

时代背景下中高层管理者五种能力塑造与提升

主讲：徐栋梁

课程对象：

企业各级管理人员、中高层管理者、业务负责人、党组负责人等

课程方式：

讲授 50%+案例 20%+20%情景研讨+现场演练 10%

课程特点：

实战性：深度理论讲解加上实践操作

专业性：专家研究理论浇筑专业课程

趣味性：学员的带入感强，参与度高

逻辑性：教学形式与党课的深度融合

严谨性：教学内容出处全部有据可查

针对性：根据党建任务调整教学组合

落地性：课程结束即可实现教学迁移

课程大纲：

第一单元、数字化时代企业经营环境与组织发展变化

- 1、全球多变经济环境下的商业保守主义
- 2、适应数字化时代的职能管理发展趋势
- 3、中国国企市场化进程与时代背景下的管理理念的冲突与融合
- 4、基于前瞻思维的人员管理三趋势
 - 4.1 重新看待技能
 - 4.2 重新看待需求
 - 4.3 重新看待流动
- 5、数字化组织发展变化与趋势
 - 5.1 数字化时代组织发展五大特点

- 🚀 敏捷
- 🚀 共享
- 🚀 赋能
- 🚀 无边界
- 🚀 高效协同

案例解读

第二单元、打造政治能力强的团队引领力

一、坚定信念，增强政治能力。

1. 坚定正义的信念，增强明辨是非能力。

【案例】反面张国焘分裂红军，正面叶剑英当机立断。

2. 坚定集体的信念，增强领导担当能力。

【案例】反面李德独断专行导致红军被迫长征，正面周恩来始终以大局为重。

3. 坚定必胜的信念，增强攻坚克难能力。

【案例】反面陈独秀投降主义导致党遭受重大挫折，正面毛泽东朝鲜战争的决策指挥举世震惊。

二、内强素质，提高个人能力。

1. 率先垂范，提高公信力。

【案例】跟我上和给我上。

2. 德才兼备，提高影响力。

【案例】重庆会谈和《沁园春雪》。

3. 有胆有识，提高决策力

【案例】乒乓外交，小球转动大球。（贸易战，朝鲜战争）

三、外强团队，提升发展能力。

1. 凝心聚才，提升识人能力。

【案例】张桃芳的故事。

2. 高效沟通，提升育人能力。

【案例】抗大的故事。

3.人尽其才，提升用人能力。

【案例】亮剑中国国民党教员。

第三单元、打造专业能力强的人才培养力

一、人才培养战略与国企责任

- 1、 一个核心：构建人才管理能力是中国企业的战略命题
- 2、 一个抓手：建设世界重要人才中心和创新高地
- 3、 五项举措：
 - 3.1 数字化时代人才工作新理念、新战略、新举措
 - 3.2 建设世界重要人才中心和创新高地
 - 3.3 深化人才发展体制改革
 - 3.4 建设国家战略人才力量
 - 3.5 全方位培养、引进、用好人才
- 4、 三个坚持：坚持各级党委牵头抓总，坚持立足实际，坚持多元运作。

二、适合数字化变革时代的全景式人才培养方法

- 1、 案例：华为三类人才培养通道与方法
 - 2、 从人才培养到人才发展的全景式人才培养
 - 3、 人才供应链体系与建设
 - 4、 某国企人才供应链建设案例
 - 5、 关键人才与梯队人才培养方法与路径
 - 6、 全景式人才培养的六脉神剑
 - 第一剑：明晰战略
 - 第二剑：构筑土壤
 - 第三剑：梳理业务
 - 第四剑：抽取能力
 - 第五剑：建立机制（人才标准、人才评价、人才测评三级制）
 - 第六剑：建立生态
- 情景演练：人才画像 CAKE 模型演练、岗位拆解演练、从 S-C-L 学习地图工具演练

第四单元、组织变革创新能力提升

一、企业变革与变革管理

1.什么是企业变革？

企业变革就是企业管理变革

2.为什么进行企业变革？

1)企业变革的驱动力

2)企业变革的发动者

3.企业变革什么？

案例：某公司确认的年度企业变革的主要内容

4.企业变革有哪些类型？

1) 突变/渐变

2) 预防性/反应性

5.何时进行企业变革？

6.组织生命周期与企业变革

1) 组织生命周期各阶段及其特点

2) 不同阶段企业的变革重点

二、管理变革创新实现落地方法

一) 创新落地实现的步骤

1、制造紧迫感

2、形成一个强有力的领导联盟

3、制定远景规划

4、传达这种远景规划

5、消除创新的障碍

6、计划并实现近期的成功

7、巩固改进成果并进行更多的创新

8、把新的方法制度化

小组演练：按照步骤工具进行沙盘演练

二)、管理创新落地的实施与巩固

1、.创新方案发布与动员

1.1.发布与动员的内容

1.2.发布与动员的形式

2.持续性沟通

2.1.企业应当制定 360°持续性沟通计划

范列表：360°持续性沟通计划表

2.2.沟通的工具主要有：

媒体/演讲/培训/团队会议/解决问题

案例：安达信在某管理创新项目上制订的沟通安排

第五单元、问题分析与解决能力提升

一、提升管理效率的问题解决之道

1. “没有问题”就是最大的问题

2. 问题就是“应有状态”和“现状”的差异

解决问题的基础是“发生型”和“设定型”

1. “未来指向型”引发创新

2. “未来指向型”要有明确的“想法”

二、解决问题的 8 个步骤

STEP1 明确问题

1. “先决定问题”和“先决定对策”都是错误的
2. “想解决”和“应解决”
3. 发现问题的 7 个视点
4. 问题存在于混乱和困扰的地方
5. 聚焦问题的 3 个视点
6. 用“数据图标”来可视化问题
7. 最初可以“设想”

STEP2 把握现状

1. 分解问题
2. 寻找数据的“偏差”
3. 用“三现法则”找出问题点
4. N 个还有吗

STEP3 设定目标

1. “应有状态”与“目标”不同
2. 用数值表示目标

STEP4 找出真正的原因

1. 重复 5 次“为什么”

2. “真因图”
3. 确认“原因”的3个要点
4. 寻找“真正”的真正原因
5. 不要把“真正的原因”推给别人

STEP5 ~ 7 建立对策并实施

1. 提出尽可能多的对策
2. 决定对策的优先顺序
3. 速度！速度！速度！
4. 百行不如一果
5. 确认效果要严守期限
6. 除了结果之外还要确认“过程”

STEP8 固定成果

1. 固定成果
2. 共享工作的“过程”
3. 解决问题没有尽头

三、保障实施出成效

根据实施流程、运用多种手段保证确保方案的有效实施，并评估方案实施成效、总结经验，进一步提升问题分析与解决能力。

1、保障方案的实施

1.1 获得最高管理层与相关资源支持

1.2 详尽系统、成员参与的落地方案

1.3 相关责任人责权对等与有效激励

1.4 定期检查、召开例会等机制设定

2、评价过程及结果

2.1 评估：确定问题的关键评估指标

2.2 评估：设定指标检测和收集办法

3、标准化固定成果

3.1 总结：如何将分析和解决过程标准化

3.2 总结：形成长效机制避免问题重复发生

【提供工具】

工具 1：金字塔模型

工具 2：问题筛选矩阵

工具 3：帕累托图

工具 4：SMART

工具 5：逻辑树

工具 6：鱼骨图

工具 7：MECE

工具 8：头脑风暴

第六单元、团队共识与凝聚力打造

一、团队与团队凝聚力

1. 什么是团队？
2. 什么是团队凝聚力？
3. 凝聚力源于共同目标；
4. 沟通：团队凝聚力的润滑剂；
5. 信任：凝聚力产生的基石；
6. 团结：凝聚力产生的源泉；
7. “爱”：凝聚力滋生的土壤；
8. 奖惩得当：形成凝聚力的保障。

二、启发引领提升团队凝聚力

1、团队氛围与规则塑造

2、团队氛围塑造五项法则

PK 机制

懒人机制

悬刀机制

赶鸭子上架机制

唐僧念经机制

3、团队激励艺术

3 种策略帮你的员工激发自己的潜力

MBWA 构建团队信任的秘密武器

3 步打造解决问题的忠诚团队

“大局观”翻倍你的团队生产力

10 步自检改造不听话的团队

系统授权法则

利用 F-A-S-T 模型快速实现成果

真实：公信力和影响力的根本

小组研讨：工具应用

4、 自我领导力扩展

思维扩容

管理者必知的四个基本前提

管理者三个必备思维

舌尖上的艺术---强化沟通能力

差异化引导、因人而异成人法则

5、 强化执行

执行 5R 工具解读

情景演练

Q&A

徐栋梁老师简介

核心资质：

- 中国人民大学硕士研究生
- 壳牌中国人力资源经理&组织发展总监



- 马石油 CHO
- 上海鲸工网 HRVP
- RAST 驿站（互联网社群 o2o）创始人
- 华为生态大学高级讲师、高级咨询师
- 青岛大学总裁班人力资源讲师
- 中国海洋大学 EMBA 班管理实战专家
- 高级人力资源管理、二级心理咨询师
- 18 年人力资源、企业运营管理经验
- 10 年培训经验
- 国际职业培训师行业协会认证高级讲师

讲师经历：

徐栋梁老师曾任职于壳牌中国、马石油、上海鲸工网工业品领域 B2B 平台、山东拉思特驿站社区 O2O 公司、中智、经邦股权等知名企业人力资源高管、合伙人、高级项目经理等职务。

有近二十年的管理实战经验，十五年人力资源总经理、HRVP、高级咨询师从业经历，精通人力资源体系的各个环节，具备专业的分析、判断、处理问题的实战能力。十五年的外资企业、互联网企业、国内大型民营企业的实战经历，管理过 20000 人的规模的企业集团人力资源全面工作，有着丰富的企业变革、创新、从 0 到 1 的管理实战经验。

擅长人力资源体系建立，OD、TD 与 LD 体系建设，组织诊断与战略变革梳理，差异化薪酬定位与管理、绩效管理技术、三支柱变革等；企业管理方面擅长团队管理、企业变革与创新管理、管理者思维与工具提升、国有企业变革管理、团队执行力打造等多方位的课程、咨询辅导并落地实施。

核心研究：企业人力资源管理、中基层管理

主讲课程：

1、人力资源管理系列：《UVCA 时代的组织发展与变革》《UVCA 时代下的组织能力提升》《打造赋能型组织——组织发展与人才培养》《工作分析与人

岗匹配原理及工具实操》《金牌面试官》《六维动态差异薪酬福利体系设计与落地》《全面薪酬激励与设计》《劳动用工政策与法律风险防范》《企业用工风险与防控实操》《非人力资源经理的人力资源管理》《企业“无痛”人员优化策略》《组织效能诊断》《人才盘点与梯队建设》《敏捷绩效管理》《绩效技术训练》《大数据人力资源管理》《OD 速成记---组织发展总监全维度塑造》《TD 应该这样做》等

2、管理实战系列：《中高层管理者角色认知与技能提升》《中高层领导者领导力提升训练》《打造高绩效组织---绩效管理如何有效落地》《OKR 关键目标分解法》《阿米巴经营激励》《员工有效激励与授权管理》《新时代双赢模式员工关系管理》《行为管理情景高尔夫》《情景高尔夫---教练和辅导》《以成果导向的员工激励与辅导 ---教练式辅导》《问题分析与解决》《业务领导力---战略与执行的力量》《职业化能力提升》《执行力密码---打造团队执行的法宝》

3、实战微咨询系列：《任职资格体系搭建项目》《岗位胜任力模型搭建项目》《岗位价值评估与分析项目》《OKR 体系搭建项目》《关键人才盘点与梯队建设项目》《内部人员晋升选拔项目》《战略厘清梳理分析项目》《三支柱建设项目》《薪酬、绩效体系建设项目》

4、政策、国企改革系列：《国有企业改革市场洞察与业务模式创新》《国有企业改革与新能源战略》《国有企业改革重点问题分析与探讨》

《国企改革下的人力资源三项变革设计与落地》《国有企业薪酬市场化管理与中长期激励设计》

授课风格：

1、授课内容：徐老师曾就职于世界 500 强外企、大型民营企业、互联网企业，并有互联网企业创业经历，在 15 年的职业发展和创业历程中，对人力资源管理有着自己独特的管理思想和管理技巧，具有全球化眼界与思维，对中国民营企业人力资源管理现状有着深刻的理解，并能有实际解决方案。在企业管理和股权设计方面有着丰富的实战经验，授课内容以实战干货为主，针对企业客户与学员的实际状况，诊断培训的实际需求，定制化设计独特的培训方案，以“深入浅出、学以致用、逻辑清晰、超强的亲和力”著称，采用视频观赏、小组讨论、案例分析、团队共创、角色扮演、相互点评等丰富的授课形式，有效调动课堂的气氛和把控现场学员状态，帮助企业创造最大绩效。

2、注重实效：实效性、可萃取是徐老师授课的灵魂，也是徐老师授课的基本

原则，所有课程中均会提供相应的工具 和方法，相关案例解读及现场实操演练。注重现场与学员互动，根据所讲知识点解决学员实际工作中存在问题。

3、课堂气氛：徐老师授课集幽默、趣味、故事于一体，让学员在欢声笑语中感觉道理，体悟管理真谛，在课程中学员可以轻松愉快的与徐老师进行沟通、互动讨论，快乐中学习，学习中成长。

4、课后辅导：学员在实际工作中有授课相关问题，可以随时找到徐老师进行实际工作的辅导，保证学员可以真正做到学以致用。

部分合作客户：

通信行业：

北京电信、河北移动、贵州电信、西安移动、襄阳联通、眉山联通、四川移动、克州移动、和田联通、深圳电信、青岛电信、常德电信、安徽联通、湖北中移、泰安移动、洛阳联通、合肥移动、新疆奎屯移动、烟台移动、齐齐哈尔联通、沈阳移动、辽宁电信、海南联通、杭州电信、广西铁塔、合肥华为等

能源行业：

国家电网、南方电网、登州电力、华能、中石油、中石化、加拿大石油、泰石油、港华燃气等

金融行业：

银行：平安银行、农业银行、浦发银行、青岛农商行、齐商银行、西安建行、上海招商、深圳兴业银行、河北农商行、济南招行等

保险：平安车险、平安金融（深圳）、人保财险、民生保险、太平洋保险（北京）等

投资机构：黄淮海投资、松禾资本、青橙资本、上海子济资本、青岛创投基金等

交通运输行业：

东航、南航、深航、山东高速、招商局、森达美港运、顺丰、中通、EMS 等

实体产业：

老尹家海参、上海道一生物、Rainbow(润丰股份)、LAFARGE、北京东方园林股份、南山集团、华盛江泉集团、马克西姆化工、山东海虹物流、爱尔眼科、

明润视光连锁、澳柯玛、可口可乐、中国万达、山东长白本草、银色世纪、绿城（山东）、老百姓大药房、麦田、青岛蓝海域、明德物业、欧雅壁纸、中国水电八局、昌新鞋业、深圳赛菲尔珠宝、惠发股份、青岛啤酒、希杰食品、珍奥集团、诺得益轮胎、PYUA、倍亿得、欧力士、长城汽车、北车、东方钢帘线、滨农集团、龙安泰环保、烟台弗吉亚、时代青海、西部矿业、中核聚能热力、山东能源集团、陕西松瑞医药、登升安防、北京首钢国际工程、深圳光明建设集团等

互联网、新零售、IT 及政府机构

便利蜂、易久批、找煤网、化纤汇、曹操送、四季影视传媒、滴滴、京东物流、驴妈妈、京东贝全、360、华为终端门店、workday、盖雅工厂、聊城大学、潍坊税务、山东高速、山东中外运、山东保安集团等等

授课现场剪辑（部分）：



盐城国电绩效管理实操训练班



四川移动 任职资格体系搭建工作坊



襄阳联通非人+领导力培训



财智光华商学院 中高层管理者管理能力提升



西安移动业务领导力培训



咪咕科技 面试技术与背调技术培训



华为安徽技术团队 教练式管理培训



深圳兴业银行考核与薪酬激励机制重塑



阳泉移动 绩效管理如何有效落地



陕西铁通执行力打造+绩效管理能力提升



朝阳联通 储备人才管理能力提升



绵阳移动骨干转型综合能力提升



南航北方公司 管理干部阿米巴经营实战



平安银行组织能力提升培训



鄂旅投资集团人才盘点与梯队建设培训



安徽铁塔：情景管理高尔夫---向下管理

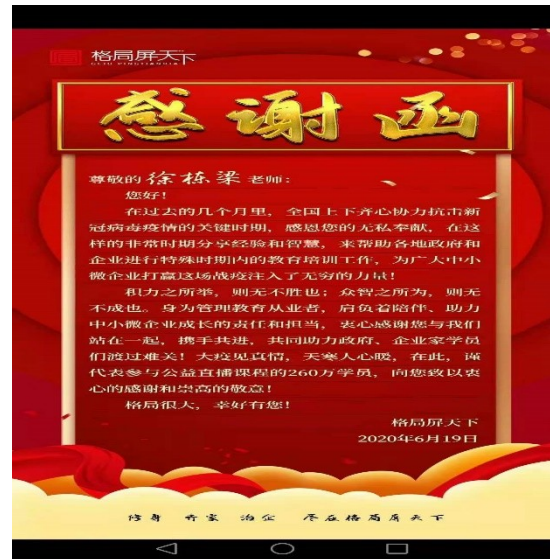


海南移动 MTP 管理者角色认知与技能提升训练



连云港核电 关键任务管理与管理创新

企业评价



机构评价

学员反馈



1组-吴辉

首先感谢徐老师这两天精彩的授课，通过这两天的学习，初步理清了人力资源管理的脉络，从理解公司战略进行战略解码，到公司的kpi和pbc的关系，再到绩效管理计划延伸到培养员工与其沟通交流帮助其提升能力，最后深入浅出的讲解了非人力资源经理的人力资源管理。通过学习，不仅找到了平时工作中一些方法的理论基础印证了正确性，也学会了一些工具能应用到工作中提高效率使工作更具科学性，更重要的破除了心中关于人力方面的疑惑，更清楚了在人力管理方面有哪些是我这个岗位需要做的，用什么方法去做！一组 吴辉

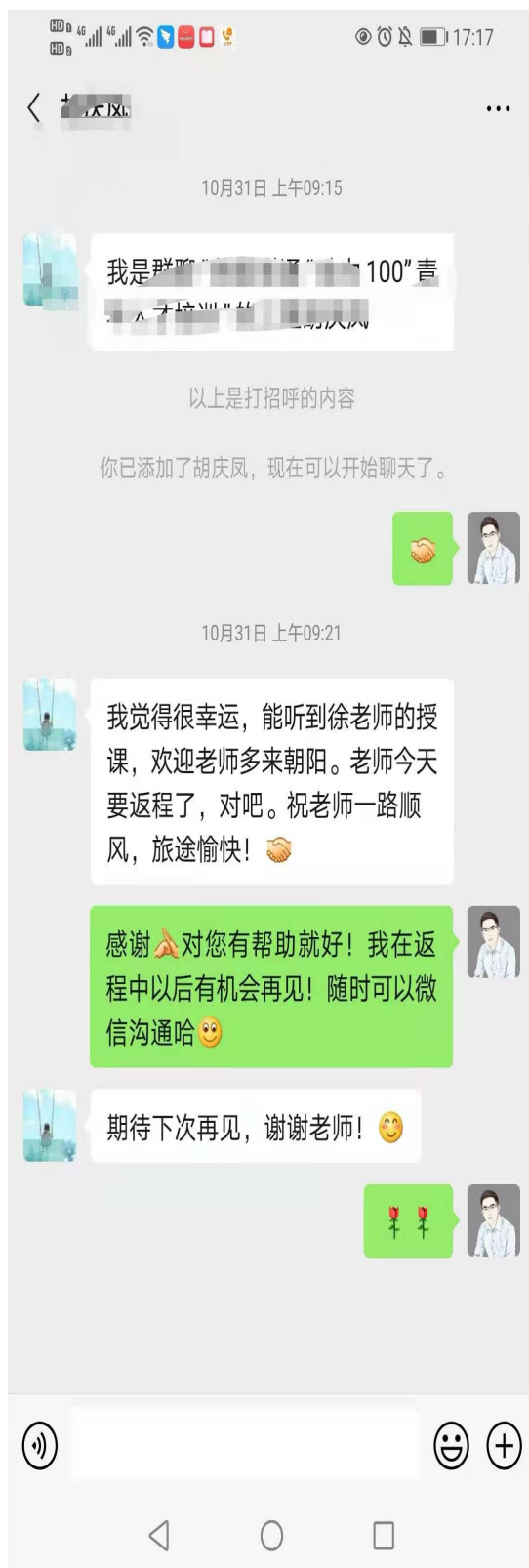


昨天 22:28



Message input field





课后辅导

