

在岗育才——在工作中培养下属

课程背景：

企业处于当今高速发展、竞争、变化的商业时代，一边需要人才来支撑企业未来发展，一边又需要降低人才培养的费用与周期以利于企业当下生存。因此我们发现企业对于人才的诉求就变成“我们需要人才也希望培养人才，但没有时间、没有费用培养人才”这一怪圈。

如何破局？其核心解决策略就是“在战争中学习战争，在工作中培养下属”，“持续性建立并完善在实干中练才、在实战中育才的在岗育才模式”。而管理者作为在岗育才模式中的最重要组成部分，必须承担在岗培养下属的职责，也必须具备在岗培养下属的能力。

因此提升管理者在岗育才的能力是本课程的显性目标，帮助企业实现零成本的、不占工时的、快速批量的复制人才是本课程追求的终极目标。

课程收益：

帮助企业实现：

- 零成本培养高绩效人才
- 不占用工作时间培养高绩效人才
- 工作、管理、育才一体化
- 人才梯队建设体系与在岗人才培养体系紧密结合
- 最终帮助企业实现运营成本降低、工作效能提升

课程特色：

大量的练习：老师带领学员结合学员实际情况做实操练习

深入的研讨：老师根据学员情况与输出物做实际深入研讨

系统的讲解：老师做大量实际案例讲解与操作示范

有趣的互动：老师将采用多种教学方法引导学员进行学习

课程对象：非销售部门的中层管理者

课程时间：2天，6小时/天

课程方式：讲授 40%、案例分析与互动研讨 30%、实操练习 30%

课程大纲

第一讲：认知在岗辅导

一、站在老板的角度看人才培养

1. 赛道长短决定人才培养速度
2. 规模大小决定人才培养程度
3. 生存压力决定人才培养模式

案例：共享业与银行业的人才培养需求差异

二、高市场竞争环境下的人才培养趋势

1. 在岗人才培养将成为主趋势
2. 管理者应成为在岗人才培养的主担当
3. 管理者将通过网格化人才生产程序来实现在岗人才培养

故事：与总裁的一次对话

案例：我公司的人才生产程序

3. 何为网格化人才生产程序

- 1) 横轴的五阶段
- 2) 纵轴的四个硬核

讨论：渔网与鱼钩的本质差异是什么？

模拟：在岗人才育成的成长路径

第二讲：在岗辅导者的四项必备能力

一、职责管理——提升下属操作技能

1. 职责分解能力

1) 岗位职责分解

案例：工蚁岗的快速养成

2) 岗位职责三级分解

体验：宝妈岗岗位职责三级分解

练习：学员实际岗位的岗位职责三级分解

输出：每组一个实际岗位的《岗位职责系统图》

2. 职责辅导能力

1) 面试期：职责认知

案例：运营岗的面试期辅导

2) 待岗期：职责理解

案例：运营岗的待岗期辅导

3) 试用期：职责明晰

案例：运营岗的试用期辅导

4) 正式期：职责操作

练习：学员实际岗位的职责辅导

输出：每组一个实际岗位的《岗位职责操作明细表》

二、绩效管理——提升下属任务能力

1. 绩效设定能力

1) 设定下属的绩效指标

案例：运营岗的绩效指标设定

2) 设定下属的绩效指标评价标准

案例：运营岗的绩效指标评价标准设定

练习：学员实际岗位绩效指标及衡量标准设定

输出：每组一个实际岗位的《岗位绩效指标系统图》

2. 绩效辅导能力

1) 基本操作流程

视频赏析：绩效辅导流程

2) 情绪处理技术

练习：处理对方情绪

3) 快速教练技术

练习：快速教练下属

4) 面试期/待岗期/正式期绩效辅导实操

练习：绩效面谈综合演练

三、胜任管理——提升下属职业素养

1. 胜任设定能力

1) 设定职业操守

案例：运营岗职业习惯设定

2) 设定组织调性

案例：人事部组织调性设定

练习：学员实际岗位的职业习惯设定

2. 胜任辅导能力

1) 面试期：胜任认知

练习：面试期的职业素养认知辅导

2) 待岗期：胜任理解

练习：待岗期的职业素养明晰辅导

3) 正式期：胜任改进

练习：正式期的职业素养提升辅导

输出：每组一个实际岗位的《职业素养评价表》

四、需求管理——提升下属工作意愿

1. 需求洞察能力

1) 认知下属的四个对内典型需求

讨论：不用钱可以激励下属吗？

案例：深夜加班的小刘

2) 认知下属的四个对外典型需求

案例：小张的抱怨

2. 意愿激发能力

1) 针对下属四个对内需求的激励方法

讨论：内在需求激励方法

2) 针对下属四个对外需求的激励方法

讨论：外在需求的激励方法

3) 面试期/待岗期/正式期的意愿激发辅导

输出：共同输出一个《非物质激励系统图》

第三讲：在岗辅导的网格化操作

一、面试期辅导三要务

1. 初步了解岗位职责
2. 初步了解工作绩效
3. 初步了解组织文化

游戏：完美挂图——网格化人才培养面试期操作表

二、待岗期辅导五认知

1. 角色认知
2. 期待认知
3. 挑战认知
4. 避免认知
5. 成长认知

游戏：完美挂图——网格化人才培养待岗期操作表

三、试用期辅导三完善

1. 岗位职责
2. 绩效考核
3. 成长档案

游戏：完美挂图——网格化人才培养试用期操作表

四、正式期辅导四延续

1. 绩效辅导
2. 素养辅导
3. 能力辅导
4. 意愿辅导

游戏：完美挂图——网格化人才培养正式期操作表

输出：《网格化人才培养操作表》