

管理到位：回归本质的简化管理模式

主讲人：周永亮博士

导引：是人员执行不到位还是管理不到位？



我一位朋友在新加坡的遭遇
国人在加拿大的感受
企业内部：
一家制造企业一件沙眼产品的“旅游”



结论

国富团队5年多在360多家企业的实践调查表明：
97%以上的执行不到位都源于管理不到位！



很多管理者认为：设立了管理制度就是实行管理了

很多管理者认为：严格执行制度就是管理到位了

实际上，管理出预期的效果才是真正管理到位

很多企业追求管理时尚的结果就是管理更加无效

用尽各种管理方法，反而令管理更糟

为什么首都这样的大城市连“小广告”都难于治绝？

为什么中国的管理制度五花八门但仍然苦苦寻求管理出路？

原因就是——管理不到位

管理为什么不能到位

原因1：管理误解



错误的理解管理是管理最大的障碍

误解1： 人性化与以人为本就是不能严格管理
教授的遭遇

误解2： 严格执行就是不能发挥创造性
人们对于罗文的误解 – 对于泰勒的误会

误解3： 管理本身就是目的。
某些政府部门的管理政策，做事本身就是执行。

原因2：管理思维

错误的管理思维直接导致管理恶果

思维恶果1： 强调特色否定管理普遍性为随意打开缺口

任何有效的管理都是普遍性与特色的高度结合
人们对于王永庆管理模式的误读与华为的成功

思维恶果2： 制度是实的而文化是虚的导致制度成为“死机”

德隆的垮台与很多企业的病

思维恶果3： 管理上大企业需要更加规范小企业需要更加灵活导致小企业“死都不知道怎么死的”，也导致大企业官僚主义。

史玉柱的反思和柳传志的罚站警示



原因3：管理盲点

很多管理者根本没有意识到不到位，认为做了就认为做到位了，或者根本就没有看到需要管理。

盲点1：制度健全了就能管理好。为什么进行管理？！

盲点2：你只有讲清楚了，别人一定会明白。不要把别人当成自己！

盲点3：效率等于绩效。效率+效果=绩效

盲点4：选择性知觉心理—人们只是选择那些愿意看到的

我们不是先看见再定义，而是先定义再看见

德隆唐万新在危机前的言论



GFORTUNE

www.gfortune.com

国富经济研究院
国富创新管理咨询公司

原因4：管理疲劳

管理总会出现疲劳

伤心坡现象

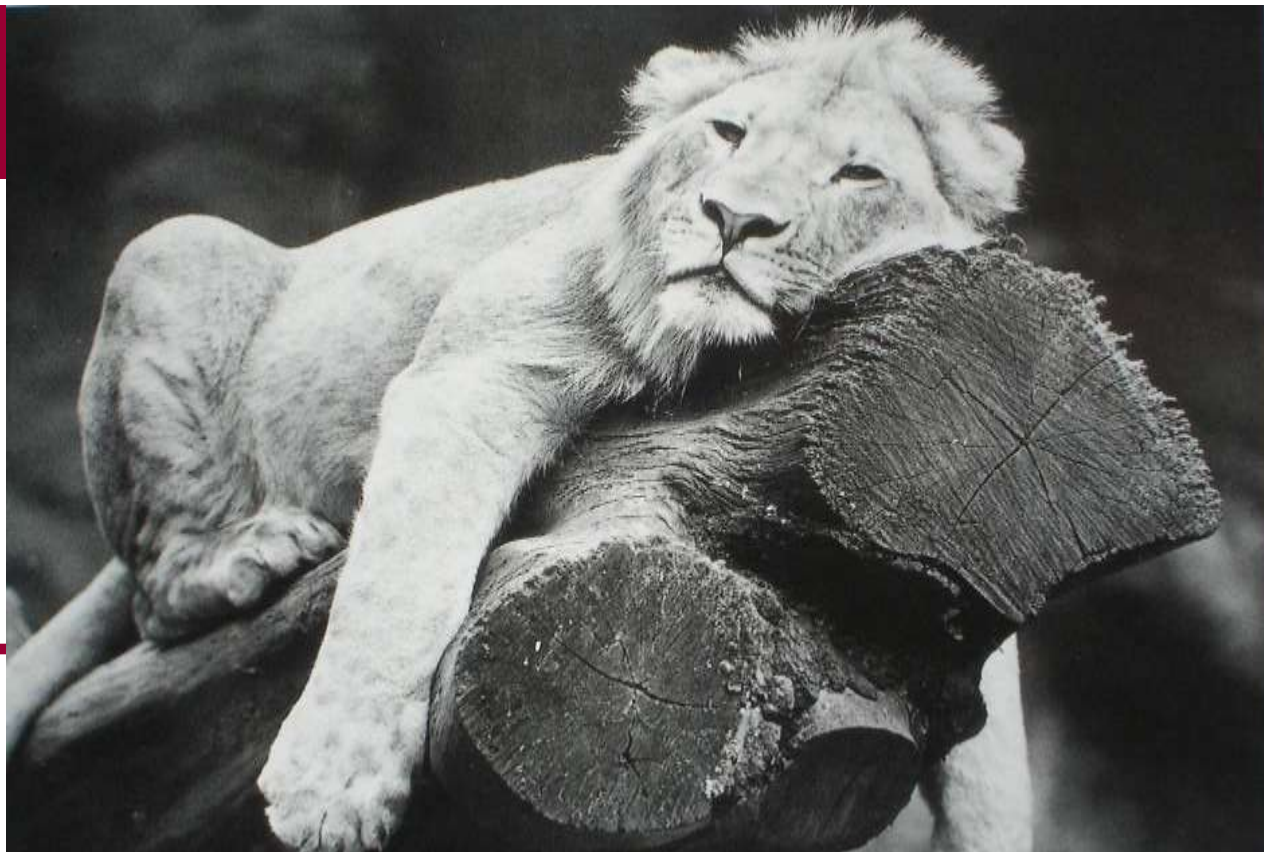
强大的狮子也疲劳

空管人员的疲劳问题

航空人员的疲劳问题

酒店服务人员的疲劳人员

生产线人员的疲劳



原因5：管理缺钙

管理者缺乏管理胆量，不敢得罪人

本来管理就是个黑脸行业，目前“人性化管理”的思潮似乎更给了很多不敢管理的人们一种理论支撑。

好人不一定是好管理者。



必须塑造一个“让主管可以做坏人”的环境，因为要求人去执行是最难的，不做坏人不行。

——李琨耀 明基电通董事长

原因6：管理零散

很多管理者习惯于零散式的管理方法，头痛医头，脚痛医脚，结果是到处毛病，企业很可能一病呜呼。

这就是不少企业制度健全却管理实效的病因！

城市的公共管理论评
城市小广告管理失控是典型的零散管理恶果



勇敢的管理者：放弃幻想，准备与以上病征战斗！

如何才能让管理到位?



答案：回归本质

管理到位的“面线点圈”铁律

- 面：三个管理面到位原则
- 线：六条管理线到位原则
- 点：九大管理点到位原则
- 圈：一个管理优化圈原则

管理到位的“三个管理面”到位铁律



管理高层的重点角色任务

- M1: 确定管理目标的目的
- M2: 进行管理资源的优化配置
- M3: 重点是判断力管理

M1：确定管理目标的目的

- 明确管理目标的真实目的：目标不一定是管理的目的
 - 明确为什么而管理，千万不要买椟还珠
- 两家公司的培训目的：
- 培训完成是目标，目的：将形式做足，现场气氛好即可，不需要解决问题
 - 目的：完成任务，填写一个评估表格就结束了
 - 为什么出台这个制度？制度不是目的。
 - 流程为什么？
 - 为什么做这个广告？做广告是目标
 - 足球比赛：赢球是目标，但不一定就是目的
 - 我们的咨询：对于价值的判断。学术报告与咨询报告的不同



M2: 进行管理资源的优化配置

- 管理资源是表明您是否重视管理目标的试金石
- 两大管理资源：人员与资金
- 确保重点项目的重点投入（人员与资金）
- **管理原则：在决定性的项目和目标集中关键资源**
- 军事案例：拿破仑的奥斯特里茨战役与毛泽东的胜利
- 管理案例：华为任正非的“压强战术”（国内投标与海外发展）



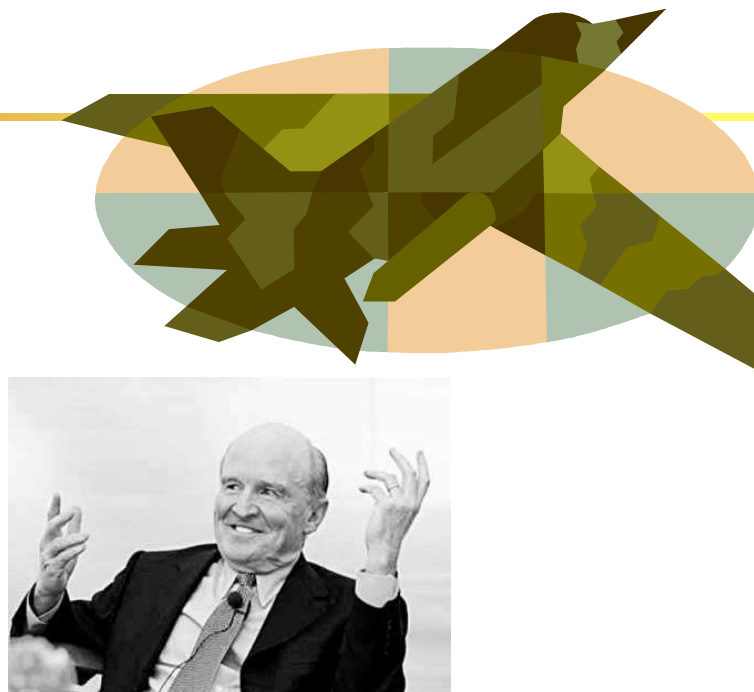
关键资源配置原则

- 原则1：抓住关键成果领域（关键产品、关键客户、关键时刻 – 二八法则）
- 原则2：抓住关键成功要素（关键经营指标、关键经营活动）
- 原则3：价值三件事法则
- 原则4：关键限制性要素 – 什么在拖后腿
- 原则5：考虑缺乏必要资源的项目后果

- 杰克·韦尔奇的“数一数二”管理原则
- 沃尔玛资源配置原则的“抠门”与“大方”
- 奥柯玛的衰落与万杰的危机

M3: 重点是判断力管理

- 决策判断是高层管理者的管理重点
- 判断失误往往是高层管理失败的祸根
- 判断力成败：四通的失败与联想的成功
- 判断力成败：唐万新的失败与汇源的执着
- 韦尔奇对于问题的判断
- 格鲁夫对于问题的判断



判断力失误的几个关键原因

- 原因1：过度自信
- 原因2：自我实现的诺言
- 原因3：选择性认知
- 原因4：易得性数据偏好
- 原因5：代表性现象归类



游 戏1

你看到了什么？

——（心灵之图）——

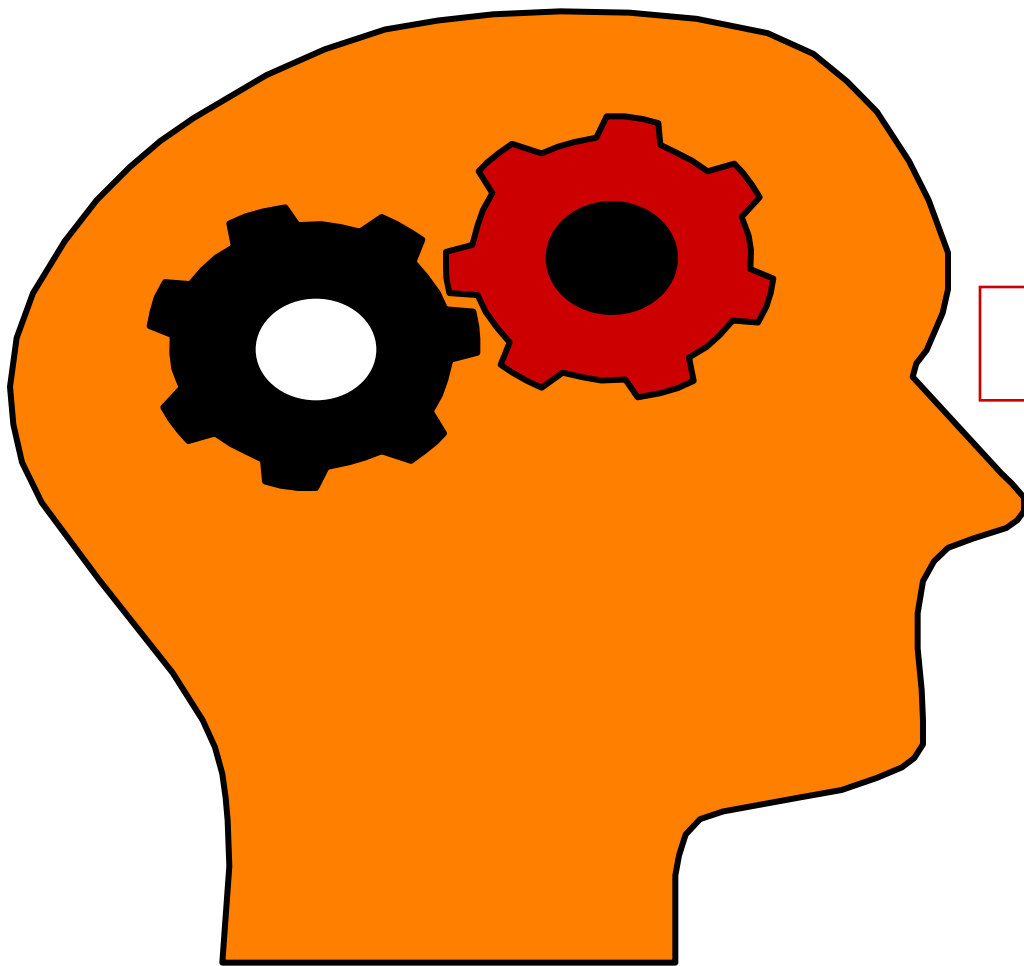


圖1 1



游 戏2

你来画



我们怎样才能具有强大的判断力

- 保持强烈的危机感：
 - 张瑞敏的20年极限生存
- 保持强烈的信息获取意识：
 - 韦尔奇每天获取大量信息；领袖参加大量的活动
- 获取强大的方法论：
 - 知道如何判断问题 – 战略意识而不是机会意识 – 日本总裁与美国总裁的比赛
- 保持狂热的学习能力：
 - 向谁学习？经验变成知识
- 注意换位思考
 - 东方骑士与西方骑士的决斗

杰克·韦尔奇：

惟一可持续的竞争优势是比最强大的竞争对手更快地创新并做出改变



管理中层的重点角色任务

- M1: 业绩导向: 像猎豹一样盯住结果
- M2: 系统谋划: 目标清晰的行动安排
- M3: 教练指导: 像教练一样带队伍
- M4: 注意力管理: 什么是你最关注的

M1: 业绩导向

像猎豹一样盯住结果

市场不相信眼泪，更不相信苦劳
注重结果：不是强调如何努力



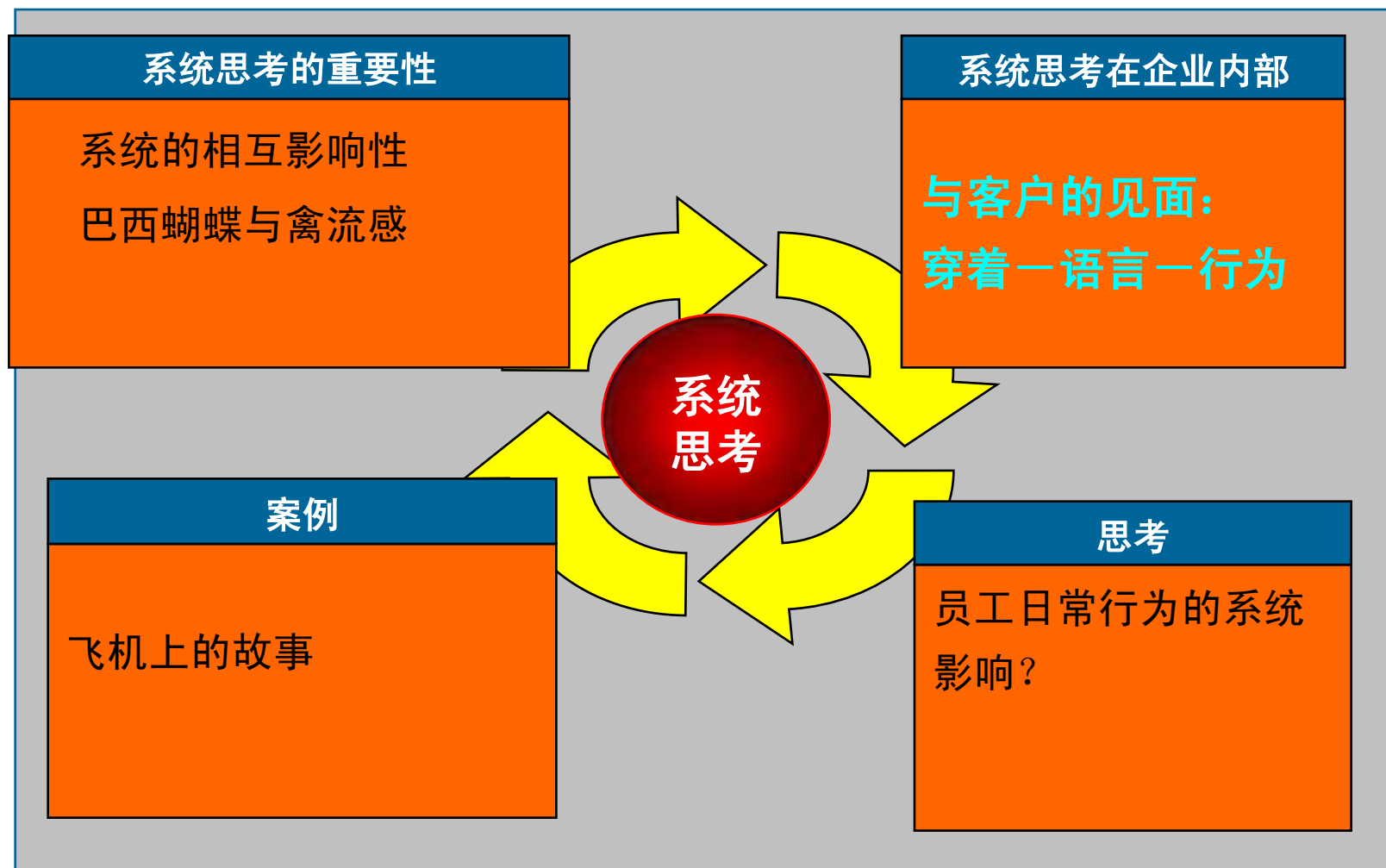
M2：系统谋划

目标清晰的行动安排

根据目标做好谋划是中层管理者的基本功
制于事

- 鬼谷子强调要做好事情，就需要谋略
- 制人而不见制于人
- 做事利用谋略就可以控制局面而不是被动





- 丰田管理原则：

深解日常事务

亲临现场查看

必须追溯源头

亲自证实资料

不断反省改进

车到山前必有路 有路必有丰田车



先列一份完整的事务清单

建立一个今天的备忘录文件档案

整理你的办公桌

把需要的参考资料和数据分出来

把杂物从办公桌上挪开

每天上午做目录上最重要的事情

确定工作效率最高的时间段，并确保这个时间段不受外界干扰

学会调整压力



M3: 教练指导

像教练一样带队伍

这种角色要求意味着以往那种将时间完全花费在具体管理事务、调节人际关系的管理行为转变为大量的指导行为，对员工进行业务指导的基础上，注重对员工行为与意识的指导，帮助员工找出现状与目标要求之间的差距，分析出现的原因，并针对这些原因制定相应的针对性改进计划，实现公司的战略目标。



- 教育部属使执行成为习惯
- 管理者的职能：管人－理事 到管人－教人－理事
- 宝洁快速成长工程
- IBM的长板凳制度
- 新奥的导师制



建立系统的教练体制

行为辅导

技术指导

问题解决

改进推动

猫与老虎的悲哀

M4: 注意力管理

你最关注什么

中层的两大关注点：

第一关注点：70%在于人，30%在于事。

第二关注点：优先事务



优先事务



根据各类行动的重要性进行时间排序，并寻找优先事务的关键影响要素，确保优先事务得到优先执行。

一家分公司经理的“忙与盲”

思维方式：FIP (first important priorities)



管理一线的重点角色任务

- M1: 创新执行: 像罗文一样完成任务**
- M2: 遵守规范: 职业化前锋的职业化要求**
- M3: 解决问题: 只有解决问题的知识才是有价值的知识**

M1:创新执行 – 像罗文一样完成任务

许多执行行为的失败不是行为本身的失败，而是执行者的创新意识不强和缺乏创新造成的

误区：无折扣执行就是否定创新

关键：教条主义不等于高效执行

《加西亚》中的罗文为什么成功？

空管人员的行为 – 某空管站的5分钟问题

联邦快递员工的行为

《亮剑》反映了什么？

联想执行理念：谁距离市场最近，谁最有发言权！



M2:遵守规范 – 职业化前锋的职业化规范

永远把公司规范视为不可逾越的权威，

逾规不等于勇敢和创新

《赢在中国》节目的启示

遵守规范比勤劳和智慧更重要

方太员工的IP地址事件

王力的职业遭遇



M3:解决问题 – 只有解决问题的知识才是有价值的知识

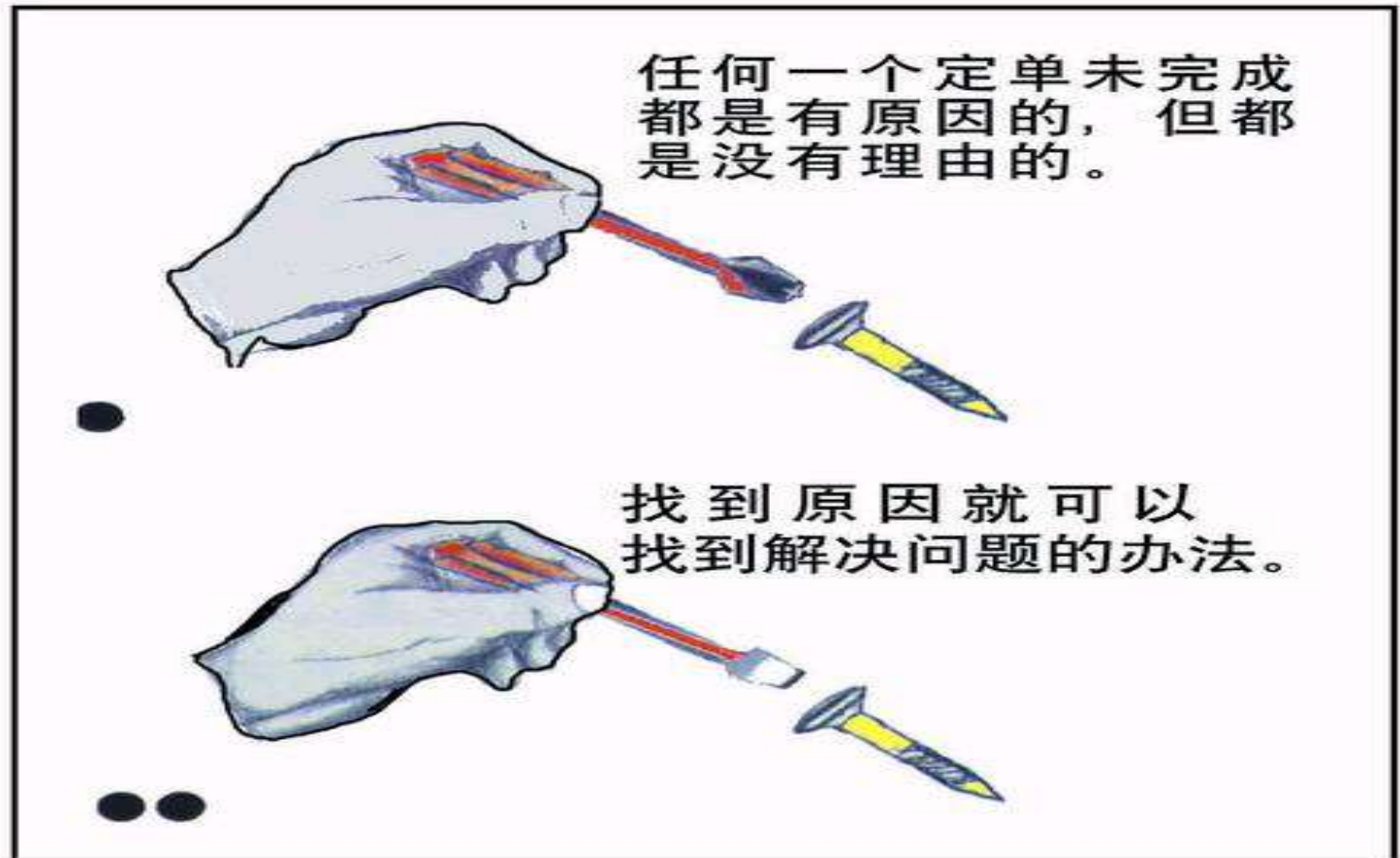
永远把问题解决技能作为核心能力，
而不是把知识丰富作为追求目标
问题处理能力而不是知识智慧决定着职业经理人的价值。

马克思的“哲学家与渔夫”故事



- 泰格林纸的管理文化:
- 亮剑争赢一亮剑就是要解决问题，而不是展示剑法！
- 亮剑的目的就是为了赢
- 日本剑侠宫本武藏的剑道

做不到就是不尽职



管理到位的 “六条管理线” 到位铁律

第一条管理线：目标计划线

- 目标不能实现，很多情况下是计划问题
- 目标与计划的偏离
- 传统计划的弊端
- 如何编制有效计划
- 战略组合与有效计划
- 计划中的项目组合
- 计划过程中的有效监控
- 各层级通过计划进行的衔接



执行计划就是具体的执行行动和活动的安排与方案，是经营规划的具体化。

典范：GE安排的周计划

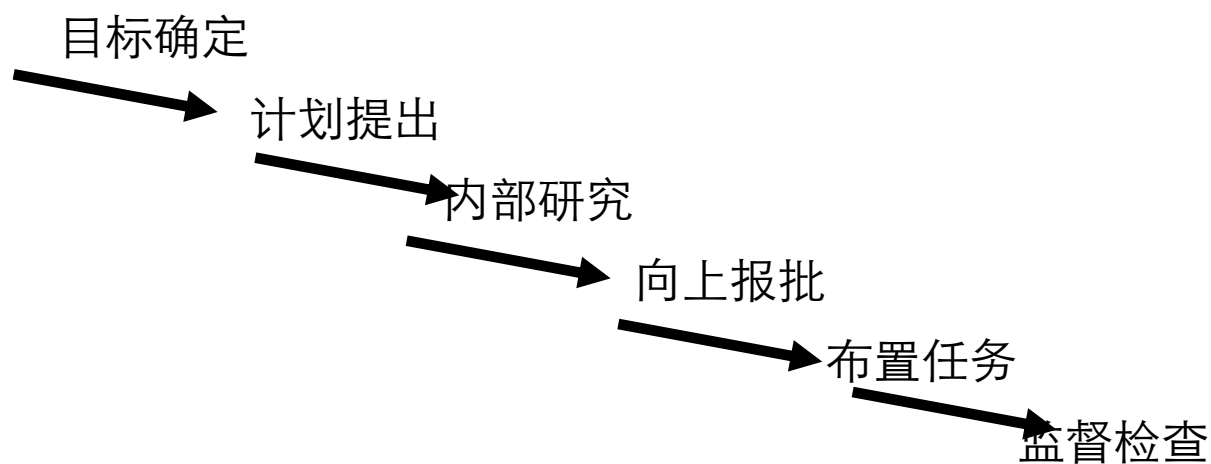
- 计划就像梯子上的横档，既是你的立足之地，也是你前进的目标。计划阶段就是起步阶段，是成功的真正关键阶段。
- 巴顿将军说：
- “要花大量的时间为进攻作准备。一个步兵营进行一次配合很好的进攻，至少需要花两个小时的准备时间，匆忙上阵只会造成无谓的伤亡。“在战争中，没有什么不是通过计算实现的。任何缺乏细致、合理的计划的行动都不会取得好的结果。”

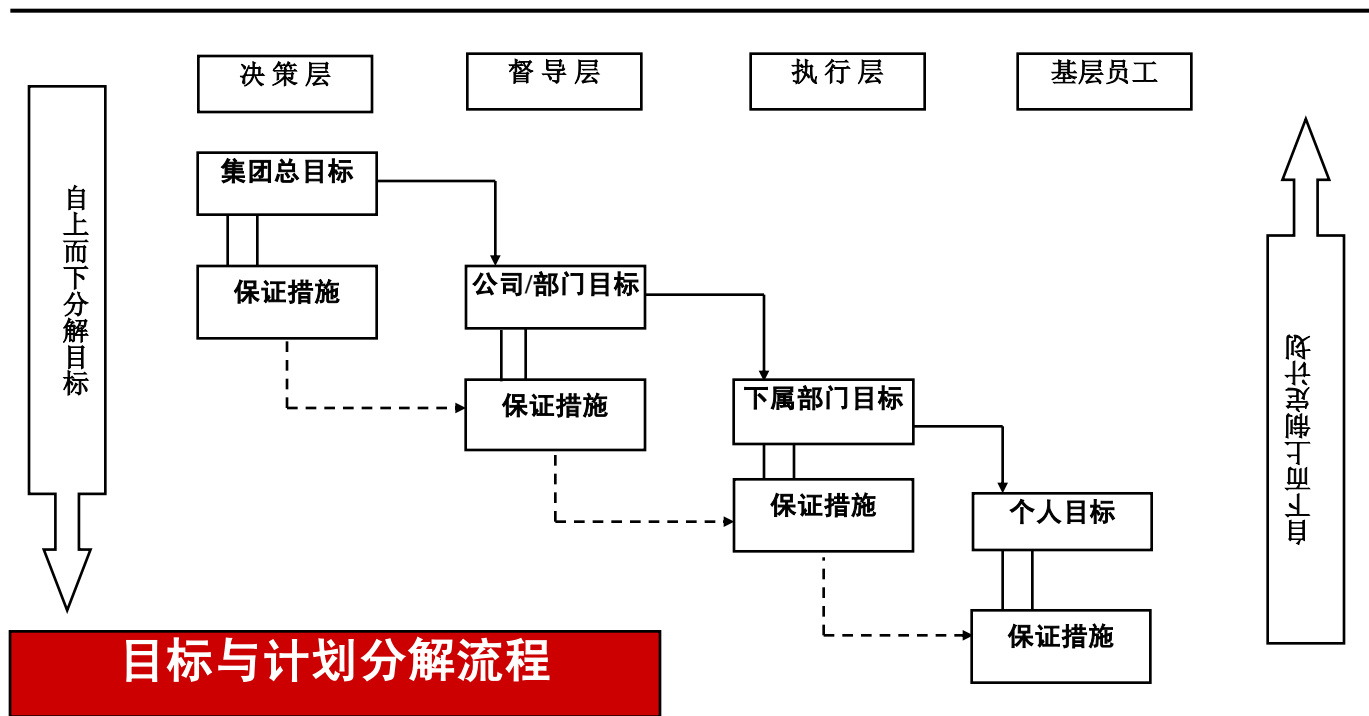
执行计划的要素

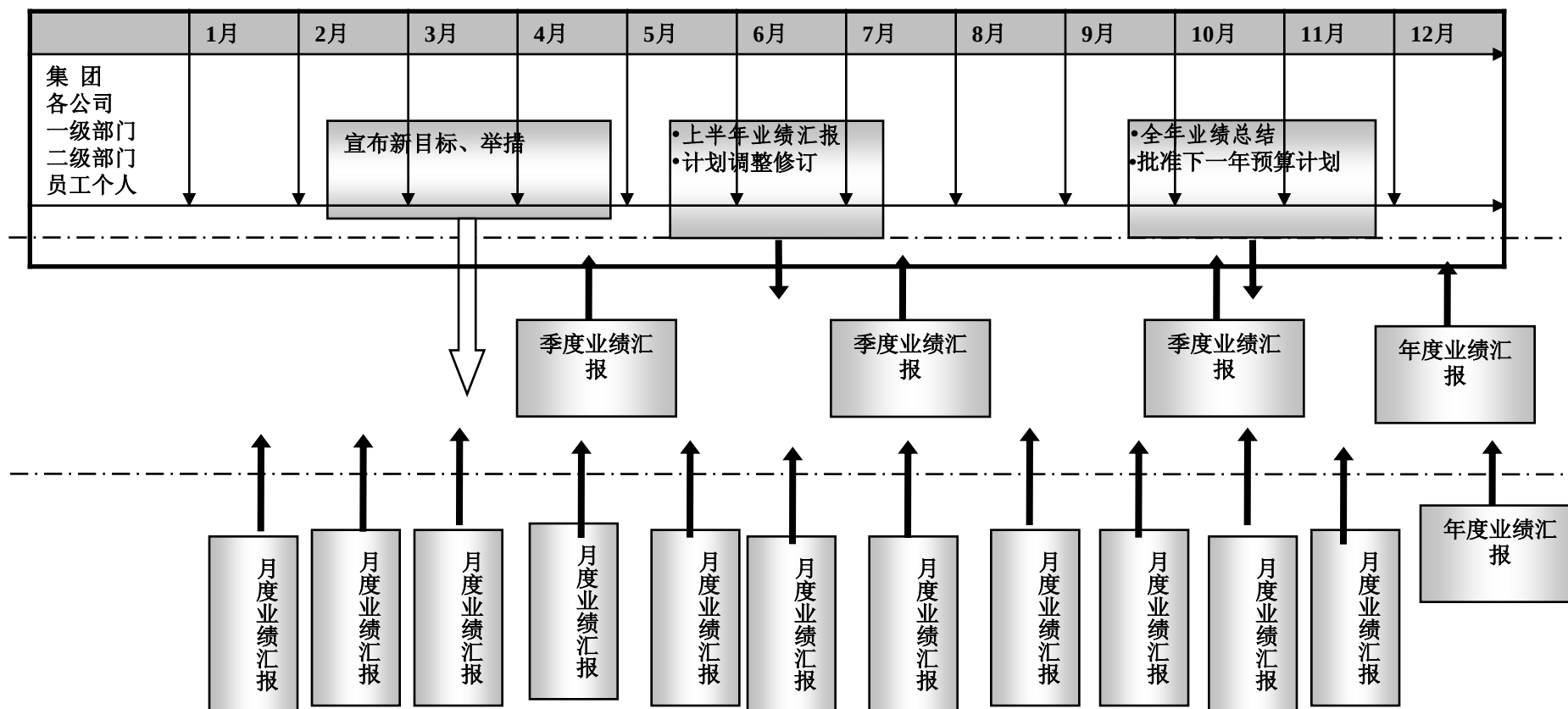


- 1、具体目标
- 2、阶段性成果
- 3、时间表
- 4、责任人与配合人
- 5、预算费用
- 6、计划中的具体项目
- 7、支持资源

执行计划的程序

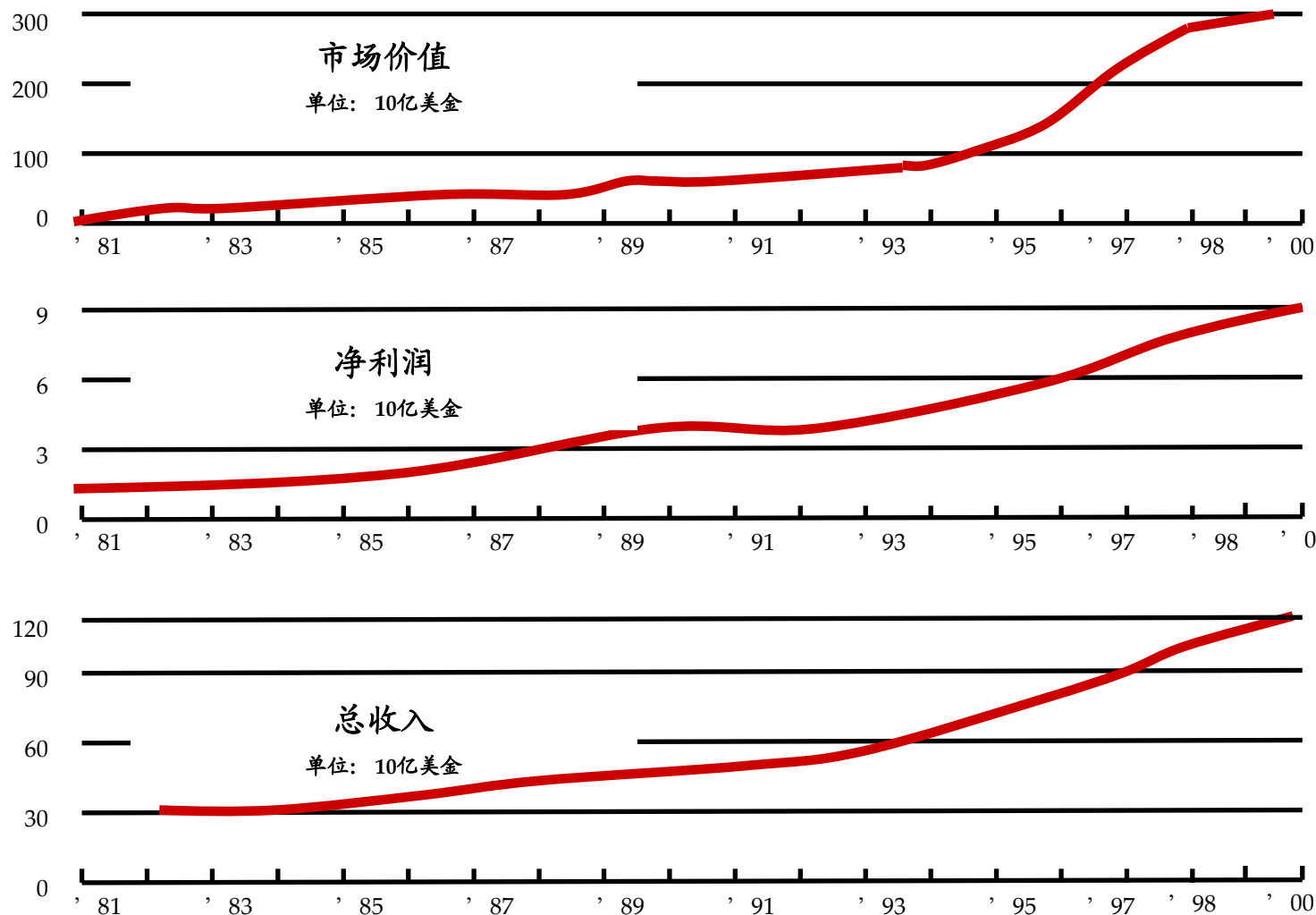




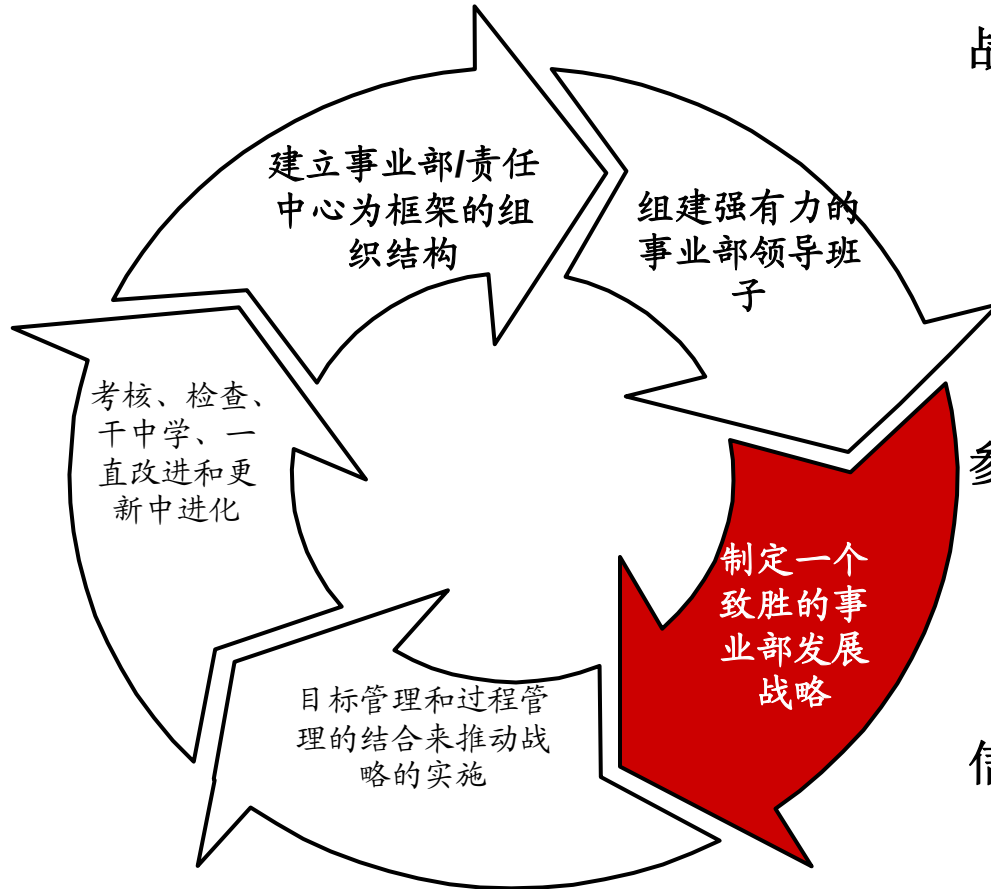


- 通用电气公司(GE)是世界上最大的多元化服务性公司，同时也是高质量、高科技工业和消费产品的提供者。
- 从飞机发动机、发电设备到金融服务，从医疗造影、电视节目到塑料，GE公司致力于通过多项技术和服务创造更美好的生活。

杰克·韦尔奇管理下的GE



GE执行的基本机制



战略规划:

长远 (Vision) : 发展方向, 不是具体经营指标

中期: 三年内的发展规模、战略路线、领域定位

近期: 一年内的业绩目标

参与的人员:

事业部负责人, 业绩目标责任人

业务发展部, 市场部

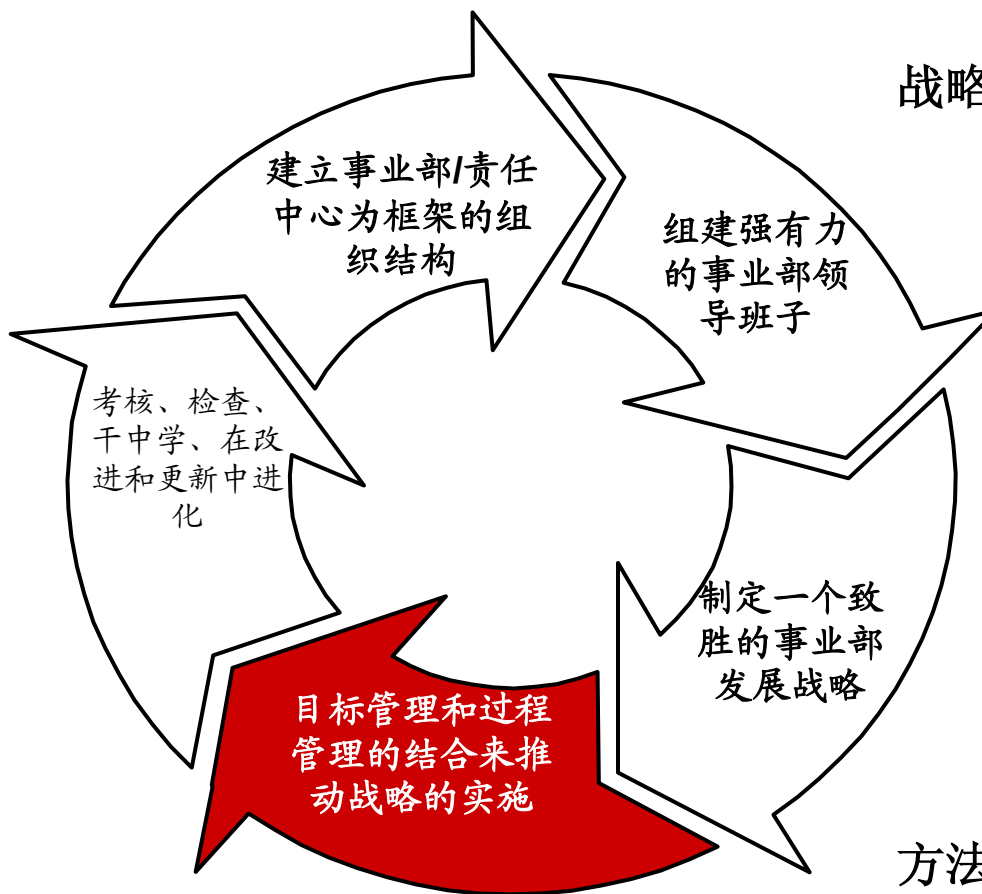
咨询公司

信息收集

咨询公司

市场调研公司

供应商的资料提供

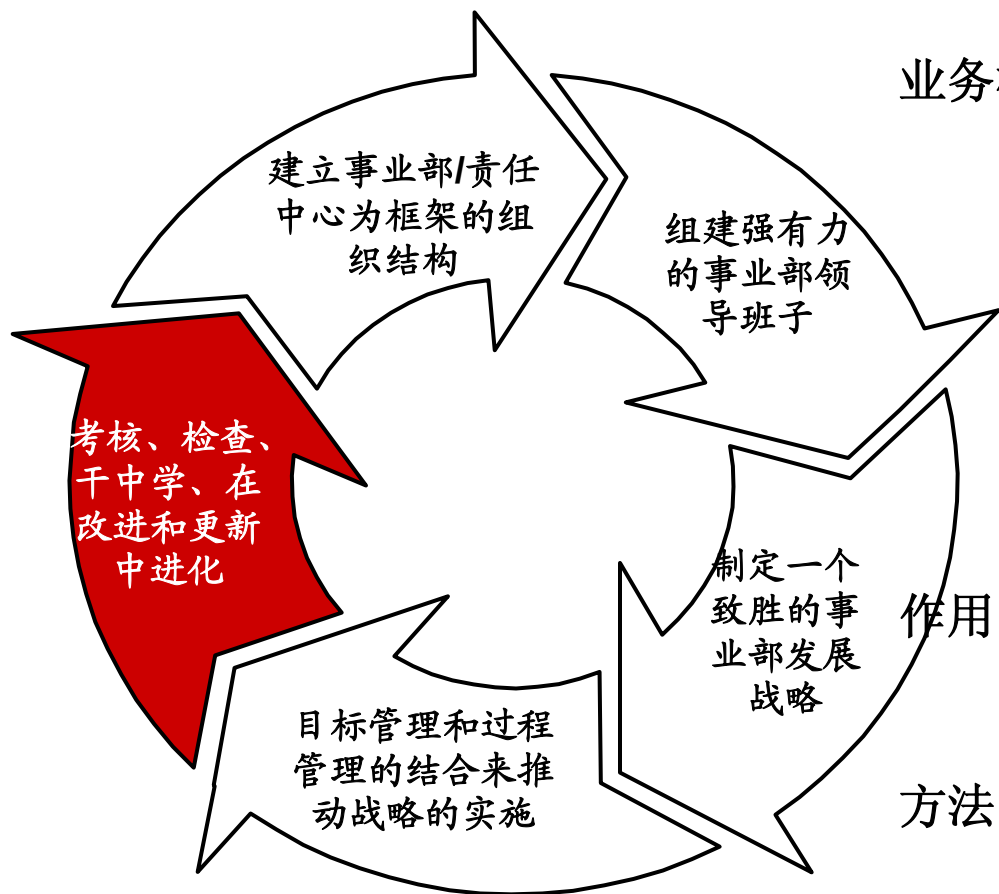


战略的执行 -- 年度预算的制定和执行:

- 预算的准备需要3个月左右，包括滚动调整三年规划
- 是全员的预算。应使每个人都直接或间接地与经营目标挂钩。
- 计算方法：利润→成本→毛利→人均→具体预算
- 自上而下，由下而上，不断深入和完善
- 与商务战略相一致并与行动计划挂钩
- 定期检查，及时解决问题

方法:

财务管理及预算实施 （Session II）



业务检查和总结制度：

- 每个部门都有一个每周更新的行动计划，明确里程碑，责任人和完成日期。
- 部门每周例会（通常是电话会议）检查行动计划的执行情况。高层领导可能会参加。
- 每季度事业部内部要花几天总结业绩和重点工作完成情况。高层领导班子都会参加。
- 会上应该有非常尖锐的讨论。

作用：

- 高层领导可以直接了解一线情况。
- 及时总结，迅速提高管理水平。

方法：

- 群策群力 Workout
- 人才发展 Session C
- 质量运动 6-Sigma

全球运营经理大会（BOCA）：新举措和新战略的实施启动

- 1月份，召开由全球600个所有业务部门领导参加的“运营经理(operation manager)会议”，会议主要讨论并通过各个业务领导送交的业务清单，宣布启动新一年的战略实施计划。
- 2月份，公司上下全力实施新战略。
- 3月份，公司召开执行官会议(35位业务部门CEO和公司高层)，这是每季度末都要召开的公司级业务质询会，第一季度的主要内容是检查顾客和市场反应，并检查实施战略所需的资源是否足够。

C阶段：检查实施进度和效果

- 4月份，公司在互联网上对11,000名员工进行一次不署名的“CEO调查”，询问他们是否感受到重大举措的实施，他们的客户对此有什么反应，实施过程的资源支持状况，内部沟通是否通畅。
- 5月份开始，GE开始对所有业务领导和员工进行绩效考核，主要内容包括：业绩；对人才使用是否做到人尽其才？员工对目标承诺的程度如何？对所有员工进行表现打分（20%优秀/70%一般/10%淘汰），并根据表现对经理进行提升、奖励或撤职。
- 6月召开公司执行官会议，主要重点是总结战略实施中的优秀经验，质询实施过程的领导能力，并总结客户对新战略实施过程和影响。

S 1战略规划阶段：提出新举措

- 7月开始战略规划，会议的主题是分析经济环境／竞争环境，讨论总体的财务回报状况，提出新举措或新战略，并对实施中所需要的资源作分析。这些主题先在各业务层面讨论。
- 8月份开始非正式的思想交流，提倡创造性的建议和有针对性的方案。
- 9月第三季度公司执行官会议，主要议题有三个（围绕战略方案）：第一，提出优秀表现的标准；第二，学习其他公司的优秀经验；第三，总结重大实施措施中的优秀经验（所有业务范围内），并分析客户对实施过程的影响。

S 2运营计划阶段：落实新举措

S 2运营计划阶段的目的非常清楚，就是将战略规划转化为可实施的运营计划。

- 从10月份开始，G E 将全球150位高层经理召集在一起召开全球公司级经理会议，主要讨论三个问题：下一年度运营计划的重点；每个运营经理提出关键举措的成功之处；所有业务部门的对话：我们在上一年工作中得到哪些经验与启示。
- 11月，要求所有业务部门的领导提出详细运营计划，包括希望达到的目标、每个业务部门的业务计划。
- 12月的年底的执行官会议，主要议题是为一月份的运营经理会议制定实施日程，并通过各业务部门提出的关键行动措施要点。

第二条管理线：执行督导线

- IBM郭士纳：
人们不会做你希望他做的事，只会做你检查他做的事”
- 一家基层供电局的更换电表任务
- 检查与反馈
- 反馈的基本体现



课堂讨论案例D：B公司的执行系统哪里出了毛病

销售经理陈上星期接到一个电话。公司的最大主顾在电话里告诉陈，24小时之内需要一批小型器具。这批小型器具在一个月以前已经订货，应该在6天以前发出。显然，生产中出现了没有预见到的延误。一接到电话，陈就马上打电话给生产经理王，向他说明了情况。王说他马上去查，一有消息就立刻同陈联系。

通过与制造部经理黄通话，王知道这批货已经完成，正要交给运输部门，为了确保不再出差错，黄打电话给负责检查订货是否送到运输部门的工长张。张向黄保证，订货刚刚完成，如果有什么延误，他会立刻打电话通知黄。黄强调说，这批货非常重要，要紧急运输。张说他将确保这批货马上运出。

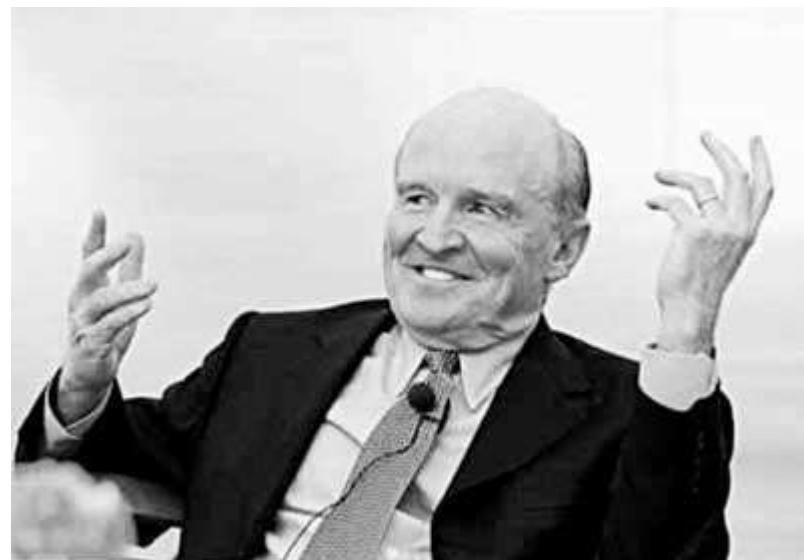
订货一完成，张就把它送给了负责运输的李，并告诉李这批货须按急件处理。李说他会照料好一切的。可是当张走后，李却发现他并不明白张所说的“急件”是什么意思。财务经理刚下达过一个命令，任何货物都不能航空运送。他想了一会儿，决定用卡车运送。结果这批货在两天后才到达。而在这期间，陈接到一份顾客的电报，说货物没有在24小时内收到，他们已经从别的地方购买了。卡车运送的货被拒收。陈非常生气，给王送了备忘录，并且通知了总经理。王把黄叫到办公室大骂了一顿。黄找到了张和李，告诉他们：“这个麻烦是不应该发生的！如果你们不知道如何做好你们的工作，我就要找其他人取代你们了。”

他们离开办公室后，张告诉李，他应该用飞机运送那批货的。因为那是一批紧急订货，没有必要遵守财务经理的批示。李为此感到非常的不安。第二个星期他就辞职离开了公司。

问题：管理过程中哪里出了问题？如何解决？

GE前CEO的韦尔奇的跟踪艺术：

深潜



台塑王永庆的跟踪艺术：
“推夫”与“午餐会”





执行力说穿了，就是看你有没有决心。

——郭台铭 鸿海集团总裁

郭台铭的执行手段：索命连环CALL

标准反馈流程

- 我们的很多企业领导不知道让部属如何回答，当部属回答的文不对题或抓不住重点的时候很恼火，其实这在很大程度上是缺乏标准化汇报流程的一个结果。

- 非标准化的回答既耽误了管理者的时间又不利于问题的解决。

- 因此应该建立标准化的督导制度：



- 1.标准报告：**包括日报一月报一季报一年报一重点项目报告。
- 2.会议纪要反馈：**建立标准的会议纪要制度，并要求部属对会议纪要涉及内容提供标准格式报告。
- 3.标准化汇报程序：**包括汇报要求内容、汇报时间、汇报范围、主要问题、解决方案、上期问题解决进展、保密程度、责任人。
- 4.重点反馈程序：**
 - 对于重点项目或内容，公司以及指令发布者要建立针对重点的反馈流程，一般是建立定期的阶段性反馈制度，如期报、简报、专门报告、重点问题纪要、项目说明会、项目沟通会。
 - 在关键项目的关键时期，甚至要求不间断的汇报和反馈，如
 - 重大活动举行的前夕，重大工程项目的投标等。
- 5.系统检查流程：**系统检查流程是保证指令到位、执行到位的基本流程，是保证公司健康运行的基础，其特点是设立专门的检查部门机构，通过专业的检查人员进行程序性的检查和督导，如企业中的监察部、督导室、审计处等。

第三条管理线：制度建设线

- 制度观念：
- 要么成为僵化的代名词，要么成为无用的代名词
- 管理为什么需要制度建设
- 制度有效需要正确的制度理念与细心呵护



1787年美国的制宪会议讨论：

- 建立一种什么制度，才能使国家在我们去世好长时间以后仍有出色的总统？我们要建立一个什么样的长胜不衰的国家？依据什么原则建国？国家机器怎样运转？我们应该实行什么样的方针、建立什么样的体制，才能创建我们真正希望的国家？



- 只有正确的理念和方法才能建设合适的制度
- 反思我们的公司治理制度弊端
- 反思我们的学习海尔制度建设运动
- 反思我们的公司与外资在华公司的制度建设问题
- 房地产管理制度
- 印花税征收制度
- 交通法规出台前后
- 一个犹太人的制度智慧（与偏见的搏斗）
- 迟到罚款为什么越罚迟到越严重



制度建设理念1：奉行的哲学

*新加坡与香港的制度哲学—中国法家与大陆法

*球体斜坡与人性管理

*宝洁的制度理念

台塑的制度理念：坐支是贪污还是违纪

制度建设理念2：体现公平感受

公平感受的重要性
不是绝对的公平，而是成员公平的感受
薪酬制度与绩效制度
公平是比较出来的
不能刑不上大夫

制度建设理念3：目的是解决问题

不是为了制度而制度
制度建设是问题导向的
过去的案例处理与提炼
张瑞敏的制度建设实践
华为任正非的制度建设“三化”

制度建设理念4：枪打出头鸟

严惩违反制度的第一人
关注违反制度的第一件事
车站排队管理
吸烟制度与丢鞋事件

制度建设理念5：程序性的不断优化

制度建设不是一劳永逸
不断优化
优化也要制度化而不是朝令夕改

制度建设理念6：持续而不是断续

制度建设不是一劳永逸
规律性的不断优化
优化也要制度化而不是朝令夕改

第四条管理线：规范训练线

- 规范训练是确保管理到位的基本保证
- 联想的“入模子”与“启明星”行动
- GE的领导力训练中心功用
- 安利的人员训练
- 宝洁的人员训练
- 苏宁的1200工程



规范训练工程

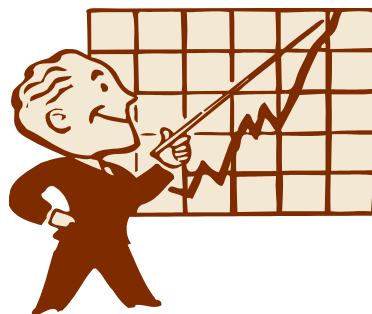
价值观训练工程：形成以核心价值观为主体的理念文件体系及其训练；

执行力训练工程：通过系统的执行力训练形成强大执行力；

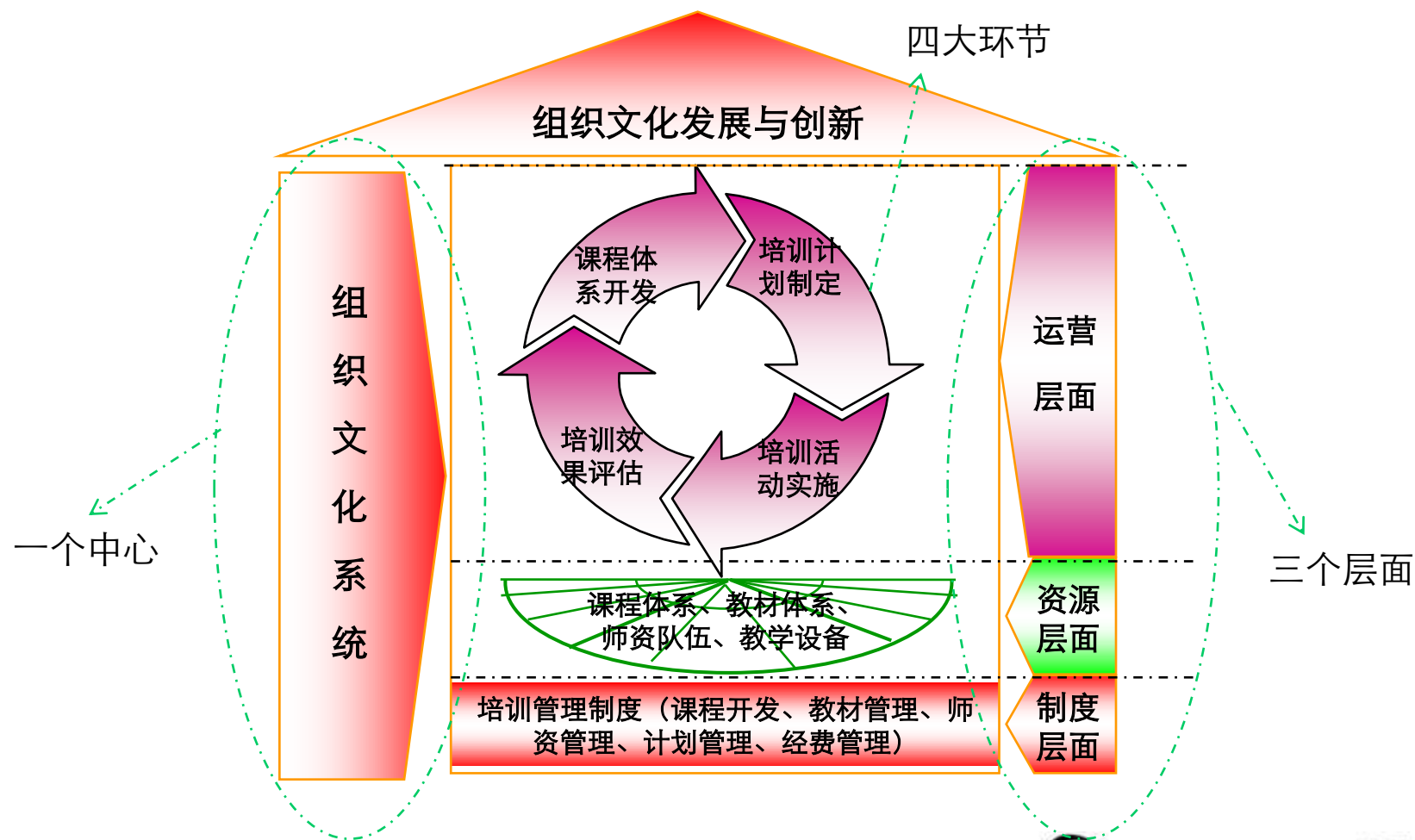
职业化规范工程：通过的职业规范训练培育强大的职业化队伍。

方式：

顾问辅导－先导小组－焦点小组－案例教育－集中培训－内部讨论－标杆建设



♀ 国富文化训练系统模型



第五条管理线：横向关系线

- 程序化的横向联系线路
- 相互服务的原则
- 相互制衡的要求
- 方太：我是一切的根源与“拆掉围墙”
- 岗位职责与角色要求 – 管理演员
- 流程导向的横向责任体系
- GE的文化大革命和“无边界组织”建设
- 台湾中华汽车的横向管理



案例讨论：管理系统的问题？

RB是一家大规模的笔记本电脑电池、手机电池的企业，其客户的特点是数量不多，主要集中在IBM、HP、DELL、ACER等大型电脑制造企业和诺基亚、波导、联想等手机制造商。

RB内部的组织架构为总裁负责下的垂直体系，主要部门有：

商务部 – 负责接单、客户服务、市场信息收集与分析

技术部 – 负责为订单产品提供技术参数

工艺部 – 负责为订单产品提供工艺标准

制造部 – 负责生产

物流部 – 负责仓储、包装、运输等

为了提高生产效率以及对客户的服务效率，RB公司采取订单项目制，即订单项目经理负责制，项目理由商务部中的高级经理（负责接单与客户服务）担任。于是出现了这样的现象：

项目经理接到了一个需要40天完成的笔记本电脑电池订单后，找到技术部，要求在规定的2天内部提供技术参数，但技术部认为手上订单事务很多，无法正常提供，最好4天完成；项目经理然后找到工艺部，要求在3天提供工艺标准，工艺部认为时间太紧，最好5天完成；到了制造部，要求25天完成，制造部以生产排期紧张为由，最后生产了30天；到了物流部只有1天时间了，物流部最后花了3天将产品运到客户那里，比合同期晚了2天，几乎造成客户的索赔。

项目经理感到了困惑：在公司办点事怎么这样难？

总裁感到了困惑：公司的这帮人怎么了？不知道客户着急呀？

第六条管理线：群策群力线

- 缺乏群众参与往往是管理不到位的直接原因之一
- 错误的群众参与往往是导致管理实效
- 正确的群众参与一定是管理到位的必要条件
- 群众参与的路径与方法
- 雀巢的战略对话
- 教练式推动
- 焦点小组
- 先导小组
- 新航的创新管理小组



建立信息、知识内部开放的环境能够不间断地将众多个人智慧转换为组织智慧

HP的分享理念与惠普商学院与知识中心的建立
GE的文化大革命与“群策群力”
宝胜创新科技：推倒围墙、打开天花板
新航的“中心电子日志”机制—内部博客



建立有效的经验沟通机制既形成了内部相互理解的渠道，又能将成熟的个人经验转换为“即插即用”的组织知识

各类研讨会

协会的活动

国富倡导的先导小组建立与活动

沙龙现象与圈子资本

鼓励思维创新与知识分享的激励制度

考核与奖励制度：确保员工创新思维和贡献知识的标准
奖金与创新思维与知识成果贡献挂钩
进行多维评价
绩效指标中的学习与成长—**BSC**
研发成果的奖励体系

管理到位的“九大关键点”到位铁律

关键点1：第一次现象（PON）

执行不到位往往是对第一次现象的漠视和原谅。

制度建设线中的解释

第一原理

我在咨询中遇到的吸烟问题



关键点2：关键时刻（POT）



MOT的运用——系列关键时刻

接触客户的MOT：一家超市的奖励事件与苏宁零钱事件

内部管理的MOT：空管站人员

航空公司服务的关键时刻

餐厅用餐的关键时刻

宾馆服务的关键时刻

关键点3：关键控制点（POC）



物业管理的控制点

学校的控制点

执行过程的控制点

计划—检查

微软的控制点管理

沃尔玛的控制点管理

麦当劳的控制点管理

内控体系的关键点

关键点4：阶段性疲劳点（POE）



球体斜坡理论与人性。

疲劳的结果

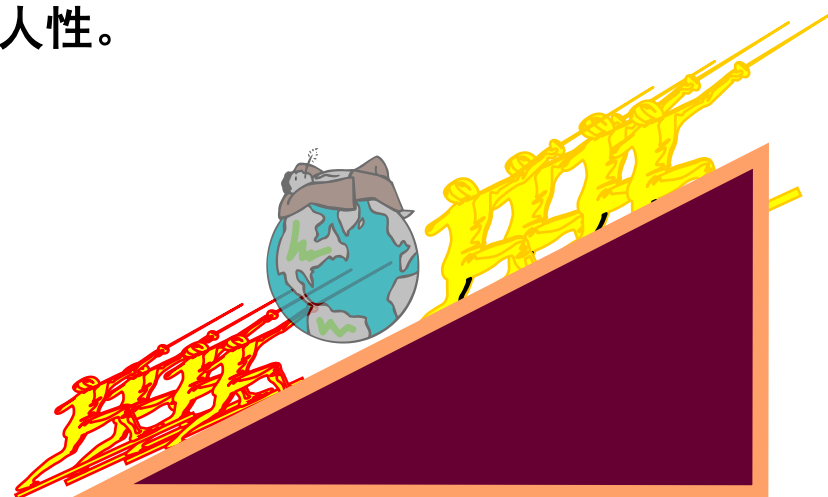
空管站

商店服务员

司机

门卫

职业疲劳



关键点5：责任接口点（POR）

责任接口点是最容易出现执行问题的地方。

首都街头小广告的治理

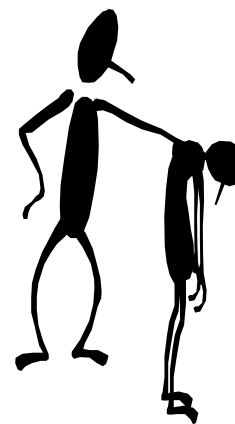
一家机场未开地面指示灯

RB公司的责任体系建设问题



关键点6：奖励处罚点（POA）

韩非子：天下治者，赏罚而已
奖罚制度是最基本的执行推动手段



渔夫与蛇的故事



- 坚定的承诺与坚决的履行
- 明确的承诺与准确的履行

有效奖罚点的6大要素:

对象正确: 不能奖罚错了对象

时间准确: 不能过早或延迟很长时间

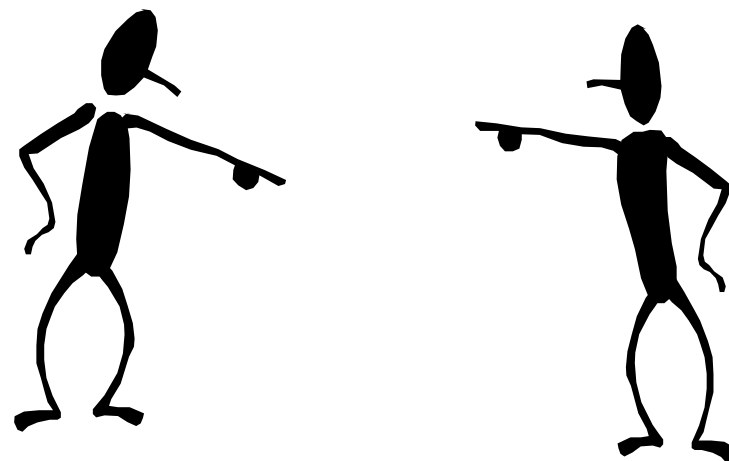
内容适当: 不能给错了内容。普通工人与白领

持续过程: 奖罚是持续进行的，不能时断时续，也不能只看结果

规则明确: 规则要提前明确

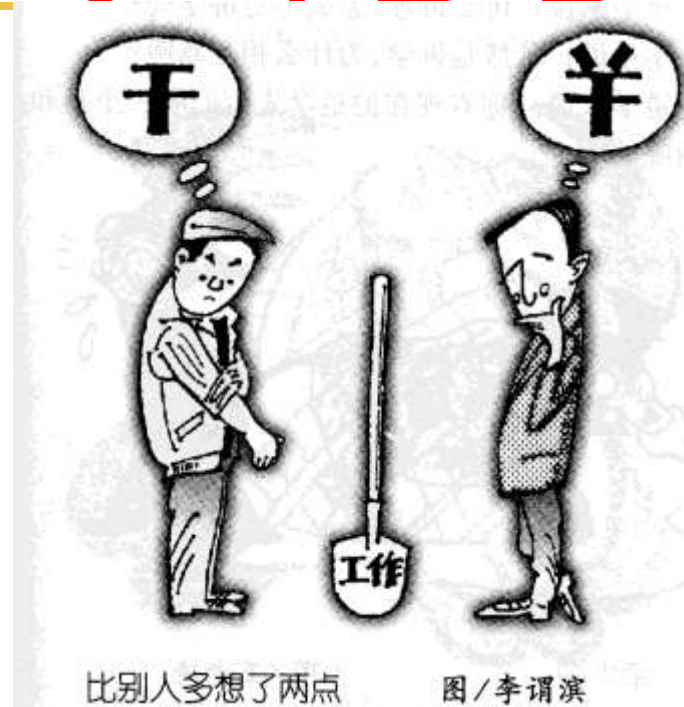
关键点7：问题冲突点（POP）

最容易出现问题的关键点
经常出现问题关键点
超市经营的总服务台
利益摩擦点



关键点8：利益区分点（POL）

利益点永远是最敏感的
利益点的管理理念
台塑“重赏之下必有勇夫”
80后为什么“更实惠”？
利益的特点
中国人的利益要求
方太“追求合理的不公平”



图/李谓滨

关键点9：焦点问题点（POF）

焦点问题的出现

员工的关注点

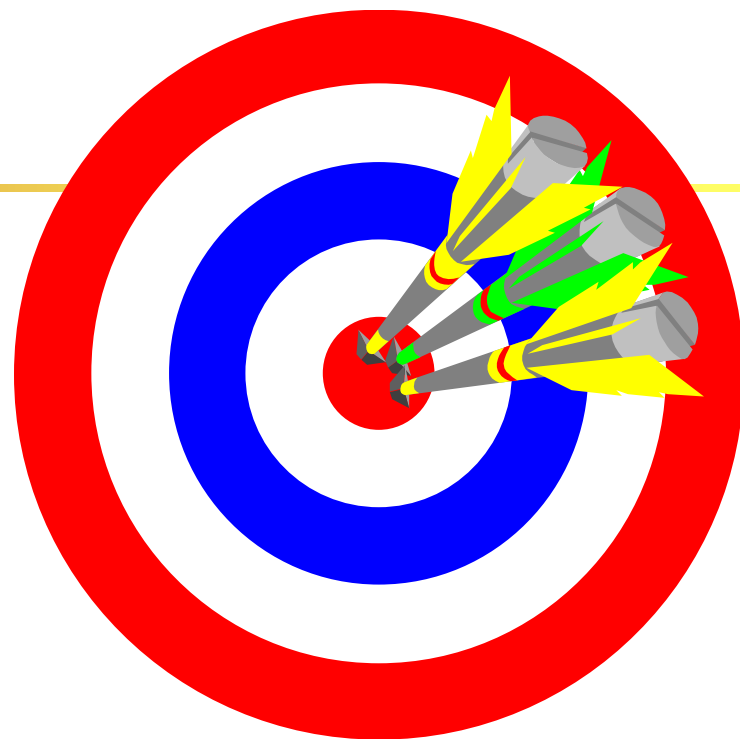
焦点问题的扩散性

影响甚远的关键点

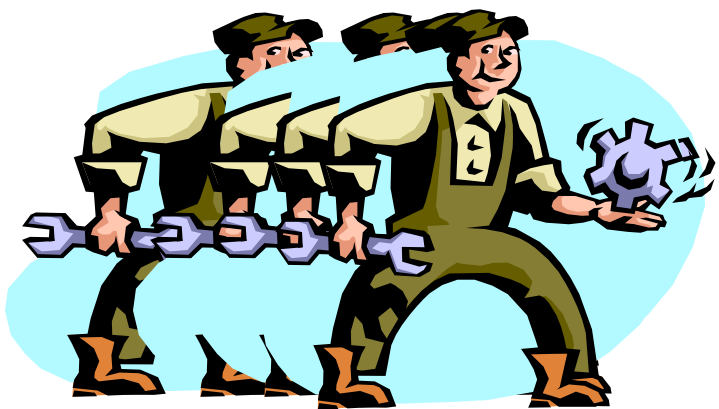
张瑞敏的“十三条”如何执行

国有单位的住房分配

一位民营企业家的亲属管理



管理到位的 “一个管理优化圈” 到位铁律



- 管理成功依赖不断的优化
- 优化的关键在于持续
- 丰田的管理优化圈
- 优化圈的特征在于闭环
- 推行6个希格玛的动力

如何确保你的管理不断优化

PDCA循环:

计划 PLAN-行动 DO-审核 CHECK-处理ACT

6SIGMA: DMAIC

界定DEFINE-测量MEASURE-分析ANALYZE-改进IMPROVE-控制CONTROL

SDCA循环:

流程化STANDARDIZE-行动 DO-复核CHECK-处理ACT

海尔基层管理工作任务的一二三、三六九

👉一个核心：根据永远在变的市场，不断提高目标（每天提高1%）——市场永远不变的法则就是永远在变

👉二个基本方法：矩阵推进工作法、日清工作法、目视管理。

👉三个基本原则：闭环的原则、比较分析的原则、不断优化的原则。

👉三个体系构成：目标提升体系、执行推进体系、有效激励体系。

👉六个典型管理法：岗位管理、班组管理、情景管理、职能管理、经营决策管理、全员激励管理

👉九个要素：亦即5W3H1S

Why——目的——发生问题的原因

What——标准——何项工作发生了何问题

Where——地点——问题发生在何地

Who——责任人——问题的责任者

When——进度——问题发生在何时

How——方法——如何解决

How much——数量——同类问题有多少

How much cost——成本——造成多大损失

Safety——安全——有无安全注意事项

海尔四步九程序

问题清理操作规范



谢 谢！
