

激发组织活力，持续创造价值

—中高层管理者的全面经营修养

【课程背景】

中高管团队是组织的底盘，中高管团队是干部中的干部，抓干部队伍，要先从抓中高管团队建设。

从经营的视角来看，中高层就是从战略制定到执行的整个闭环过程中最重要的力量，中高层管理者要带领团队面对内外的挑战，不断寻找到合适的机会，找到业务增长的破局和增长点，通过运营管理，实现目标达成和组织效率的不断改善，并在这个过程中激励和发展团队的组织能力，让打胜仗成为团队共同和唯一的信仰，在不断扩张中形成组织凝聚力。

从管理者的心性来看，中高层要牢记自己的使命与责任，不断提高格局和认知，这种使命感和责任感的修炼比经营的破局难度更高，但是这种软性实力的提升会更好的促进经营管理进入良性循环，从经营管理的层面上升到经营哲学，就更需要不断地学习和自我修炼。

干部的责任与使命

践行和传承公司核心价值观，抓企业文化传承，塑造积极奋进的文化氛围

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



担负着本组织业务发展的责任，通过聚焦客户需求，实施战斗、战役或战争的指挥与决策，抓好本业务的有效增长

开展端到端业务流程建设和管理改进，抓效率提升

本课程从实战角度出发，结合华为经营管理哲学的底层逻辑，综合讲师的实操管理经验，给大家揭示中高层管理者从心性养成到经营管理的全景图。

【参课对象】

公司核心经营管理班子、公司中高管等

【课程收益】

- 1、打开中高层的认知边界，对标优秀企业的中高层的心性与格局的养成要求，培养经营哲学的思维意识；
- 2、从价值创造、价值评价和价值分配的全经营视角理解中高层的使命与责任；
- 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；

【课程大纲】 2~3 天

引言：标杆公司的干部的使命与责任

互动讨论：干部使命感与责任感不足的十大表现

第一章 中高层的心性与格局概述

1、从企业管理的角度来理解对中高层的三个基本要求：忠诚、干净、担当

- 1) 理解忠诚：忠于事业、忠于理想、忠于信念
- 2) 理解干净：不是不做事，而是以身作则，不忘初心
- 3) 理解担当：挺身而出，亲力亲为

2、详解中高层的使命与责任

- 1) 践行和传承公司核心价值观，抓企业文化传播，塑造积极奋进的文化氛围
- 2) 担负着本组织业务发展的责任，通过聚焦客户需求，实施战斗、战役或战

争的指挥与决策，抓好本业务的有效增长

3) 开展端到端业务流程建设和管理改进，抓效率提升

4) 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

3、对标华为干部的九大工作作风

4、华为干部四力详解：决断力、执行力、理解力与人际连接力

5、华为干部的自律宣言与干部八条

工具：中高层标准评价表（华为管理逻辑在其他公司的具体应用）

第二章 中高层的全面经营思维养成：价值创造-价值评价-价值分配

1、价值创造篇

1) 价值创造的本质：保持经营的长期有效增长

- 保持长期有效增长的关键思维
- 保持长期有效增长的灵魂拷问
- 思考：每个经营者需要思考做怎样的布局才能取得一个不同以往的业绩

2) 战略经营的思维：在生存的基础上破局与发展

3) 价值创造路径：机会-目标-策略-行动-资源

- 发现机会是价值创造的起点
- 典型的机会点模型
- 案例分享：针对机会的激励
- 研讨：机会到目标
- 激励要与机会对应的目标拉通、对齐

4) 机会的孵化和目标达成要匹配相应的业务设计

- 业务设计核心：以客户为中心的体系打造
- 案例分享：华为消费者 BG 的成功关键
- 业务设计核心：围绕客户，建设流程性组织
- 业务设计核心：组织管理能力打造（目标、绩效、组织、人才、氛围）

研讨：贵公司的价值创造的核心是什么？

2、价值评价篇

1) 价值评价导向与原则

案例：华为价值评价的方法与标准

案例：绩效等级的定义标准

2) 中高层要掌握的绩效管理底层逻辑

3) 评价体系的外延：人才评价的四个维度

3、价值分配篇

1) 价值分配的导向；

2) 价值分配的政策；

3) 价值分配要处理的矛盾

案例：不让雷锋吃亏

案例：某公司奋斗者的长期激励模式

4) 多元化激励设计总体原则：激励与经营结果挂钩

5) 整体薪酬包的管理与落地机制

- 与任职资格挂钩的固定薪酬框架（让能力可以被评估）
- 奖金管理机制设计与落地

- 长期激励机制的设计与落地
- 荣誉激励机制的设计与落地

4、总结：贯穿价值创造-价值评价-价值分配的十大经营思维

1) 战略与年度规划要有全局视野

工具：标杆公司的战略规划框架与核心流程

2) 机会驱动，注意压强原则，不在非战略机会点上过多的消耗竞争资源

案例：不同公司崛起的不同机会点

3) 机会点来源：保存量，促增量的逻辑要清晰

4) 机会点要和控制点联动思考，不能建立核心控制点的机会是不能持久的

5) 从机会导出的年度目标要体现当下经营与远期布局，目标的刚性不允许被轻易挑战

6) 目标制定要实现三个对齐

7) 支撑目标实现的关键举措体现了经营的智慧

8) 所有的规划都要落在清晰的预算上

9) 完成指标和举措拆解后要考虑如何考核、评价与激励

10) 没有业务和管理变革的规划是很难实现自我超越的

总结：高绩效团队的特征

第三章 中高层的格局与经营思维的养成的必备工具：做好自我批判

开篇案例：自我批判驱动自我成长/任总对华为的自我批判的高度肯定

1、标杆公司对自我批判的定义

2、我们为什么要自我批判

1) 自我批判能让我们保持危机意识

案例：生于忧患，死于安乐

2) “自我批判”能帮助我们提升认知

工具：邓宁-克鲁格心理效应

3) 战略破局需要自我批判

案例：经营最怕的就是“延长线”思维

3、如何有效的进行自我批判

1) 自我批判的基本原则

2) 自我批判要掌握复盘的工具（日常复盘、项目复盘、经营复盘）

3) 自我批判要善于学习

4、自我批判的典型企业案例

5、华为自我批判引申出来的至高经营哲学：开放、妥协、灰度

第四章 中高层的能力突破的关键要素：参与变革，主导变革，管理变革

1、中高层要理解组织管理的底层逻辑：布阵、点兵、与客户吃饭

2、从组织管理到组织变革

3、组织变革的典型案列

总结

1、公司高层领导要仰望星空，把握好公司前行的宏观方向，持续构建好公司发展的思想，不断赋予公司成长的愿景

2、构建一支聚焦作战与胜利，善于战略洞察与决断、主动拥抱变化、引领业务发展的业务管理团队

【讲师介绍】

讲师简介



宋柳男

- ◆ 华为业务与组织管理专家
- ◆ 目前担任多家公司管理顾问
- ◆ 两家独角兽企业核心高管（分管运营与人力）
- ◆ 管理过三所企业大学
- ◆ 西南民族大学商学院人力资源与MBA外聘导师
- ◆ 美版权课《领导力》、《说服力》中文认证讲师
- ◆ 畅销书《破局增长》的第一作者

从业经历

- 在华为长期从事业务管理的机要岗位，在总部、片区、地区部以及代表处多次轮值，金牌团队成员
- 曾担任知名管理咨询公司咨询总监，负责战略、人力、销售、内控板块；
- 曾担任两家知名地产公司的企业大学的负责人，其中一家是上市公司；
- 曾加入某独角兽公司，担任董事长助理，上海分公司总经理，华东大区负责人，公司创业大学校长以及经营管理部部长等核心高管职位，并在另外一家独角兽公司担任CHO；
- 目前担任多家公司的管理顾问，实战派讲师

服务客户

华为技术、烽火通信、广安爱众、国家电网、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、华兴银行、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、宁夏建威、新潮传媒、川投、优筑、摩看、嘉诚新院、蓝光地产、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、蜜蜂网、华海制药、蓝润、融创、泛美航空、云学堂、维嘉科技、小康集团、京新药业、倍斯特、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、大海客科技、和生创新、成都地铁、成都十所、成都生物城集团、智洋创新、佳发教育、雷雄集团、朗绿科技、中车集团、国蓝中天、车晓科技、宁江山川、汉度科技、北元电器、海信日立、百业股份、中顺洁柔、成实外教育集团、沈鼓集团、哈飞、电信天翼云、中移互联网等

多年丰富的管理实战与培训咨询经验。

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，担任战略与目标管理、关键业务与项目管理以及销售流程管理职责。

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。

【服务过的客户】

华为技术、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、蓝光地产、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、和生创新、成都地铁、成都十所、成都生物城集团、智洋创新、佳发教育、震雄集团、朗绿科技、中车集团、国蓝中天、车晓科技、宁江山川、汉度科技、北元电器、海信日立、百亚股份、中顺洁柔、成实外教育集团、沈鼓集团、哈飞、电信天翼云、中移互联网等