

企业中层管理者领导力

模型构建解决方案

【需求背景】

一般企业进行领导力水平提升的培训与辅导时，会有两种比较典型的表现形式，一种是随意性，基于对本公司管理者的片面认识进行零散的培训和辅导；第二种是像早期的华为公司那样，非常的系统，会首先建立一整套的管理者任职资格标准，随后根据标准设定相应的培训课题。两种方式都会有问题，第一种方式过于简单且零散，达成的效果不佳；第二种方式则过于复杂，要先建立各级管理者的任职资格管理体系，本身这就是一个耗时耗力的成本巨大的事情。既然两种方式都存在问题，有没有一种介于两者之间的方式呢，既能兼顾到系统，又不至于太复杂呢。后期，**华为公司经过几年的管理实践**，结合相关的理论基础，逐渐的摸索出既能兼顾系统又不至于太复杂的方法论。以下方案正是来源于华为公司的管理实践，并经过我们不同企业的管理实践，再次优化的一种方式。

根据以上的介绍，该领导力能力提升辅导，需要先将企业的领导力模型提炼出来，通过研讨的方式，结合公司的实际情况，提炼出公司不同层级管理者的领导力模型，包括职责、角色、关键业务活动、关键技能等；这一部分的输出就相当于先制订管理者的标准，而不同层级管理者的标准组合，就是一个系统的管理者晋级的体系；这也是后期系列领导力提升培训的基础。随后，再根据模型，设置针对性的课程名录，通过集中讲解培训、课后辅导的方式，提升各级管理者的领导力水平。这种方式完全兼顾到系统又能考虑到时间成本。

以下方案，是针对第一阶段，即领导力模型提炼而设计的

【项目整体思路】

建议分为三个时间进行，其中第三个时间可以根据企业的实际情况有选择性的进行

阶段	内容	目的	时间	备注
第一	访谈	<ul style="list-style-type: none">•了解公司文化•收集相关资料，包括角色、任务、能力等•建立必要的信任关系，为做好培训奠定基础	1天	一天 4-5 人左右
第二	研讨	<ul style="list-style-type: none">•老师讲解理论和方法以及案例•学员研讨领导力各要素，包括职责、角色、关键任务、技能等•学员呈现并老师点评	2.5天	两个白天带一个晚上

第三	辅导	•辅导公司 HR 人员整理初稿，并提炼成讨论稿，最后形成定稿	1 天	可分为两个半天进行
----	----	--------------------------------	-----	-----------

【基本要求】

1. 参加人员：部门第一负责人
2. 参加人数：不超过 40 人，分组，每组不低于 8 人，每人设置桌牌
3. 物资准备：每组 5 张大白板纸、若干 A4 纸、大白板、白板笔、胶带等
4. 研讨方式：老师讲解一段，引导小组研讨，老师点评，并现场指导输出初稿

【领导力构建模型】

1. 为了能提炼和构建领导力的各个要素，需要方法论和模型指引，以下洋葱模型，用于本次培训和研讨的指导



2. 模型说明：构建领导力的各个要素，基础是职责，所以该模型的起始从职责开始，并逐步引导出行使这些职责需要什么样的角色，承担这些角色可以输出怎样的结果，这些结果是由怎样的活动或行为支持，为了能很好的行使这些职责，需要具备哪些技能。最后，在实践中实施。

【目标与成果】

通过本次培训与研讨并交流，可以达成以下目标并输出相应成果。

1. 了解管理的基本内容
2. 知道管理在企业经营中的重要作用
3. 学会如何转型
4. 收集相关管理的困惑和难题
5. 知道自身的职责、角色、关键业务活动以及相应的技能
6. 输出以上要素内容的初稿

说明：成果的最终定稿，需要企业 HR 人员对培训结果进行进一步的整理和提炼与讨论

【举例领导力模型输出】

按照洋葱模型，举例某集团公司一线经理部分的职责、角色、关键活动、技能等

1. 职责（每个层级的职责不一样，一般会有 6-10 个主体责任）
 - 与上级共同规划并制定部门发展方向，确定部门目标；和员工共同分解部门目标到每个员工，并设定绩效标准和工作执行计划
2. 角色（每个层级角色可设置 3-5 个不等，每个角色根据实际情况设置相应权重）
 - 目标实现的责任者
3. 该角色描述（需要对每一个角色进行描述，相当于是一个解释）
 - 按照上级制订的既定方向，与团队成员一起确定和分解目标并转换成具体的工作任务，同时带领团队成员共同实施以达成目标
4. 该角色需要的关键业务活动（每一个角色会有 2-3 个关键业务活动）
 - 根据公司规划和部署，与上级共同制定部门目标，明确各项工作任务和改进方向；根据工作优先顺序按照内部资源，和员工一起讨论并合理分配工作任务，指导员工制订具体工作计划和措施；根据部门目标，结合员工工作任务，指导并推动员工达成
5. 该角色需要的技能（包括专业知识、专业技能、胜任素质等，每一个角色会有 2-4 个技能）
 - 理解并领悟战略的能力、制定与分解并实施目标的能力

【研讨与培训大纲】

一.理解并认识管理

1. 分享与互动：你做管理的感受是什么？你是如何理解管理工作的？
2. 管理的定义是什么？管理的基本职能有哪些
 - 分享彼得·德鲁克对管理的理解
3. 几个管理的问题讨论与经验分享
 - 找人和辞退员工，哪个要快一点哪个要慢一点
 - 新员工入职和转正，为什么要举行仪式，其意义是什么
 - 你认为你最多能管理的直接人数是多少
 - 管理的一致性该如何理解

- 你是如何解决工作中的员工冲突的
- 4. 管理的层级划分以及各自行使的不同职能区分
- 5. 互动与分享：不同管理者如何分担以下不同的责任
 - 正确的做事
 - 做正确的事情
 - 把事情做正确
- 6. 管理首先要解决的是“管”还是“理”
 - 管理在企业中是如何发挥作用和机制的
- 7. 管理的基本要素
 - 领导力模型与逻辑结构介绍
- 8. 信息收集：目前遇到的管理问题与挑战
 - 分组呈现与分享
 - 讲师点评
- 9. 如何梳理中层管理者的关键职责，方法与工具介绍
 - 第一次研讨：中层管理者的关键职责
 - 分组呈现与分享
 - 讲师点评并输出统一的初稿

二.认识管理者的角色

- 10. 互动与交流：那你本人在生活中和工作中都行使了哪些角色
 - 你是如何理解角色的
 - 角色的概念是什么
 - 角色可以决定什么
- 11. 通用大型集团 CEO 的成长历程介绍

- 互动交流：在这些成长阶段中，哪个最为艰难？

12. 如何转型为一个成功的管理者

- 互动交流：你目前所从事的工作是管理者的工作还是一个独立贡献者的工作
- 管理者和独立贡献者有哪些区别
- 为什么从独立贡献者专为管理者，其转型之路非常艰难
- 转型到合格管理者的方法与思路

13. 做为中层管理者，你在上级、平级、下属中各自的期望角色是什么

- 优秀企业对管理者的七项期望
- 角色管理者大师明茨伯格对管理者角色的理解
- 常用管理者角色的界定
- 举例：项目经理的角色
- 举例：PDT 经理的角色

14. 第二次研讨：本公司中层管理者的角色有哪些，定义与描述

- 分享与呈现：角色、定义、描述
- 老师点评并现场指导输出初稿

三. 管理者的关键任务和活动的理解

15. 互动：从独立贡献者转型到管理者，主要是在哪几个维度进行转型

- 管理自我和管理他人有什么不同的地方
- 分组研讨：交流转型的要素有哪些，整理和讨论
- 老师点评：管理自我和管理他人的不同要点

16. 从独立贡献者转型到管理者的关键行为特点有哪些

- 举例华为公司管理者的行为特点
- 举例 PDT 经理的行为特点

17. 第三次研讨：本公司中层管理者的关键行为特征

- 分组研讨并呈现和分享
- 老师点评并指导输出初稿

四. 管理者的能力认知

18. 关于能力，首先理解能力模型

19. 三种主要的能力划分

20. 重点认识：冰山模型

- 你认为一个人业绩输出的关键要素是什么
- 如何理解核心胜任素质
- 识别胜任素质
- 举例：华为管理者的关键胜任素质

21. 第四次研讨：本公司中层管理者的关键能力

- 分组研讨，中层管理者需要哪些能力
- 归类整理：按照知识类、专业技能类、胜任素质进行分类
- 呈现与分享
- 老师点评并指导输出初稿

五. 如何使能与应用

22. 领导力模型的应用

- 根据职责提起考核任务
- 根据关键行动检查工作完成情况
- 根据关键技能提取课程名录

23. 如何根据领导力模型使能

- 培训的课程设置

- 提升领导力的方法