
《高层管理者的角色认知研讨》

主讲：林安

课程背景

高层管理者决定企业的发展方向，制定企业的战略，对企业的整体经营结果负责。因此，高层管理者对自己的角色认知直接关系到其能否很好地履行职责，从而保证企业有正确的战略、切实有效的执行、卓有成效的变革，使企业健康持久地发展下去。

这门课程采用国际上公认的方法论，通过大量的研讨，在高层管理者必须具备的六大关键角色方面，从角色认知到角色转身的维度，做了较全面清晰的诠释。

本培训内容分五步进行研讨，紧密联系企业自身的实际，结合各位高层管理者自己的情况，就六大角色展开讨论，找出自身差距，最终达到协调转身、提升认知的目的。

培训收益：

企业收益：提升企业高层管理者的领导力与执行力。

学员收益：清楚认知自己的角色及责任。

知识点：高层管理者的六大角色认知内容及相互关联关系。

授课特点：

授课 45%+讨论 40%+个人分享 10%+视频 5%

参训对象：高层管理者。

培训时长

2天（6小时/天）

课程大纲

引子：

- 壹、 管理者的职责
- 贰、 六种典型的管理风格
- 参、 六种管理风格的特征
- 四、 管理者风格自测
- 伍、 如何应对管理的两难现象
- 六、 管理者的工作误区
- 七、 管理者的两种病症及综合症
- 八、 管理者的三大内伤

正文：

一、Step1 回首成功路

1. 领导力生命线练习
2. 讨论：领导力历程练习

二、Step2 我应该是怎样的？

1. 什么是角色？
2. 管理者角色认知的重要性

3. 讨论：您作为高层管理者，应该有哪些角色？并对这些角色进行描述

4. 高层管理者的角色认知（6大角色）

4.1 角色C：企业文化的创造与传承者

4.1.1 创造企业文化

4.1.2 传承企业文化

4.1.3 文化、企业文化、价值观、核心价值观

4.1.4 企业文化的灵魂是核心价值观

4.1.5 核心价值观的逐层落地

4.1.6 核心价值观是企业文化传承的基础

4.1.7 传承企业文化，发酵管理哲学

4.1.8 唱响主旋律，让文化“听得到”

4.1.9 科学评价绩效贡献，让文化“看得见”

4.1.10 关爱员工成长及身心健康，让文化“看得见”

4.1.11 清晰的政策激励导向，让文化“摸得着”

4.1.12 多元文化的差异与融合

4.1.13 一致性的企业文化传播

4.1.14 视频赏析：“亮剑-军魂”

4.2 讨论：“亮剑精神”片中人物的观点对您的启发？

您所在企业的文化是什么？您如何理解您企业的文化？

企业文化（核心价值观）的创造与传承对于自己带团队的意义？

要履行好“企业文化的创造与传承者”角色，要做好的最关键的几件事是什么？

4.1.16 创造与传承企业文化常出现的问题

4.1.17 看图说话：农夫与猎人

4.1.18 什么是经营

4.1.19 经营的四要素

4.1.20 为客户创造价值

4.1.21 成本

4.1.22 规模

4.1.23 盈利

4.1.24 讨论：通过实际案例来说明，高层管理者应做好哪些具体的经营活动？

4.3 角色S：企业战略管理者

4.2.1 讨论

结合工作经验与自身理解，高层管理者应如何做战略解码(战略制定、战略澄清、战略衡量)？

4.2.2 战略解码将战略落实到组织绩效目标与个人PBC

4.2.3 战略效果不好的几个主要原因

4.2.4 战略管理体系

4.2.5 什么是战略解码

4.2.6 为什么要战略解码

4.2.7 战略解码的原则

4.2.8 战略解码工具-战略地图

4.2.9 战略澄清-鱼骨图

4.2.10 战略解码工具-OGSM方法

4.2.11 讨论：角色S常出现的问题有哪些？

结合您在承担“S”角色上成功或失败的经历，讨论履行好这个角色，要做好的最关键的几件事是什么？

4.4 角色E：和谐商业环境的管理者

4.4.1 讨论：

请简单描述你对所处商业环境的理解(包含哪些内容?哪些只能适应?哪些在适应的基础上可以施加影响?)

4.4.2 商业环境 PESTEL 模型介绍

4.4.3 讨论

环境的 6 大维度中哪些是我们关注不够的?如何改进?

结合您在承担“和谐商业环境的营造者”角色上成功或失败的经历,讨论要履行好这个角色,要做好的最关键的几件事是什么?

如何建立与友商的竞争与合作的意识,避免成为长期游戏规则破坏者而成为对手们“共同敌人”?

4.4.4 和谐商业环境的营造者

4.4.5 E 角色履行的常见问题

4.5 角色 BM: 商业模式设计与应用的督导者

4.5.1 讨论

请描述你对商业模式的理解

4.5.2 探索商业模式与交易模式的意义

4.5.3 讨论

什么是商业模式,盈利模式,交易模式?三者之间的关系?

4.5.4 商业模式、盈利模式与交易模式的关系

4.5.5 商业模式的定义

4.5.6 要素 1: 客户细分

4.5.7 要素 2: 价值主张

4.5.8 从客户战略和经营的视角分析客户诉求

4.5.9 讨论

请组内讨论个人在过去的交易中给客户带来的价值主张,组内选取代表发表

4.5.10 要素 3: 价值获取

4.5.10.1 要素 3.1: 客户关系

4.5.10.2 要素 3.2: 渠道

4.5.11 要素 4: 关键活动

4.5.12 要素 5: 关键伙伴

4.5.13 要素 6: 关键资源

4.5.14 要素 7: 成本结构

4.5.14.1 成本结构 (一)

4.5.14.2 成本结构 (二)

4.5.15 收入来源

4.5.16 商业模式的分类

4.5.17 基本的商业模式

4.5.18 例: 电信运营商的转型催生产业链玩家的不同的商业模式

4.5.19 多变平台商业模式 (含案例)

4.5.20 免费的商业模式 (含案例)

4.5.21 开放的商业模式 (含案例)

4.5.22 讨论

要设计好商业模式,重点需做好哪些工作?

角色 BM 履行的常见问题有哪些?

4.6 角色 R: 企业变革的引领者

4.6.1 讨论

请描述你对变革的理解

4.6.2 企业变革的引领者

4.6.3 讨论

企业在什么情况下要变革？

4.6.4 企业变革的时机

4.6.5 讨论

角色 R 履行的常见问题有哪些？

要做好变革，需重点关注哪些方面？

4.7 角色 PM：绩效管理者

4.7.1 讨论

高层管理者绩效管理有哪些内容？

4.7.2 组织与组织绩效管理业务框架

4.7.3 讨论

我们在绩效管理中遇到了哪些挑战和困难？

4.7.4 价值链循环在实践中通过绩效管理落地

4.7.5 价值评价的导向与误区

4.7.6 价值评价实施原则

4.7.7 组织绩效管理的目的

三、Step 3 原来我是这样的

1. 管理者角色履行自评（填写自评表）

2. 自评结果校准

3. 履行较好的角色与对应的关键活动

4. 需要改进的角色与对应的关键活动

5. 讨论：

我现在是这样的，我应该怎么做？（制定行动计划）

四、Step 4 如何协调转身？

1. 视频赏析：《士兵突击》许三多的转身

2. 讨论

6大角色之间有怎样的关联？

角色转身过程中需注意哪些问题？

3. 高层管理者的角色转身

五、Step 5 课程总结

六、赠语

*****END*****
