

# 中高层管理能力提升

## 【课程背景】

管理是一个永恒话题，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。

在现实工作中，很多管理人员没有经过专业的管理技能训练，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，只有通过岗位上的实战来摸索管理经验，这在公司发展初期是可以的，随着公司新的战略布局以及外界不断加剧的市场竞争，我们的管理能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，深知其中的艰辛和挑战，本课程从实战角度出发，结合对华为干部管理的理解，综合讲师的实操管理经验，从管理心态篇、战略思维篇、人才培养篇、企业文化发扬篇，给大家建立一个系统性的干部角色认知。

## 【参课对象】

企业管理层

## 【课程收益】

- 1、对标华为，了解管理提升在华为发展过程中的重要作用，解读华为干部素质要求标准以及华为干部评价体系；
- 2、从“战略思维打造，部门内部管理（制度与流程建设）、人才培养、组织文化建设”四个维度，系统性学习对应干部管理能力标准，建立立体性的管理思维；
- 3、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，组织效能诊断、人才激励与考核，人才盘点工具，组织氛围建设，有效沟通等；
- 4、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，同时给公司梳理管理者胜任力模型提供前期参考依据；

## 【课程大纲：1~2天】

### 引导：管理者的使命与职责

组织是一群人的信念集合体，组织管理的起点和终点始终是：因信而聚，因信奋斗

- 1、“选择、相信、行动，打胜仗”这四力循环是组织能力不断增强的底层驱动；
- 2、企业的核心人员要具备判断力、警觉力与行动力；
- 3、领导力的核心本质是“让追随者认同”，而卓越的组织领袖无不是“故事家”；
- 4、管理要遵循人性需求；

### 一、华为领导力以及华为干部管理模式解读

- 1、华为发展与内部管理提升
- 2、华为干部的使命与责任
  - 1) 干部要抓文化、抓效率、抓增长、抓能力提升；
  - 2) 华为早期干部要求与现在的华为干部八条；
- 3、华为干部选拔与评议

- 1) 华为干部标准；
  - 2) 华为干部评议；
  - 3) 华为干部部的职责；
- 4、华为干部发展与监察
- 1) 华为干部采用选拔和淘汰，而非“培养”；
  - 2) 华为干部发展的几种典型模式：战略预备队、高研班等；
  - 3) 华为干部的约束与淘汰；

## 二、管理者需要具备的四大系统性思维以及提升方法

### 1、战略思维打造

- 1) 战略的本质与战略管理的五要素；
- 2) 华为战略规划工具 BLM 与 BEM；
- 3) 如何更好的做年度规划；
- 4) 战略目标与部门目标的统一；

### 2、人才培养思维打造

- 1) 基于“选用流育留管”的业务逻辑构建人才管理逻辑；
- 2) 建立开放性的人才结构；
- 3) 新人培训与导师制落地；
- 4) 人才盘点的方法与工具；
- 5) 绩效管理工具的使用；

### 3、组织文化建设思维打造

- 1) 激励体系构成；
- 2) 如何做好激励，建立荣誉激励体系；
- 3) 企业文化如何有效落地与传播，管理者的以身作则；

### 4、内部运营管理体系打造

- 1) 过程化与数据化员工（关键业务活动过程情况数据化/关键业务活动过程情况数据化/考核结果应用/考核频次）；
- 2) 流程与制度的管理；
- 3) 内部的管理共识以及形成机制（我们提倡什么、反对什么/各级员工行为规范/公司红线以及处罚标准/保障与监督机制）

## 三、管理者领导力培养与提升

- 1、管理者要随时关注组织发展的健康度
- 2、管理者要关注自己的沟通能力
- 3、管理者要学会有效激励下属
- 4、管理者的素养总结