

# 培育未来领导者

## 学习目标：

- 了解未来领导者的特征、角色和需要的能力；
- 了解未来领导人才发展的选用育留四部循环流程；
- 了解如何建立团队员工发展路线图；学习如何发展团队员工的核心素质能力；
- 了解职业生涯规划的方法，帮助员工做好职业发展规划；
- 了解如何建立培训体系并做好团队成员培训需求分析及发挥培训前的影响作用；学习如何在执行中促进学员培训后行为和结果转化；
- 学习绩效管理的原则和绩效评估流程；
- 了解员工离职的主要原因，学习如何通过建立体制和非经济性措施留住人才；
- 学习如何建立人才库和人才梯队；学习如何通过激励留住人才。

**培训对象：**企业中高层管理人员、带团队的团队管理者、人力资源团队管理者等

## 培训时间与方式：

- o 时间：2天
- o 方式：讲授、练习、角色扮演、案例研讨、讨论与分享

## 培训内容：

时间	培训内容	培训方法及演练
第一天 上午	<b>第一章：未来需要什么样的领导者</b> 1, 未来需要什么样的领导者 2, 未来领导者从哪里来 3, 未来领导人才发展的4个循环步骤 <b>第二章：建立团队员工发展路线图</b> 1, 团队员工职业成长通路 2, 团队员工职业发展路线图 3, 核心素质能力模型 4, 团队的核心能力解析	1, 开场热身活动；画出理想中的未来领导者形象； 2, 介绍领导者及领导力概念；介绍领导力五力模型； 3, 介绍未来领导者的要求，未来领导者的三种角色和六种能力； 4, 启发思考互动：未来领导者从哪里来？内部还是外边为主？对比外边空降与内部提升的领导者的优势和不足； 5, 介绍培育未来领导者的六个步骤及选用育留四步循环法则；例举联想公司对选人的“三心”要求； 6, 思考并分享：我的未来不是梦 7, 启发思考并分享：我的成长历程； 8, 小组活动：理想的员工成长通道； 9, 介绍员工发展路线图，学员画出公



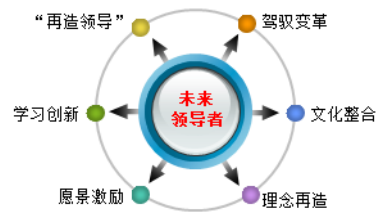
			<p>司员工的实际发展路径；</p> <p>10，介绍员工素质能力的概念及其三个方面，介绍胜任力五个层次模型和能力冰山模型；介绍并列举企业素质能力；学员画出公司的核心能力模型；</p> <p>11，介绍并列举核心能力细分；</p> <p>12，小组活动：团队员工需要哪些核心能力？介绍常用六种核心能力；</p> <p>13，小组活动：核心能力细化。</p>
第一天	下午	<p><b>第三章：帮助员工进行职业发展规划</b></p> <p>1，职业生涯发展路径</p> <p>2，职业生涯规划的模式</p> <p>3，职业生涯规划原则</p> <p>4，帮助团队成员做好职业规划</p>	<p>1，介绍职业生涯概念，学习录像：为什么要做职业生涯规划—可口可乐大中国区 CEO 鲁大卫；</p> <p>2，介绍职业发展路径，学员画出自己的职业发展路径；</p> <p>3，互动活动：留住现在</p> <p>4，介绍职业规划三要素：目标设定、职业定位和通路设计；</p> <p>5，介绍职业发展规划四原则；</p> <p>6，介绍如何帮助下属进行职业生涯规划；</p> <p>7，学员活动：职业生涯辅导。</p>
第二天	上午	<p><b>第四章：发展团队成员的能力</b></p> <p>1，如何培养员工</p> <p>2，按照核心能力发展培训体系</p> <p>3，评估员工的能力现状和培训需求</p> <p>4，经理在培训前、中、后的影响力</p> <p>5，发展经理的培训能力</p> <p>6，在执行中促进培训成果的转化</p>	<p>1，启发思考：如何培养员工；</p> <p>2，培养员工意识自我测评；</p> <p>3，介绍员工核心能力及其它能力要求</p> <p>4，介绍员工培训体系和培训流程；</p> <p>5，启发思考：如何评估员工能力和培训需求？</p> <p>6，小组活动：直线经理在员工培训前、中、后的影响力及如何做？</p> <p>7，介绍提升经理培训能力的方式；</p> <p>8，介绍成人学习的特点和风格；</p> <p>9，头脑风暴：直线经理如何在帮助团队成员的日常学习中运用成人学习特点？</p> <p>10，介绍科氏四级培训评估系统；</p> <p>11，小组活动：直线经理如何促进团队成员行为的改变和培训成果的转化？</p>
第二天	下午	<p><b>第五章：绩效评估</b></p> <p>1，什么是绩效管理</p> <p>2，影响绩效的主要因素</p> <p>3，绩效管理实施原则</p> <p>4，绩效管理八大误区</p>	<p>1，介绍西方企业用人之道、中国古代的用人之道；</p> <p>2，介绍绩效管理的概念、影响绩效的主要因素和绩效管理原则；</p> <p>3，介绍绩效管理五步流程；</p>

	<p>5, 绩效评估流程</p> <p><b>第六章：留住人才</b></p> <p>1, 员工离职的原因分析</p> <p>2, 如何留住人才</p> <p>3, 人才库和人才梯队建设</p> <p>4, 激励团队员工</p>	<p>4, 学员活动：绩效评估座谈会；</p> <p>5, 学员讨论：员工离职的主要原因；</p> <p>6, 学员活动：如何留住人才？</p> <p>7, 介绍马斯洛和双因素理论；介绍建立人才库和人才梯队的方法和建设流程；</p> <p>8, 介绍如何全面评估、全面培养和发展员工；介绍职级与能力匹配模型并例举（花旗银行九格图法）；例举介绍国美人才梯队建设流程；</p> <p>9, 学员活动：人才梯队建设论坛；</p> <p>10, 学员活动：激励的作用和方法；观看录像并分享感受；</p> <p>11, 介绍皮格马利翁效应；</p> <p>12, 介绍激励的十大法则和精神激励方法；学员活动：成功激励故事分享；</p> <p>13, 课程回顾总结，学习日志。</p>
--	--	--

**领导力五力模型**



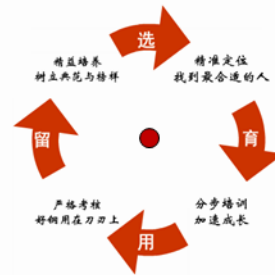
**未来领导者的六种能力**



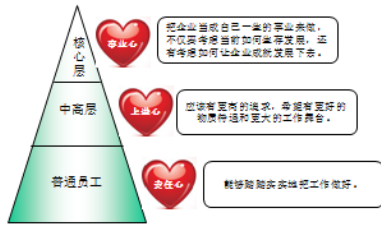
**内部、外部领导者的优势对比**



**未来领导人才发展的四个循环步骤**



### 联想对员工的“三心”要求

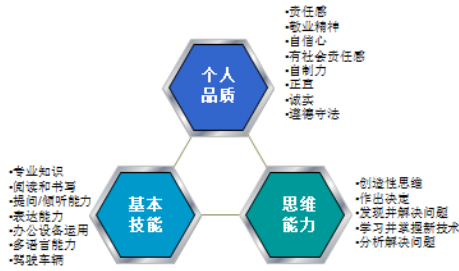


### 理想的员工成长通路

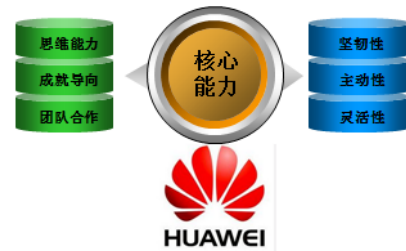
- 小组活动：什么是你理想的员工成长通路？
- 时间：10分钟



### 素质能力的三个方面



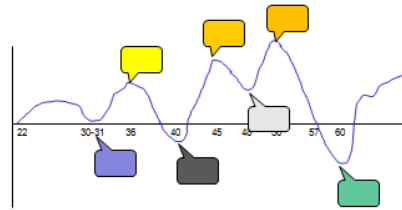
### 核心能力（华为）



### 团队员工核心素质能力



### 职业生涯发展路径

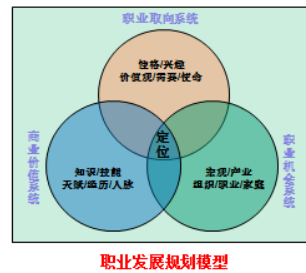


### 职业规划（Career Planning）

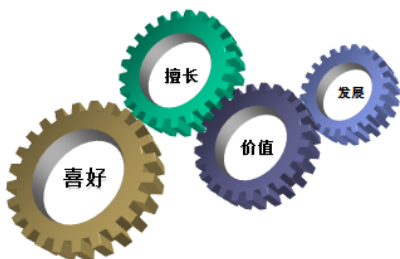
- 一个完整的职业规划由职业定位、目标设定和通道设计三个要素构成。



### 职业发展规划模型（职业定位）



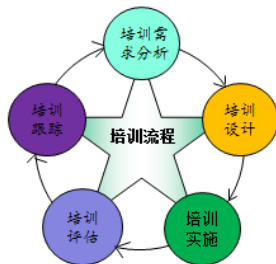
### 职业发展规划原则



### 如何培养下属



## 培训流程



## 直线经理/讲师/学员在培训前/中/后的作用

□ 请按影响力的大小排序：（重要1.....9不重要）

	培训前	培训中	培训后
直线经理			
培训师			
学员			

## 成人学习特点

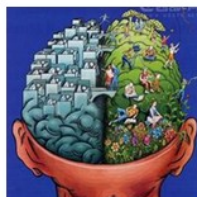
(Colb's Learning Cycle)



## 头脑风暴

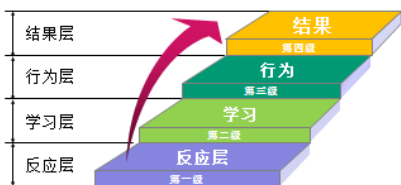
□ 直线经理如何在帮助团队成员的日常学习中运用成人学习特点？

□ 时间：15分钟

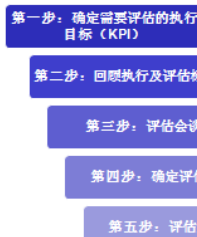


## 科氏培训评估系统

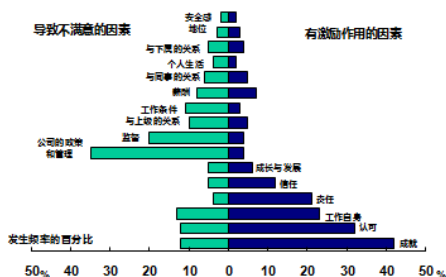
□ 1959年，威斯康辛大学的唐纳德.L.柯克帕特里克 (Donald L. Kirkpatrick) 教授提出了柯氏四级评估模型。



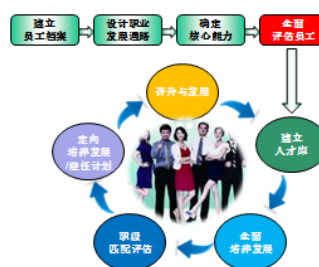
## 绩效评估流程



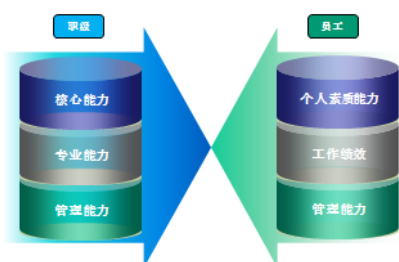
## 双因素理论



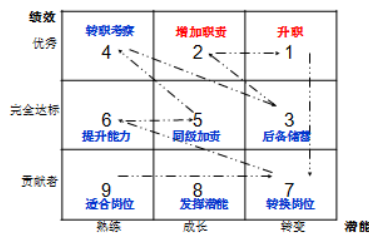
## 人才梯队建设流程



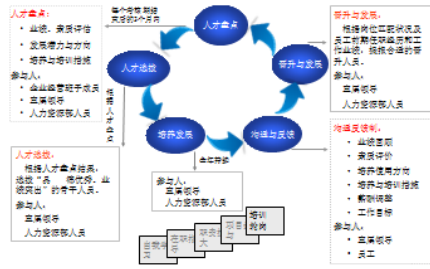
## 员工能力与职级匹配



## 职级匹配—九格图法 (花旗银行)



## 人才梯队管理流程（例-国美集团）



## 人才梯队建设论坛

□ 主题：人才梯队建设

➢ 每周一位代表到台前就做，与主持人和观众互动；每个嘉宾都有机会接受主持人采访，也会就某个主题分别发表自己的意见和看法

➢ 时间：15分钟



## 皮格马利翁效应



## 管理者的三层激励

