

# 《懂战略，建文化，搭班子——高层管理者卓越领导力修炼》

主讲：陈海艇

## 【课程背景】

管理干部是公司业绩增长的关键人群，特别是高层管理人员更是保证方向是否正确中流砥柱，更是链接集团战略和业务落地的核心枢纽。任正非曾经讲过，对高层管理者而言，最重要的两件事是“方向大致正确，组织充满活力”。

高层管理干部肩负着定方向，定战略，造土壤，做文化，打造人才梯队，加强组织能力建设等重大责任。但是，由于种种原因，在很多企业，很多时候高层管理干部并没有发挥出应有的价值，反而在企业的经营管理中出现了诸多问题，例如：

- 为什么有的高层管理干部不仅没有发挥作用，反而成了公司战略落地的隔热墙？
- 为什么有的高层管理干部脱离了自身定位，抢了中基层管理干部的活，导致管理错位？
- 为什么有的高层管理干部自我价值观和执行力不足，导致老板和下属均不满意？
- 在公司的运营管理中，高层管理干部应该担当什么角色？
- 如何让高层管理干部发挥作用，助力公司业务增长，真正成为公司发展的中流砥柱？
- 如何实现从一个管理者到一个卓越领导者的转变？
- 高层干部如何从关注“事”到关注“人”，带动组织从外驱型发展向内驱型发展转化？
- .....

该课程立足于企业高层管理干部应有的定位，从组织顶层设计出发，围绕高层管理干部的核心职责展开，为企业高层管理人员做什么，为什么做，怎么做，做成什么样子展开一张指引地图，真正助力高层管理干部领导力提升。

## 【课程收益】

- **认清自我角色**：帮助高层管理者拨开管理中的层层迷雾，正确认知自己的角色定位和价值。
- **搭建领导班子**：了解高层领导者管理3要素，在实际工作中做好“搭班子、定战略、带队伍”。
- **构建战略思维**：了解创建人才驱动性卓越组织的原理，构建高层管理者的战略思维，掌握如何从战略到组织的4个落地步骤，实现平稳过渡，建立组织共同体，确保战略目标的落地和实现。
- **提升管理能力**：了解高层领导者胜任力模型5个核心要素和卓越高层领导者成长地图，掌握提升领导力的9个关键步骤，逐步成长为卓越的高层领导者。
- **发挥领导作用**：掌握员工能力-意愿模型，学会在日常工作中营造独特的团队文化氛围，适时激励团队成员，调动团队成员的工作积极性，释放团队成员的潜能。
- **塑造企业文化**：建立积极的企业文化，通过3个方面的努力，激发团队成员的创造性和凝聚力。

- **实现互利共赢**：指导高层管理者构建 4 类组织共同体，为整个团队塑造共同的愿景目标，同时积极发挥企业文化的作用和力量，使组织充满活力，实现文化融合、互利共赢的发展局面。

### 【课程特色】

- 授课方式：课程讲授+互动讨论+案例分析+故事+游戏+情景模拟+角色扮演。
- 课程落地，管理方法工具化，实用性强，学完即用。
- 学员们普遍反映陈老师的课堂有激情、生动、实用，收获颇丰。

**【课程对象】** CEO、COO、CFO、首席供应官、HRVP、中高层管理者

**【课程时间】** 1 天 (6 小时/天)

### 【课程大纲】

开场活动：信息帐篷搭建

#### 一、高层管理者如何做好角色认知？

案例：《宋江为什么能当老大？》

故事：《子贱放权》

课堂互动：自我洞察

##### 1、管理者的角色含义

- 管理者要通过他人完任务
- 培养员工成长

##### 2、高层管理者应该担当什么角色？

- 如何看待亲力亲为的管理者？
- 衡量管理者管理能力的标准
- 将才与帅才差异

视频：《司马懿的心机》、《任正非眼中的领导者》

案例：《诸葛亮的管理方法》

##### 3、高层领导者的首要任务是什么？

- 领导者的管理三要素：搭班子、定战略、带队伍
- 文化是团队的灵魂
- 领导者要学会识人用人

视频：《亮剑：骑兵连进攻》、《孙策收太史慈》

#### 二、高层管理者如何构建战略思维？

##### 1、从战略到组织，实现平稳过渡

- 战略落地组织模型：战略—组织—人才

- 创建人才驱动性的卓越组织
- 从组织到人才规划，构建人才地图
- 从组织到人才，实现战略落地
- 人才管理是卓越组织的基石

## 2、建立组织共同体

- 职业共同体
- 利益共同体
- 事业共同体
- 命运共同体

## 3、树立共同的愿景目标

- 愿景目标认同
- 方向和动力
- 文化融合，互利共赢

案例：《芝加哥公牛队的启示》

## 三、高层管理者应具备哪些领导素养？

### 1、关于高层领导力思考

- 什么样的人会成为高层领导者？
- 高层领导者的人格中哪些要素起决定作用？
- 优秀人才为什么要追随一位领导者？

课堂互动：这个时代需要什么样的领导力？

### 2、高层领导者胜任力模型

- 有魅力
- 思想力
- 决断力
- 组织力
- 沟通力

### 3、高层领导者胜任力模型解读

- 积极人格，战略意识
- 看法思路，哲学思辨
- 权力使用，责任担当
- 组织原则，培养下属
- 聆听提问，对话赋能

## 四、如何成为卓越的高层领导者？

### 1、卓越高层领导者成长地图

- 角色认知
- 角色定位
- 提升心力
- 认知升级
- 凝聚人心

## 2、高层领导力提升九个关键步骤

- 勇于实践
- 摆正角色
- 强大心力
- 低调谦虚
- 警示内省
- 换位思考
- 道义聚才
- 化识转智
- 建立信赖

视频：《诸葛亮骂死王朗》、《司马懿评价王朗》、《诸葛亮羞辱司马懿》

视频：《替天行道与桃园结义》、《乔东家放过竞争对手》

## 3、高层领导力的核心要义

- 领导自己
- 领导团队
- 激发动力
- 高层领导力的四个层次
- 实现四个维度的协同

故事：《鸡蛋的命运》

## 五、如何塑造优秀的企业文化？

### 1、建立积极的企业文化

- 积极创造
- 鼓励创新
- 营造氛围

### 2、优秀领导者都是营造氛围的高手

- 管理者与领导者的区别
- 为什么营造氛围很重要？
- 员工的能力-意愿模型
- 团队激励的关键点：了解下属的需要

➤ 马斯洛的需要层次理论

➤ 团队激励的基本框架

故事：《邓小平南巡讲话的影响》

视频：《亮剑之狼文化》

案例：《延安整风运动》、《优秀企业营造氛围的手法》

### 3、在日常工作当中营造独特的文化氛围

➤ 营造氛围就是塑造企业文化

➤ 企业文化的作用：凝聚人、塑造人、激励人

➤ 激发员工的潜能

视频：《大秦帝国之徙木立信》

案例：《李云龙如何激励士气》

情景模拟：领导看到自愿加班的员工，如何给予反馈和激励？

总结：什么是领导力？

## 六、课程回顾与总结