

卓越领导者核心能力塑造

(清华大学工商管理博士班课程-小班授课 20-30 人，适用内训)

课程对象：

企业董事长、CEO、总裁、副总裁、事业部总经理等企业高级管理者。

课程目标：

讲师以精辟的论点引导学员进行角色认知，深入浅出地分析影响高层管理者（职业经理人）绩效水平的各种因素分析与高层管理者角色分析，通过高层管理者的角色分析引导学员了解高层管理者的核心能力，向学员阐明哪些因素是可以改变的，提升领导能力最便捷的方法。通过学员与讲师的互动讨论发现高层管理者应具备的核心能力。

课程特点：

讲师利用 NOKIA、GE、MOTOROLA、SIEMENS 等世界 500 强企业采用的管理者评价与开发方法 ASSESSMENT CENTER 技术对学员的能力进行现场评估，让高层管理者通过亲身体验快速提升核心职业能力。本课程采用“案例分析+自我检视+亲身体会”的方式对学员的管理行为进行改造，一改传统的领导力开发模式，也是中国第一个利用 AC 技术对高层管理者进行素质开发的典范课程。

课程内容：

引述：

管理其实很简单……

您是职业经理人吗？

一、高层管理者的九种角色

名义领袖(figurehead)

发言人(spokesperson)

谈判者(negotiator)

教练与激励者(coach and motivator)

团队构建者(team builder)

团队实践者(team player)

技术问题解决者(technical problem solver)

创业者(entrepreneur)

战略规划者(strategic planner)

学员对照：

1. 我表现最好的三个角色是什么？
2. 企业最需要我现阶段担当的角色是什么？
3. 我需要加强表现的三个角色是什么？

二、企业高层管理者的胜任素质

1、引述：

IBM 郭士纳为何能让大象跳舞？

惠普优秀领导者素质要求

GE 公司管理者的胜任模型

Hay Group 的研究“中国企业领导人的素质短板”

中国企业高层管理者职业能力模型：八大素质

2、战略管理能力：管理战略

扮演战略规划者

分析战略成功的条件

要善于平衡划不利为有利

多角度考虑战略问题

纸上谈兵与战略推演

3、知人善任

知人

知事

知人事

励卒谋将

因材施教与因事施教

4、分析决策

广度

解读信息背后的本质

系统思维模式

你会征求谁的意见

不怕一万，就怕万一

5、团队组织能力：构建者与实践者

梁山草寇与山贼的目标差异

团结一切可以团结的力量

火车头的价值

自我定位

发挥所长

6、建立伙伴关系

谁是你的伙伴？

如何与对方建立伙伴关系？

如何巩固与伙伴的关系？

如何保证与你的伙伴共同发展？

怎样扩大伙伴关系网络？

7、授权控制

你找到合适的人才了吗？

你知道这个人的特点吗？

这个人知道要做什么以及努力的方向吗？

这个人理解你的意思吗？

你如何帮助他铲平前进的障碍？

你检查过下属的工作吗？

8、创新变革

分众传媒的崛起

韦尔奇“无边界管理模式”

李嘉诚“抽签”

蒙牛“航天员广告”

挖井还是挖坑

9、高效沟通

如何倾听

如何反馈

把握机会

展现自我

三、企业高层管理者情境训练

1、集体讨论环节

现场练习

学员评价

讲师评价

学员对照：我哪些素质需要提升

2、公文处理环节

现场练习

学员评价

讲师评价

学员对照：我哪些素质需要提升

3、模拟面谈环节

现场练习

学员评价

讲师评价

学员对照：我哪些素质需要提升

四、卓越管理者的行为表现

1. 卓越的管理行为分享

战略管理能力

知人善任能力

分析决策能力

团队组织能力

建立伙伴关系能力

授权控制能力

创新变革能力

高效沟通能力

2. 制定自我素质改善计划

3. 课程总结与回顾