

# 《高管团队的胜任方略》工作坊大纲

## 【课程目的】

帮助高层管理者真正理解高管岗位为公司战略性增长的使命担当和角色定位，并通过学习，掌握组织机制优化和运营机制创新的理念、逻辑和方法，推动公司不断巩固和强化组织和运营机制，完成从“抓业务”到“做管理”再到“通战略”的思维和行为的转变，进而保障公司经营目标和战略目标如期实现。

## 【课程内容】

### 一、角色认知——高管团队的使命担当

如果把企业比作人的话，创始人/老板是头部，中层是躯干，员工是四肢，那么，高管是什么呢？是脖子——所有的神经、血脉都要经过它完成体内的循环，也是咽喉要道——不言而喻，重中之重。企业的经营管理众多问题就卡在这里，要实现战略性增长必须解决好“卡脖子”问题。

- (一) 高管团队的角色：使命、任务和责任；
- (二) 高管团队的价值：聚焦战略、履行职责、带领团队、创造绩效。

### 二、战略思维——战略性增长的破局点

成长型企业业务性增长和战略性增长的区别是什么？

很多成长型企业的战略在哪里？

企业持续发展已不再只靠创始人/老板的经验、直觉、灵感、悟性，而要靠高管团队主动地从繁杂的具体事务中脱离出来，通过系统地战略洞察、战略分析、战略研判、战略规划、战略复盘等，学会“看5、想3、抓1”，实现战略突破，创造持续盈利，保持战略增长！

- (一) 从战略思考到战略规划：思考而不规划，不是战略；没有战略，就没有未来；
- (二) 从商业模式到战略增长：选准特定场景，运用核心能力，创造独特客户价值；
- (三) 从战略规划到战略解码：明确经营目标、落实经营责任、设计实现路径；
- (四) 从年度目标到经营复盘：总结得失，以利再战。

### 三、组织机制——战略性增长的力量源

小成功靠个人，大成功一定靠团队。

在文化价值观的引领下，为保障战略目标实现，高管团队就要对现有组织的“责、权、利”进行系统优化，构建保障战略性增长的组织机制，让人才“招得来、留得住、用得好、付得起”，整个公司充满活力和战斗力，解决从“have to”到“want to”转变，进而塑造一支为使命愿景和战略目标奋斗的自动力执行团队。

- (一) 组织底层的逻辑：职责、权限、利益；
- (二) 组织系统的价值：上承战略，下接运营；
- (三) 组织系统的优化：人力资源机制体系：
  - (1) 职责体系：组织架构、部门职能、岗位职责的设计与应用；
  - (2) 绩效体系：绩效结果三角形，绩效管理四部曲，KPR考核应用；
  - (3) 薪酬体系：月薪制、年薪制、合伙制的设计和应用。

### 四、运营机制——战略性增长的生命线

有了战略解码和战略重点，有了经营目标，有了执行团队，如何实现？——战略执行，即企业运营——各条业务线“订目标、抓过程、拿结果”。

运营管理就是把“经营目标”变成“经营绩效”的过程管理；要结果重在过程，好过程保障有好结果。

运营管理的本质就是绩效管理，是实现经营绩效增长全过程的管理闭环。只有实现绩效增长才能保障战略性增长。

（一）企业运营就是实现绩效增长的战略执行；

（二）运营管理就是从目标到绩效的过程管理；

（三）绩效增长的 4P 运营创新模式解析：

P1:绩效目标有价值；

P2:计划执行有流程；

P3:过程检核有系统；

P4:问题改进有根除。

### 【课程工具】

- 1、战略性增长的经营逻辑图；
- 2、年度战略重点和经营目标模板；
- 3、年度经营复盘模板
- 4、部门职能和岗位职责说明书的模板；
- 5、运营管理 4P 创新模式；
- 6、运营绩效质询会流程和话术；
- 7、月计划/月报模板；
- 8、问题改进表模板；
- 9、运营绩效管理制度模板。

### 【课程收益】

- 1、学习和掌握高管角色的核心理念和方法；
- 2、学习和掌握战略破局的核心理念和方法；
- 3、学习和掌握组织优化的核心理念和方法；
- 4、学习和掌握运营创新的核心理念和方法。

### 【课程对象】

企业董事长、总经理、副总经理、总监等高管团队。

### 【课程时间】

2 天 1 夜。

### 【增值服务】

结课一个月内，授课专家可免费对企业回访一天，对实践应用过程中的问题进行现场辅导。（导师差旅食宿由企业承担，高铁一等座或飞机经济舱，四星以上酒店）

### 【课程安排】

## 《战略思维与管理机制——高管团队的养成方略》

时间		课程安排	
第一天	上午	<b>9 : 00--10 : 30</b>	<b>前 言</b> (一) 自我诊断：我们面临的管理困境是什么？ (二) 分析总结：产生困境的原因究竟是什么？
		<b>10 : 30--10 : 40</b>	<b>茶歇</b>
		<b>10 : 40 - 12 : 00</b>	(三) 解决之道：战略性增长的经营逻辑解构。 <b>一、角色认知——高管团队的使命担当</b> (一) 高管团队的角色：使命、任务和责任； (二) 高管团队的价值：聚焦战略、履行职责、带领团队、创造绩效。
	中午	<b>12 : 00 - 13 : 30</b>	<b>午餐</b>
	下午	<b>13 : 30 - 15 : 00</b>	<b>二、战略思维——战略性增长的破局点</b> (一) 从战略思考到战略规划：思考而不规划，不是战略；没有战略，就没有未来； (二) 从商业模式到战略增长：选准特定场景，运用核心能力，创造独特客户价值；
		<b>15 : 00 - 15 : 20</b>	<b>茶歇</b>
		<b>15 : 20 - 17 : 00</b>	(三) 从战略规划到战略解码：明确经营目标、落实经营责任、设计实现路径； (四) 从年度目标到经营复盘：总结得失，以利再战。
	晚上	<b>18 : 30 - 21 : 30</b> (中间有茶歇)	<b>三、组织机制——战略性增长的力量源</b> (一) 组织底层的逻辑：职责、权限、利益； (二) 组织系统的价值：上承战略，下接运营； (三) 组织系统的优化：人力资源机制体系： (1) 职责体系：组织架构、部门职能、岗位职责的设计与应用；
第二天	上午	<b>9 : 00--10 : 30</b>	(2) 绩效体系：绩效结果三角形，绩效管理四部曲，KPR 考核应用； (3) 薪酬体系：月薪制、年薪制、合伙制的设计和应用。
		<b>10 : 30--10 : 40</b>	<b>茶歇</b>
		<b>10 : 40 - 12 : 00</b>	<b>四、运营机制——战略性增长的生命线</b> (一) 企业运营就是实现绩效增长的战略执行； (二) 运营管理就是从目标到绩效的过程管理；

			(三) 绩效增长的 4P 运营创新模式解析： P1:绩效目标有价值；
	中午	12 : 00 – 13 : 30	午餐
	下午	13 : 30 – 15 : 00	P2:计划执行有流程；
		15 : 00 – 15 : 20	茶歇
		15 : 20 – 17 : 00	P3:过程检核有系统； P4:问题改进有根除。
		17 : 00 – 18 : 00	<p>课程总结</p> <p>(1) 学习分享：学员谈学习体会；</p> <p>(2) 落地承诺：基于时间计划完成成果：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 《2023 年职能战略构想》（2 个月之内完成）</li> <li>➢ 《部门职能说明书》（2 个月之内完成）</li> <li>➢ 《部门经理岗位职责说明书》（2 个月之内完成）</li> <li>➢ 《部门经理月计划/月报》（连续 3 个月完成）</li> <li>➢ 《公司级月度质询会会议纪要》（连续 3 个月完成）</li> <li>➢ 《问题改进会会议纪要》（公司级 3 个、部门级 3 个问题，3 个月之内完成）</li> </ul> <p>(3) 结课合影。</p>

注：

- 1、请培训组织者提供如下现行管理文件（电子版）：企业文化手册、3-5 年战略规划、组织架构图、3 个部门职能说明书、3 位参训人员岗位职责说明书、3 位参训人员上月月报/月计划和本月月计划、绩效管理方案、薪酬管理方案、流程手册等。