

# 【华为高级经理人的五项修炼】

## 【一】课程概要

五项 修炼	第一部分 角色认知	第二部分 工作管理	第三部分 人员管理	第四部分 团队执行力	第五部分 领导力提升
核心 目标	管理者的定位	确保任务完成	提高人员效能	打造团队执行力	提升个人影响力

思维意识	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 资源意识</li> <li>● 效率意识</li> <li>● 责任意识</li> <li>● 目标意识</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 目标管理</li> <li>● 计划管理</li> <li>● 质量意识</li> <li>● 风险意识</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 辅导授权</li> <li>● 动机激励</li> <li>● 梯队建设</li> <li>● 知人善任</li> <li>● 理性思维</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 结果导向</li> <li>● 营造氛围</li> <li>● 群体决策</li> <li>● 沟通协作</li> <li>● 执行管控</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 引领文化</li> <li>● 以身作则</li> <li>● 共启愿景</li> <li>● 挑战现状</li> </ul>
方法技能	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 资源整合</li> <li>● 效率提升</li> <li>● 情压管理</li> <li>● 时间管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 目标分解</li> <li>● 进度管控</li> <li>● 风险管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 金字塔原理</li> <li>● 辅导技巧</li> <li>● 授权技巧</li> <li>● 激励技巧</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 团队理论</li> <li>● 信任沟通</li> <li>● 群策群力</li> <li>● 管理冲突</li> <li>● 管控结果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 战略思维</li> <li>● 变革创新</li> <li>● 影响他人</li> </ul>
工具模版	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 效率模型</li> <li>● 压力工具</li> <li>● 时间工具</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 分解工具</li> <li>● 进度工具</li> <li>● 风险工具</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 结构化工具</li> <li>● 问题解决工具</li> <li>● 辅导工具</li> <li>● 授权工具</li> <li>● 激励模型</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 沟通协作工具</li> <li>● 行动学习工具</li> <li>● 处理冲突工具</li> <li>● 结果管控工具</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情境领导</li> <li>● 创新工具</li> </ul>
时间安排	● 6H/12H	● 18H	● 12H	● 12H	● 3H/6H

## 【二】课程大纲

课程内容与时间设置 (合计 8/10 天, 6hrs/天)

篇章与课时	内容大纲
-------	------

<p style="text-align: center;">第 一 部 分</p>	<p style="text-align: center;">魏</p>	<p style="text-align: center;"><b>第一章</b> 管理者角色 认知 【3H/6H】</p>	<p><b>第一节、管理者的角色认知</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 管理的定义</li> <li>➤ 管理者的三项关键任务</li> <li>➤ 组织需要的三种能力 技术能力、人际能力、概念能力</li> <li>➤ 管理者的三承三启 承上启下、承前启后、承点起面</li> <li>➤ 组织的概念和原则</li> <li>➤ 竞争环境下的对管理者提出新的挑战</li> <li>➤ 系统思考和利益相关者的思想</li> </ul> <p>案例研讨：管理者理念的更新 案例研讨：管人和管事的本质区别 案例研讨：如何带领团队改变在公司中被动的局面？</p> <p><b>第二节、从专业到管理的重定位</b></p> <p>互联网时代知识型员工的六大特点 互联网时代专业人员与管理人士的六大思维模式区别 互联网时代从专业走向管理五大大关键动作 案例研讨：如何站在更高的层面看待自己的部门定位？ 案例研讨：500 强公司如何培养骨干员工转型走向管理 案例研讨：技术/业务型管理者的职业发展通道。 案例研讨：其他部门提出各种“不合理”需求，怎么办？</p>
--	--------------------------------------	--	--

		<p><b>第一节：时间管理与效率提升</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 效率低下的六大原因 <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 为谁工作不清晰</li> <li>◇ 任务没有优先级</li> <li>◇ 工作之前不准备</li> <li>◇ 进度总是往后拖</li> <li>◇ 凡事都要自己做</li> <li>◇ 完成之后不总结</li> </ul> </li> <li>➤ 建立时间管理的意识</li> <li>➤ 时间管理的本质</li> <li>➤ 如何记录和分析时间日志？</li> <li>➤ 华为时间管理四大法宝</li> </ul> <p><b>第二章</b></p> <p>自我管理 【3H/6H】</p> <p><b>第二节：自我管理工具练习</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 华为的韵律法则</li> <li>➤ GTD 工作法的要义</li> <li>➤ 番茄工作法</li> <li>➤ PDCA 工作法</li> <li>➤ 压力测试与管理</li> <li>➤ ABC 情绪管理</li> </ul> <p>案例研讨：如何处理干扰？  案例研讨：如何克服拖延的习惯？  案例研讨：工作流程精简法  案例研讨：制定工作优先级计划表  案例研讨：情绪与压力管理练习</p>
--	--	--

<b>第 二 部 分</b>	<b>工 作 管 理</b>	<p><b>第三章</b></p> <p>目标管理与计划执行【6H】</p>	<p><b>第一节：目标管理的意义</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 企业战略、年度经营目标和部门目标的关系</li> <li>➤ 设计部门目标的四个维度</li> <li>➤ 环境分析与部门策略制定</li> <li>➤ 从目标到计划的分解流程</li> <li>➤ 确保计划有效执行的技巧</li> </ul> <p><b>第二节：目标管理到计划执行八步法</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 把握企业战略重点</li> <li>2. 确定部门/团队目标</li> <li>3. 做好环境分析</li> <li>4. 制定部门策略</li> <li>5. 制定工作项目与进度计划</li> <li>6. 协调匹配资源</li> <li>7. 精细执行</li> <li>8. 总结复盘</li> </ol> <p>案例研讨：项目里程碑的制定 案例研讨：华为某项目计划分解实例 案例研讨：华为某项目控制管理实例</p>
	<p><b>第四章</b></p> <p>问题分析与解决【6H】</p>	<p><b>第一节：厘清问题</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 5W2H 法明确问题</li> <li>➤ 三类常见问题             <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 原因分析</li> <li>◇ 决策制定</li> <li>◇ 计划制定</li> </ul> </li> </ul> <p><b>第二节：分析问题的五种科学管理工具</b></p> <p><b>第三节：麦肯锡问题解决七步法</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 界定问题</li> <li>➤ 建立诊断框架（原因分析）</li> <li>➤ 淘汰非关键问题（漏斗法）</li> <li>➤ 制定详细的工作计划</li> <li>➤ 分析评价各备选方案（决策分析）</li> <li>➤ 构建论证，制定行动方案（计划分析）</li> <li>➤ 说故事（有效呈现）</li> </ul> <p>案例研讨：华为某销售问题分析与解决复盘 案例研讨：富士康某生产问题分析与解决复盘 案例研讨：腾讯某研发问题分析与解决复盘</p>	

		<p><b>第五章</b></p> <p>表达与呈现 【6H】</p> <p><b>第一节：口头表达十大结构化框架</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 变焦框架</li> <li>➤ 收益框架</li> <li>➤ 钟摆框架</li> <li>➤ 三角框架</li> <li>➤ 演绎框架</li> </ul> <p><b>第二节：书面呈现结构化框架</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 领导指示“上传下达”结构化</li> <li>➤ 向下级布置工作结构化</li> <li>➤ 向上级请示工作结构化</li> <li>➤ 期间工作汇报结构化</li> <li>➤ 专项工作汇报结构化</li> <li>➤ 汇报负面问题结构化</li> <li>➤ 总结复盘结构化</li> </ul> <p><b>第三节、商务呈现结构化</b></p> <p>商务呈现的三要素：思想、结构、技巧</p> <p>思考：想比说更重要</p> <p>切题：商务呈现的目标分析</p> <p>知彼：商务呈现的受众分析</p> <p>知己：商务呈现的自我分析</p> <p>气场：商务呈现的场景分析</p> <p>风格：商务呈现的风格选择</p> <p>案例研讨：腾讯某项目汇报实例分享</p> <p>案例研讨：华为某部门年度工作总结汇报实例分享</p> <p>案例研讨：华为某客户宣讲实例分享</p>
--	--	--

<p style="text-align: center;"><b>第三部分</b></p>	<p style="text-align: center;">人员管理</p>	<p style="text-align: center;"><b>第六章</b></p> <p style="text-align: center;">沟通技巧【6H】</p>	<p><b>第一节：沟通的概念和过程</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 沟通的三个要素</li> <li>➤ 沟通的四个层次</li> <li>➤ 沟通的五大核心技术</li> </ul> <p><b>第二节：向上沟通技巧与实践</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 向上沟通原则</li> <li>➤ 向上沟通四个场景技巧</li> </ul> <p><b>第三节：向下沟通技巧与实践</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 向下沟通原则</li> <li>➤ 向下沟通五个场景技巧</li> </ul> <p><b>第四节：跨部门沟通协作技巧与实践</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 跨部门沟通五原则：             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 改变从牵头人（责任人）开始</li> <li>2) 找到有发言权的人</li> <li>3) 让有发言权的人参与决策制定</li> <li>4) 主动配合对方的工作</li> <li>5) 前置性沟通</li> </ol> </li> <li>➤ 跨部门沟通四步骤</li> <li>➤ 与不同类型同事沟通技巧</li> </ul> <p><b>第五节：建立高效组织沟通模式</b></p> <p>案例研讨：站在上级的角度和视野看待问题</p> <p>案例研讨：上级临时决定，某经理提出建设性的意见案例分析</p> <p>案例研讨：华为某跨部门项目经理汇报工作案例</p> <p>案例研讨：与下属绩效沟通案例分析</p> <p>案例研讨：如何与刺头员工沟通？</p> <p>案例研讨：如何与聪明的员工沟通？</p> <p>案例研讨：互联网时代沟通方式的变化</p>

第三部分

人员管理

第七章  
部属培养和授权  
【6H】

**第一节：员工培养和辅导**

- 什么样的员工需要培养？
- 培养的形式
- OJT（现场作业）即时培训
- 以师带徒（一对一深入培训）
- 集中培训
- 辅导员工的步骤
- 确定对象
- 询问工作状况
- 辅导计划与实施
- 总结、反馈与激励
- 辅导下属的关键要点
- 因材施教的原则
- 不同层级员工的培育目的与原则  
经营层、管理层、执行层
- 员工能力发展不同阶段的特征：新任、在任、久任、适任  
团队活动：谁的OJT最有效？

**第二节：员工授权**

- 授权的五个层次
- 有效授权的六个步骤
- 对部属授权的原则
- 如何处理反授权
- 控制的本质
- 控制的原则
- 授权后的五种控制的方法

**第三节：员工激励**

- 直接主管在人才激励中的定位
- 现代企业激励的五个重要理论
- 团队激励的五大（愿景、领导、制度、文化、员工）系统
- 物质激励技巧
- 非物质激励技巧
- 四种类型员工的激励技巧
- 案例研讨：OJT（现场培训）五步法
- 案例研讨：华为后备管理干部培养机制探寻
- 案例研讨：华为以师带徒制度实例分享
- 案例研讨：华为某团队绩效辅导实例分享
- 案例研讨：针对不同类型员工授权工作表单
- 案例研讨：没钱如何激励员工？
- 案例研讨：员工的五份工资
- 案例研讨：为什么成长和发展的机会是对员工最好的激励？

<p>第 四 部 分</p>	<p>■</p>	<p>第八章 团队建设与管理 【12H】</p>	<p>第一节：团队概念</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 团队管理的五大误区</li> <li>➤ 团队定义</li> <li>➤ 互联网时代高绩效团队的八大</li> <li>➤ 团队建设的四个阶段</li> </ul> <p>第二节：团队不同发展阶段管理实践</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>团队建设第一阶段——成立期</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 团队成立期的特征</li> <li>◇ 确定团队规模</li> <li>◇ 树立共同目标</li> <li>◇ 团队成立期的领导风格</li> </ul> </li> <li>➤ <b>团队建设第二阶段——动荡期</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 团队动荡期的特征</li> <li>◇ <b>团队冲突与化解</b></li> <li>◇ 托马斯—基尔曼冲突模型分析</li> <li>◇ 产生冲突的五大原因</li> <li>◇ 冲突化解五大策略</li> <li>◇ 团队动荡期的领导风格</li> </ul> </li> <li>➤ <b>团队建设的第三阶段——稳定期</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 团队稳定期的特征</li> <li>◇ 建立团队规范和流程</li> <li>◇ 建立跨部门团队</li> <li>◇ 团队稳定期的领导风格</li> </ul> </li> <li>➤ <b>团队建设的第四阶段——高产期</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 团队高产期的特征</li> <li>◇ 变革管理</li> <li>◇ 团队高产期的领导风格</li> </ul> </li> </ul> <p>第三节：团队行动学习实践技巧</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 团队共创</li> <li>➤ 六顶思考帽</li> <li>➤ 群策群力</li> <li>➤ 团队复盘</li> <li>➤ 世界咖啡</li> </ul> <p>现场活动：带领团队完成目标</p> <p>案例研讨：华为新业务团队组建案例探讨</p> <p>案例研讨：华为技术部和销售部之间的冲突该如何处理？</p> <p>案例研讨：华为基本法、海尔员工行为规范分享</p> <p>案例研讨：腾讯某新业务部门团队共创实现目标分享</p> <p>案例研讨：跨部门团队如何考核？</p>
----------------------------	----------	----------------------------------	---

<p style="text-align: center;"><b>第五部分</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>领导力提升</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>第九章</b> 互联网时代 领导力提 【3H/6H】</p>	<p><b>第一节：新领导力概念：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 新经济和竞争环境下的对管理者提出新的挑战</li> <li>➤ 领导与管理的区别</li> <li>➤ 系统思考和利益相关者的思想</li> <li>➤ 个人影响力、团队影响力的营造</li> </ul> <p><b>第二节：领导力提升</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 情境领导的思想</li> <li>➤ 六种领导风格的测试和实践</li> <li>➤ 竞争环境下管理能力提升的五个关键密码</li> </ul> <p>案例研讨：竞争环境下对管理者提出哪些新的挑战，带来哪些新的机遇？</p> <p>案例研讨：技术员出生的马化腾的领导力体现在哪些方面？</p>
--	---	--	---