整体的战略目标；

2、目标分解：围绕战略，系统化、结构化、组织化地建立企业目标管理体系；

3、绩效管理：破解企业绩效管理的疑点、痛点、难点；

4、有效决策：提升企业有效决策、有力执行的组织协同能力；

5、建立全员目标链接，把企业的整体目标有效分解、链接到每一个岗位。

岗位收益：

1、学习目标管理的奠基人彼得.德鲁克关于战略管理、目标管理的底层逻辑、系统方法；

2、理解公司、分公司或事业部的战略目标，以便为制定自己岗位的目标奠定基础；

3、跳出将“绩效管理”等同于“绩效考核”的典型误区，正确认识管理者在绩效管理方面应承担的责任；

4、学习绩效激励政策设计的五个发展阶段，探索适合团队的绩效激励政策；

5、掌握有效决策七大步骤，提高决策成功率，提高决策执行力。

**课程特色**

1、管理演练场现场学习模式：三大核心要素构建360度场景式实战演练场所，帮助企业高效地、成批地培养输出卓有成效的管理者；

2、采用情景分析与训练学习五步法：直接产生用于工作改进的成果；

3、心、脑、手协调一致的训练，让改变真正发生。

**课程大纲**

一、破题：系统分析企业提高战略执行力的解决方案全景

1.呈现企业战略执行力管理面临的两大本质问题

(1)垂直边界的目标跌落

(2)水平边界的盲人摸象

2.打造战略执行力的系统解决方案

(1)共位的核心：协调统一所有人的业务逻辑

(2)经营管理的根本目的

(3)系统解决方案概述

二、战略管理：发展和制定公司、分公司或事业部整体的战略目标

1.企业整体目标

(1)方法：借鉴德鲁克总结企业应设立目标的八大领域

2.借鉴德鲁克事业理论：所有企业战略管理的底层逻辑

(1)方法：借鉴德鲁克事业理论的三组问题/三层结构

3.成果区分析：弄清“我是谁？”、“客户是谁？”、“为什么是我？”

(1)工具：成果区分析七步法

(2)有效组织成果区分析的三大关键/企业案例分析

三、目标分解：围绕战略，系统化、结构化、组织化地建立目标管理体系

1.从企业各领域目标的横向协同展开，梳理充要条件

(1)财务目标的横向协同

a.工具：杜邦公式

b.方法：围绕杜邦公式提高投资回报率的四大举措

(2)财务、客户、创新、生产力目标的横向协同

a.方法：企业经营管理体系图/目标制定的六步法/制定营销目标的七步法/蓝海战略四步行动框架

b.工具：价值矩阵/年度经营活动计划书/业务活动计划书

(3)做好目标到指标的制定、分解和落实的四条建议

2.价值链管理：用价值链统领目标体系

(1)方法：迈克尔.波特价值链/将波特价值链与借鉴德鲁克思想结合的创新价值链

(2)企业如何定制自己的价值链

a.流程管理的基本观念澄清

b.价值链与流程的关系

c.华为核心流程（价值链）管理的教训与经验

d.方法：极简价值链定制程序

3.建立全员目标链接的场景与实践

(1)管理情景：集团总部如何有效地与分公司、事业部讨论确定目标

(2)管理情景：上下级如何有效沟通目标

(3)建立有效目标链接的三大利器实践案例分析：

a.聚焦承诺

b.持续跟踪

c.挑战不可能

d.工具：管理项目进度表/回顾书/优化周报模板

四、绩效管理：破解绩效管理的疑点、痛点、难点

1.正确认识绩效管理及管理者的责任

(1)破解“绩效考核“的疑难

a.数字本身并不能让人产生正确的行为

b.管理专业人士的重心是什么

c.怎么干才算好，怎么才能好好干

(2)绩效管理绝不等于“绩效考核“

(3)借鉴德鲁克为什么用“衡量”而不是“考核”

2.绩效激励机制设计的五个阶段

五、目标管理的基础：有效决策、有力执行

1.决策步骤一：界定问题

a.问题的三种类型及思考路径

b.界定问题与系统思考

c.工具：寻找关键因素的虚拟轮转法/寻找关键因素的因果图

2.决策步骤二：确定决策的目标，确定边界条件

a.什么是边界条件

b.如何确定边界条件?

3.决策步骤三：对问题进行分类，确定应由什么人来做出这一决策，哪些人需要参与这一决策

a.方法：决策的结构与分权/决策结构分析的指导原则

4.决策步骤四：寻找与决策相关的事实

a.管理者应避免踏入的两种典型误区：乱、飘

b.“见解”与“事实”之间的关系：见解为先、事实随后

c.有效管理决策中的不确定性

d.方法：决策的“事前分析检查”/反思和梳理决策假设清单

5.决策步骤五：制定可行的替代方案，选择最佳的方案

a.案例研讨：优秀企业在决策过程中穷尽一切可能的实践与方法

b.方法：理性评价各种替代方案的十条建议

6.决策步骤六：决策兼顾执行

a.观点分享：决策管理的是一张网，这张网必须被有效管理

b.方法：建立决策网络的三个关键

7.决策步骤七：建立反馈的机制

专家简介

德鲁克有效管理落地实践者 蒋老师

实战经验

专注研究德鲁克有效管理落地实践10年，曾任北京彼得.德鲁克管理研修学院专职讲师3年、清华-挪威商学院创业教育项目教练团队教练、美国项目管理学会认证PMP项目经理、大唐移动通信设备有限公司方案与产品设计部总经理等，参与了中国首个第三代移动通信基站的设计开发、中国首个第四代移动通信基站的设计和开发，历任研发经理、公司主产品线核心管理团队成员。

授课风格

富有激情、逻辑清晰、互动性强，以学员为中心，能够时刻紧抓学员注意力，善于通过层层深入的问题引导学员切实理解课堂所学，善于通过挖掘肯定、启发深入、适度挑战的方式帮助学员有效完成课堂实践训练，达到理论指导实践的效果。

项目经历

搜狐畅游CY100发展项目、华东金科丰羽计划中层管理者学习项目、上海利得金融《卓越九段管理能力修炼》系统学习项目、中石化集团共享服务有限公司新晋管理人员三年培养项目、佐丹奴3E人才培养之德鲁克管理研习营等。

主讲课程

《卓有成效的管理者》、《中基层管理者八大管理技能提升》、《知识工作者的沟通、激励与培养》、《从思考力提升行动力——从专业型管理迈向经营型管理》、《从决策力引燃执行力——奠定组织协同作战基础》、《群体如何有效思考？——从有效开会说起》、《中高层卓越九段管理能力修炼》。

服务客户

航天三院、航天五院、华东金科、广州方圆、中国工商银行、中国农业银行、中国石化、启迪控股、河南碧佳实业、长沙中伟新材料、伊利集团、国航信息部、中铁武汉电气化局、株洲公交......