

打造从战略制定到执行的经营型领导力

——中高层的使命与责任

【课程背景】

对于管理者，特别是公司的高管，领导力提升是一个永恒话题，也是公司不断超越自我的助推剂。很多公司在创业初期，抓住了政策以及资源的红利，依靠企业家的奋斗忘我精神，让公司迅速发展到一定规模，但是，为什么有的公司可以持续进行第二次、第三次不断地超越发展，而有些公司在却在原地驻足不前，我们认为这个差别主要集中在公司的管理能力是否可以跟上公司发展需要的这个核心问题上，特别是公司面临战略转型和升级的时候，管理问题尤其突出，而中高层的领导力就是公司管理能力的集中体现，其可以具象在三个层面的影响力上，分别是成就影响力，专业影响力以及情感影响力，并且贯穿从战略制定到执行的整个企业发展周期内，但是在现实工作中，很多管理人员没有经过系统的管理技能训练，因为公司发展的需要，直接从业务或技术骨干转身走向管理岗位，成长完全靠自己摸索，但是随着公司新的战略布局以及外界不断加剧的市场竞争，我们的领导力也需要随之提高和升华，这是需要系统性的思维以及一定的方法工具的，是需要不断学习和实践的。

讲师曾经也经历过这个过程，也在不同的组织形态中担任过很多管理角色，深知对于高管领导力的挑战和具体困难，本课程从实战角度出发，结合标杆公司干部管理的精华，综合讲师的实操管理经验，从企业文化的传承与实践、业务的有效增长、组织效率改进以及组织能力建设四个维度，拉通战略制定到执行，给大家建立一个系统性的高管领导力认知。

附：标杆公司提出的对正职与副职的能力要求

正职 5 能力

- 1、正职必须要有战略洞察能力与战斗的决断力，要敢于进攻。文质彬彬、温良恭俭让、事无巨细、眉毛胡子一把抓，而且越抓越细的人是不适合做正职的。关键在行动。
- 2、正职必须清晰地理解公司的战略方向，对工作有周密的策划。有清晰方向与严密的组织并不矛盾。
- 3、有决心，有意志，有毅力，富于自我牺牲精神。
- 4、能带领团队，不断地实现新的突破。这就是狼的标准，而不是孤胆英雄。
- 5、评价正职时，不一定要以战利品来评价。应对其关键事件过程行为中体现出的领袖色彩给予关注。

副职的要求

- 1、副职至少要精于管理，大大咧咧的人，不适合做副职。
- 2、副职一定通过精细化管理，撕开口子后，要能精耕细作，守得住，具备正确的执行力，来实施组织意图，这就是狈的行为。
- 3、机关副职的责任承担者要逐步地由具有成功实践经验的职业经理人来担任。

【参课对象】

企业 CEO、公司核心经营管理班子、HR 负责人、公司中高管等

【课程收益】

- 1、从横向的战略制定到执行，到纵向的干部的使命与责任，拉通学习相关领导力的标准与要求，建立立体性的管理思维；
- 2、掌握几个重要管理工具的使用，包括战略规划与目标管理体系、业务规划与设计、人

才激励与考核，文化与氛围建设等；

3、通过课程的学习、研讨，总结，对自我管理能力的优势和不足之处进行剖析和思考，制订管理者个人提升计划；

【课程大纲】

引言：以身作则的干部就是企业前进的灯塔

分享讨论：现代企业成功的天时、地利、人和分别是什么

案例：优秀的高管是企业关键阶段的铺路石

案例解析：好的高管应该长什么样？

第一章：标杆公司的干部管理对我们的启发

1、标杆公司的干部管理全景图

2、标杆公司的干部标准以及深度解读

讨论分享：管理者标准的框架如何搭建

3、标杆公司的干部选拔与考核

4、标杆公司干部培养的典型模式

第二章：中高层的使命与责任，从战略制定到执行的经营型领导力打造

1、中高层的使命与责任模型概要：

2、中高层使命与责任一：践行和传承公司核心价值观，抓企业文化传播，塑造积极奋的文化氛围

2-1 企业文化与公司经营

工具导入：企业文化诊断工具使用

2-2 作为高管，您会讲故事吗？

2-3 如何建立有效的管理共识

2-4 文化导入的常见方法

2-5 核心价值观怎么考核与评估？

2-6 案例：落地企业文化过程中，高管的作用

3、中高层使命与责任二：聚焦客户需求和客户价值实现，抓本业务有效增长

3-1 如何做到以客户为中心

3-2 高管要理解战略的本质是什么（战略思维是什么）

3-2 从战略到年度目标，我们还缺什么？（长期发展的眼光来看目标体系）

3-3 通过五看找“机会”（看趋势/行业，看市场/客户，看对手，看自己，看机会）

3-4 机会的孵化要匹配相应的业务设计（业务设计的核心要素）

3-4 业务设计导出业务规划

3-5 合理的目标是业务有效增长的源头，过程管理是实现的关键

3-6 高管要有全流程的成本管控意识

4、中高层使命与责任三：均衡开展组织建设、队伍建设和团队运作，抓能力提升，保证团队的有效激励与持续发展

1、人才规划与获取

1-1 人才规划其实就是业务规划的投影

1-2 人员需求梳理与重点组织对关键岗位人才获取的规划

1-3 管理者要知道的人才渠道与资源获取管理

1-4 高阶人才在初期接触的时候的注意要项

2、人才的使用和选拔

2-1 专业人才建设标准

2-2 人才盘点有方法（质量、数量、结构）

2-3 训战结合的人才孵化

2-4 高管要了解的激励全景图

3、人才的考核与评价（高管要理解的绩效管理思维）

5、中高层使命与责任四：开展端到端业务流程建设和管理改进，抓效率提升

第三章：中高层管理者要具备的四种思维与三种影响

1、四种思维与三种影响

2、高管组织管理九问

总结：从组织的起点和终点来看“管理”

【讲师介绍】

宋柳男



华为管理落地实践专家

- 目前担任多家公司管理顾问
- 前知名管理咨询公司总监
- 西南民族大学商学院人力资源与MBA外聘导师
- 多年华为机要岗位管理经验
- 两家独角兽企业核心高管（分管运营与人力）
- 前置信企业大学副校长
- 前蓝光嘉宝管理学院院长
- 美版权课程《领导力》、《说服力》中文认证讲师

- 完整的经历了从业务发展与组织管理的闭环；
- 有成熟公司的管理眼界，也经历过中小公司和独角兽创业公司从零到壹的过程；
- 解人性，懂运营，通管理；

华为经历：初始工号 53971，华为全球无线行销业务管理部，工作地深圳，负责全球 3G 市场计划管理，获得金牌团队荣誉；第一次海外外派，经历中东北非片区以及西北非地区部，工作常驻地分别经历埃及、阿尔及利亚、摩洛哥，分别担任中东北非片区无线行销计划部长、西北非行销业务管理部部长，后调回机关无线行销业务管理部，负责无线行销市场计划管；第二次外派意大利代表处，担任意大利代表处销售管理部部长。熟悉华为销售业务运作与流程管理，一直担任华为机要业务管理工作。

离开华为后：曾担任知名管理咨询公司咨询总监，置信企业大学副校长与蓝光嘉宝集团管理学院院长，曾加入新潮传媒集团，担任董事长助理，新潮上海分公司总经理，新潮创业大学校长以及新潮经营管理部部长等核心高管职位；现在担任多家公司的管理顾问。

完整的历练了业务管理与组织管理的闭环，有成熟公司的管理眼界，也经历过独角兽公司从零到壹的过程，在不断的管理落地实践中，不断进行着华为管理实践与中小企业的实际的融合，进行着业务管理与组织人力管理的融合，在战略管理、销售运作管理、人力资源管理、流程重组与优化，有着丰富的实践和培训、管理咨询的经验。

服务与就职过的客户：华为技术、青岛海信、烽火通信、广安爱众、岷江水电、博瑞传播博瑞眼界、博瑞广告、华太航空、天津华涛、重庆八菱，青羊发展、宁夏富地、温江新闻中心、内蒙古伊品联达、亿信标准、交大智能物业、武侯区人民医院、上海国际医学城、湖南株洲金科、成都建工路桥、中国邮政、华夏银行、成都置信、置上金融、银川置信、瑞新创世、环美园艺、西岭雪山、恒信人力、双流人才中心、成都房地产协会、宁夏建成新潮传媒、川投、优筑、摩看、嘉诚新悦、蓝光、蓝润地产、开能智慧、嘉诚汽车、柒元星实业、斯艾普、中天建设、BOSS、北森、微蜂网、华润制药、蓝润、融创、泛美航空、

云学堂、缙嘉科技、小康集团、京新药业、倍施特、考拉悠然、天投集团、墨比科创、空港集团、虹信、天马微、海尔智家、大淘客科技等

【课程剪影】