

解码高层管理者典型 DNA

主讲：冯进

课程背景：

当您成为一名肩负重任的高层领导者，当您踌躇满志、意气风发，全身心投入工作的时候。尽管您很努力,结果却是：您的企业业绩在下滑、您管理的团队工作质量下降、您应有的能力没能发挥、下属怨声载道、老板失去了对您的信任……事情似乎变得越来越糟，您不得不作深刻反思：回过头来看可能是，您缺乏对企业经营管理的专业知识与能力，无法帮助您的老板实现企业的经营目标；您的企业还要用旧的、应淘汰模式在运营，而您却无法给出更好的解决方法；你仍然用旧的那一套办法来管理新的团队，那么可能你就正在犯一些错误，走一些弯路。学习如何应对高层领导者这一新的职务，是一个试验和不断失误的过程。高层领导者的格局决定企业格局，现阶段企业高层管理者没有真正具备识人、用人的眼光与水平，常被动出现企业高层管理者频繁换届，高层管理者用人理念错误，盲目追求心理平衡，作为企业高层领导者每天都要面对各种各样的人际关系和工作中的各种问题，如何面对和处理各种复杂的现场问题，对于一名高层领导者是十分重要的课题，而要完成从业务精英到卓越高层领导者的过渡，必需要经过管理知识方面的培训。

课程时间：2天，6小时/天

授课对象：企业高层领导者

课程大纲：

秘笈一：良好战略思维能力

战略三要素：方向、优势、匹配

1. 了解战略

- 组织所有的工作都要围绕实现战略目标进行 (方向与匹配)
- 战略就是获取与对手的竞争优势 (优势)
- 战略不是老板一个人的事 (决策)

2. 什么是战略

- 战略解决方向问题-做什么、不做什么
- 战略是要决定什么时候做、在哪做

3. 战略的意义-获取竞争优势

- 战略要选择：多元化或专注
- 战略要明确竞争优势
- 获取竞争优势的策略：差异化、聚焦、低成本、价值创新

4. 战略选择与匹配：产品领先、亲近顾客、卓越运营

- 不同的战略选择，要匹配不同的核心能力
- 不同的战略选择，要匹配不同的管理部署

5. 战略思维与管理思维

- 高管要同时具备战略思维与管理思维
- 战略思维是决策，管理思维是行动与解决问题

秘笈二：卓越经营管理能力

1、经营与管理的区别

- 经营对外，管理对内
- 经营要素：战略、目标、资源
- 管理要素：思想(文化)、工具、执行

2、经营需要思考的对立

- 投 VS 不投

- 系统营销 VS 领先品质 VS 卓越服务
- 能人 VS 凡人
- 3、经营的五个基本点
 - 明确而适度的顾客价值（案例：大众汽车）
 - 有竞争力的合理成本
 - 有效的规模（案例：格兰士）
 - 具有人性关怀的赢利（反面案例：富士康）
 - 重视人的选拔培育成长（反面案例：青岛企业）
- 4、对企业经营的判断与预判
 - 高层要善于对企业经营现状进行判断与预判
 - 企业不同时期，常见问题点及突破策略不同
- 5、管理基本点及三要素
 - 管理者必须要出绩效
 - 不同部门的绩效要求（关键 KPI）不同(案例：某企业各部门关键 KPI 指标)
 - 管理者必须要有“经济、效率、效果”意识
- 6、管理者的角色
 - 职业理念：本色做人，角色做事
 - 角色决定立场，立场决定行为，立场≠利场
 - 管理“四心”
 - 管理者要学会向上管理
- 7、三大管理观
 - 管理只对绩效负责
 - 管理是资源的有效分配
 - 管理服务于经营
- 8、6 项基本管理心态
 - 达成的意愿
 - 打破现状的决心
 - 效率效果意识
 - 科学的方法
 - 全面的判断
 - 意识性管理
- 9、6 项基本管理技能
 - 系统思维
 - 时间管理
 - 职场沟通
 - 主持会议能力
 - 概念性能力
 - 培养他人

秘笈三：设计利润模式能力

- 1、为什么要帮助企业升级模式
 - 企业之间的竞争是商业模式之间的竞争
 - 商业模式创新才是企业升级的最高境界
 - 企业要不断创新模式
 - 跨行业复制、跨行业学习
- 2、了解商业模式
 - 好的商业模式重要特征：平均水平的人员素质和管理能力，可以创造出上佳的业绩

- 每个环节的创新都可能塑造新的商业模式
- 重构好的商业模式需要众人的创造性思维

3、商业模式的概念与应用

创造商业模式要不断思考三个问题

- 谁是你的利益相关者
- 什么价值可以交换的
- 设计共赢的交易结构

4、商业模式的创新

- 商业模式创新路径
 - 重新定义客户及客户需求
 - 重新定义提供的产品或服务
 - 重新定义接触客户的方式
 - 重新定义客户体验方式
 - 重新定义赢利模式
- 赢利模式设计
 - 前端开门型产品+后端高利润产品组合
 - 一生一次到一生一世（增加客户重复购买）
 - 产品价值阶梯最高端（帮助客户创造经济价值）

秘笈四：过人一等的领导力

1、领导力的常识

- 领导≠管理
- 领导的成功都同别人的成长有关
- 领导力就是让人们自愿追随并达成团队目标的能力
- 高层管理者的工作任务定位：长期、变化

2、卓越领导者的三环特质与理念、智慧

- 卓越管理者的三环特质：远见性特质、专业性特质、激发性特质
- 卓越领导者的理念：
 - 时刻都要有强烈的危机感与敏锐的市场嗅觉
 - 哪怕只有百分之六十的胜算，都要有行动去证明
 - 系统思考与细节管控
 - 帮助他人，而不是取悦他人
 - 并不是让所有人都满意
- 卓越领导者的6个智慧：
 - 为自己的行为负责
 - 有觉醒的活着
 - 第三只眼来看自己
 - 活在当下的乐观性
 - 不论对错论得与失
 - 永不放弃的信念力

3、领导者的五个层次

- 职位（权力）
- 认同（关系）
- 业绩（成果）
- 立人（复制）
- 巅峰（尊重）

4、建议

- 给高层领导的工作建议
- 给高层领导的生活建议