**课程介绍**

**《中小企业如何“搭建管理架构”与“快速管理落地”》**

|  |  |
| --- | --- |
| 一、**课程信息**  课程名称：中小企业如何“搭建管理架构”与“快速管理落地”  主讲老师：高凡  开课时间：10月22-23日，2天  开课地点：北京  授课形式：讲师面授  课程对象：中小企业的决策层、高管层，战略、计划、流程等部门负责人及核心人员  **二、课程背景**  我们的中小企业基本都是“业务型公司”，是在不断完成经营目标的过程中发展和壮大的，“企业管理目标和意图”的实现过程，就是“管理落地”。  中小企业日常最多面对的就是“目标达成困境”和“低管理成效”。为此也参加过很多培训、有的还做过管理咨询，而结果都没有达到预期的效果。  究其原因：   1. 我们把管理行为，分为“管理设计”和“管理执行”2个阶段。管理首先是被设计出来的，然后才是被执行的。   中小企业的大多数问题：首先，是管理“设计不足”造成的；其次，“执行力”作为一种组织能力，是沉淀在组织身上的、只有很少一部分沉淀在个人身上。而现实中，中小企业的执行力更依赖个体的“能人”。   1. “目标达成”是一个系统性问题，需要的是“系统解”。   国内中小企业的数量占企业总数的90%多，而专为中小企业设计的“系统解”工具还是没有的。虽然可选的课程和咨询非常多，但管理系统内在有着非常严谨的逻辑关系、大多中小企业缺乏这个“基本功”，没有能力将这些分散的“模块化”的工具和技术、正确的还原到各自在管理系统中的位置上。  好在“麻雀虽小、五脏俱全”，中小企业在管理复杂度上虽然无法与规模企业相比，但基础的管理模块都是一样的。我们从规范化管理的5大硬模块和5大软系统、及其内在逻辑关系入手，找出2种提升中小企业管理效率的“系统解”工具：“自上而下”的管理架构搭建，解决管理设计不足的问题；和“自下而上”的PCA模型，解决快速管理落地的问题。  **三、课程收益**  中小企业的“管理基础薄弱”这句话我们听了很多年了，就是指管理的基础建设没有整体而系统的完成，功能性支撑不足、目标难以实现。此课程，意在帮助中小企业清除障碍、铺平道路，从而实现组织的管理意图和目标！   * 了解管理系统的5大硬模块和5大软系统，及各模块、系统之间的内在逻辑关系。从而面对管理问题如“庖丁解牛”般游刃有余 * 熟悉规范化系统的建设过程和协调一致设计；理解PCA模型的设计思路和快速管理落地的实施路径 * 组织不同发展阶段，管理自身所要完成的任务是不同的。中小企业通过学习找到自己对应的发展阶段和当前的管理任务，了解自身的真实管理需求，通过分析影响当下目标达成的最重要20%的事来提高管理成效、及高效采购管理培训和咨询服务 * 通过讲解“年度经营计划”的完整PCA实操过程，将培训的知识转移强化成“管理内功” * 学会如何将常用的管理工具、技术，解构到规范的管理系统中。   **四、课程特色**   1. 用管理咨询师的思维、视角和工具、方法，提供2种系统与落地的管理工具及实施方法。 2. **自有知识产权：管理落地PCA模型。**版权号：国作登字-2020-A-00015713 3. 管理落地PCA模型：  * 遵循“奥卡姆剃刀”法则，若无必要、勿增实体。中小企业不仅资源有限，更有快速落地的“敏捷需求”。 * 系统解工具一旦搭建好，可以有效的解构和吸收其他模块化的管理工具。  1. 从管理观念到具体实施过程，逐步讲解 2. 管理思维：管理认知、思维模型、系统论整体论与还原论、系统解与症状解、管理的未来 3. 系统工具：规范化体系下的，管理架构搭建与快速管理落地PCA模型 4. 实施方法：规范化管理的设计过程、管理架构搭建的步骤、快速管理落地PCA过程、年度经营计划的PCA过程   **五、课程大纲**  **第一步：管理思维** | |
| 一 、关于“管理落地” |  |
| 1、何为“管理落地” | 4、管理落地的目标、任务，来自哪里？ |
| 2、企业现在管理落地的方式及问题 | 5、管理落地本质是“管理实践”问题 |
| 3、为何要做管理落地的工具 |  |
| 二、“低管理成效”分析 |  |
| 1、中小企业自身的状况 | 3、提升管理成效：系统内的去障碍点+赋能 |
| 2、外力，大多时候不“给力” | 4、企业普遍缺失的职位：管理架构师 |
| 三、管理认知“拔草” |  |
| 1、为何要现做管理去媚？ | 4、科学与专业 |
| 2、管理上的那些认知悖论 | 5、管理的逻辑起点 |
| 3、常见的管理逻辑谬误 | 6、回归管理的根本与常识 |
| 四、思维模型与系统思维 |  |
| 1、科学与思维科学 | 5、系统论简述 |
| 2、管理中的思维模型 | 6、中国人认识事物的传统工具 |
| 3、全科思维与分科思维实践中的不同 | 7、组织的两种系统属性 |
| 4、系统思考与全科思维 |  |
| 五、“整体论”与“还原论” |  |
| 1、“整体论”与“还原论” | 3、“整体论”与传统道家思想 |
| 2、从中西医对比，理解东西方管理的差异 | |
| 六、“根本解”与“症状解” |  |
| 1、从系统求解，才是“根本解” | 4、“症状解”是个无限游戏 |
| 2、“根本解”先要选对系统，明晰边界 | 5、好“症状解”，背后都藏着一个“根本解” |
| 3、怎么做都对的秘诀---结构对！ |
| 七、管理的未来变化 |  |
| 1. 当下东西方管理的发展分歧 2. 管理从学习、模仿，到开始超越 | 3、“知识引领”向“智慧引领”的过渡阶段 |

**第二步：系统工具**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 一、一般的组织成长理论 |  | |
| 1、组织成长的四个阶段 | 3、如何判断一个组织处在哪个管理阶段 | |
| 2、第四阶段，东西方管理的发展分歧 |  | |
| 二、规范化管理 | |  |
| 1、重新认识“规范化” | | 5、硬模块与软系统是如何协同一致的 |
| 2、管理体系的基础架构：五硬+五软 | | 6、流程管理：唯一的一级模块 |
| 3、五大硬模块 | | * 流程管理、流程优化、流程再造的区别 |
| * 面向未来的“战略” | | * 从价值增值的过程，区分三类流程类型 |
| * 面向组织行为总和的“流程管理” | | * 流程架构与流程地图 |
| * 面向股东的“财务与资本” | | * 三级流程体系构建 |
| * 面向客户的“市场营销” | | * 流程体系中的“点线面体” |
| * 面向员工的“人力资源” | | * 个体流程的设计内容与方法 |
| 4、五大软系统 | | * 流程与组织、制度、表单的关系 |
| * 沟通、决策、授权、信息、企业文化 | | 7、高效管理的前提--“吃透”规范化 |
| 三、“自上而下”的管理架构设计 | |  |
| 1、前提：稳定的核心业务 | | 1. 流程的配套建设 |
| 2、管理架构的核心—流程架构 | | 1. 个体流程的规范设计标准 |
| 3、流程与组织的交叉设计关系 | |
| 4、决策、授权、沟通、信息设计 | |  |
| 四、“自下而上”的管理落地PCA模型 | |  |
| 1、PCA模型的设计思路 | | 1. 冲突管理CM |
| 2、PCA模型的架构 | | * 5种冲突类型 * 不同类型冲突，对应的管理模块 |
| 3、PCA模型构建的底层逻辑 | |
| 4、管理落地的2种系统属性  5、一定要“对”的流程结构设计 | | 7、员工帮助计划EAP，职场心理健康援助  8、PCA模型导入的注意事项与时间周期 |

**第三步：实施方法**

|  |  |
| --- | --- |
| 一、“规范化、管理架构与PCA模型”实施过程的相同与不同 | |
| 二、规范化建设的过程 |  |
| 1、战略规划 | 5、流程与组织的3级全设计 |
| 2、供应链与价值链分析 | 6、5大软系统：沟通、决策、授权、信息、企业文化的独立设计 |
| 3、商业模式选择 |
| 4、核心业务流程分解、描述 | 7、个体流程全设计 |
| 三、管理架构搭建的步骤 |  |
| 1、价值链分析 | 6、流程与组织的3级架构设计 |
| 2、业务发展规划 | 7、沟通、决策、授权、信息、企业文化的显化与优化 |
| 3、母公司的管控模式 |
| 4、商业模式与盈利模式描述 | 8、个体流程优先级排序设计 |
| 5、核心业务流程、流程架构图 |  |
| 四、快速管理落地PCA模型的导入 |  |
| 1、企业内部工作小组成立 | 3、方案设计 |
| 2、内部调研、诊断 | 4、方案的实施切换与后期的滚动修订 |
| 五、以“年度经营计划”为例的完整PCA过程 | |
| 1、目标澄清 | 4、实施推进 |
| 2、内部调研、诊断 | 5、年度经营目标与计划的滚动修订 |
| 3、方案设计 |  |
| 五、如何判断，企业该做“规范化建设”还是“管理架构+PCA模型”？ | |
| 六、其他垂直系统在PCA模型中的融入过程 | |

**七、课程内容安排**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **模块** | **内容安排** | **2天课程** |
| **管理思维** | 1. 关于管理落地 | 第一天，上午 |
| 1. “低管理成效”分析 |
| 3、管理认知“拔草” |
| 4、思维模型与系统思维 |
| 5、“整体论”与“还原论” |
| 6、“根本解”与“症状解” |
| 7、管理的未来变化 |
| **系统工具** | 1. 一般的组织成长理论 | 第一天，下午 |
| 2、规范化管理 |
| 3、“自上而下”的管理架构设计 | 第二天，上午 |
| 4、“自下而上”的管理落地PCA模型 |
| **实施方法** | 1. 规范化、管理架构与PCA模型实施过程的比较 | 第二天，下午 |
| 1. 规范化建设的过程 |
| 1. 快速管理落地PCA模型的导入 |
| 1. “年度经营计划”为例的完整PCA过程 |
| 5、如何判断，企业该做“规范化建设”，还是“管理架构+PCA模型”？ |
| 6、其他垂直系统在PCA模型中的融入过程 |

**八、讲师介绍：**

**讲师简介：高凡**，上海恰合咨询工作室创始人、首席顾问；“管理落地PCA模型”创作者、版权人。2003年起的18年管理咨询经验，曾任多家咨询公司高级顾问、咨询项目合伙人，及多家私营企业常年顾问。现任上海恰合咨询首席顾问，专注运用自有版权PCA模型、为中小企业提供快速管理落地、以实现管理意图和目标的培训与咨询辅导服务。

**授课特点：**非主流讲师，擅长从管理系统的底层逻辑和架构上、打通模块边界做讲解，让学员“一通百通”；追求学员在学习时间和费用，与实操效果的性价比；注重授课的信息密度与干货量。

