

中高层管理者五力模型

【课程背景】

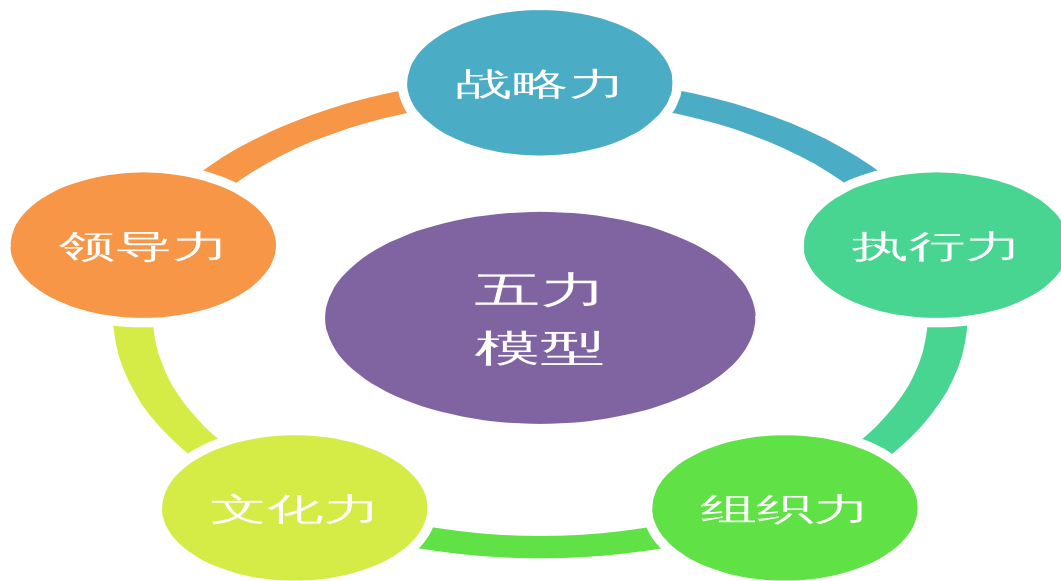
在 VUCA 时代，当国际冲突、政策调整、社会变革、市场无序、竞争加剧、信息爆炸、员工个性突出等诸多挑战与机遇降临到我们面前时，我们作为技术出生的中高层管理人员必须要具备更加强大的领导力。领导力意味着从宏观和大局出发分析问题，在从事具体工作时秉承既定目标和使命；领导力也意味着我们可以更容易地跳出一个项目、一个部门、一个区域的层面，用整体化、长期化、均衡化的思路应对更加复杂、多变的世界；领导力还意味着我们可以在关心自我需求的同时，也对自己与他人的关系给予更多的重视，并总是试图在不断的沟通中寻求一种更加平衡的、平等的、更加坦诚也更加有效率的解决方案。

通过对大量中小科技型企业的研究，我们发现业绩优秀的中高层管理人员具备一些通用的、共性的素质能力，我们称之为技术型高管的五力模型，即战略力、执行力、组织力、文化力和领导力。本课程旨在帮助企业中高层管理干部快速提升这五项能力，从而带领企业实现激发组织活力、增强组织能力、提升组织绩效的目标！

【课程特色】

- 1：**案例真**：每一次企业内训都有课前调研，收集学员真实问题，课程中分享企业自身案例。
- 2：**落地快**：课后要求学员根据所掌握的方法、工具和模板等进行实操训练，一个月后检验效果。
- 3：**氛围好**：课程设计中理论与案例实操的比重为 3:7，学员参与度高，互动氛围好。

【课程模型】



中高层管理者的五力模型

【培训对象】

企业董事长、总经理、副总经理、总监、部门经理，高级主管、资深专家等中高层管理人员。

【培训课时】

16小时（2天）

【培训目标】

- 提升市场洞察能力
- 提升经营能力和战略能力
- 提升文化建设和管理能力
- 提升组织规划和建设能力
- 提升领导力
- 提升执行力

【课程内容】

导论：中高层管理者的角色认知

- 管理的定义
- 管理者的四项职能
- 组织需要的三种能力
技术能力、人际能力、概念能力
- 中高层管理者和基层管理人员的本质区别
- 中高层管理者的三个角色

案例研讨：中高层管理者如何提升自己的经营观、战略观和全局观？

第一部分：战略力

第一章：领先的战略规划工具 BLM 介绍

- 1、阻碍企业生存与发展的“三座大山”
- 2、BLM 模型的系统原理

案例研讨：BLM 模型在华为以及国内其他领先企业的实施实践

案例研讨：为什么 BLM 模型可以连接“战略”和“执行”？

第二章：BLM 模型战略规划核心内容

- 1、差距分析的两条路径
- 2、战略意图是战略思考的起点

战略意图包含的核心内容

- 2、“市场洞察”决定了战略思考的深度

五看三定的核心内容和方法工具

- 五看：看行业、看客户、看对手、看自己、看机会点

➤ 三定：定战略控制点、定目标、定策略

3、把创新作为战略思考的焦点

➤ 创新包含的五大内容

➤ 企业创新的三种模式

4、战略思考要归结到业务设计中

业务设计包含的六大模块

5、“执行”与“战略”的连接点——“关键任务”

案例研讨：华为对竞争对手的分析

案例研讨：优秀业务设计的基本特征

第二部分：执行力

第三章：从战略解码到年度经营计划

1、战略解码概述

➤ 为什么要做战略解码和 PBC？

➤ 战略解码的设计原则

➤ 战略解码的六个步骤

2、公司层面战略解码

➤ 使命、愿景、目标和战略

➤ 公司层面战略地图

➤ 公司层面平衡计分卡

➤ 公司层面年度重点工作

案例讲解：某企业公司级战略解码过程

3、一级部门层面战略解码及 PBC 制定

第八步：困难与求助

案例研讨：从战略解码到岗位 PBC 制定

案例研讨：如何召开“必胜之战”誓师大会

案例研讨：如何制定年度经营计划？

第三部分：组织力

第四章、 激发组织活力方法论

1：选人篇

- 华为人才选拔的发展史
- 招聘如何为公司带来竞争优势
- 有效面试的意义和流程
- 面试的目标和维度
- 结构化面试的步骤及相关技巧

案例研讨：华为人力资源管理三板斧

2：育人篇

- 华为训战结合的核心
- 育人的三种方式
- 华为新员工培养流程
- 如何确保培训中的效果

案例研讨：华为骨干员工培养的模式（横向、纵向）

3：用人篇

- 用人的真谛在于适才适岗
- 华为干部选拔的四要求、三优先
- 有效绩效管理是挖掘员工最大潜能的手段

案例研讨：华为绩效管理模式

4：留人篇

- 有效激励是留才的基础
- 外部公平性和内部公平性
- 要给火车头加满油、适当拉开差距
- 激励服务战略，分配制向获取分享制

- 非物质激励的六种方法
 - 大胆淘汰不合适的员工
- 案例研讨：华为薪酬管理模式

第四部分：文化力

第五章、企业文化建设方法论

1. 企业文化与企业核心竞争力打造
2. 企业文化构建的方法论——知信行体系
 - 知：从领导的理念到大家的理念
 - 信：从大家的理念到大家的信念
 - 行：从大家的信念到大家的行为
3. 企业文化建设的四个步骤

- 把脉：调研摸底与诊断
- 造核：理念提升与升华
- 教化：文化宣传与推进
- 定性：文化结合管理落地

案例研讨：某小微企业文化体系建设实践

案例研讨：华为企业文化的分层分类建设实践

第五部分：领导力

第六章：中高层管理者领导力提升的六项修炼

1. 领导力的本质
2. 心智和潜能
3. 领导力提升的六项修炼

- 以身作则
- 共启愿景
- 客户导向
- 方向领先
- 挑战现状
- 使众人行

案例研讨：产品经理雷军的领导力如何体现？