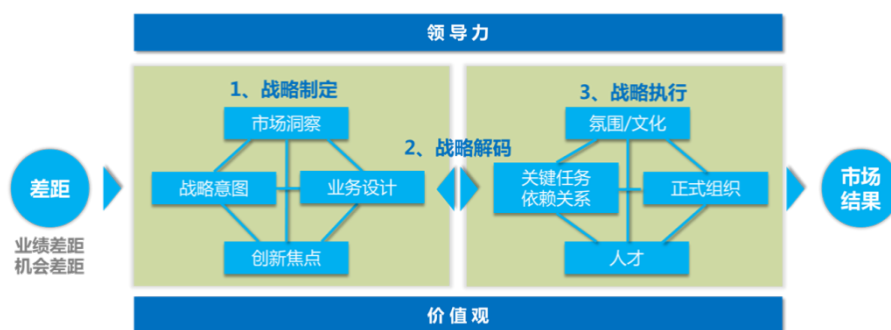


企业中高管业务领导力发展计划

基于 BLM 业务领先模型的中高管系列课程



BLM 战略执行力工作室

目

项目背景.....	3
BLM 业务领先模型.....	4
BLM 业务领先模型的优势.....	4
项目设计思路.....	4
项目特色.....	6
课程大纲 1：BLM 战略规划与战略执行训战营.....	6
课程大纲 2：回归本质、回归常识——向华为学管理.....	10
课程大纲 3：领导力之道.....	15
课程大纲 4：商业模式构建与创新训战营.....	19
课程大纲 5：系统思维与创新力提升.....	21
课程大纲 6：从战略解码到年度经营计划.....	24
课程大纲 7：企业文化建设训战营.....	28
课程大纲 8：战略品牌管理.....	31
课程大纲 9：“统一意志、集体作战”——向华为学习组织管理.....	36
课程大纲 10：战略人力资源管理.....	39
课程大纲 11：以价值评价为核心的华为人力资源管理体系.....	43
课程大纲 12：以奋斗者为本的绩效管理体系.....	47
课程大纲 13：华为干部管理之道.....	53
《企业中高管业务领导力发展计划》培训项目实施流程.....	61
《企业中高管业务领导力发展计划》培训项目课后落地保障系统.....	62
《企业中高管业务领导力发展计划》培训项目课中效果保障.....	64

项目背景

什么是业务领先模型 (BLM Business Leadership Model) ?

华为，世界级的创新水平来源于其世界级的管理水平。华为，已经成为了改变世界的“中国力量”，近几年，学习华为的热潮不减：向华为学习狼性文化、干部管理、组织发展、创新研发、供应链管理等等，但是很多企业收效甚微，求其原因是没有学习到华为的底层管理框架，无法向华为一样构建起管理的底层逻辑。

只有建立起向华为一样的管理体系，具备把握管理本质的能力，才能让企业进入健康持续的上升发展通道。

任正非说：以前我们就讲过华为公司什么都不会留下，就剩下管理。所有产品都会过时，被淘汰掉，管理者本人也会被更新换代，而企业文化和管理体系则会代代相传。因此我们要重视企业在这个方面的建设，这样我们就会在奋斗中越来越强、越来越厉害。

2006年，华为花了3000万从IBM引入的业务领先模型 (BLM Business Leadership Model) 往往被学习企业所忽视，而恰恰是它构成了华为管理的底层逻辑。

业务领先模型在华为的运用过程中，被发现不仅仅是一套包容性很强的思维框架，它可以把之前制定战略规划所使用的各种工具如IPD（集产品开发）的MM（市场管理）、战略解码、战略地图、平衡计分卡等融入其中，并可以从公司战略到业务单元战略再到各职能体系的战略统一使用，在各大产品线和PDT制定SP（中长期战略规划，春季计划）和BP（年度经营计划，秋季计划）时，大显神通，其理论性、技术与实战化、工具化得到淋漓尽致的发挥。

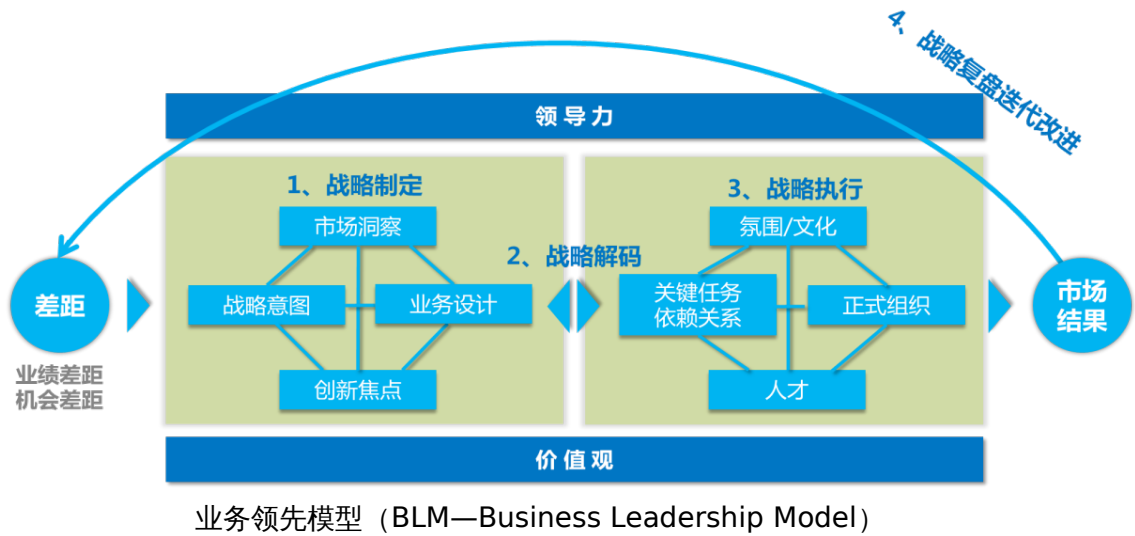
BLM业务领先模型包括了管理者所需要构建管理素养的三层结构：理论、技术和工具；并囊括了从战略规划、到战略解码，再到战略执行的全部管理过程。本系列课程以BLM业务领先模型为核心，帮助企业中高层企业建立系统管理思维、学会运用企业管理技术，并熟练运用工具，帮助企业中高层管理者系统地提升管理水平，让国际领先的管理理论方法成就中国企业的行业领先。

BLM 业务领先模型

2002年，华为引入美世咨询（MERCER）的价值驱动业务设计模型VDBD（Value Driven business design），用来制定创新性增长战略；

2006年，华为公司引进IBM的业务领先力模型BLM，IBM是把VDBD模型（左半模块）与纳德尔图斯曼组织变革模型（右半模块），集成在一起成为BLM模型。

同时，华为开展端到端的业务流程体系建设，战略管理流程定义为DSTE（从战略到执行）流程。

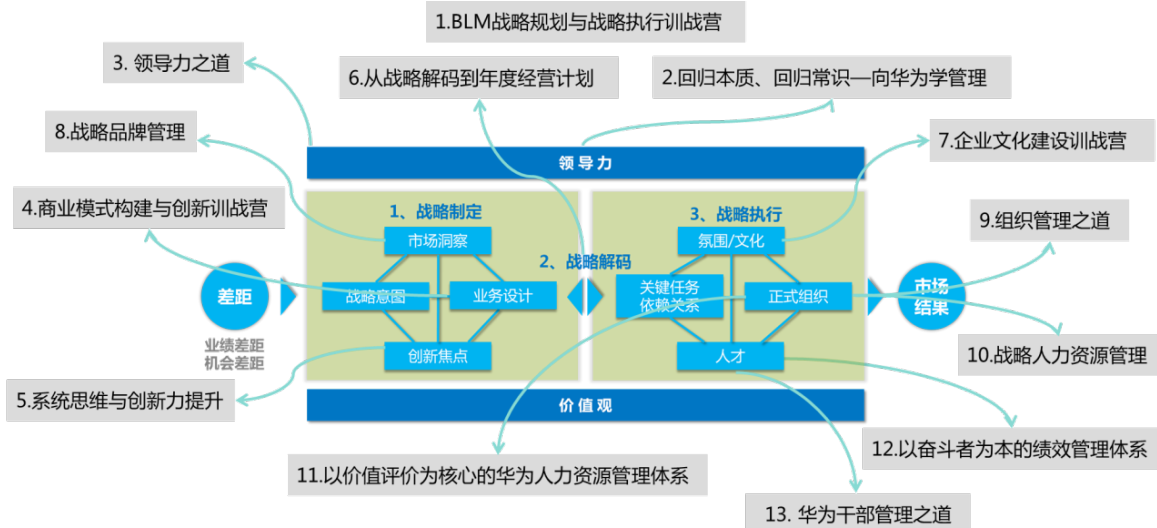


BLM 业务领先模型的优势

- 1、帮助企业建立战略发展能力
- 2、帮助企业建立统一的管理语言
- 3、帮助企业建立从目标到任务，从业务设计到重点工作的逻辑能力
- 4、帮助企业建立有效的管理系统
- 5、让战略规划解码自上而下层层分解、层层落实
- 6、让企业发展不再盲目，让企业成长不再错失良机
- 7、现实性：基于现实差距；前瞻性：解决未来问题

项目设计思路

依据 BLM 业务领先模型，打造构建中高层管理者的从战略到执行的管理系统课程。



类别	维度	课题	核心目标	能力	外部导向	关注内部	激发创新	工具运用	时间安排
第	战	战	战略规划与决策	战	聚焦宏观环境分	战略执行的三大	前瞻性、系统	PESTEL、五力模	训战版：3

一	略	略	战略澄清与解码 战略执行与控制 培养核心竞争力	略	析、竞争分析与客 户分析	维度：组织、文 化、人才，以领 导力推动	性、批判性带 来的创新性局 面	型、行业研 究、SWOT、波士 顿矩阵、九张画 布、人才矩阵等	天+2天+2 天。课程 版：18H
		商业 模 式	商业洞察力 业务突破性 指数级增长 利益关系设计	商 业 力	关注市场、客户， 构建相关利益方的 交易关系，保持领 先趋势	以自身定位为起 点的价值主张； 关键能力和业务 的支持系统	商业模式的本 质是创新	九张画布、魏朱模 式、十步法等	训战营：3 天。课程 版：12H
		系 统 思 维	逻辑思维 系统性思维 整合思维 创新思维	创 新 力	思维是交换过程， 是培养外部性的关 键	发端于自身内省 的思维才是高质 量的思维方式， 注重认知模式改 善	创新是思维过 程，整合性的 思维激发创新	批判性思维、三段 论、MECE、系统 论等	训战营：3 天2夜。 课程版： 12H
		品 牌 战 略	战略匹配性 营销驱动 产品能力 价值识别	品 牌 力	品牌是外部对产品 与服务的差异化认 知	差异化价值依赖 于内部核心专长	创新是品牌的 灵魂，没有创 新品牌就没有 生命	定位理论、4P、形 象论、4C、威斯曼 学说、需求理论等	训战营：3 天2夜。 课程版： 12H
第 二 部 分	战 略 解 码	战 略 解 码	澄清战略目标 达成战略共识 解码战略举措 任务层层分解 誓师必胜之战	执 行 力	战略共识来源于外 部判断的一致性， 澄清对外部认知的 一致性	解码的目的是让 内部具备捕捉机 会的能力	解码是个创作 过程，不仅是 每项任务的落 实，还有协同 与边界的创造	DSTE、OGSM、 平衡积分卡、金字 塔	训战营：3 天2夜。 课程版： 12H
第 三 部 分	战 略 执 行	组 织 管 理	把握人性 激发组织 预测与引导 激励与协同	组 织 力	组织的关键是共同 的外部目标和任务	组织是人们之间 建立的结构和关 系	组织变革与创 新是组织发展 的驱动力	组织效能诊断、组 织变革模型、组织 发展模型	12H
		H R 战 略	HR战略规划 组织高绩效 HR核心技能	胜 任 力	人力资源战略是对 外部的响应过程	HR战略的目的 是调动组织内部 最重要的资源	HR的关键是 对人性的把 握，是不断应 对变化	SWOT、PDCA、 内外部分析工具	12H
		企 业 文 化	支撑战略 整合队伍 提升绩效 从理念到行动	文 化 力	企业文化是动态适 应变化的内在能力	文化是潜意识、 潜规则、内在的 能力	日本精益文 化、美国危机 文化、英国规 则文化都是文 化创造	“知信行”体系、文 化陀螺、丹尼森诊 断模型等	12H
		绩 效 管 理	目标与规划 执行与辅导 评估与反馈 运用与改进	成 长 力	绩效管理的失败是 因为不关注外部， 缺乏外部导向的绩 效贡献关系	目的是系统思考 和持续改进。强 调学习性，强调 不断的自我超越	唯有创新才能 大幅度地提升 绩效	BSC，GROW模 型，KPI、SMART 原则、OKR等	训战版：3 天2夜。 课程版： 12H
	干 部 管 理	打造团队 有效整合 高效运作 机制设计	人 才 力	干部管理的目的是 为了“集体作战”赢 得竞争	干部管理是个修 炼自我的过程	团队如何保持 活力？	干部盘点、GAP分 析、任职资格、继 任计划等	训战版：3 天2夜。 课程版： 12H	

	人才价值链	全力创造价值 公平评价价值 合理价值分配 人才价值本位 人力资本	增值力	人才价值链的目的是外部“客户满意”	人才价值链的手段是内部“人才满意”	价值创造、评价与分配都离不开创新	能力、态度、贡献、责任评价法、胜任力、中期述职、绩效提升循环、经营检讨等	训战版：3天2夜。 课程版：12H
第四部分	领导力之道	回归管理常识 把握经营本质 洞悉人性规律 提升管理素养	管理力	管理的第一项职能是对外源性任务的计划	管理的目的是为经营服务	管理的本质是问题解决	计划、组织、领导、控制	训战版：3天2夜。 课程版：12H
	领导力之道	以身作则 共启愿景 挑战现状、使众人行 激励人心	领导力	领导力的主要特征是开放性，共启愿景	领导力的特质是自我完善、以身作则	挑战现状不仅需要勇气，更需要办法	五大实践、九大要诀，行为要素、心理要素、能力要素	训战版：3天2夜。 课程版：12H

项目特色

- 1、强调课前调研发现问题，课中培训解决问题，课后落地转化为生产力
- 2、项目实效=【课前测评】+【课中培训】+【课后辅导】+【落地转化】+【评估反馈】
- 3、定制课程：用企业工作中的实际情境来练习，上完课后知道具体问题与情境如何处理
- 4、满足企业对领导者的急迫需求：课程所涵盖的主题切合竞争压力逼迫企业不断变革创新这一背景，帮助企业中高层管理者理清现状，跨上领导之路的快车道。
(定制化提示：可能需要增加对企业的了解，可能会涉及课前的企业访谈；分析企业对管理者的要求、学员在管理实践中的具体差距，可能会调整课程重点，减少或增加课程教授内容。)

课程大纲 1：BLM 战略规划与战略执行训战营

从规划战略、清晰战略到解码战略、执行战略，并通过规范的迭代达成目标

【课程背景】

IBM 在 2003 年开始采用 BLM 作为战略制定工具，帮助管理层在企业战略制定与执行的过程中进行系统的思考、务实的分析、有效的资源调配及执行跟踪。

通过对战略逐层逻辑解码，导出可衡量和管理战略的 KPI 以及可执行的重点工作和改进项目，并采用系统有效的运营管理方法，确保战略目标达成。

华为在 2006 年引入，经过多年内化和实践，已成为全公司中高层用于战略制定与执行联接的方法与平台。华为在后面十几年的发展，几乎没有任何战略失误，并且基本上大的战略机会点都抓住了，才有了今天华为的成功。

【培训课时】 3 天 2 晚+2 天 1 晚+2 天 1 晚

【知识框架】

【课程收益】

- 1、围绕战略的三大核心主题：战略规划、战略解码与战略执行；以定制化的形式，使用 BLM 的理论、技术和工具，以企业自身为案例完成战略设计与决策、战略澄清与解码、战略执行与控制。
- 2、形成有效的战略决策、业务设计，让中高层达成战略共识；澄清战略关键任务，解码战略至绩效管理体系，目标清晰，激励有效；围绕流程组织优化、资源有效配置、核心人才构建、组织文化氛围，实现战略目标达成。
- 3、理解战略规划、经营计划的实质，将企业有限的自身资源/能力和复杂多变的外部环境相匹配，确定企业战略目标；
- 4、掌握从公司级战略到一级部门、二级部门乃至关键岗位的自上而下分解和自下而上的沟通理解方法论；
- 5、掌握战略解码的通用流程、工具、方法及模板；

【课程纲要】

第一章 华为引入 BLM

- 1、阻碍企业生存与发展的“三座大山”
- 2、什么是 BLM 模型？
- 3、BLM 模型在华为以及其他领先企业的实践

第二章 BLM 模型简介

- 1、为什么 IBM 和华为都很重视方法论？
- 2、BLM 模型的系统原理
- 3、为什么 BLM 模型可以连接“战略”和“执行”？

研讨：企业管理与 BLM 模型相结合的运用

第三章 BLM 模型“战略”部分的训战内容

- 1、“战略意图”是战略思考的起点

战略意图包括什么内容？

有的企业说自己没有“战略”是真的吗？

- 2、“市场洞察”决定了战略思考的深度

市场洞察包括哪些内容？

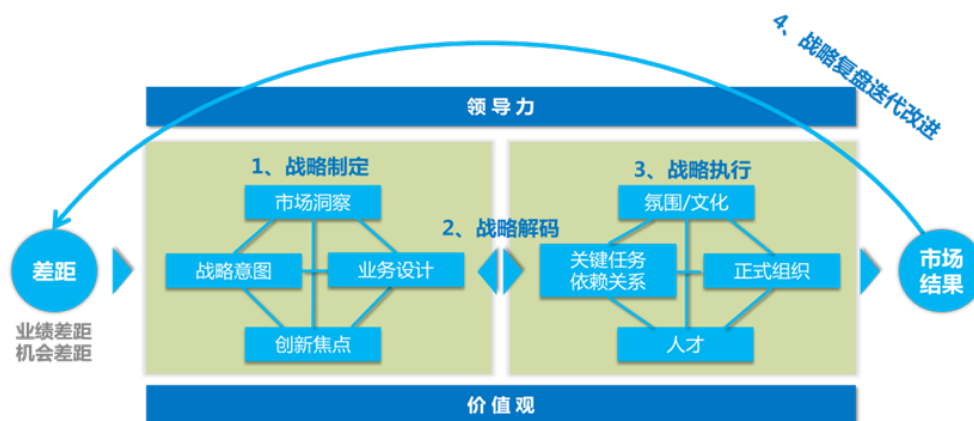
如何实现市场洞察？

研讨：我们的“战略意图”和“市场洞察”

- 3、把“创新”作为战略思考的焦点

创新包括哪些内容？

企业创新的三种模式？



- 4、战略思考要归结到“业务设计”中

业务设计包括哪些内容？

研讨：我们的业务设计有哪些要点？

5、“执行”与“战略”的连接点——“关键任务”

第四章 BLM 模型的“战略解码”部分的训战内容

□问题：为什么大部分公司的绩效计划不能很好落地？

1、什么是战略解码？

□为什么要做战略解码和 PBC

□公司战略解码与设计原则

□如何做战略解码—解码框架

□战略解码做什么

2、公司战略解码

□使命、愿景、目标、战略

□公司战略澄清图

□公司平衡计分卡

□公司年度重点工作

□案例讲解：某企业公司级战略解码

3、一级部门战略解码及 PBC 制定

□第一步：理解公司战略（战略澄清图、KPI、年度重点工作）

□第二步：经验教训总结以及外部环境和机会点分析

□第三步：制定部门三年路标（业务目标、能力提升路标）

□第四步：输出部门年度 KPI 指标

□第五步：输出本年度部门重点工作

□第六步：制定本年度部门关键措施及行动计划

□第七步：部门年度 PBC 承诺

□第八步：困难与求助

4、二级部门战略解码

5、二级部门到岗位 PBC 制定

实战演练：战略解码

战略行动：“必胜之战”誓师大会

第五章 BLM 模型“执行”部分的训战内容

第一节 观念篇

1、“战略”与“执行”哪个重要？

2、为什么战略无法落地？

第二节 BLM 模型实战演练二：检审并优化您的组织体系

1、组织体系必须支撑关键任务执行

2、基于关键任务的组织诊断——您企业的组织体系健康吗？

3、现场实战演练：基于关键任务的组织体系优化

第三节 BLM 模型实战演练三：打造核心人才供应链

1、基于关键任务的关键岗位与核心人才识别

2、实战演练：基于关键任务的核心人才供应链打造

3、关键岗位的价值创造、价值评估与价值分配体系

4、实战演练：基于岗位、能力和绩效的关键岗位人才价值评估与激励体系

5、部门管理者如何科学建设基于关键任务的核心人才供应链

第四节 BLM 模型实战演练四：营造高绩效文化与氛围

- 1、何为企业文化，文化如何为战略服务
- 2、实战演练：企业文化调查、诊断与企业文化建设
- 3、企业文化大纲、企业文化手册与企业文化的深植。
- 4、管理者如何建立以绩效为导向的文化氛围

第五章 训战成果

- 1、完成企业 3-5 年战略规划与业务设计
- 2、制定“年度经营计划”
- 3、完成年度经营计划“关键任务”的“必胜之战”誓师
- 4、后续模型使用辅导和纠偏
- 5、年度绩效合约签订及考核标准建立。

课程大纲 2：回归本质、回归常识—向华为学管理

世界级的管理水平带来世界级的研发能力，成就世界领先的中国企业

【课程背景】

回归经营的本质—经营价值：客户价值、人才价值、资本价值。

华为是第一个成功实现从“资源型”、“政策型”向“管理型”和“创新型”的中国企业，以世界级的管理水平创造了世界级的创新能力。任正非被称作把握了“管理的本质”、“经营的本质”和“人性本质”的中国最优秀的企业家。

回归管理常识—将管理常识做到位，最简单的管理工具是最有效的管理工具。

从《华为基本法》诞生到 1998 年华为拜 IBM 为师，从全员持股到任职资格管理体系，通过持续不断向标杆学习，华为已成为中国运营效率最高，员工职业化程度最高的一家民营企业。

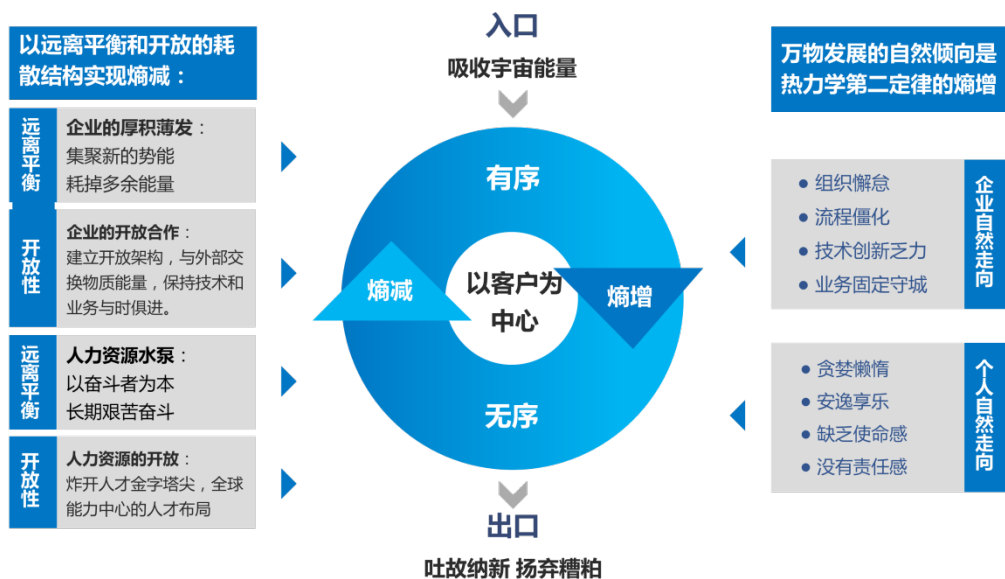
回归管理基本功—最优化、简单化、规范化、标准化

任何一家企业的成功都是其管理哲学的成功；任何一家企业的兴衰逻辑，与其管理者的思维模式密切相关。华为也毫不例外。究竟什么才是华为的企业管理哲学之根？是任正非与华为对经营、管理以及人性的深刻洞察。

本课程从灰度哲学与熵增理论开始，深度解读华为管理背后的实质。

【培训课时】 2 天，12 小时

【知识框架】



【课程受益】

- 1、以华为为案例，学习和把握世界级管理水平背后的管理本质
- 2、透视华为伟大企业管理实践背后的管理哲学、经营哲学与人性洞察
- 3、让管理者在顶级管理实践与管理理论的学习交融过程中，实现管理认知水平的极速提升
- 4、紧密结合管理者的工作实际，输出工作新思路、新方案。

【课程纲要】

第一讲：灰度哲学与熵增理论

第一章 熵增理论—如何让组织永葆活力

价值观及任务系统

领导力模型及领导力素质

第二章 灰度的哲学—灰色背景下的华为管理方法论

都江堰：竞争与合作

专注与均衡

扩张与精细化

第二讲：华为企业文化实践解读（思想统一平台）

一、资源是会枯竭的，唯有文化生生不息

1. 任正非与华为的企业文化观
2. 企业文化就是企业管理的思想逻辑
3. 文化核心价值观的稳定与开放
4. 企业文化在本质上是一种利益分配

二、华为企业文化的形成过程

1. 企业生存的商业环境是文化形成的土壤
2. 草莽创业的华为：本能生存的需要“狼文化”
3. 1987年-1992年：创业阶段，口号满天飞
4. 1992年-2000年：走出混沌-《华为基本法》
5. 2000年-至今从哲学到实践：愿景-使命-价值观

三、企业文化的核心价值观解读

1. 以客户为中心
2. 以奋斗者为本
3. 长期艰苦奋斗
4. 持续自我批判

四、企业文化建设实践的经验和启示

1. 企业领导人核心作用
2. 各级管理干部的传承
3. 持续系统的文化宣贯
4. 流程制度与文化协同

案例分享：华为公司企业文化塑造典型案例

第三讲：以奋斗者为本的干部管理体系（人才价值链管理）

一、华为干部管理的核心要点

1. 人才发展的核心理念
 - 1) 培养未来管理者的第一个原则是必须培养所有的管理者
 - 2) 培养未来的管理者必须把焦点放在明天的需求上
 - 3) 真正重要的是自我发展，知识是劳动的准备过程
2. 干部的使命和责任

- 1) 担负起公司文化价值观的传承，培养下属
- 2) 洞察客户需求，捕捉商业机会，抓业务增长、实现组织目标
- 3) 全局立场，不断改进端到端的业务流程

3. 对干部的核心要求

- 1) 长期艰苦奋斗、要有敬业精神和献身精神
- 2) 不断改进思想方法，把握开放、妥协、灰度
- 3) 敢讲真话、不捂盖子，批判精神，危机意识

二、干部的选拔与淘汰机制

1. 上甘岭出将军，将军是打出来的
2. 从秀才-士兵-士官-将军
3. 干部选拔三优先原则
4. 干部选拔的关键行为
5. 干部能上能下，能左能右，坚持末尾淘汰

三、“导向冲锋”的激励机制

1. 激励机制理念

- 1) 以“奋斗者”为本，绝不让雷锋吃亏
- 2) 要给火车头加满油、适当拉开差距
- 3) 激励服务战略，分配制向获取分享制

2. 物质激励方法与工具

- 1) 全面薪酬激励管理体系
- 2) 虚拟受限股权激励机制
- 3) TUP 激励实施应用

3. 非物质激励方法与工具

四、干部管理主要经验和启示

1. 人才密度与培养、干部选拔与淘汰
2. 严格选拔-系统培训-导师制-压担子
3. 思想权和文化权是干部最大管理权
4. 干部选拔的最高标准是实践中检验
5. 利益共同体：力出一孔，利出一孔

第四讲：流程管理重塑经营（业务价值链：业务统一平台）

一、流程变革管理核心理念

1. 流程变革目标：多打粮食，增加土地肥力
2. 宏观商业模式：建立聚焦客户需求的流程性组织
3. 微观商业模式：构建端到端的流程管理平台机制

二、流程管理实践主要内容

1. 端到端流程体系发展历程

- 1) 90年代：先僵化、后优化、在固化
- 2) 2009年：让听见炮火的人来决策
- 3) 2014年：端到端跨业务体系的流程贯通

2. 典型核心流程体系介绍

- 1) 华为的流程架构 L0-L6 体系
- 2) IPD 集成产品研发流程体系
- 3) ISC 集成供应链流程体系
- 4) LTC/CRM/IFS/ITR 等流程管理体系

3. 流程管理变革核心工具

- 1) 业界领先最佳实践 WORKSHOP
- 2) 变革项目管理工具
- 3) 科勒变革管理八步法应用

三、流程管理实践的经验和启示

1. 客户需求，聚焦价值，一切为了胜利
2. 承接战略，细化任务，高效有序执行
3. 效率第一，兼顾管控，平衡风险效率
4. 引导变革，打通部门，提高协同效应
5. 关注目标，流程绩效，审计完善优化

第五讲：管理变革实践（与时俱进，拥抱变革）

一、推动华为管理变革的原动力

1. 聚焦客户需求：以客户需求为中心
2. 商业环境变化：大需求、大机会
3. 业务战略调整：设备-服务-云-管-端
4. 企业家的精神：任正非与华为变革

二、华为发展史上的典型变革事件

1. 1996 年市场部干部集体大辞职
2. 1997 年开始全球化的组织变革
3. 《华为基本法》核心指导作用
4. 1999 年开展的主业务流程变革
5. 2000 年研发呆死物料反省大会

三、管理变革的主要核心内容

1. 文化变革

- 1) 开放、消灭优势、留下文明
- 2) 变革、稳定、发展
- 3) 乱中求治、治中求乱

2. 流程变革

- 1) 降低对人的依赖，能力建立在组织上
- 2) “铁打的营盘流水的兵”
- 3) 端到端业务统一平台

3. 干部管理变革

- 1) 干部能上能下
- 2) 轮岗-能左能右
- 3) 以奋斗者为本、坚持选拔和淘汰

4. 组织变革

- 1) 捕捉市场机会个人英雄到“狼狈组织”
- 2) 从“狼狈组织”到“铁三角”
- 3) 一线呼唤炮火“班长的战争”

四、管理变革实践主要经验与启发

1. 变革是一把手工程，动员群众做大事，不换脑袋换人
2. 紧盯变革价值管理，变革的目的就是多产粮食和增加土地肥力
3. 充分认识到变革的艰巨性和复杂性，变革有套路、方法和节奏
4. 变革需要因地制宜，没有包打天下的良药
5. 变革不追求完美，七个反对，不断优化完善

课程大纲 3：领导力之道

西方理论、东方情境，塑造系统实效的业务领导力

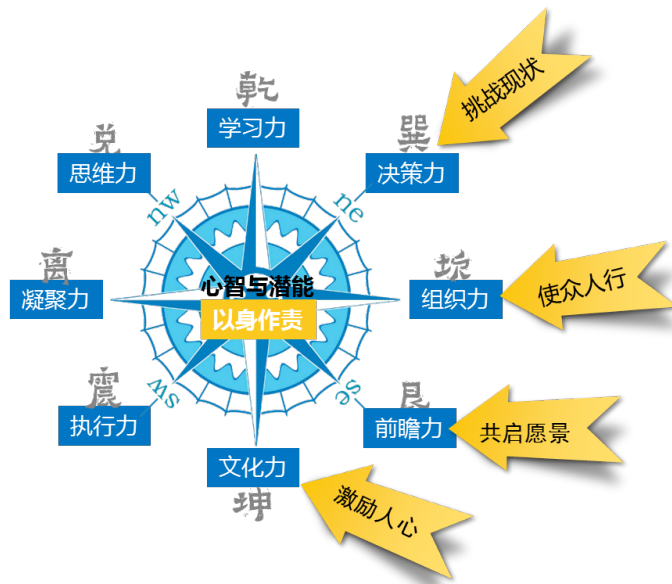
【课程背景】

当竞争加剧、市场无序、社会变革、国际冲突、信息爆炸、突出个性等诸多挑战与机遇降临到我们面前时，无论我们是否身处领导者的职位，都应该具备领导力。领导力意味着从宏观和大局出发分析问题，在从事具体工作时秉承既定目标和使命；领导力也意味着我们可以更容易地跳出一人、一事的层面，用整体化的、均衡的思路应对更加复杂、多变的世界；领导力还意味着我们可以在关心自我需求的同时，也对自己与他人的关系给予更多的重视，并总是试图在不断的沟通中寻求一种更加平等、更加坦诚也更加有效率的解决方案。

然而，如何发展领导力，却成为每个企业的重要挑战，领导力看似玄妙，实则修炼有方。《领导力之道的九个诀窍》是在大量对领导力课题的实证研究基础上，通过测评、案例分析和情景练习帮助经理人反思自己的领导行为，找出思维定势和瓶颈，以领导力大师吉姆·库泽斯与波斯纳提出的卓越领导者的五大范式，结合东方管理情境，演化为 9 项领导力发展之道。

【培训课时】 2 天，12 小时

【知识框架】



【课程受益】

- 1、心态：了解自己在领导心态与领导行为上的差距，知道要做出哪些调整
- 2、技能：通过模范领导者的五大实践，把握九大要诀，成就卓越领导品质
- 3、应用：认识领导行为并调正领导实践中的问题；建立引导行动的价值观，明确企业执行力体系的主要内涵；完善管理及领导的职责，发挥管理及领导绩效；提高有效的领导力以及激励和鼓舞下属的能力；培养积极发现问题的意识与能力，以求创新、改善和变革的工作态度。

【课程纲要】

第一章：领导力之道概要

一、领导力本质

1、认识领导力

- 2、领导者有哪些影响力来源
- 3、领导力的三种类型及优缺点：
- 4、领导力理论的发展回顾
- 5、最佳个案学习：稻盛和夫拯救日航

二、领导力之道概览

- 1、以身作则
- 2、共启愿景
- 3、挑战现状
- 4、使众人行
- 5、激励人心

第二章 领导力之道—心智与潜能

一、要诀一：从“以身作责”迈向“修己安人”

- 1、“忠恕”与“慎独”：东方情境下的哲学精神
- 2、“天人合一”与“修己安人”的修身之道
- 3、激励他人：理解激励与绩效的联系
- 4、了解激励理论与激励策略
- 5、为每个人作一个“英雄”计划

第三章 领导力之道—共启愿景

一、要诀二：共启愿景之思维力

1、系统思维能力

消除自我意识，搭建系统思维

2、系统思维与领导力

领导力宏观思维要求领导关注人员潜能开发

行动能力开发、情商开发、思维开发

领导力宏观思维要求管理要分类化、细节化

系统管理五大台阶

二、要诀三：共启愿景之前瞻力

1、战略思维能力

3、战略领导力

4、制定激发人心的愿景与使命

写出部门远景，评估远景在多大程度上能激发人心

掌握发展部门共同远景的策略，制定实践行动

第四章：领导力之道—挑战现状

一、要诀四：挑战现状之执行力

1、理解领导者要以行动领导

2、检查个人的信任模式

3、理解领导者如何增进信任

理解跟随者对领导的信任从何而来

理解信任方程式，制定增进信任的行动

4、建立团队价值观

何谓价值观

找到我内心的声音

找到我团队的声音

活动：理解领导者如何建立信任：领导者的关键时刻

二、要诀五：挑战现状之决策力

1、什么是决策能力

2、决策能力的构成

开放的提炼能力

准确的预测能力

准确的决断能力

3、提高企业领导决策能力的途径

途径一：从博学中提高决策的预见能力

途径二：从实践中提高决策的应变能力

途径三：从思想上提高决策的冒险能力

途径四：从心理上提高决策的承受能力

途径五：从思维上提高决策的创造能力

途径六：从信息上提高决策的竞争能力

途径七：从群体上提高决策的参与能力

第五章：领导力之道—使众人行

一、要诀六：使众人行之凝聚力

1、企业凝聚力的五个要素构成：

领导者个人和整个领导集体的影响力

企业生活环境、文化设施、工作条件、工资报酬、激励机制和企业发展目标六个方面合成的吸引力。

企业产品、企业效益、企业知名度和美誉度形成的骄矜感和自豪感。

企业精神、管理氛围、职业纪律和宣传思想工作激励、熏陶化成的顾大局识大体的团体意识。

2、企业凝聚力的作用

企业凝聚力与协同效应

企业凝聚力与生产效率

企业凝聚力与企业士气

3、增强企业凝聚力的途径

如何加强企业成员之间良好沟通

如何为员工创造可持续发展的发展环境

如何正确行使领导职能

如何加强企业规范建设

二、要诀七：使众人行之组织力

1、掌握三个促进行动的原则

民主参与、利益共享、信息共享

2、掌握如何授权

四种不愿意授权的原因

授权的三步骤

检查授权有效性，制定改进行动

3、掌握如何增进团队合作

识别破坏团队合作的情况

了解领导者的哪些行为会破坏团队合作

4、掌握促进团队行动的原则

第六章：领导力之道—激励人心

一、要诀八：激励人心之学习力

1、案例：硅谷“钢铁侠”

- 2、什么是学习力
 - 3、学习力是本质的竞争力
 - 4、学习型组织管理理论能为企业的成功提供动力
 - 5、学习力三要素
 - 6、衡量团队的学习力
- 二、要诀九：激励人心之文化力
- 1、案例：Z理论的探索
 - 2、什么是企业文化力
 - 3、案例：华为企业文化建设
 - 4、核心文化力与核心竞争力

课程大纲 4：商业模式构建与创新训战营

赋予企业突破性与指数级增长的可能性

【课程背景】

世界级管理学大师彼得·德鲁克说：“当今企业之间的竞争，不是产品和服务之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”

中国企业的“低成本时代”已经彻底终结，您的企业将何去何从？中国企业竞争将不可逆转地进入到“商业模式”层面的竞争！得“商业模式与资本”者，得天下！

商业模式包含并远远大于“赢利模式”，“赢利模式”涉及企业怎样赚钱，而商业模式事关企业怎样赚到10倍的超级利润，怎样赚到10年的长期利润！

商业模式的关键价值在于“自己可以复制自己，别人很难复制你。”

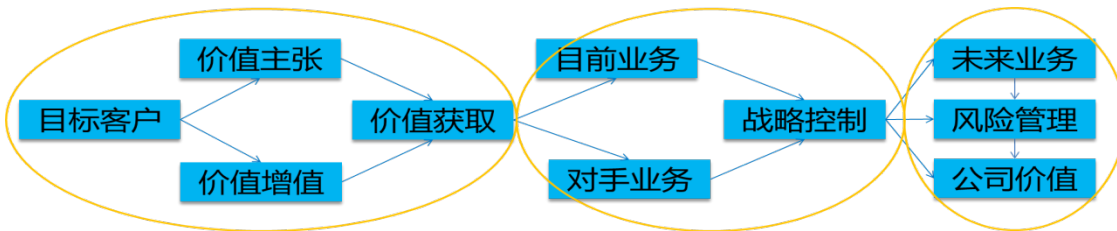
商业模式的优势在于：在趋向复杂多变的商业环境中，实现企业突破性与指数级增长的可能性。

麦当劳、利乐包装等跨国公司究竟靠什么基业长青？85度C咖啡等企业新星靠什么异军突起？他们共同的秘密无疑就是“商业模式创新”。

本课程以客制化的形式，以企业自身商业模式为案例进行创新剖析，让学员把握对自身所经营的企业进行商业模式创新的知识，帮助企业实现持续赢利与企业价值最大化，实现更高效、更持久的快速发展与扩张。

【培训课时】2天，12小时

【知识框架】



【课程收益】

- 1、了解商业模式的价值，学会设计商业模式创新体系；
- 2、了解商业模式盈利系统，学习设计重组企业盈利系统；
- 3、针对商业模式创新的问题，帮助学员寻找突破的对策；
- 4、帮助学员发现创新的规律，学会创新规划的方法；
- 5、让学员了解并学会对所经营的企业进行商业模式的创新，帮助企业实现持续赢利，实现企业价值最大化，实现更高效、更持久的快速发展与扩张。

【课程纲要】

第一章、什么是商业模式？

- 1、为什么要研究商业模式？
- 2、如何看待商业模式的重要性？

案例复盘：案例分析

第二章、思考企业商业模式的六个战略问题

- 1、我是谁？
- 2、在哪里？
- 3、有什么？
- 4、去哪里？
- 5、凭什么？
- 6、怎么去？

第三章、商业模式模型

- 2、三层次十模块商业模式模型
- 3、商业模式创新与重构的目的
- 4、商业模式创新与重构的方向
- 5、商业模式创新与重构的环节

第四章 商业生态系统与企业价值链分析

1. 商业生态系统价值链模型

案例研讨：阿里巴巴的商业生态系统

2. 企业价值链模型
3. 企业价值链分析

第五章 实战训练：商业模式创新与重构设计

- 1、明确企业战略定位与客户细分
- 2、围绕客户需求，设计价值创造系统
- 3、规划价值路径与识别成功要素
- 4、围绕价值链环节，厘清业务主线
- 5、整合资源，构建相对竞争优势
- 6、基于战略控制，创新业务模式
- 7、着眼下一个十年，实现公司价值持续增长
- 8、把握防范风险要素，形成积极反馈
- 9、系统跟进，提升组织整体效率

课程大纲 5：系统思维与创新力提升

提升系统分析问题和解决问题的能力，具备创新意识，提升决策水平。

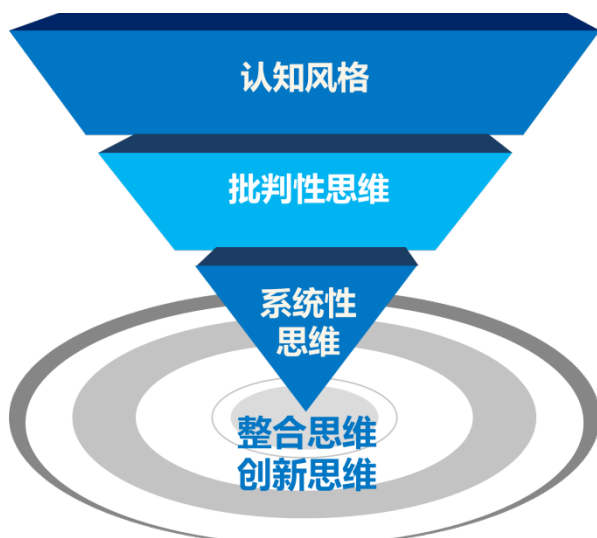
【课程背景】

系统思维是用系统性思考、科学的对比法来分析问题并解决问题的方法。当前不少管理者都重视管理技巧的学习，但大部分人却忽视了卓越管理的根本——系统管理思维的训练。当前用系统思维进行训练的方法非常多，本课程依据认知科学的前沿成果，从学员的认知风格为起点，建立逻辑与批判性思维习惯，提升学员们用系统思维方式去分析问题和解决问题，最终培养“元思考”的整合思维模式，在经营与管理工作中不断创新，实现企业的高速倍增。

通过有针对性的学习与演练，使得学员能够在最短的时间内迅速掌握以上思维能力，并熟练运用系统分析问题和整合解决问题的能力，具备创新意识，提升决策水平。

【培训课时】 2天，12小时

【知识框架】



【课程受益】

- 1、培养管理人员系统的问题意识；培养学员面对问题时的正确心态与态度
- 2、掌握各种分析问题与解决问题的创新性工具与方法
- 3、掌握解决问题的思路,以积极态度寻找解决问题的方法，并科学解决
- 4、通过丰富的企业案例讨论和演练，启发学员思路、开拓管理视野

【课程纲要】

第1章、整合思维课程内容和创造性思维课程介绍

- 1、整合思维课程介绍
- 2、创造性思维对于管理者的重要性
- 3、什么样的人有创造力

第2章 影响创造力的因素与观察法

- 1、知识与创造力的关系
- 2、兴趣和动机与创造力的关系
- 3、环境与创造力的关系
- 4、观察法

第3章 认知风格与创造力的关系

- 1、认知风格与创造力
- 2、正向思维与逆向思维
- 3、发散思维与收敛思维
- 4、横向思维与纵向思维
- 5、重新陈述问题

第4章 提升群体创造力的工具--头脑风暴、六顶思考帽和思维导图

- 1、头脑风暴
- 2、六顶思考帽
- 3、思维导图

第5章 影响问题解决的因素及其对策：隐晦特性假设、联想和强制联系

- 1、影响创造性问题解决的因素
- 2、隐晦特性假设
- 3、联想与强制联系

第6章 提升创造力的其它有效工具

- 1、分类与组合转换
- 2、同理心
- 3、对创造力的分类和评估

第7章 批判性思维原理和方法

- 1、为什么要批判性思维
- 2、什么是批判性思维
- 3、批判性思维的运用
- 4、批判性思维原理和方法
- 5、问题分析和批判性阅读

探究和论证：提出和分析问题

练习：批判性思维的合理性和论证

第8章 论证分析

- 1、辨别论证和标准化
- 2、论证基本结构
- 3、批判性阅读和论证分析实例
- 4、图尔敏论证模型

第9章 证据评估

- 1、证据评估的必要性及含义、评估证据的内容
- 2、评估证据的来源
- 3、评估权威言论的可信度
- 4、传媒因利益问题而传播虚假信息

第10章 演绎与归纳论证

- 1、什么是命题
- 2、论证的定义
- 3、如何给论证分类
- 4、演绎论证
- 5、归纳论证
- 6、类比与因果论证

第11章 系统的含义、运作与障碍

- 1、系统的含义、特性与构成
- 2、如何分析系统的行为
- 3、系统的运作
- 4、系统在管理中的应用
- 5、系统的障碍

第12章 系统的陷阱、如何改变系统

- 1、系统的陷阱
- 2、如何改变系统（一）
- 3、与系统共舞

课程大纲 6：从战略解码到年度经营计划

向华为学习从清晰战略到卓越执行—DSTE (develop strategy to execution)

【课程背景】

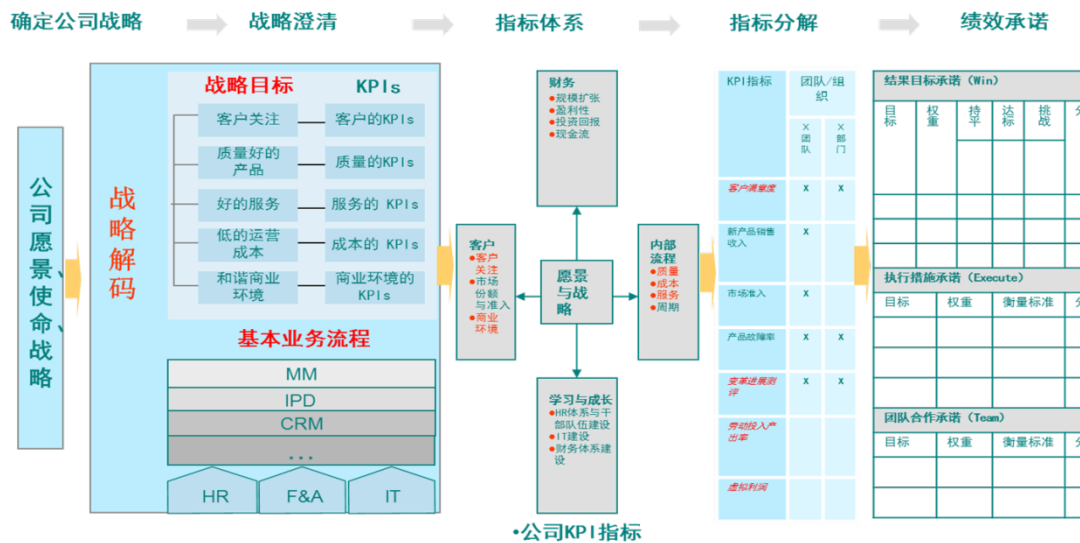
企业在不同的发展阶段，如何确定符合自身实际的战略规划而不是写在墙上的标语口号？如何将企业的战略目标通过层层分解落实到各个岗位绩效计划和承诺中？

清晰、科学的战略规划，细致、可行的战略解码，是企业从战略到执行、建设核心竞争能力、实现可持续发展的重要保障。很多企业的各层级员工绩效计划往往是空中阁楼、流于形式，是因为忽略了战略解码工作。我们说“战略解码是绩效管理的前提，绩效管理是战略落地的闭环！”

本课程以华为 DSTE (develop strategy to execution) “从战略到执行”模型为方法，通过案例剖析、学员研讨等多种形式，带领大家重新理解和审视战略，掌握战略解码的有效方法和工具，使企业在纷繁复杂的外部环境下找到一条符合自身特色的可持续发展之路。

【培训课时】 2 天，12 小时

【知识框架】



【课程受益】

- 1、理解战略规划、经营计划的实质，将企业有限的自身资源/能力和复杂多变的外部环境相匹配，确定企业战略目标；
- 2、掌握从公司级战略到一级部门、二级部门乃至关键岗位的自上而下分解和自下而上的沟通理解方法论；
- 3、掌握战略解码的通用流程、工具、方法及模板；
- 4、理解企业实践案例，导入到本企业中实践。

【课程纲要】

第一章、战略模型概述

□战略落地存在的根本问题

□什么是 BLM (业务领先模型) ？

第二章、战略解码概述

□案例导入：新产品销售占比考核研发工程师合适吗？

□为什么大部分公司的绩效计划不能很好落地？

□什么是战略解码？

□为什么要做战略解码和 PBC

□公司战略解码与设计原则

□如何做战略解码—解码框架

□战略解码做什么

第三章、公司战略解码

□使命、愿景、目标、战略

- 公司战略澄清图
- 公司平衡计分卡
- 公司年度重点工作
- 案例讲解：某企业公司级战略解码
- 第四章、一级部门战略解码及 PBC 制定
- 部门战略解码流程
- 一级部门战略解码逻辑框架
- 战略解码学习
- 第一步：明确理解公司战略的要点和原则
- 第二步：明确部门使命、愿景、定位
- 第三步：公司战略、竞争战略、战略目标的理解
- 第四步：识别部门相关战略主题
- 第五步：相关战略主题的行动分析
- 第六步：汇总部门行动并进行优先级排序
- 撰写述职报告
- 第一步：理解公司战略（战略澄清图、KPI、年度重点工作）
- 第二步：经验教训总结以及外部环境和机会点分析
- 第三步：制定部门三年路标（业务目标、能力提升路标）
- 第四步：输出部门年度 KPI 指标
- 第五步：输出本年度部门重点工作
- 第六步：制定本年度部门关键措施及行动计划
- 第七步：部门年度 PBC 承诺
- 第八步：困难与求助
- 目标制定的技巧
- 绩效指标/KPI 分解和制定的技巧
- 撰写一级部门 PBC
- Win 的撰写技巧
- Execute 的撰写技巧
- Team 撰写的六个维度
- 制定部门 WBS 计划以及指标责任分解矩阵
- 输出部门指标定义及报表
- 案例讲解：产品开发部的战略解码（战略学习、述职报告及部门 PBC）
- 第五章、二级部门战略解码
- 学习上级对公司战略、竞争战略的理解的要点
- 学习上级对战略目标的理解的要点
- 对上级财务和客户层面战略的学习的要点
- 对上级内部层面战略的学习的要点
- 对上级学习成长层面战略的学习的要点
- 对上级重点工作和公司重点工作的学习
- 输出年度述职报告与季度 PBC
- 二级部门述职报告逻辑框架
- 二级部门述职报告模板样例
- 二级部门 PBC 模板
- PBC win 部分编写要点

- PBC execute 部分编写要点
- PBC team 部分编写要点
- 制定部门 WBS 计划以及部门工作分解矩阵
- 部门工作分解矩阵样例
- 案例讲解：硬件开发部的战略解码（战略学习、述职报告及部门 PBC）
- 第六章、二级部门到岗位 PBC 制定
- 二级部门到岗位的 PBC 制定要点
- 岗位 PBC 模板
- 岗位 PBC 中 win 部分编写要点
- 岗位 PBC execute 部分编写要点
- 岗位 PBC team 部分编写要点
- 案例讲解：某岗位 PBC 的制定
- 行动计划：“军令状”
- 课程总结：成果展示

课程大纲 7：企业文化建设训战营

“资源是会枯竭的,唯有文化才会生生不息。”——任正非

【课程背景】

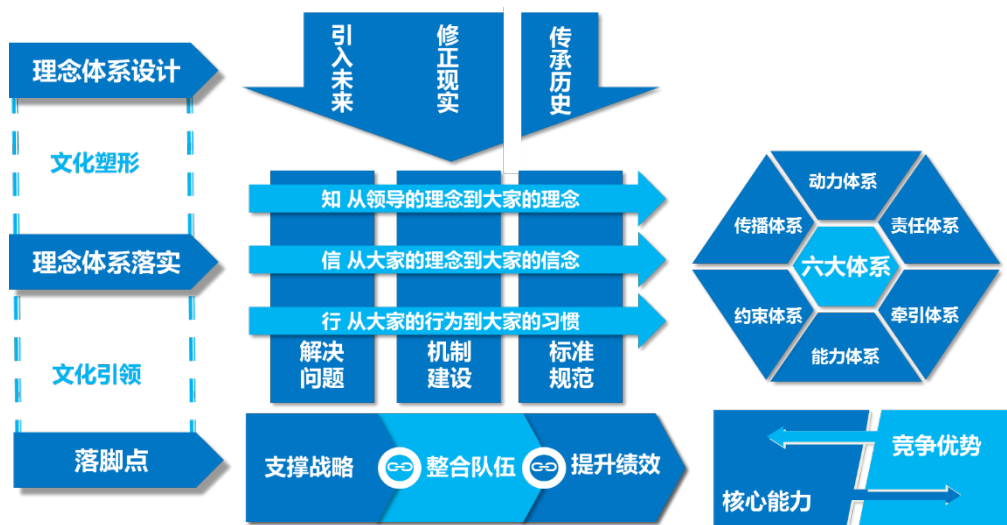
企业文化是企业的思维方式、行为方式、工作方式指导准则，是引导员工正确思维和正确行为的无形力量。企业文化的本质是以解决企业长久生存为核心。

刘教授通过对领先企业文化的体验与研究，以及在国内诸多大中企业的文化建设辅导与实践中，掌握了一套企业文化建设的方法论、技术与工具。以定制化的形式，遵循组织发展的客观规律，重新塑造企业战略与核心价值，帮助企业建立分层分级的企业文化建设体系，实现企业的“统一意志、集体作战”。

让企业的中高层管理者积极参与并领导企业文化建设，使企业文化的精神力量，激发员工的积极性和创造性，让全体员工围绕企业的愿景与使命发挥自己的聪明才智，形成一种积极进取、主动担责、乐于奉献的意识，形成统一的行为习惯，最终提高企业的整体素质、管理水平和经济效益。

【培训课时】2 天，12 小时

【知识框架】



【课程受益】

- 1、正确认知企业文化，发现企业的“潜规则”；
- 2、梳理各种文化理念，确认和明细企业价值；
- 3、宣传普及，让员工认知，让员工凝聚；
- 4、执行其实很容易，如何让精神支柱焕发员工的执行力；
- 5、植入人心，企业观、价值观与文化的生根发芽；
- 6、动态观点，创造与时俱进的文化氛围与企业发展相匹配。
- 7、熟悉企业文化及企业文化的重要性；
- 8、掌握企业文化的三个层面的核心内容；
- 9、掌握企业文化建设的“知信行”体系

【课程纲要】

第一章、企业文化的定义

1. 企业文化认识误区
2. 文化与企业文化的定义
3. 企业文化的结构分析
4. 日本经济成功的启示
5. 企业文化的重要意义
6. 企业管理理论的四个里程碑

分享：管理的进阶：从X到Y到Z理论

第二章、企业文化与企业竞争力

1. 管理的本质、商业的本质与人性的本质
2. 企业文化的理论基础
 - 企业的生命属性
 - 企业是一个生命体
 - 企业文化是企业的生命基因
3. 文化竞争力
4. 文化如何让企业制胜

互动：文化与企业决策

第三章、企业文化的基本结构

1、企业价值观

- 企业价值观——企业文化的内核
- 企业价值观的构成层次及内容
- 成功企业的共同价值观
- 培养现代企业价值观
- 案例：先进企业的价值观体系示例

2、企业精神

- 企业精神——企业文化的亮点
- 先进企业的共同精神追求
- 塑造现代企业精神
- 案例：企业精神的表达

3、企业形象

- 企业形象——企业文化的外显形态
- 企业形象的构成要素
- 树立个性鲜明的企业形象
- 案例：可口可乐更改配方

第四章、“以奋斗者为本”—华为的企业文化体系及实践

1. 华为的价值观与动力驱动引擎
2. 复盘—重大变革期华为的企业文化转型
3. 分层的企业文化建设
4. 华为“大讨论”文化—基础到 EMT 团队
5. “力出一孔”与“利出一孔”
6. 文化如何让“一般”到“卓越”

第五章、训战营：企业文化建设的核心工程

- 1、企业文化建设的基本原则
 - 2、企业文化建设的时机和切入点
 - 启动时机的选择
 - 切入点的选择
 - 3、企业文化建设的基本程序
 - 企业文化的盘点与分析
 - 企业文化建设规划的制定
 - 企业文化理念的定格设计
 - 企业文化的传播、推展与实践巩固
 - 企业文化的完善和创新
 - 4、企业文化建设的保证体系
 - 物质保证
 - 组织保证制度、
 - 教育保证
 - 礼仪保证与固化
 - 5、企业文化的评价
 - 企业文化投入和产出的特点
 - 评价标准
 - 评价方法
 - 评价指标体系与评价模型
- 讨论：为什么说企业文化建设工程是“一把手工程”？

第七章、企业文化建设的延伸工程

- 1、企业文化建设中的 CI 战略
 - CI 和企业文化的关系
 - CI 的基本内容
 - CI 的延伸
- 2、企业文化建设中的 CS 战略
 - CS 和企业文化的关系
 - CS 的基本内容
 - 顾客满意度的调查和评估
- 3、企业文化建设中的品牌文化战略
 - 解析品牌
 - 品牌文化的基本内容
 - 品牌文化的塑造
- 4、企业经营管理的变化趋势
 - 知识要素和只是所有者地位

- 企业核心能力与竞争优势
- 企业资源配置的区域化和全球化
- 网络革命和网络营销
- 技术创新和自主品牌
- 合作竞争模式与双赢模式
- 案例：华为的冬天与微软的十八个月
- 5、企业文化的创新和发展
- 企业文化的研究和探索
- 企业文化的创新和发展

课程大纲 8：战略品牌管理

产品是企业生产的，但品牌是顾客选择的；脱节的品牌战略使得企业产品与客户脱节。

【课程背景】

您可能面临的困惑：

公司是否因为品牌老化，销量逐年下降？

品牌缺乏整体规划，具体利益点、承诺点模糊，缺乏统一形象识别？

品牌过度延伸，已陷入市场区隔和产品界限混沌不清的困境？

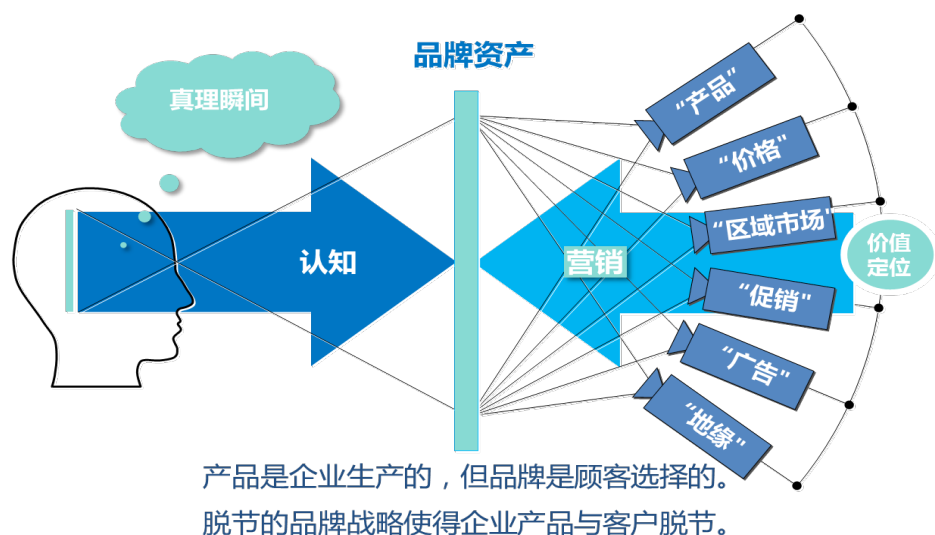
公司是否因为品牌定位不当，新品上市一败涂地？

投入大量广告推广费用，而效果甚微？

针对企业在品牌建设上出现的问题的跟踪研究与分析，总结提炼出极具实战性的"品牌战略系统落地"训战营课程；以"战略视角+咨询思维+策划方法+设计表现"系统解决问题的方式，梳理企业发展战略，整合企业内、外部资源构建企业核心竞争力，形成战略匹配性的品牌营销双核模式驱动力，使企业品牌快速上位，销售快速上量，企业快速增值。

【培训课时】2天，12小时

【知识框架】



【课程受益】

1. 品牌管理与品牌创新的全新理念
2. 全方位品牌管理的核心思想与管理过程
3. 全球最领先的品牌创建与品牌管理方式与理念

4. 品牌战略与品牌定位相关知识与实战技巧
5. 全方位品牌管理的组织设计与过程管理方式
6. 品牌体验设计要素与方法
7. 品牌与商业模式的关系与运用
8. 系统掌握品牌管理知识与实战技能。
9. 分享品牌大师们的理念与经典案例

【课程纲要】

第一章、价值导向的品牌管理.

1. 什么是品牌？
2. 案例分析：这些品牌有何不同？
3. 品牌是什么？（品牌不仅是名字、符号、商标、形象……，还是……）
4. 市场导向与价值导向的品牌管理
5. 品牌管理的三大趋势

案例 1：强调产品和功能的方式

案例 2：强调感情和关系的方式

第二章、品牌与购买行为的关系

1. 品牌关系的质量及强弱度（爱意与激情、信任、承诺、依赖、自我依附、联系、亲近、品牌伙伴关系
2. 品牌关注
3. 品牌认知度（消费者如何识别和分辨你的品牌）
4. 品牌兴趣（购买决策中的更高台阶）
5. 品牌美誉度
6. 案例：品牌对比
7. 品牌偏好度——顾客就是喜欢这个品牌！
8. 案例：品牌偏好度
9. 品牌与接受价格
10. 研讨：知名品牌是否一定价格高？

第三章、从产品导向到价值导向

1. 案例：产品 VS 价值
2. 从客户行为到品牌行为
3. 客户行为

品牌购买行为特点

客户如何接受品牌

对品牌的容忍程度

品牌忠诚度

了解品牌的信息渠道

情景因素与品牌购买行为

4. 品牌行为

品牌个性（万宝路、DEISEL）

品牌延伸

品牌重生（王老吉、白花油）

品牌组合

子品牌与企业形象对品牌的关系

品牌的市场地位及竞争优化

特许品牌

□各类品牌结构关系

5. 案例：DIESEL 品牌个性

4. 品牌代表的是价值（经济价值+非经济价值）

6. 案例：品牌价值

第四章、品牌战略与管理过程

1. 品牌战略与管理过程

2. 设计和管理品牌体验

3. 自主品牌的商业模式

4. 品牌管理新范畴

5. 品牌管理框架

6. 品牌管理的过程

7. 品牌聚焦

8. 品牌战略制定方法——Stackholder Approach（利益相关方方法）

9. 目标市场选择的基本战略

10. 西南航空的竞争战略

11. 品牌成长战略及方向

第五章、商业模式

1. 具备全面品牌管理的能力是成功建立品牌的先决条件

2. 思考：代工企业是否适合进行自主品牌构建？

3. 商业模式的九张画布

第六章、品牌管理战略新思维

1. 品牌管理的过程

2. 品牌愿景

3. 品牌的承诺

4. 品牌定位

5. 案例产品定位—SCHIESSER

6. 品牌管理的过程

□品牌个性——十二要素

□如何使用杠杠联想

□与强势品牌组成战略合作：代理强势品牌、品牌代言人、联合品牌战略

7. 设计品牌体验

第七部分、品牌元素及品牌驱动力

1. 案例：渠道的影响

2. 案例：品牌代言

3. 案例分析：哪个更好？

4. 案例：服务能力-新航

5. 品牌管理的过程

6. 组合管理（Portfolio Management）

7. 品牌管理工作内容

8. 案例：组合管理

9. 品牌评估指标

第八章、设计和管理品牌体验

1. 重新定义品牌

2. 成功创建品牌及建立品牌忠诚度的秘密

3. 从 5 方面看品牌体验(Schmitt)
4. 案例：维珍航空——让飞行与众不同！
5. 品牌体验元素
6. 品牌体验设计元素的细化

第九章、自主品牌的商业模式

1. 什么是商业模式
2. 全面自主品牌商业模式
3. 聚焦品牌的商业模式
4. OEM 代工生产商业模式
5. 案例：劳力士品牌战略计划

第十章、移动互联网时代下的品牌建设

- 1、“互联消费者”的时代
- 2、社交媒体如何改变品牌体验的定义
- 3、品牌共创时代
- 4、大数据与精准营销和价值个性化的能力

课程大纲 9：“统一意志、集体作战”——向华为学习组织管理

“方向大致正确、组织充满活力”——任正非

【课程背景】

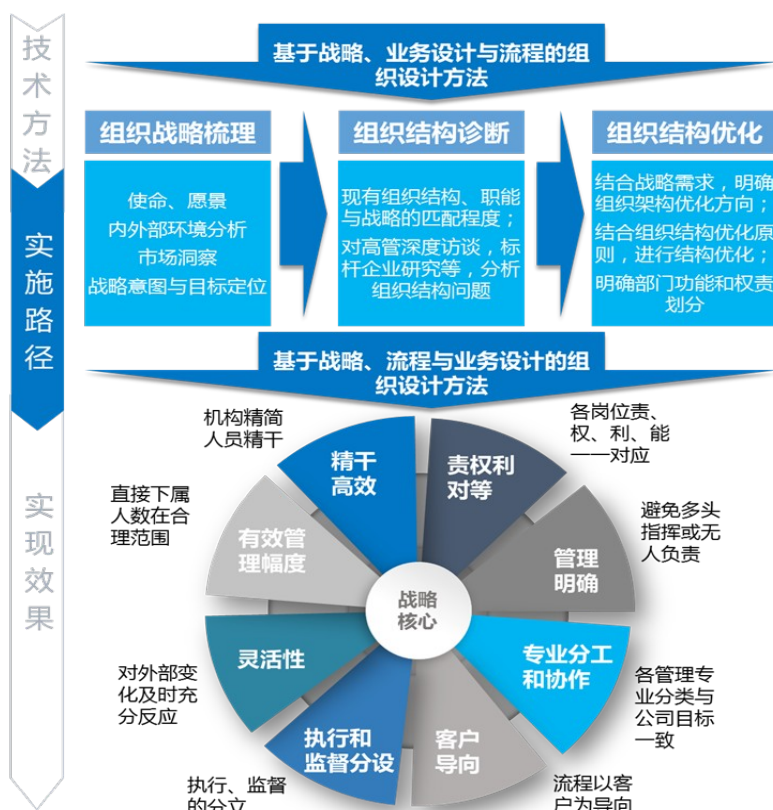
不懂得组织，何谈管理？不懂得人性，何谈管理？

任正非说，管理说到底就是管人性，管人性说到底就是管欲望，一部华为的发展史，就是一部人性管理的历史。所以，如何认识人性，激发组织潜能成为管理的核心使命。企业，归根结底是由人组成的组织，最终的发展必然取决于激活组织中的每个人的巨大潜能！张瑞敏说，人人都是自己的 CEO。

如何洞察信息化时代的当代中国企业组织中的人性？如何激发企业组织的巨大潜能？如何实现对企业中人的行为的预测、引导与激励？如何激活组织的正能量？如何最充分地调动人、团队与组织的积极性、主动性、创造性和有效性？如何协调个体、团队与组织之间的相互关系？新的管理和领导方式究竟是什么？管理终将回归它的本质，对人性和组织的深刻洞察与理解，激发人性与组织的潜能，才是管理的根本！

【培训课时】2 天，12 小时

【知识框架】



【课程受益】

- 1、有助于加强以人为中心的管理，充分调动人的积极性、主动性和创造性
- 2、有助于知人善任，合理地使用人才
- 3、有助于改善人际关系，增强群体的合理凝聚力和向心力，促进组织的和谐发展
- 4、有助于提高领导水平，改善领导者和被领导者的关系
- 5、学会构建组织结构与组织优化
- 6、有助于组织变革和组织发展

【课程纲要】

第一讲：组织行为学

第一章：人性理论与管理

1. 为什么要学习组织行为学
2. 组织行为学的两个基本问题
3. 沃森 S-R 行为模式
4. 托尔曼 S-O-R 行为模式
5. 卢因行为模型 $B=f(P \cdot E)$
6. 人性假设与管理：经济人假设与 X 理论、X 理论与 X 式管理
社会人假设与 Y 理论、Y 式管理，复杂人假设与超 Y 理论、超 Y 理论与情境管理
7. 中国人的性善、性恶论与西方的人性假设比较

案例分析：华为集团的狼性团队与组织潜能开发

第二章：个体心理与个体行为

1. 关于人的理论
2. 需要、动机与行为

3. 价值观与行为
4. 态度与行为
5. 个性与行为
6. 意志与行为
7. 情感与行为

第三章：群体心理与群体行为

1. 群体的概念
2. 群体的特征
3. 群体内行为
4. 群体间的行为

第四章 群体动力与激励理论

1. 卢因的群体动力论
2. 赫兹伯格的双因素理论
3. 奥尔德费的“ERG”理论
4. 麦克利兰的激励需要理论
5. 佛隆的期望理论
6. 亚当斯的公平理论
7. 斯金纳的强化理论
8. 波特和劳勒的综合激励理论

第二讲、组织文化与领导力

第五章：组织文化与组织行为

1. 组织文化的内涵
2. 组织文化对组织行为的影响
3. 组织文化的建设

第六章：领导者与组织行为

1. 领导行为理论基础
2. 领导者的权威观与人员能动性
3. 领导者的人才观与队伍素质
4. 领导班子的心理结构与领导集体的优化
5. 领导者与组织文化建设

第三讲：组织结构与组织变革

第七章：组织结构

1. 组织结构是自我约定的关系
2. 组织结构的功效
3. 组织结构需要配合企业发展的需要
4. 组织结构的特殊效能
5. 常用的组织结构分析

第八章、组织变革与创新

1. 组织变革的四大原则：组织形式合理、工作效率优先、实质重于形式、适时进行调整
2. 企业组织变革与模式创新的案例分析
 - 韩都衣舍基于项目的蚂蚁军团组织；
 - 海尔张瑞敏提出的指数型组织；
 - 小米的生态经营与生态型组织；
 - 华为基于强矩阵的蜂巢式组织；

温氏的平台化+农场主集中分布式组织；

3. 组织创新的基本内容总结

去中介化，使得组织扁平化、平台化；

去边界化，跨界，形成产业生态；

去戒律化，让员工自主，能够创新；

去威权化，组织跟人的关系是合作伙伴关系，是平行协同的关系。

课程大纲 10：战略人力资源管理

【课程背景】

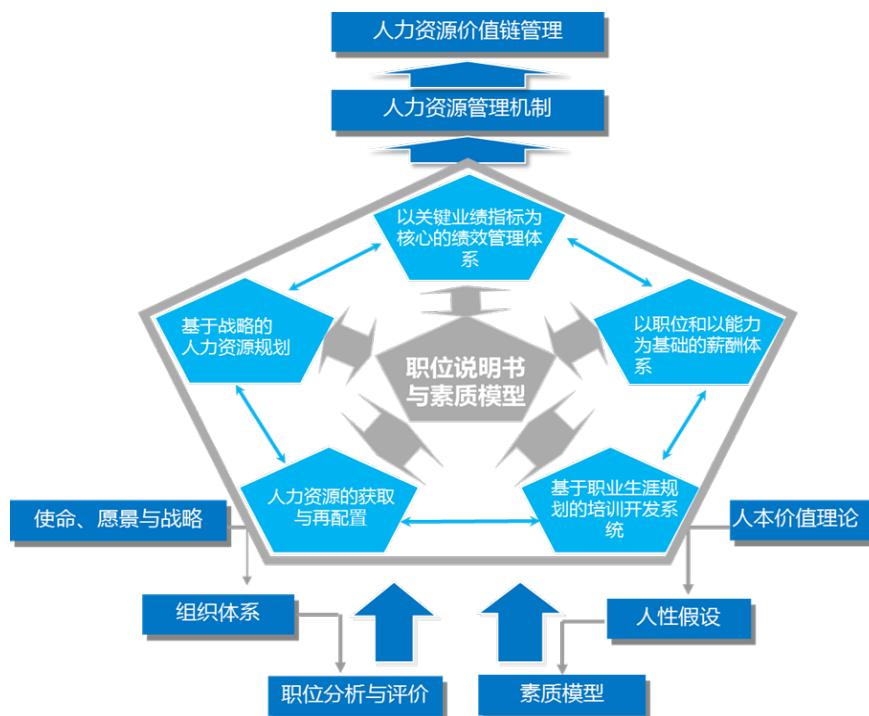
企业快速发展，市场瞬息万变，仅凭管理者个人的力量已经无法驾驭企业，迫切需要有效的人力资源管理体系来支撑。

成功的企业与失败的企业差别之处就在于两个条件：其一，是否拥有足够多的支持企业战略发展的人才；其二，对这些人才是否进行了有效的整合。

只有在公司战略和运营层面上，探讨人力资源管理对企业持续发展的影响，并通过持续的组织变革、核心人才发展与员工激励，形成员工与企业共同成长的良性机制，才能全面提高组织绩效，支持实现战略目标，确保基业长青。

【培训课时】2天，12小时

【知识框架】



【课程受益】

1、通过将企业战略、运营与人力资源管理的结合讲解，让学员深入了解人力资源管理对提高组织绩效的现实意义；

2、获得人力资源管理的各项核心技能，特别是人力资源管理的难点——绩效管理的核心技能；

3、清晰管理层的人力资源管理任务；懂得运用人力资源管理技术提升管理水平。

【课程纲要】

第一章：战略性人力资源管理认知

一、人才是第一资源

1. 白热化的人才争夺战
2. 如何吸引优秀人才

案例分析：华为、腾讯等企业用人理念及方式介绍

二、部分企业人力资源管理的现状

1. 人才招聘不利
2. 培训体系缺失
3. 绩效考核流于形式
4. 薪酬制度不完善
5. 年轻人才流失较多
6. 人力成本偏高

三、企业发展战略

1. 外部竞争环境的变化
2. 战略层次
3. 企业的定位

四、战略架构

1. 组织战略
2. 竞争战略
3. 职能战略

五、企业战略制定流程与方式

六、围绕企业战略的人力资源管理体系

1. 战略性人力资源管理体系架构
2. 人力资源管理的四大机制
3. 人力资源管理角色模型

第二章：人力资源规划

一、围绕企业战略的人才战略

1. 人才战略是企业战略的核心
2. 制定人才战略的意义
3. 人才战略包含的内容
4. 人才外部环境分析
5. 人才战略的制定流程

二、人力需求规划的内容

1. 人力需求规划的作用
2. 人力需求规划的限制

三、人力需求预测的主要方法

四、基于规划的人员配置

1. 人员配置需考虑的因素
2. 人员配置常见问题
3. 人员配置实施方式
4. 如何顺利实施人员配置

第三章：绩效管理

一、绩效管理循环

1. 目标设定

2. 职责履行
3. 绩效考核
4. 结果运用

二、目标管理现状

1. 德鲁克的问题：先有目标还是先有工作
2. 部分企业绩效管理现状

案例讲解：某知名企业基于战略的目标分解案例

三、绩效指标的制定

1. 什么是 KPI
2. 关键指标制定原则
3. KPI 的来源
4. 目标体系与绩效体系

课堂探讨：A 公司的管理目标设定

四、KPI 的设计与分解

1. 如何将公司战略目标分解到部门
2. 如何将部门 KPI 分解到岗位
3. KPI 价值树分解方式
4. KPI 目标值的确定方法
5. 时间维度分解

五、如何设计绩效考核表

1. 绩效考核指标设定的要点
2. 一个岗位该设定多少个指标
3. 绩效考核指标及权重如何定义
4. 如何确定 KPI 的目标值

课堂演练：制定某岗位的绩效考核方式

六、什么是绩效辅导与绩效面谈

七、绩效改进

1. 体系改进
2. 管理者改进
3. 员工改进
4. 瓶颈问题改进

第四章：薪酬福利管理

一、薪酬管理基础

1. 薪酬管理的原则
2. 薪酬结构图
3. 薪酬决定要素
4. 薪酬总额的构成

二、宽带薪酬认知

1. 宽带薪酬的概念
2. 宽带薪酬的特点

三、薪酬水平的确定

1. 职类职种划分
2. 职层划分定义
3. 职种薪等区间确定方法

4. 岗位评价方法

5. 薪点表的使用

6. 工资结构

四、绩效工资挂钩的办法

1. 如何计算个人绩效系数

2. 绩效工资应该占比多少

3. 绩效工资如何设计

五、员工福利管理

1. 法定福利

2. 补充福利

3. 员工服务福利

第五章：用人与留人

一、适合的人做适合的事

二、用人方式

1. 德才兼备德为先

2. 用人的考虑

三、如何做好人才培养与发展

四、如何留住核心人才

1. 待遇留人

2. 事业留人

3. 情感留人

4. 发展留人

5. 环境留人

6. 开心留人

五、做好人才激励

1. 物质激励与精神激励

2. 各种激励方式介绍

总结

课程大纲 11：以价值评价为核心的华为人力资源管理体系

人力资源管理的核心工作是价值评价

【课程背景】

华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探索按生产要素分配的内部动力机制。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。

□ 我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标。

□ 劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。

□ 我们是用转化为资本这种形式，使劳动、知识以及企业家的管理和风险的累积贡献得到体现和报偿；利用股权的安排，形成公司的中坚力量和保持对公司的有效控

□ 使公司可持续成长。知识资本化与适应技术和社会变化的有活力的产权制度，是我们不断探索的方向。

□ 我们实行员工持股制度。一方面，普惠认同华为的模范员工，结成公司与员工的利益与命运共同体。

另一方面，将不断地使最有责任心与才能的人进入公司的中坚层。

□ 华为可分配的价值，主要为组织权力和经济利益；其分配形式是：机会、职权、工资、奖金、安全退休金、医疗保障、股权、红利，以及其他人事待遇。我们实行按劳分配与按资分配相结合的分配方式。

□ 效率优先，兼顾公平，可持续发展，是我们价值分配的基本原则。

□ 按劳分配的依据是：能力、责任、贡献和工作态度。按劳分配要充分拉开差距，分配曲线要保持连续和不出现拐点。股权分配的依据是：可持续性贡献、突出才能、品德和所承担的风险。股权分配要向核心层和中坚层倾斜，股权结构要保持动态合理性。按劳分配与按资分配的比例要适当，分配数量和分配比例的增减应以公司的可持续发展为原则。

【培训课时】2天，12小时

【知识框架】



【课程受益】

- 1、全面了解华为的人力资源管理体系；掌握华为人力资源管理的理念；掌握华为人力资源管理的组织体系；掌握华为人力资本的实践；
- 2、华为要求人力资源管理要围绕价值创造展开，把握华为围绕价值创造展开的人力资源管理工作，洞悉“知识资本化、资本知识化”的精髓。

【课程纲要】

第一章、向华为学习什么

- 1、为什么要学习华为？
- 2、华为的价值；
- 3、解读：中国的、民营的、非上市的、高科技技术企业
- 4、解读华为各个历史阶段的人力资源变革

第二章、人力资源管理理念

- 1、人力资源管理的基本哲学；
- 2、华为对员工的基本假设；
- 3、人力资源管理体制；
- 4、人力资源管理的原则；
- 5、华为基本法关于人力资源的内容；
- 6、人力资源管理价值链；
- 7、人力资源管理的目标；
- 8、现代人力资源管理中管理者的责任。

第三章、人力资源管理组织体系

- 1、以客户为中心的营销模型；
- 2、公司组织结构总体特征；
- 3、公司主体组织架构；

- 4、华为公司人力资源管理体系及支撑系统；
- 5、人力资源部与干部部职能关系图；
- 6、人力资源管理业务框架；
- 7、营销系统的组织和队伍建设；
- 8、华为全球、国内营销构架；
- 9、国内办事处组织结构；
- 10、办事处组织架构解读。

第四章、人力资源管理实践（文化体系）

- 1、企业文化是对人的思想的管理；
- 2、华为公司的核心价值观；
- 3、华为市场文化；
- 4、华为危机论；
- 5、竞争力是企业生存之本；
- 6、价值体系；
- 7、考核出来的企业文化 - 理念到实践；

第五章、人力资源管理实践（培训体系）

- 1、华为公司培训体系；
- 2、培训推动任职能力提升；
- 3、营销系统培训组织架构；
- 4、培训体系 - 培训类别；
- 5、培训资源的开发与管理；
- 7、培训课程体系；
- 8、营销系统导师制；

第六章、人力资源管理实践（任职资格体系）

- 1、营销科举制；
- 2、营销专业任职资格适用的人群；
- 3、建立任职资格管理体系的目的；
- 4、任职资格衡量要素；
- 5、任职资格等级与角色；
- 6、任职资格体系的程序；
- 7、营销专业标准单元；
- 8、营销专业任职资格模板；

第七章、人力资源管理实践（团队激励体系）

- 1、华为激励的发展历程；
- 2、薪酬制度的宗旨；
- 3、华为对关键人才的激励；
- 4、市场部荣誉激励；
- 5、表彰激励；

第八章、人力资源管理实践（人才选拔）

- 1、华为招聘的排他条件；
- 2、决定个人绩效成绩的关键所在；
- 3、华为营销人员素质模型；

第九章、基于人才价值本位的价值评价机制与工具

1. 以素质模型为核心的潜能评价系统

2. 以任职资格为核心的职业化行为评价系统
3. 以 KPI 指标为核心的绩效考核系统
4. 以经营检讨及中期述职报告为核心的绩效改进系统
5. 以提高管理者人力资源管理责任为核心的绩效管理循环系统

讨论：评价过程中种种问题透视；

案例分析：华为的绩效管理体系实践

课程大纲 12：以奋斗者为本的绩效管理体系

全力创造价值、正确评估价值、合理分配价值

【课程背景】

华为创始人任正非先生在 2016 年市场部会议上，针对绩效管理和人才选拔，特别提出：“各级主管的目标与责任要清晰，责任结果导向的考核机制，导致内部的机制简单，风气正派，脑袋对着客户的勇士更多。责任结果导向，必然是优秀干部辈出，迎合作风消失。”

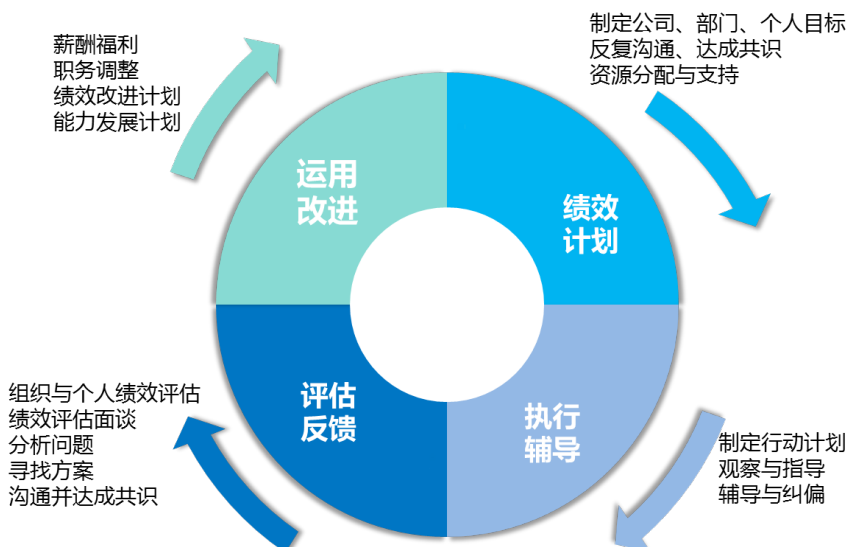
那么华为究竟如何将“责任结果导向”解码到每一个岗位的绩效考核上呢？

绩效管理是企业管理体系的枢纽，决定着企业的管理水平。在具体的管理实践中，可能会遇到如下问题：

1. 绩效管理到底应该由谁来主导负责？各级管理者在推行绩效管理中应承担什么职责？
2. 企业战略目标如何落地，如何让企业的指标体系形成合力？
3. 绩效评定指标如何分解，标准如何量化可操作？
4. 绩效管理为什么总有人不理解，不支持？如何提升大家对绩效管理的认识？
5. 基于 BSC 的 KPI 指标设计思路是怎样的，如何运用 BSC 的理论分解 KPI？
6. 如何设计简单明了的绩效考核表，既便于考核，又方便员工理解？
7. 执行困难，执行力低是什么原因，如何改善？
8. 如何提高各级管理者对员工激励和辅导的技能？
9. 绩效考核的结果如何计算，如何与企业经营业绩挂钩，如何激发员工积极性？
10. 如何打破大锅饭，一定要推行强制排序吗？
11. 不同部门之间如何进行平衡？消除老好人现象？
12. 如何与员工进行绩效面谈，沟通什么，如何固化沟通成果？

【培训课时】2 天，12 小时

【知识框架】



【课程受益】

1. 提高各级管理者和员工对绩效管理必要性的认识；
2. 掌握企业在推行绩效管理中破除阻力的思路和方法；
3. 掌握企业制定绩效指标的方法和工具；
4. 掌握基于 BSC 的 KPI 指标设计方法；
5. 会设计绩效考核表和设计奖金的计算模型；
6. 掌握如何打破平均主义和大锅饭现象；
7. 掌握提高员工执行力的思路和方法；
8. 掌握更高效的绩效面谈技巧；
9. 扩大对绩效考评结果应用领域的认识。

【课程纲要】

第一章：绩效管理概述

一、绩效管理在企业管理中的位置

1. 人力资源管理在企业管理中的位置
2. 绩效管理在人力资源管理中的位置
3. 人力资源管理的四大机制

二、企业绩效管理有效实施的几点思考

1. 企业的改革精神与目标体系
2. 员工的思想工作及心态转变
3. 绩效管理方案的科学性与合理性

三、绩效管理工作涉及的常见问题

1. 目前企业绩效管理中存在的问题探讨
2. 企业绩效管理工作的相关配套
 - 1) 绩效考核主体
 - 2) 绩效考核周期
 - 3) 员工绩效基准值设计
 - 4) 企业绩效奖金池设计思路
3. 如何转变各级管理者在绩效管理方面的意识？
4. 绩效管理涉及到利益的再分配，如何获得理解和员工的支持？
5. 如何规避形式主义，平均主义和大锅饭现象怎么解决？

四、企业绩效管理流程

1. 绩效考评指标和标准的制定
2. 绩效实施和辅导
3. 绩效考评
4. 绩效考评结果反馈与应用

第二章：绩效考核指标的设计

一、企业的目标管理

讨论：目标不明确会导致哪些问题？

1. 目标管理有效的逻辑
2. 分解目标的工具与方法
3. 目标具体化的标志
 - 1) 指标
 - 2) 标准
 - 3) 权重

二、指标的分解思路

1. 企业的战略目标
2. 部门或岗位职责
3. 短板或不足
4. 企业关键成功因素等

三、常见指标术语的介绍与解释

1. KPI
2. PCI
3. WAI
4. NNI
5. BSC
6. OKR

四、指标分解与练习

1. 结果性指标
2. 态度性指标
3. 能力性指标

互动练习：结果性指标分解

总结：现场提炼形成各典型岗位指标库

五、设定考评标准

1. 标准设定的原则（SMART 原则）

六、设计绩效考核表

案例：某岗位绩效考核表设计讨论

现场分享：绩效考核表如何设计

1. 绩效考核表的分数如何统计（附带公式设定讲解）

分享：各类岗位绩效考核表现场分享，可提供学员

第三章：基于 BSC 的 KPI 指标设计

一、平衡计分卡介绍

1. 平衡计分卡的理论背景及概述
2. 平衡记分卡的指标类型及其相互关系介绍
 - 1) 学习与发展指标
 - 2) 内部流程指标
 - 3) 客户角度指标
 - 4) 财务角度指标

二、如何实施和应用平衡记分卡

案例：某大型企业应用平衡记分卡实例

1. 应用 BSC 技术提炼企业层面的 KPI
2. 应用 BSC 技术提炼部门层面的 KPI
3. 应用 BSC 技术提炼岗位层面的 KPI
4. 应用 BSC 形成企业的战略地图
5. 形成企业的指标库

练习：根据给定案例，利于 BSC 的思路提取 KPI

三、基于 BSC 技术的绩效考核表设计

工具：绩效考核表参考模板

第四章：绩效实施与辅导

一、绩效辅导的主要作用

1. 过程纠偏与指导
2. 收集考评信息

二、管理者应具备素质探讨

互动：好的管理者应具备哪些素质

1. 管理者的素质模型

三、关于执行力

思考：影响执行力的因素有哪些？

1. 提高执行力的几点建议
2. 高效执行力文化的打造

四、如何有效激励下属

案例：这样的员工如何激励

1. 激励的心理学原理分享
2. 激励下属的具体举措分享

第五章：绩效考评

一、绩效考评中存在的问题

1. 难以量化的问题
2. 主观误区(首因效应、近期效应、刻板效应，晕轮误差)

二、绩效考评方法介绍

1. 排序法
2. 行为观察法
3. 关键事件法
4. 加权选择量表法
5. 绩效合约法

三、绩效考核结果的计算方案

练习：奖金计算方案

1. 绩效考核结果计算的关键点

案例分享：某大型企业的绩效考核计算方案

方法分享：计算方案的

四、企业奖金池设计原则与方法

1. 企业奖金池设定的常用方法
2. 奖金池设定的原则

五、企业年终奖方案如何设计

1. 约定发年终奖的条件
2. 年终奖方案如何设计

六、绩效考评结果的分析

1. 奖金总额的管控思路及结果分析
2. 考核结果分布是否符合正态分布
3. 克服平均主义的几点思考

第六章：绩效考评结果的反馈与应用

案例：考评结果的反馈误区

一、绩效反馈面谈

1. 面谈的周期
2. 面谈的形式

3. 面谈的内容

工具：绩效面谈表的设计

互动：如何有效的进行绩效面谈

二、绩效考评结果的应用形式

1. 奖金计算与薪酬调整
2. 职位变动与优胜劣汰
3. 先进评选与人才培养
4. 人才职业生涯规划

案例：华为的人才发展整体方案

第七章：企业绩效管理系统的运行评估与优化

一、评估内容

1. 绩效管理系统本身存在的问题(制度、方案、体系合理性)
2. 与其他系统之间的衔接问题

工具：绩效管理系统评估问卷表

二、主要评估的指标

1. 被评估人数
2. 绩效面谈质量
3. 信息收集质量
4. 绩效等级分布
5. 绩效管理与企业绩效的关联度
6. 员工的认可度

三、绩效管理系统运行的改进思路

1. 指标制定方面
2. 过程实施方面
3. 绩效考评方面
4. 绩效反馈与结果应用方面

课程大纲 13：华为干部管理之道

猛将必发于卒伍，宰相必起于州部

【课程背景】

将领的作用是什么？就是要在看不清的茫茫黑暗中，用自己发出微光，带着你的队伍前进，就像希腊神话中的丹柯一样把心拿出来燃烧，照亮后人前进的道路。越是在困难的时候，我们的干部就越是要在黑暗中发出生命的微光，发挥主观能动性，鼓舞起队伍必胜的信心，引导队伍走向胜利。

正确的路线确定之后，干部就是决定的因素。

---任正非

干部担负着公司的管理责任，通过管理，面向市场做要素整合，不断优化组织与流程，提升业务运作效率，同时以文化和价值观为核心，管理价值创造、价值评价和价值分配，激活员工，组织和领导团队向市场提供具有竞争优势的产品与服务，持续为客户创造价值。

作为管理干部，没有聚焦到岗位的管理职责，没有发挥出岗位的管理作用。很多公司虽然花费了很大代价，建立了不少的流程制度，也组织了很多培训，但是干部管理与培养的效果并不理想，问题没有从根本上得到解决。

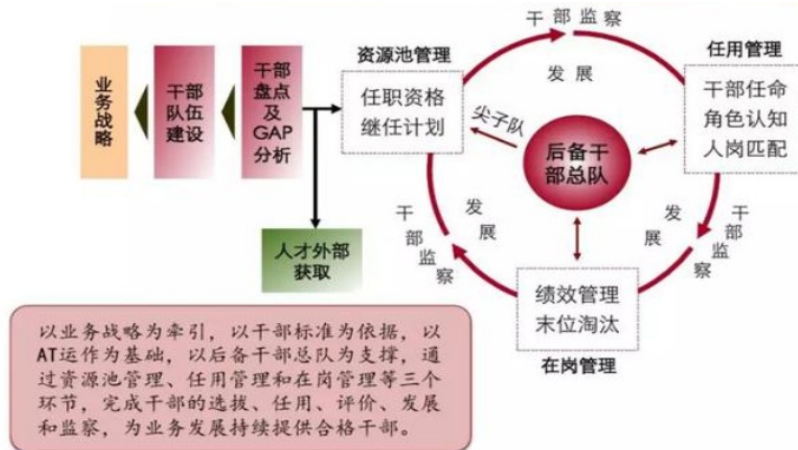
现代公司之间竞争是核心人才的竞争，拥有领先的技术，充沛的资金，只能保证一时的优势，并不能确保基业长青。想成为百年老店，必须要能够把暂时的技术优势、资金优势等快速转化为干部优势，建立

起一个能够快速打造高质量干部队伍的领导管理与培养体系。

华为公司在干部管理与培养方面有着丰富与深刻的探索与实践，形成了实战性强、效果好的干部管理与培养的机制，这一套机制非常有效的支撑了公司的快速发展。本课的目标就是要把华为公司最新的干部管理与培养的方法以及相应的实践介绍给大家。

【培训课时】 2天，12小时

【知识框架】



【课程受益】

1. 帮助学员理解和掌握打造出一支能够有效整合公司资源、高效运作团队的管理干部队伍的理念和方法；
2. 华为公司干部管理与培养的基本理念与方法，把握华为公司干部管理与培养机制设计与实施的关键；
3. 华为公司管理干部管理的机制，深刻理解管理干部选用育留的核心理念与关键方法；
4. 华为公司管理干部培养的机制，深刻理解基于管理岗位任职标准、综合多种培养手段的角色认知综合培养的关键。

【课程纲要】

第一章：干部的要求--明确导向、澄清期望

1、干部的作用

企业的目标是创造客户价值，实现商业成功。干部担负着公司的管理责任，通过管理，面向市场做要素整合，支撑公司商业成功和长期生存。

2、干部的使命与责任

干部的使命与责任，就是践行和传承公司文化和价值观，以文化和价值观为核心，管理价值创造、价值评价和价值分配，带领团队持续为客户创造价值，实现公司商业成功和长期生存。

- (1) 干部要担负起公司文化和价值观的传承
- (2) 聚焦客户需求和客户价值实现，抓业务增长
- (3) 开展端到端业务流程建设和管理改进，满足客户需求，提升经营效益
- (4) 开展组织建设、干部管理和团队运作，实现组织整体作战

3、干部的要求和标准

- (1) 干部必须认同公司的核心价值观
- (2) 品德与作风是干部的资格底线
- (3) 绩效是必要条件和分水岭，不承认茶壶里的饺子

4、当前干部队伍存在的问题

(1) 案例分析

案例：“努力”的研发部部长

案例：“优秀”的项目经理

案例：某公司产品线管理者绩效管理专班报名人数很少

(2) 存在的问题

- 对当前岗位的管理职责理解不到位，无法有效把握工作重点，聚焦高价值工作。
- 无法真正承担起管理职责，全力以赴完成管理目标。
- 缺乏履行管理职责所需的关键技能，并且养成相应的意识和行为习惯。
- 不愿意主动学习岗位职责要求的关键技能，不断提升岗位任职能力，成功履行岗位职责。

第二章：干部的管理--奋斗型干部是管理出来的

一、 干部管理的理念与框架

1、 干部管理的目标

通过有效管理，打造出符合公司需要，能够担负起干部使命与责任，真正发挥出干部作用的干部队伍。

2、 干部管理面临的挑战

如何打造深刻理解岗位职责要求，掌握有效开展关键管理活动的技能，聚焦岗位价值工作，成功履职的管理干部队伍。

(1) 角色

如何推动干部深刻理解岗位职责，能够把握工作重点，聚焦高价值工作。

(2) 责任

如何推动干部真正承担起管理职责，全力以赴完成管理目标。

(3) 技能

如何确保干部掌握成功履行管理职责所需的关键技能，并且养成相应的意识和行为习惯。

(4) 意愿

如何建立干部愿意主动学习岗位职责要求的关键技能，不断提升岗位任职能力，成功履行岗位职责。

3、 干部管理的基本理念

好干部是管理出来的

(1) 干部不是靠吸引过来的，也不是靠培养出来的，而是通过有效的管理发展起来的。

(2) 干部发展的关键是通过有效管理激发和建立自我担责、自我提升、自我成长的意愿和行为。

4、 干部管理的基本框架

(1) 干部标准：管理任职标准

管理任职标准是干部管理的目标，即打造成功履行任职标准的干部队伍。

任职标准又是干部培养的基础，即培养的目标是帮助管理干部深刻理解岗位的管理职责，掌握岗位的管理技能。

(2) 干部管理：选、用、育、留

- 选拔：干部的选拔与任命、干部继任管理、后备干部的培养
- 使用：干部的考核与使用，不合格干部调整，“干部要能上能下”
- 培养：干部是选拔出来的，不是培养出来的；干部是自我能力提升的责任主体；适当培养也是需要的，角色认知培养是干部培养的关键。
- 保留：以工作、发展和合理回报留人。

(3) 干部运作：干部管理活动有效运作基础

- 责任主体和支撑主体
- 运作机制
- 案例分析：华为公司 AT（行政管理团队）运作机制

二、 干部的管理任职标准

1、 管理任职标准开发的原则

(1) 支撑组织业务成功

(2) 聚焦核心管理职责，不求面面俱到

(3) 共识标准

2、管理任职标准的核心内容

- (1) 关键职责
- (2) 关键活动
- (3) 关键技能
- (4) 关键经验
- (5) 关键素质

华为实践：华为公司项目经理的任职标准

3、管理任职标准的开发模式

- (1) 观察法
- (2) 访谈法
- (3) 研讨法

华为实践：华为公司职能经理任职标准研讨

三、干部选拔与配备

1、干部选拔与配备原则

干部选拔：猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡

- (1) 优先在成功实践和成功团队中选拔干部
- (2) 优先在主攻战场、一线和艰苦地区选拔干部
- (3) 赛马文化

干部配备：形成能创造商业成功的战斗队列

- (1) 基于业务发展规划配备干部，保证作战队伍干部编制到位
- (2) 根据组织定位和干部优势，合理配备干部
- (3) 干部能上能下，没有新陈代谢就没有生命

干部选拔与配备基本指导原则

- (1) 不虚位以待，先立后破，小步快跑
- (2) 不求全责备，用人所长

2、干部选拔与配备方法

- (1) 选拔标准

绩效、能力、工作作风、核心价值观

- (2) 选拔机制：三权分立

建议权、评议权、审核权

- (3) 华为实践

华为公司部门经理的选拔标准

四、干部考核与激励

1、干部考核与激励原则

干部考核

- (1) 责任结果和关键行为过程考核
- (2) 绩效改进，自己跟自己比

干部激励

- (1) 组织权力、机会、经济利益
- (2) 干部末位淘汰

2、干部的考核方法

- (1) 组织绩效

组织绩效指标设置

组织绩效结果评价

(2) 管理者绩效

管理者绩效目标：组织绩效目标+管理者组织和人员管理目标

管理者绩效评价

(3) 华为实践：xxx 部长绩效目标

3、 干部的激励方法

(1) 晋升

(2) 调薪

(3) 奖金

第三章：干部的培养--训战结合、领导发展领导

1、 案例分析：某公司管理者培养方案

2、 干部培养的基本理念

(1) 学习成长通道模型

(2) 3E 理论

3、 干部培养目标

培养的核心目的就是确保管理者能够正确认识到岗位管理价值，理解和把握岗位职责和行为要求，学习和掌握有效开展管理活动的知识与技能，最终实现成功履行岗位职责。

(1) 意识转身

深刻理解岗位管理价值与职责，把握住工作重点，并将此作为努力的方向。

(2) 技能转身

掌握有效的知识与技能以承担岗位要求的管理职责。

(3) 行为转身

将时间和精力投入到充分体现岗位管理价值的活动中去，充分发挥出管理应有的作用。

4、 干部培养原则

通过实践培养干部队伍

(1) 将军是打出来的，没有艰苦的战斗磨难不会产生将军

(2) 自我负责、自我提高，在实践中应用、总结和提升

5、 干部的培养内容

(1) 角色职责

岗位的定位与管理价值，以及对应的管理角色与职责

(2) 管理技能

成功履行岗位职责，有效开展管理活动，实现管理价值所需要的知识与技能

6、 干部的培养手段

(1) 角色认知课堂培训

- 通过课堂培训，围绕管理岗位角色职责，力图短时间内帮助管理者在一定程度上转变认识，掌握技能。

- 华为实践：华为公司组长角色认知课堂培训项目

(2) 角色认知案例研讨

- 围绕管理岗位角色职责的案例研讨，基于自身工作实践总结升华，能够更为有效的触动和激发管理者，更好的转变认识，掌握技能。

- 华为实践：华为公司项目经理角色认知案例研讨项目

(3) 关键问题行动学习

- 针对管理干部在工作实践中的实际问题，进行有深度的探讨，在导师的指导下分析和思考可能的解决方案，并且推动落地实施。

- 华为实践：华为公司产品经理角色认知行动学习项目

(4) 管理辅导

- 基于教练技术，选择或建立合适的辅导模型，帮助管理者系统思考与分析所面临的管理问题，制定有效的管理举措，更好的发挥岗位的管理作用。

- 华为实践：基于 GROW 教练技术的领导发展领导

(5) 新上岗干部 90 天转身辅导

- 针对新上岗管理干部存在的关键问题和面临的关键挑战，安排合适的辅导角色，在合适的时间点上辅导新干部，帮助新干部快速、成功转身，胜任岗位要求。

- 华为实践：小 P 向前冲

(6) 诊断辅导

- 围绕岗位角色职责的诊断辅导，基于结构化的诊断与辅导方法，帮助管理者更好的认识自我，激发反思，更好的转变认识，掌握技能。

- 华为实践：华为公司部门经理角色认知诊断辅导项目

第四章：后备干部的管理与培养--确保有人可选

一、 后备干部选拔

1、 关键管理岗位继任梯队

(1) 继任梯队结构

(2) 继任梯队人员选拔标准

(3) 继任梯队人员选拔机制

2、 干部后备队

(1) 后备队结构

(2) 后备队人员选拔标准

(3) 后备队人员选拔机制

二、 后备干部培养

1、 后备干部培养原则

建设后备干部队伍，保障事业持续发展

(1) 向有成功实践结果的干部，提供更有挑战的实践机会

(2) 创造内部竞争环境，在实践中不断选拔、不断淘汰，形成前赴后继的干部梯队

领导发展领导

(1) 领导是本组织管理干部建设的第一责任人

(2) 通过工作实践锻炼后备干部

(3) 通过日常管理辅导后备干部

(4) 通过挑战性目标激发后备干部

2、 课堂培训

帮助后备干部理解和掌握所需的管理知识与技能。

3、 管理辅导

辅导后备干部深刻理解和掌握管理知识与技能。

4、 工作实践

安排合适的工作，通过工作实践提升后备干部的管理意识与管理技能。

《企业中高管业务领导力发展计划》培训项目实施流程

序号	工作流程	主要内容	目的	参与者
1	课前调研	1、问卷调查	系统掌握工作中的问题	全体培训对象
		2、访谈培训负责人	掌握培训现状和培训期望	机构、培训师
		3、工作现场走访	了解工作的流程和产品制造过程	机构、培训师
		4、培训学员代表访谈	掌握学员的真实需求和管理水平	机构、培训师
		5、高管访谈	了解总经理的期望和培训要求	机构、培训师
2	培训目标	1、了解学员的能力水平	了解学员现状和培训期望的目标	机构、培训师
		2、发现问题，找出差距	找出差距，形成培训需求的来源	培训师、企业
3	课程设计	1、有针对性的设计课程	设计能力提升的针对性课程	培训师
		2、收集企业真实案例	课堂上使用企业案例，贴近实际	培训负责人
		3、设计管理工具、表格、试题	理论转换成可落地实施的工具	培训师
4	课程讲授	1、课前制定培训考核规则	提高学员的参与度和出勤率	培训师、企业
		2、课中多元化的授课内容	增强学员兴趣及内容的吸收程度	培训师
		3、工具演练和掌握	正确领会、理解和运用管理工具	培训师
		4、课程结束布置作业	强化管理工具的掌握和课后运用	培训师
		5、下次上课前点评作业情况	掌握每次培训之后学员吸收程度	培训师
		2、将课程内容转化为具体行动	进一步将管理工具落地与运用	学员
		3、电话解答学员的问题与困惑	及时反馈学员提问，答疑解惑	学员、培训师

5	行动计划	1、学员制定课后行动计划	将理论付诸行动，不是停留在脑中	学员
		2、落实行动计划	使培训产生绩效，看到效果	学员
6	检查辅导	1、检查学员的计划实施情况	督促学员用心落实计划，取得成效	培训师、企业
		2、培训师批改作业，辅导学员	检查和辅导学员的实际运用情况	培训师
7	作业提交	1、每次作业要自我总结评价	让学员自我总结评价，认清自我	学员
		2、作业提交给直属上司审批	让领导评价，了解下属的进步程度	学员、领导
		3、培训部收集作业，记录备案	让培训部了解本次的培训成效	培训负责人
8	成效验收	1、总结大会，述职，成效验收	让培训部、公司领导检阅培训成效	培训部、领导
		2、行动学习总结	让学员内化知识点	学员、培训师
9	结业典礼	1、培训结语，领导颁发证书	资格认证，作为今后晋升的依据	培训部、领导

《企业中高管业务领导力发展计划》培训项目课后落地保障系统

1、课后行动计划：

每次课程结束，培训师提供课后行动计划给学员，要求学员按计划实施。样本如下：

行动计划实践总结 学习效果的90%取决于实践

培训课程名称：企业中高管业务领导力发展计划 日期： 2021年 月 日	
姓 名：	电 话： 邮 箱：
最好的想法/技能/方法	
2021年“必胜之战”XX项目计划 1) 目标设定的七个步骤。打破平底锅思维，对目标分解为 SMART 目标。 2) 有效规划的七个步骤，设定目标，清晰行动计划，明确责任人，进行跟踪、激励、问责。通过激励提高生产力，使自己站在领导者心态来考虑问题 3) 深层次的沟通，通过与业务团队的有效沟通，了解到今年我们存在的问题，以及明年计划的改善方向。 4) 通过辅导培养领导者，做好业务培训。	
计划与目标 (SMART 原则-具体、可测量、可实现、与组织目标相关、时间表)	
背景：	
目标：	
计划：	

时 间 表	
总目标：2020年9月至2021年12月	阶段目标：2020年9月至2021年2月
1)	
2)	
3)	
4)	
实 践 总 结	
内容包括：目标达成情况 / 收获 / 体会 / 如何可以做的更好	
目标达成情况：	
收获与体会：	
如何可以做的更好：	
1、	
2、	
老师点评和反馈：	

2、课后作业安排：

每次课程结束，培训师布置课后作业，即将课堂上学过的表格工具，结合工作的实际，填写运用，课后作业经过上级主管验收签名，然后电子版作业发邮件给培训师，由培训师批改作业，了解学员对知识点和管理工具的学习掌握程度，以利于下次上课点评与改进。

例如：课后作业【工作计划实施表】

代号	工作 内容	工作步骤	所需资源与 支持	交付结果	负责人	预算	完成 时间	备注

3、作业点评与反馈：

每次上课前，由培训师对上次的课后作业进行点评，指出哪些学员做的正确，哪些学员做错了，对作业情况评选出“优秀、良好、合格、待改进”四个等级。有益于学员总结经验和不足，更进一步。

4、课后跟踪和辅导：

收集学员的需求和疑惑，通过电话、邮件、微信等形式进行解答，问题很多时，集中辅导。

5、评估与成效验收：

所有课程结束后，培训师进行一次综合性全面测试，了解学员对项目知识、管理方法、分析思维、工具运用的掌握程度。考试成绩要登记注册。

6、毕业分享和成果展示：

项目结束后，由公司组织一次学员的述职演讲，掌握学员对知识、管理方法、分析思维、表格工具在实际工作中的运用情况和心得体会，也作为今后实际落地和习惯养成的有利依据。

《企业中高管业务领导力发展计划》培训项目课中效果保障

1、成立班委会：

班委会成员：学员选举+公司审核；

2、分组学习：

学员分为一下6-8组，职责如下。组长和组员课前安排，组长课堂上大家选举产生；每次上课前小组职责和分工可以轮换。

- (1) 学习组：每期课前回顾，课后总结等学习相关工作。掌握良好的学习方法并做好推广工作，在班中建立良好的学习风气。
- (2) 生活组：安排好学员茶水点心后勤保障，关注学员上课期间的休息，为上课做好准备；负责班费的管理。
- (3) 纪律组：维持上课期间的纪律，做好学员的考勤工作，迟到/早退/旷课/违纪等记录、积分汇总。通知学员课堂上不要随意走动，手机声不要响起；
- (4) 娱乐组：负责给大家创造轻松的学习环境；每天下午上课前和下午课后负责安排学员，给大家放松心情、振奋精神（形式有：唱歌、讲笑话、带领大家做活动、做游戏等，时间控制在5-10分钟）；
- (5) 环保组：给大家创造干净的上课环境，检查下课后教室内的5S是否到位。
- (6) 看板组：对课堂表现加分的小组/学员进行记录、汇总。
- (7) 宣传组：项目宣传，稿件、墙报。
- (8) 联谊组：组织课外联谊交流活动。

3、课堂考评项目

考评项目	权重	备注
出勤分	10%	考评规则另附
课堂表现	20%	考评规则另附
行动改善	50%	考评规则另附
理论考试	20%	笔试成绩总分100分

4、考核总分低于60分不合格者，不予发放【结业证书】

