

《领导梯队建设》课程大纲

一、 课程背景：

企业的团队是强将手下无弱兵还是武大郎开店，一波更比一波弱？

经理人员队伍是生机勃勃，还是群龙无首？

一个团队没有领导就是一盘散沙；

一个大型企业如果领导层级的任何一层出现问题，都会导致组织各种各样的麻烦，小领导带来小麻烦，大领导带来大麻烦；

如何建设一个生机勃勃，支持企业基业长青的领导梯队？

这是很多企业，特别是大型企业尤其关心的问题。

怎么办？

管理大师拉姆查兰认真研究了这个问题，此课程即基于大师的研究，结合中国企业进行了本地化、实战化的升级。拉姆查兰因为《情境领导》和此课程享誉世界。

课程让大家知道各层次领导的选拔和培养重点，课程现场结合企业实际进行研讨，使企业了解自身领导梯队建设的弱点，并现场制定适合企业的针对性提升措施。课程涵盖六个层级梯队建设，涵盖企业初创期到成熟期，适用于企业的现在并指导企业发展中的梯队建设大、中、小企业均适用

二、 课程对象：

公开课（总经理、副总、人力资源管理者），企业内训（中层以上全部管理者）

三、 课时安排：

2天（6小时/天）

四、 课堂形式：

分组研讨，实操演练，体验式学习、行为学习法

五、 课程内容：

第一节 企业梯队建设自我认知

第二节 领导梯队建设组织保障

第三节 从管理自我到管理他人的梯队建设

第四节 从管理他人到管理经理人员梯队建设

第五节 从管理管理者到管理多部门的梯队建设

第六节 从管理多部门到管理管理事业部的梯队建设

第七节 从管理事业部到集团高管的梯队建设

第八节 从集团高管到 CEO

第九节 领导梯队模型在管理中的应用

六、 课程特色：

- 结合中国实际的案例研讨——发现自我真实的领导力水平；
- 拉姆·查兰理论框架——让我们的学习思想上高屋建瓴；
- 有效的工具方法——让我们拿到行动的工具；
- 现场实操演练——让我们行为上可以做到；
- 课后辅导——如果需要可以考虑课后跟进。

七、 课程大纲：

第一节 企业梯队建设自我认知

每个企业的情况有差异，未能有效建立领导梯队的的原因各异，不同原因选择的解决办法和重点不同，通过本节厘清你的企业目前领导梯队建设情况，主要的原因是什么

1. 经理人员晋升的两个大坑
 - 第一，帕金森综合症
案例：我所见到的诺基亚
 - 第二，彼得原理魔咒
案例：如此优秀的经理人为什么被判无期徒刑？

2. 两个大坑导致的组织问题：中国企业领导梯队建设的四大问题（整体现状解析）
 - a) 临阵磨枪：机遇来领，领导人才捉襟见肘，临时招聘空降，坐失良机。
 - b) 无从下手：观念落后、缺乏系统、方法欠佳，只知道领导层能力不足，不知道如何建设领导梯队。
 - c) 拔苗助长：“士兵当做排长用，排长当做连长用，连长当做团长用”，导致人岗错配、管理问题层出不穷，战略执行难以到位；
 - d) 重事轻人：过于重视领导人才的业务能力，忽略带队伍的能力，即使担任领导职务，仍然是“业务员思维”，凡事亲力亲为，不善于识人用人、不能培养出优秀的下属，只能贡献业绩，不能贡献人才。

3. 关联企业真实痛苦：
 - a) 你的企业领导梯队处于什么阶段？
 - b) 存在的关键障碍是什么？
 - c) 在自知的基础上在后续课程中找出解决策略

第二节：领导梯队建设组织保障

人才选拔是领导梯队建设的入口，人才的使用是最好的培养，领导梯队的建设不仅仅是“育”，而是全面囊括人才的选育用留，组织的选拔招聘、目标管理及科学的绩效标准是领导梯队建设的基础

1、人才选拔

- a) 互动：你企业人才选拔处于的层次及问题
- b) 工具导入，如何评估人的潜力，如何发现冰山下的价值观和隐藏能力；
- c) 人才选拔的三种设计方法及如何与企业结合
- d) 案例：HAY 给华为提供了什么方案，让华为无往而不胜？

2、目标管理

- a) 目标管理对领导梯队的影晌，不科学的目标管理无法调动领导者的积极性，导致业绩低下且无法准确评估领导者的能力

- b) 互动：目标管理自测层次自测
- c) 计划、管控、跟进工具导入，差距寻找及改善方法

3、全面绩效

- a) 全面绩效标准模型导入
- b) 企业绩效标准现状自测
- c) 情景管理案例：华为公司的铁三角如何考核？

第三节 从管理自我到管理他人的梯队建设

绝大部分员工从管理自我转型到管理他人均存在巨大障碍，本节解析障碍要点并提出解决办法；

- 1、 障碍解析：工作理念的转变和挑战，时间分配的难题，管理技能的欠缺
- 2、 模型导入：一线经理领导力模型，案例：如何了解一线经理的欠缺点
- 3、 选拔策略：一线经理的选拔策略
- 4、 能力提升：一线经理能力提升，导师指导方法、教练辅导方法；

第四节 从管理他人到管理经理人员梯队建设

此层次的领导者从管理个人到管理管理者，面临从指导个人到指导团队的障碍，本节解析障碍并提出解决办法

- 1、 职责及要求的转变：管理员工与管理经理人员的区别，对能力、技能要求的区别，导入管理管理者的领导力框架
- 2、 如何选拔管理经理人员的人选，潜力评估、业绩评估、过程评估
- 3、 因材施教，五大能力提升策略
- 4、 本层人员能力的提升与发展

第五节从管理管理者到管理多部门的梯队建设

本层领导者的使命是使多部门协作共同完成目标，而本层级领导者的个人经历已不足完全细节性了解所辖部门，未能有效使各部门有效协作是本层领导者常出现的障碍

1. 职责及要求的转变：本层管理人员的区别，对能力、技能及时间分配要求的区别，导入本层的领导力框架
 2. 本层管理者常见的十大问题及解决策略
 3. 不可使用的三类管理者
 4. 本层人员能力的提升与发展，三个发展策略
- 5. 案例：华为公司的经理人员培训计划**

第六节从管理多部门到管理管理事业部的梯队建设

本层领导者独立负责完整业务，战略能力成为本层领导者最重要的素质，视野是支撑战略能力的基础，从工作理念、时间分配、技能要求三方面都发生重大转型

1. 优秀的事业部总经理应该做到什么，模型导入
2. 事业部经理的选拔与猎取，评估要点
3. 事业部总经理继任计划及实施要点

第七节从管理事业部到集团高管的梯队建设

本层领导者在战略能力的基础提出新的挑战，战略平衡能力及资源配置能力是本层领导者必须突破的障碍

1. 集团高管的领导模型导入
2. 集团高管的选择与培养，三大措施，考察办法

3. 集团高管继任计划及实施要点

第八节 从集团高管到 CEO

本层领导者已到了企业金字塔的顶端，本层领导者要求卓越的全局观，长期布局的继任计划和科学的甄选标志是杜绝后继无人的秘籍

1、案例：

- GE/苹果公司如何成功交接棒？
- 任正非什么时候可以退休？
- 马云为什么宣布退休好几次了？

2、CEO 的选聘五大陷阱及规避方法

3、建立自己的 CEO 继任计划

第九节 领导梯队模型在企业的应用

1. 应用于企业领导梯队的问题诊断
2. 应用于企业的业绩改善
3. 应用于解决企业的继任计划
4. 应用于识别领导梯队的潜在缺陷
5. 应用于帮助职能主管找到职业发展路径
6. 应用于管理团队的教练辅导
7. 应用于全员

总结和行动：我的领导梯队建设行动计划