

中层管理者成长地图训战营



目 录

一、项目背景.....	2
二、理论基础.....	3
三、项目价值.....	4
四、项目内容.....	5
五、课程大纲.....	6
六、项目实施流程.....	13
七、如何保证项目效果.....	14
八、授课讲师.....	15
九、风采展示.....	15

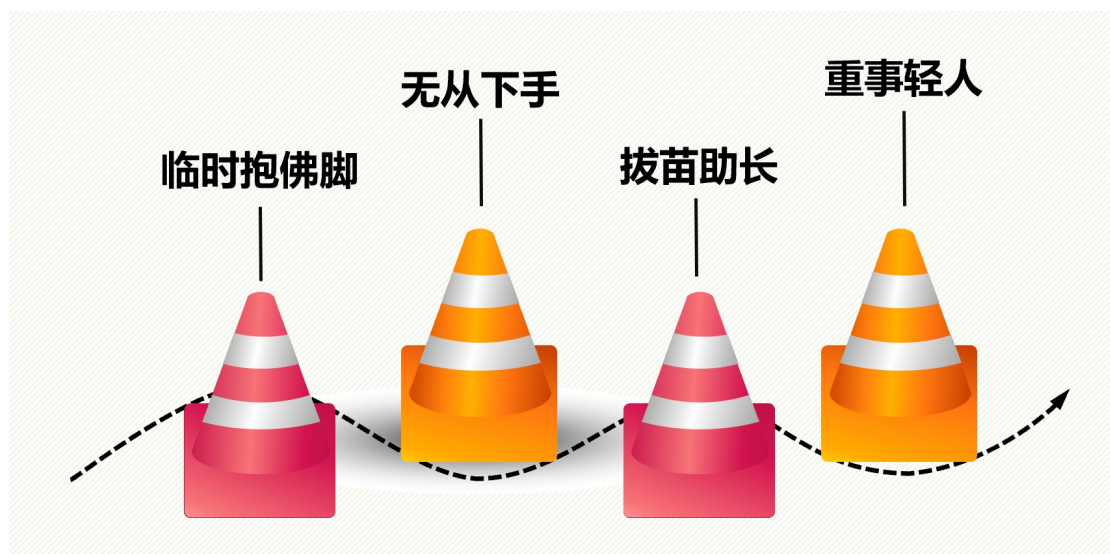


一、项目背景

卓越的企业不仅业绩出众、更重要的是“人才辈出”。被誉为“世界头号经理人”的杰克·韦尔奇在其自传里以“人的企业”、“再造 GE”两个章节专门谈到人才对通用电气的关键作用，可以毫不夸张的说：领导梯队建设是这家世界最受尊敬企业基业长青的全部密码。华为公司在 1998 年发布的《华为基本法》中就明确提出，“我们强调人力资本不断增值的目标优于财务资本增值的目标”，坚持把各级干部队伍建设放在优先的战略地位。2010 年 5 月，中央召开全国人才工作会议再次强调“人才资源是第一资源”的理念。对于企业，“人才是企

业核心竞争力”的道理不言而喻，但是人才培养不是一蹴而就的事情，如同“从一吨金沙中提炼一盎司黄金”，需要坚定的信念、持久的耐心和高效的方法。

当前，中国企业在管理人才梯队建设方面主要存在以下四类问题：



第一类是“临时抱佛脚”，平时重视不够，投入不足，一旦机遇来临，各级领导人才无论是人数还是能力都捉襟见肘，只好求助“猎头公司”，但“空降兵”毕竟有限，企业常常错失成长的良机；第二类是“无从下手”，领导虽然重视，但人才培养观念落后、缺乏系统、方法欠佳、收效甚微，大多数企业没有建立起领导人才“胜任能力模型”，甚至不清楚自己到底需要什么样的人，更谈不上如何培养了；第三类是“拔苗助长”，这类现象在高成长企业比比皆是，常常“士兵当排长用，排长当连长用，连长当团长用”，导致人岗错配、管理问题层出不穷，战略执行难以到位；第四类是“重事轻人”，企业过于重视领导人才的业务能力忽略了他们带队伍的能力，忘记了“领导力就是通过他人去完成任务的学问”。即使担任领导职务，仍然是“骨干员工思维”，凡事亲力亲为，不善于识人用人、授权赋能、激励人心不能培养出优秀的下属，只能贡献业绩，不能贡献人才。

二、理论基础

全球排名第一的管理咨询大师拉姆·查兰在其被誉为“领导力开发圣经”的著作《领导梯队》中提出领导力发展的六个阶段（6P）的理论模型，其中处于每个阶段的管理者都要学习和掌握新的领导技能、时间管理和工作理念。本项目以拉姆·查兰的领导梯队模型为理论基础，同时参考众多国内著名企业中层管理人员领导力素质模型标准，以及所咨询企业的现状和管理者的需求分析，把中层管理者领导力提升需求对应为模型中“从管理自我到管理他人”、“从管理他人到管理经理人员”和“从管理经理人员到管理职能部门”三个阶段的意识和能力要求的总和。



建议把本项目的实施过程分为四个阶段，帮助企业中层管理人员的领导力实现科学、全面、系统性的提升。

三、项目价值



- **更权威**：课程继承了被誉为“领导力开发圣经”的著作《领导梯队》的理论基础。授课讲师均来自华为等 500 强标杆企业。
- **更成熟**：世界级经典领导力课程体系，70%世界 500 强企业的领导力梯队建设思路的共同选择。所有讲师均有三年以上本项目实操经验。
- **更全面**：课程内容囊括了企业中层管理者三个发展阶段核心的思维意识、方法技能和工具模板，帮助参训学员实现全方位、多层次、立体化的管理能力提升。

- 更系统：课程内容包含了《领导梯队》中领导力发展模型六个阶段（6P）理论中的前三个阶段，更加科学，严谨、系统。课程设计强调课前调研发现问题、课中培训解决问题、课后落地提高绩效，实现知行合一。
- 更实用：所有讲师都是实战派，均有 15 年以上企业管理经验、10 年以上授课经验、10 年以上独立操盘企业咨询项目经验。项目实效 = 【课前调研】 + 【课中培训】 + 【课后辅导】 + 【落地转化】 + 【考核跟踪】

四、项目内容

实施阶段	第一部分 管理自我	第二部分 管理工作	第三部分 管理人员	第四部分 管理组织
核心目标	管理者的定位	确保任务完成	提高人员效能	发展组织能力
思维意识	<ul style="list-style-type: none"> ● 角色认知 ● 责任意识 ● 能力转型 ● 概念思维 	<ul style="list-style-type: none"> ● 正确的做事 ● 理性思考 ● 质量意识 ● 风险意识 	<ul style="list-style-type: none"> ● 表达沟通 ● 情境领导 ● 梯队建设 	<ul style="list-style-type: none"> ● 做正确的事 ● 识人心 ● 懂人性 ● 组织激活
方法技能	<ul style="list-style-type: none"> ● 效率提升 ● 时间管理 ● 压力管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 目标管理 ● 进度管控 ● 问题分析 ● 呈现方法 	<ul style="list-style-type: none"> ● 金字塔原理 ● 辅导原则 ● 授权原则 ● 激励模型 	<ul style="list-style-type: none"> ● 战略解码 ● 文化氛围建设 ● 组织绩效管理 ● 领导力修炼
工具模板	<ul style="list-style-type: none"> ● 效率模型 ● 时间管理工具 ● 压力管理工具 ● 概念思维工具 	<ul style="list-style-type: none"> ● 计划制定工具 ● 问题分析工具 ● 进度管控工具 ● 表达呈现工具 	<ul style="list-style-type: none"> ● 结构化工具 ● 情景领导工具 ● 辅导和培养 ● 授权工具 ● 激励工具 	<ul style="list-style-type: none"> ● 战略解码工具 ● 组织绩效工具 ● 文化氛围工具 ● 执行系统工具
时间安排	● 2 天/12H	● 3 天/18H	● 4 天/24H	● 3 天/18H

五、课程大纲

课程大纲与时间设置（合计 12 天，6H/天）

篇章与课时	内容大纲
-------	------

第一部分	管理自我	第一章 管理者角色认知 【6H】	第一节、管理者的角色认知 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 管理的定义 ➤ 管理者的三项关键任务 ➤ 组织需要的三种能力 技术能力、人际能力、概念能力 ➤ 管理者的三承三启 承上启下、承前启后、承点起面 ➤ 组织的概念和原则 ➤ 竞争环境下的对管理者提出新的挑战 ➤ 系统思考和利益相关者的思想 <p>案例研讨：管理者理念的更新</p> <p>案例研讨：管人和管事的本质区别</p> <p>案例研讨：如何带领团队改变在公司中被动的局面？</p> 第二节、从专业到管理的重定位 <p>新经济时代知识型员工的六大特点</p> <p>新经济时代从专业走向管理五大大关键动作</p> <p>新经济时代从管理走向领导六大关键行为</p> <p>案例研讨：如何站在更高的层面看待自己的部门定位？</p> <p>案例研讨：500 强公司如何培养骨干员工转型走向管理</p> <p>案例研讨：技术/业务型管理者的职业发展通道。</p> <p>案例研讨：其他部门提出各种“不合理”需求，怎么办？</p>
-------------	-------------	---------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>第一节：时间管理与效率提升</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 效率低下的六大原因 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 为谁工作不清晰 ◇ 任务没有优先级 ◇ 工作之前不准备 ◇ 进度总是往后拖 ◇ 凡事都要自己做 ◇ 完成之后不总结 ➤ 建立时间管理的意识 ➤ 时间管理的本质 ➤ 如何记录和分析时间日志？ ➤ 华为时间管理四大法宝 <p>第二节：自我管理工具练习</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 华为的韵律法则 ➤ GTD 工作法的要义 ➤ 番茄工作法 ➤ PDCA 工作法 ➤ 压力测试与情绪管理 <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>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

第二章

自我管理
【6H】

第 二 部 分	管 理 工 作	<p style="text-align: center;">第三章</p> <p style="text-align: center;">目标管理与 计划执行 【6H】</p>	<p>第一节：目标管理的意义</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 设计部门目标的四个维度 ➢ 环境分析与部门策略制定 ➢ 从目标到计划的分解流程 ➢ 确保计划有效执行的技巧 <p>第二节：目标管理到计划执行八步法</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 把握企业战略重点 2. 确定部门/团队目标 3. 做好环境分析 4. 制定部门策略 5. 制定工作项目与进度计划 6. 协调匹配资源 7. 精细执行 8. 总结复盘 <p>案例研讨：华为某业务线战略解码实例 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 style="text-align: center;">第四章</p> <p style="text-align: center;">问题分析与 解决 【6H】</p>	<p>第一节：厘清问题</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 5W2H 法明确问题 ➢ 三类常见问题 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 原因分析 ◇ 决策制定 ◇ 计划制定 <p>第二节：分析问题的五种科学管理工具</p> <p>第三节：麦肯锡问题解决七步法</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 界定问题 ➢ 建立诊断框架（原因分析） ➢ 淘汰非关键问题（漏斗法） ➢ 制定详细的工作计划 ➢ 分析评价各备选方案（决策分析） ➢ 构建论证，制定行动方案（计划分析） ➢ 说故事（有效呈现） <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>第五章</p> <p>表达与呈现 【6H】</p> <p>第一节：口头表达九大结构化框架</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 变焦框架 ➤ 收益框架 ➤ 钟摆框架 ➤ 三角框架 ➤ 演绎框架 <p>第二节：书面呈现结构化框架</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 领导指示“上传下达”结构化 ➤ 向下级布置工作结构化 ➤ 向上级请示工作结构化 ➤ 期间工作汇报结构化 ➤ 专项工作汇报结构化 ➤ 汇报负面问题结构化 ➤ 总结复盘结构化 <p>第三节、商务呈现结构化</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;">第三部分</p>	<p style="text-align: center;">管理人员</p>	<p style="text-align: center;">第六章</p> <p style="text-align: center;">沟通技巧 【12H】</p> <p>第一节：沟通的概念和过程</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 沟通的三个要素 ➤ 沟通的四个层次 ➤ 沟通的五大核心技术 <p>第二节：向上沟通技巧与实践</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 向上沟通原则 ➤ 向上沟通四个场景技巧 <p>第三节：向下沟通技巧与实践</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 向下沟通原则 ➤ 情景领导概念 ➤ 情景领导的三个流程 ➤ 员工准备度的识别 ➤ 向下沟通五个场景技巧 ➤ <p>第四节：跨部门沟通协作技巧与实践</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 跨部门沟通五原则： <ol style="list-style-type: none"> 1) 改变从牵头人（责任人）开始 2) 找到有发言权的人并获得支持 3) 让有发言权的人参与决策制定 4) 主动配合对方的工作 5) 前置性沟通 ➤ 跨部门沟通四步骤 ➤ 与不同类型同事沟通技巧 <p>第五节：建立高效组织沟通模式</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

第七章

部属培养、
授权和激励
【12H】

第一节：员工培养和辅导

- 什么样的员工需要培养？
- 胜任力素质模型的概念
- OJT（现场作业）即时培训
- GROW（教练辅导）的技巧
- 集中培训的技巧
- 因材施教的原则
- 不同层级员工的培养目的与原则
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：谁的培养最有效？

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：非物质激励的六份工资
- 案例研讨：为什么成长和发展的机会是对员工最好的激励？

第四部分	管理组织	<p>第八章 组织战略解码 【6H】</p>	<p>第一节、战略解码概述</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 华为的市场洞察“五看三定”工具概述 ➤ 战略解码的概念 ➤ 战略解码和 PBC 的价值 ➤ 公司战略解码与设计原则 ➤ 战略解码—解码框架的设计 <p>第二节、公司战略解码</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 使命、愿景、目标、战略 ➤ 公司战略澄清图 ➤ 公司平衡计分卡介绍 <ol style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 公司年度重点工作 ➤ 案例研讨：某企业公司级战略解码实例 <p>第三节、一级部门战略解码及 PBC 制定</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 部门战略解码流程 ➤ 一级部门战略解码逻辑框架六步法 ➤ 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 ➤ 案例讲解：某事业部的战略解码（战略学习、述职报告及部门 PBC）
------	------	--------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

第一节：认识绩效管理

- 一、 什么是绩效管理？
- 二、 为什么要进行绩效管理——6大好处和1个目的
- 三、 绩效考核与绩效管理的区别
- 四、 绩效管理成功的关键
- 五、 绩效管理的流程

第二节：绩效管理计划制定

一、企业的目标管理

1. 目标的四个来源
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

三、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

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：典型指标分解

总结：现场提炼形成各典型岗位指标库

五、设定考核标准

1. 标准设定的原则（SMART原则）

六、设计绩效考核表

案例研讨：某研发岗位绩效考核表设计

	<p>第十章 组织文化和 氛围建设 【3H】</p>	<p>1. 组织文化与组织核心竞争力打造</p> <p>2、组织文化构建的方法论——知信行体系</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 知：从领导的理念到大家的理念 ➤ 信：从大家的理念到大家的信念 ➤ 行：从大家的信念到大家的行为 <p>3、组织文化建设的四个步骤</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 把脉：调研摸底与诊断 ➤ 造核：理念提升与升华 ➤ 教化：文化宣传与推进 ➤ 定性：文化结合管理落地 <p>案例研讨：某小微企业文化体系建设实践</p> <p>案例研讨：华为某部门文化的建设实践</p>
	<p>第十一章 新经济时代 领导力修炼 【6H】</p>	<p>1、领导力的本质</p> <p>2、心智和潜能</p> <p>3、领导力提升的六项修炼</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 以身作则 ➤ 共启愿景 ➤ 客户导向 ➤ 方向领先 ➤ 挑战现状 ➤ 使众人行 <p>案例研讨：技术出生的马化腾的领导力如何体现？</p> <p>案例研讨：华为某海外大项目经理领导力提升实例分享</p>

六、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、讲师
		3、工作现场走访	了解工作的流程和产品制造过程	机构、讲师

		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、讲师
		5、总经理访谈	了解总经理的期望和培训要求	机构、讲师
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、讲师
		2、发现问题，找出差距	找出差距，形成培训需求的来源	讲师、企业
3	课程设计	1、有针对性的设计课程	设计定制化、个性化、针对性课程	讲师
		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	讲师
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	讲师、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	讲师
		3、工具演练和掌握	正确领会、理解和运用管理工具	讲师
		4、课程结束布置作业	强化管理工具的掌握和课后运用	讲师
		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	讲师
5	课后作业	1、提供课后行动指引	让学员课后有事可做，有法可依	讲师
		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：每次课后撰写一个管理案例并	按照讲师提供的模板，收集本公司的真实管理案例，并形成规范动作	学员、讲师
		4：每次课后制作一个视频微课	将知识点或者案例以小视频的方式呈现	学员、讲师
6	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
7	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	讲师、企业
		2、讲师批改作业，辅导学员	检查和辅导学员的实际运用情况	讲师
		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、讲师
8	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
9	成效验收	1：输出管理者成长地图工具包、管理案例集 2：《知识转训微课》现场呈现 3：总结大会，述职，成效验收	让培训部、公司领导检阅培训成效	学员、讲师、培训部、领导
10	结业典礼	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

本项目的标准时间投入：

课前调研 1 天+授课 12 天+线上集中辅导 3 次+(成果展示+点评+证书发放) 1 天=15 天

七、如何保证项目效果

- 1、成立班委会：**由企业方指定班委会成员。
- 2、课后落地：**每次课程结束，讲师布置课后作业，即将课堂上学过的工具模板，结合工作实际，实操运用。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讲师，由讲师批改评价作业，了解学员对知识点和管理工具的掌握程度，以利于下次上课点评与改进。
- 3、作业点评：**每次上课前，由讲师对上次的课后作业进行点评，评选优秀团队、优秀学员，并对共性问题进行统一解答。讲师对作业情况评选出“优秀、良好、合格、待改进、差”五个等级，供培训管理部门参考。
- 4、课后辅导：**收集学员的需求和疑惑，通过电话、邮件、微信群等形式进行解答，问题很多时，安排线上集中辅导（预计三次）。
- 5、考试验收：**所有课程结束后，讲师进行一次综合性全面测试，了解学员对项目关键知识点的掌握程度。考试成绩要登记注册。
- 6、成果展示：**项目结束后，由讲师梳理并输出《管理者成长地图工具包》、《本企业管理案例集》、《知识转训微课》等资料。由公司组织一次学员的述职演讲，公司领导和讲师现场点评。掌握学员对管理思维、管理方法、工具模板在实际工作中的运用情况和心得体会，也作为对学员学习评价和人才选拔的有利依据。



十二、师资介绍