**快速成长期企业家及高管之管理破局研修班**

# 其他补充信息：

**快速成长期企业普遍遇到的问题**

年收入规模在1-10亿的快速成长期企业普遍面临的问题清单：

* 仅核心管理层知道战略方向，各部门努力方向不尽相同，无法形成合力；各项事务都要经过企业家和高管，无法脱手，离开几天就出乱
* 无分级分类授权，向企业家、核心高管直线汇报部门众多；部门职责不清，管理权限不清，内部扯皮严重
* 上级是解决问题的人，下级一遇事就把问题抛给上级，高管在做部门主管的事，部门主管在做专员的事，公司整体效率偏低，且内部难以培养管理人才
* 公司文化理念不清晰，员工做事准则、底线各执一词，公司政策、管理制度、组织规则不成体系；遇事多一事一议，凡事都要企业家、高管做决策，即企业家、高管绝大多数时间做惯常管理，而非例外管理，管理成本巨大
* 公司级关键会议无分级分主题定制的议程，每次会议人数众多，未区分相关人员与不相关人员。每个人发言无统一模板，不针对问题，存在推卸责任，不讲解决方案，多由企业家、高管自己想解决方案。导致会议时间无法把控，会后跟进事项落实不足。企业家、高管层奔波于文山会海却效率偏低，无法解决问题
* 即使流程程序文件较齐全，但跨部门对流程的知悉程度与执行情况都偏差，特别是跨部门流程执行不到位，存在扯皮推诿，协作沟通差，流程界面不清晰，存在三不管地带，严重影响总体业务运营效率
* 跨部门沟通推卸责任现象严重，各部门遇事通常先思考如何摘清自己的问题，内耗严重，难以形成共赢思维；更有甚者，还存在部门本职工作需依靠跨部门追问的现象，下游部门对上游部门充满抱怨
* 员工纪律涣散，如开会频繁迟到、不准备会议材料、对干部/领导不尊重、上班玩手机、对客户问题不重视等最基本的问题难以杜绝
* 绩效考核即绩效管理，管理人员和员工仅在算奖金时想起考核，激励和人才培养效果不明显；重点考核行为，考核做了没做，而非考核目标，考核问题是否解决了
* 不知道内部哪些人才可用，从外部招什么样的人才；招到的高端人才留不住，或期望新招的高端人才解决的问题没有获得理想的结果；内部晋升标准不清晰，后备不足，经常出现关键岗位空缺后紧急提拔人员的 情况
* 调薪时间不固定，调薪标准不清晰，存在因人才稀缺和对标不足而受员工掣肘，不得不接受员工要求的加薪水平的情况；薪酬水平无对标，成本难以把控

**毕马威观点 - 升级蜕变，全面提升内部管理以快速抓取市场机遇**

制约快速发展期公司进一步成长，突破中等规模陷阱的关键因素，大多数时候并不是市场机遇，而是内部管理问题。毕马威认为，企业家和高管们应该升级换挡，开更好的车，而不是把原来的车开的更快。

从战略到组织再到人才的整套管理体系提升，全方面蜕变。历经艰难，练好内功，以更好的组织能力抓取市场机会，以更有序的组织机构吸引高端人才，以更体系化的管理机制规范员工的行为，释放管理人员时间。

**第一次课程内容详解：**

* **从好到伟大：**那些世界500强企业是如何找到成功的发展方向的？快速成长期企业要越过瓶颈，迈入大企业的行列，缺的是什么？介绍公司从无序到有序再到可控的无序的管理关键要素。了解从第五级领导力、先人后事，到直面残酷现实、刺猬概念，再到纪律文化和科技加速等从“好公司”到“伟大公司”的必经之路。
* **业务领先模型（BLM）介绍：**如何系统性的思考战略转型，如何让高管团队统一战略语言，对战略方向达成一致理解，众志成城，全公司都朝着战略方向去走。业务领先模型是一个如华为等领先500强企业中高层用于战略制定与执行联接的方法与平台，成为支撑其全球30万名员工的战略传播和交流的统一语言。它从市场分析、战略意图、创新焦点、业务设计等各个方面帮助管理层在企业战略制定与执行的过程中系统的思考，务实的分析， 有效的资源调配及执行跟踪。
* **企业家高管研讨工作坊：**现场实战演练，分析解答实际案例，真正掌握业务领先模型（BLM）。