

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

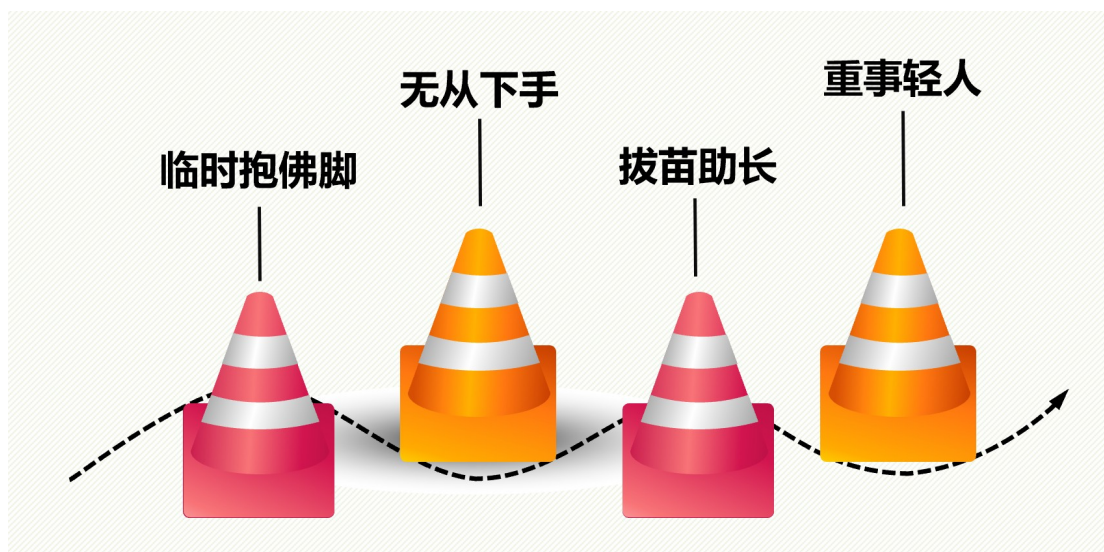


一、项目背景

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	● 角色认知 ● 责任意识 ● 能力转型 ● 概念思维	● 正确的做事 ● 理性思考 ● 质量意识 ● 风险意识	● 表达沟通 ● 情境领导 ● 梯队建设	● 做正确的事 ● 识人心 ● 懂人性 ● 组织激活
方法技能	● 效率提升 ● 时间管理 ● 压力管理	● 目标管理 ● 进度管控 ● 问题分析 ● 呈现方法	● 金字塔原理 ● 辅导原则 ● 授权原则 ● 激励模型	● 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	● 效率模型 ● 时间管理工具 ● 压力管理工具 ● 概念思维工具	● 计划制定工具 ● 问题分析工具 ● 进度管控工具 ● 表达呈现工具	● 结构化工具 ● 情景领导工具 ● 辅导和培养 ● 授权工具 ● 激励工具	● 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 ➤ 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 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？ 第二节、从专业到管理的重定位 新经济时代知识型员工的六大特点 新经济时代从专业走向管理五大大关键动作 新经济时代从管理走向领导六大关键行为 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？
------	------	--------------------------------------	---

		第一节：时间管理与效率提升 ➤ 效率低下的六大原因 ◇ 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 第二节：自我管理工具练习 ➤ 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 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
--	--	--

第 二 部 分	管 理 工 作	第三章 目标管理与计划执行【6H】	第一节：目标管理的意义 ➤ 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 第二节：目标管理到计划执行八步法 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 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
		第四章 问题分析与解决【6H】	第一节：厘清问题 ➤ 5W2H 法明确问题 ➤ 三类常见问题 ◇ 原因分析 ◇ 决策制定 ◇ 计划制定 第二节：分析问题的五种科学管理工具 第三节：麦肯锡问题解决七步法 ➤ 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） 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

		第五章 表达与呈现 【6H】 第一节：口头表达九大结构化框架 ➤ 变焦框架 ➤ 收益框架 ➤ 钟摆框架 ➤ 三角框架 ➤ 演绎框架 第二节：书面呈现结构化框架 ➤ 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 第三节、商务呈现结构化 商务呈现的三要素：思想、结构、技巧 思考：想比说更重要 切题：商务呈现的目标分析 知彼：商务呈现的受众分析 知己：商务呈现的自我分析 气场：商务呈现的场景分析 风格：商务呈现的风格选择 案例研讨：腾讯某项目汇报实例分享 案例研讨：华为某部门年度工作总结汇报实例分享 案例研讨：华为某客户宣讲实例分享
--	--	--

第 三 部 分	管 理 人 员	第六章 沟通技巧 【12H】 第一节：沟通的概念和过程 ➤ 沟通的三个要素 ➤ 沟通的四个层次 ➤ 沟通的五大核心技术 第二节：向上沟通技巧与实践 ➤ 向上沟通原则 ➤ 向上沟通四个场景技巧 第三节：向下沟通技巧与实践 ➤ 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 ➤ 第四节：跨部门沟通协作技巧与实践 ➤ 跨部门沟通五原则： 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 第五节：建立高效组织沟通模式 案例研讨：站在上级的角度和视野看待问题 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 案例研讨：华为某跨部门项目经理汇报工作案例 案例研讨：与下属绩效沟通案例分析 案例研讨：如何与刺头员工沟通？ 案例研讨：如何与聪明的员工沟通？ 案例研讨：互联网时代沟通方式的变化
---	---	---

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	第八章 组织战略解码 【6H】	第一节、战略解码概述 ➤ 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 第二节、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 ➤ 公司年度重点工作 ➤ 案例研讨：某企业公司级战略解码实例 第三节、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
--	--	---

		第十章 组织文化和 氛围建设 【3H】 1. 组织文化与组织核心竞争力打造 2、组织文化构建的方法论——知信行体系 ➤ 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 3、组织文化建设的四个步骤 ➤ 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 案例研讨：某小微企业文化体系建设实践 案例研讨：华为某部门文化的建设实践
		第十一章 新经济时代 领导力修炼 【6H】 1、领导力的本质 2、心智和潜能 3、领导力提升的六项修炼 ➤ 以身作则 ➤ 共启愿景 ➤ 客户导向 ➤ 方向领先 ➤ 挑战现状 ➤ 使众人行 案例研讨：技术出生的马化腾的领导力如何体现？ 案例研讨：华为某海外大项目经理领导力提升实例分享

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