

# 中层战略执行力与领导力提升

上海 5 月 14-15 日

上海 7 月 16-17 日

上海 9 月 10-11 日

演讲语言：中文 Language: Chinese

标准价格 Standard Price: 3000RMB/person/1 天, 5200RMB/person/2 天

定价含增值税、活动全程参与 (9:00-17:00)、会议资料、午餐、茶歇；不包含晚餐和住宿

## 课程简介 Briefing

中层执行力之关键在于参与战略管理、推进战略落实的能力。提起企业战略，人们大多会感到它似乎很玄虚与空泛。中层管理者普遍认为那是企业高层领导的事，与自己没有什么太大的关系，自己没必要操那份心，只要按计划行事或将上头交办的事情完成即可，甚至有些企业高层领导自己也认为是如此。战略决策与战略实施由此脱节，导致了企业战略管理在实践中难以奏效或事与愿违。

事实上，中层是企业承上启下的中坚力量，战略管理的成败在很大的程度上取决于企业中层管理团队的战略执行力。战略管理，重在执行。为提升战略执行力，解决中层管理团队普遍面临的战略困惑，中层管理团队需要系统地认识和解读企业战略，参与和融入企业战略，使企业战略逐步渗透到日常工作之中，“润物细无声”，滋润企业成长壮大。从战略的产生，到战略的落实推进，直至战略成果的分享，无不与中层紧密相关。反过来，中层管理中遇到的各类难题的实质性解决，也常常要从战略层面找到突破口。而中层管理者要更好地带领下属，追随企业战略目标，必须具备卓越的领导力，而这种领导力扎根于企业发展战略的需要。

本课程定位于帮助中层管理者掌握战略管理的原理、方法、工具，有能力支持并参与公司的战略思考，构建起中层应有的战略管理能力以及战略执行力。进一步通过战略视角的领导力塑造，能够引领下属共同追随企业战略，保障企业战略的有效落实以及战略目标的实现。

## 课程目标 Benefits

- \* 基于丰富的实践案例，帮助中层深入思考感悟工作中的战略问题；
- \* 结合中层管理的角色与环境，全面解析企业战略，超越玄虚与空泛；
- \* 通过案例带领中层深度体验企业战略管理的思路、方法、工具；
- \* 体认高层的战略意图，明确并细化目标，提升中层的战略执行力；
- \* 掌握结合本部门管理环境，将部门工作及其目标与企业战略挂钩，并推进其落地实施的策略、思路、方法；
- \* 掌握在管理中遇到难题时，能够从战略管理视野找到解决问题突破口的思路和方法，共同推动企业战略的落实和战略目标的实现。
- \* 通过企业战略视角对领导艺术的研修与感悟，掌握领导力工作方法艺术，带领本部门基层及一线员工积极行动，共同推动企业战略的落实和战略目标的实现。

## 培训对象 Who Should Attend

企业的中层经营管理人员、业务骨干、企业后备人才等

## 课程大纲 Agenda

### 第一天：《中层经理的战略执行力》

#### 一、走出战略管理误区 - 界定中层面临的战略问题

- \* 案例导入：战略落地的困惑
- \* 战略/战略管理含义
- \* 企业战略的层次
- \* 中层面临的战略问题与要求
- \* 认识企业战略过程 - 中层必备的战略思考模式
- \* 中层管理中遇到的难题是如何与战略关联的

#### 二、构造战略承重结构 - 明确中层在战略中的位置

- \* 围绕战略要求进行组织结构调整
- \* 明确各部门角色定位
- \* 设定关键部门（人力资源、财务等）的战略职能
- \* 课堂研讨：这个组织结构合理吗？

#### 三、配置关键战略资源 - 中层战略管理基本功之一

- \* 评估战略实施要求
- \* 发现战略资源瓶颈
- \* 战略资源获取方式
- \* 战略资源配置导向
- \* 课堂研讨：该不该给市场部增配人员？

#### 四、平衡横向协调关系 - 中层战略管理基本功之二

- \* 达成战略共识
- \* 战略指标分解
- \* 界定权责关系
- \* 跨部门的协调
- \* 重组组织流程
- \* 案例研讨：战略目标分解的“三步走”

#### 五、强化战略过程控制 - 中层战略管理基本功之三

- \* 长短期利益平衡
- \* 制定实施计划
- \* 明确战略重点
- \* 确立阶段目标
- \* 战略控制措施
- \* 课堂演练：领导手中的“三张表”

#### 六、落实战略细节管理 - 中层战略管理基本功之四

- \* 何谓战略细节
- \* 保持质疑的心态
- \* 强化执行的细节
- \* 培育细节责任感
- \* 三大原则八项注意
- \* 案例讨论：如何避免旁观者责任？

#### 七、构筑制度驱动体系 - 激发中层战略实施的力量

- \* 利益机制引导
- \* 愿景共享召唤
- \* 文化理念塑造
- \* 课堂讨论：体验文化的力量

## 第二天：《卓越领导的五项修炼》

- 战略视角的领导力塑造

### 导论：究竟何谓领导？

切题案例：马云的领导者画像

- \* 身后有追随者的人
- \* 比你能干的人还跟着你干就说明你有领导力
- \* 你凭什么去当人家的领导？
- \* 领导权力的来源
- \* 领导的境界

### 第一项修炼：提升中高层的战略洞察力

- \* 洞察力就是预见未来、洞察全局的能力
- \* 洞察力就是见微知著的能力
- \* 洞察力就是给组织及其成员以方向感的能力
- \* 要求领导超脱一点、务虚一点、放手一点
- \* 做领导该做的而不是能做的事情
- \* 避免向下错位，代下司职

案例分享：DEC 与 Intel 的产业洞察力对比

### 第二项修炼：提升中高层的战略决断力

- \* 胆量与魄力：自古富贵险中求
- \* “素练之卒，不如久战之兵”
- \* 领导不仅要“出主意”，还要“拿主意”
- \* 人到万难须放胆
- \* 听多数人意见
- \* 与少数人商量
- \* 一个人做出决断

历史典故分享：“英”“雄”兼备，可成大业

### 第三项修炼：提升中高层的战略执行力

#### 1、明确执行目标

现场演练：你真的知道组织的目标吗？

#### 2、划分实施阶段

- \* 确立具有里程碑意义的阶段性目标

#### 3、把握实施重点

- \* 明确各阶段实施中的关键点与最薄弱的环节
- \* 根据轻重缓急确立实施的顺序

#### 4、规范细节流程

- \* 过程分解
- \* 关键控制点选择
- \* 加强过程控制

#### 5、界定落实责任

- \* 不要相信“布置等于完成”。
- \* 注意落实责任，避免旁观者效应，要指明责任人；
- \* 双向沟通承诺，提供所要求的实现条件；
- \* 检查评价结果

案例分享：浙江物产如何进入世界 500 强？

## 第四项修炼：发挥中高层的影响力

切题案例：中南集团的领导力建设

### 1、练就能力：“德不悦上，上赏其才”

- \* 首先自己要行
- \* 其次有人说你行

### 2、凸显中心

- \* 组织权威只有一个中心
- \* 到位不越位
- \* 多做宣传部长
- \* 少做组织部长
- \* 不做监察部长

### 3、言行得体

- \* 补台不拆台。
- \* 依靠不依赖。
- \* 服从不盲从

### 4、谏言有方

- \* 提意见或建议的前提：取得信任
- \* 提意见或建议的场合：私密而谏
- \* 提意见或建议的方式：授下而谏
- \* 提意见或建议的态度：言尽私意，行尽公心

### 5、包容属下：才不服下，下敬其怨

- \* 欣赏下属 - 把下级的长处放在眼里，把下级的缺点放在肚里
- \* 扬善于公堂，规过于密室

### 6、关爱成长

- \* 真诚待下
- \* 爱护下级
- \* 关怀导向

### 7、树威立信

- \* 罚上立威，赏下取信
- \* 推功揽过
- \* 恩宜自淡以浓
- \* 威宜自宽而严

### 8、敢于得罪

- \* 领导切勿独善其身
- \* 领导不要试图取悦所有的人

课堂演练

## 第五项修炼：发挥中高层的感召力

### 1、公心为上

- \* 私心私欲是领导力尤其是感召力的大敌
- \* 私罪不可有，公罪不可无
- \* 领导不会分私，下属会私分领导

### 2、率先垂范

- \* 榜样的力量是无穷的
- \* 要求别人做到的，自己以身作则先做到
- \* 正己而化人

### 3、无为而治

- \* 领导不在场时如何？
- \* 无为就是不妄为
- \* 基于人性的机制设计

商业与历史题材案例分享

## 课程讲师 About the Speaker

### 余光胜

战略管理咨询与培训资深专家

复旦大学管理学院 产业经济学博士，工商管理博士后

中国工业经济学会理事

浙江米奥兰特股份有限公司独立董事

曾就职于陆家嘴集团等大型企业的战略管理部门，专门从事企业战略的调研、设计制定、实时追踪与辅导等实战性工作。长期从事战略管理等相关领域的管理实践、企业培训、咨询与顾问等工作。

先专攻西方经济学与管理学，体悟于西学实践之后，而浸淫于中国传统文化 10 余载，汇融中西古今，倡导接地气的管理之道，善于从中国传统文化中发掘管理内涵，循循善诱，深入浅出，以小见大。常常反复多次受邀为同一家企业提供管理咨询与管理顾问服务，这是客户最宝贵的肯定。

### 专注的领域：

#### 一、企业培训

- \* 长期讲授培训课程：《管理学》、《企业战略管理》、《领导力》、《战略执行力》、《东方管理》、《中国管理文化修养》、《中层战略管理与领导力提升》、《领导力塑造的五项修炼》等课程。
- \* 余老师还长期受知名高校邀请，为企业家、企业高管、MBA 学员等讲授战略管理、领导力等领域的系列课程（MBA\EDP\EMBA\MPACC）。如：北京大学 EDP、上海交通大学 EDP、上海大学 EDP、福州大学 EDP、兰州大学 MBA、上海浦东干部学院、连云港方洋管理学院等。

#### 二、咨询与顾问

- \* 为国内多家知名企业及政府机构提供产业规划、战略管理、市场定位、管理升级、组织创新等相关领域的咨询服务；
- \* 所提供的管理咨询方案均受到委托方的认可与好评，取得了较好的实践效果，最为可贵的是大部分企业都反复多次邀请余老师为该公司提供管理咨询服务；
- \* 其中为浙江物产集团公司所制定的战略规划方案，指导该公司进入世界 500 强，成为浙江省首个进入世界 500 强的企业；
- \* 许多企业在接受过余老师的培训或咨询服务以后，继续邀请余老师担任企业的长期管理顾问，参与企业的部分管理决策、协助管理体系完善、提出管理优化建议，在具体的管理实践中帮助企业稳步成长；
- \* 咨询与顾问服务过的部分知名企业列举：中南建设集团战略转型研究，巨化集团商贸发展战略，中国邮政上海公司职业生涯规划，浙江物产集团公司发展战略规划，上海陆家嘴集团有限公司发展战略研究，上海外高桥保税区新发展公司发展定位研究，上海汽车工业销售总公司市场定位，沪东重机股份有限公司市场定位与成本管控研究，上海贝岭股份有限公司战略定位与组织创新，上海埃通电气股份公司发展战略设计，上海烟草虹口公司市场研究，上海宝钢钢贸公司市场定位，上海纺织控股集团发展战略规划，上海龙头股份有限公司发展战略研究

### 三、研究与著述

- \* 集二十多年的研究、咨询、培训、管理的丰富经验，出版了有关组织管理、企业发展战略、企业知识管理等方面的著作多部：《现代企业组织创新》、《企业发展的知识分析》、《产业视角的企业战略》等；
- \* 主持完成国家自然科学基金项目 5 项（管理与工业经济领域）；
- \* 发表关于企业战略管理、企业创新、企业知识管理、领导力等领域的专业文章 30 余篇。

## 报名方式

请打开网站：[www.ewisx.com](http://www.ewisx.com)，点击任一活动，于活动介绍页面底部提交报名信息；如有疑问，请联系课程顾问协助报名：[ewisx.com](http://ewisx.com)。



关注公众号：[ewisx](http://ewisx)



课程顾问：[ewisx.com](http://ewisx.com)