

《培养下属---胜任管理与培养辅导》

---别人谈人才培养的时候我们已经在做人才生产

黄柳江

【课程背景】

问题：

1. 我们常见：上级太忙顾不上培养下属；
2. 我们常见：上级太强不屑于培养下属；
3. 我们常见：上级太弱没方法培养下属；
4. 我们常见：老板一不满意，就会说是人力资源培训不到位；
5. 我们常见：人力资源组织培训业务部门老大抱怨太忙不愿意派人参加；
6. 我们常听老板说：花了这么多钱，做了这么多培训总是看不到效果；

根源：

1. 角色的偏差：在培养人才方面人事部成为了主角而直接上级反而成为配角；
2. 理念的偏差：与其长时间大投入培养卓越人才不如短时间少投入生产合格人才；
3. 重心的偏差：过分注重大而全的通用胜任力而忽视小而精的岗位胜任力培养；
4. 形式的偏差：无法将培养嵌入到日常管理过程当中而过分追求课堂培训；

解决：

本课程将帮助企业实现下述目标

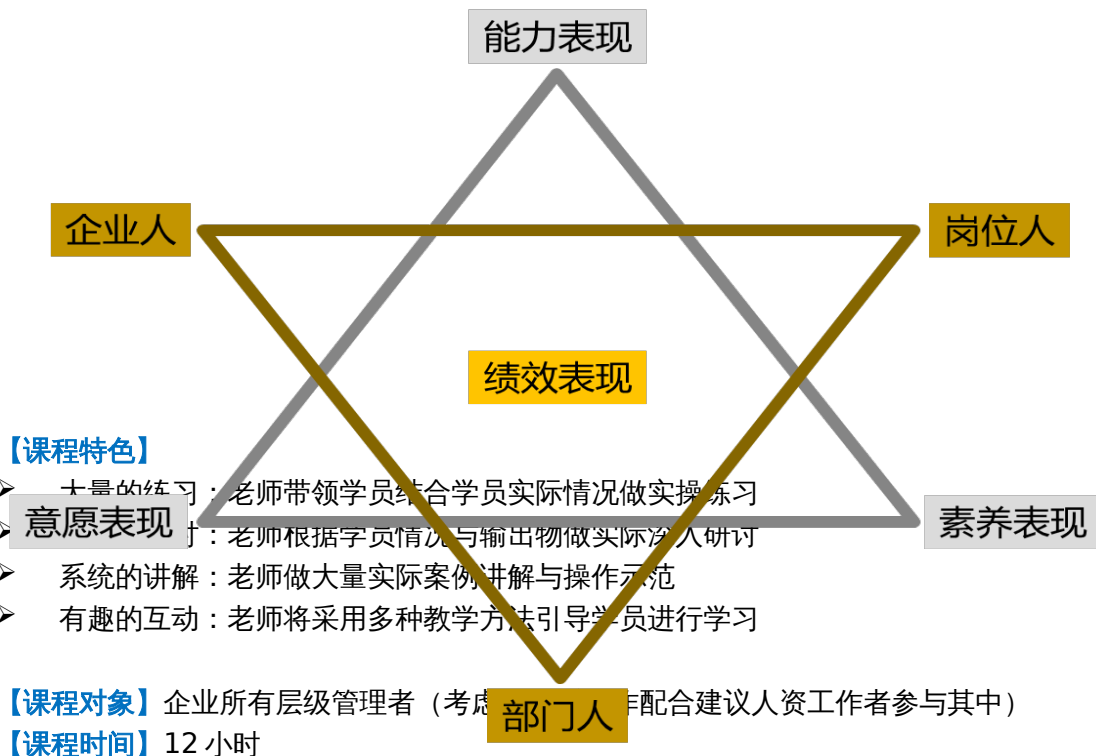
1. 树立人才生产理念；
2. 明确角色定位：直接上级是人才生产的主角而人力资源是人才生产的配角；
3. 掌握操作体系：提供一套将人才生产嵌入日常管理的操作体系；
4. 提升辅导能力：赋能直接上级具备将人才生产嵌入日常管理的操作能力；
5. 降低培育成本：达成接近零投入生产人才之目的；

管理举措 \ 职业周期	招募期	面试期	待岗期	试用期	正式期	离退期
职责管理	提交岗位职责系统图	基于岗位职责做职责胜任评价	作业：岗位职责系统图	完成：岗位职责明晰表	基于职责系统图确定工作重心	基于职责系统图做工作交接
绩效管理	提交岗位绩效系统图	基于重点绩效指标做综合能力评价	作业：岗位绩效系统图	完成：岗位绩效系统图、试用期绩效考核表	设定-辅导、考核-辅导、改进-辅导、应用-辅导	人才地图与人员清退
胜任管理	提交岗位胜任系统图	基于岗位胜任指标做综合素质评价	作业：岗位胜任指标胜任描述（非职责）	完成：岗位胜任指标胜任描述（非职责）	评价-辅导、互评-互助	人才地图与人员清退
需求管理	无	基于八需求综合运用产生感召	职业发展度 工作自主度 组织支持度	岗位存在度 工作压力度 组织支持度	综合运用	职业发展度 组织支持度

【课程收益】

- 帮助企业实现快速大量持续培养人才之目的；

- 提升管理干部培养人才的意愿；
- 提升管理干部应用职责管理提升下属操作技能的能力；
- 提升管理干部应用绩效管理提升下属任务技能的能力；
- 提升管理干部应用胜任管理提升下属职业素养的能力；
- 提升管理干部应用需求管理提升下属工作意愿的能力；



【课程大纲】

第一章：认知部属辅导

1. 从一次与总裁的对话讲起：我们不做人才培养而要做人才生产
 - 研讨：为何要强调人才生产而非人才培养？
 - 研讨：培养下属什么？
 - 研讨：谁应该对人才生产负责？
 - 研讨：在哪里进行人才生产？
 - 互动：案例分析与学员实际情况研讨
2. 从一只大象讲起：实现人才生产的四个硬核
 - 职责管理与辅导对于人才生产的意义
 - 绩效管理辅导对于人才生产的意义
 - 胜任管理与辅导对于人才生产的意义
 - 需求管理与辅导对于人才生产的意义
 - 互动：案例分析与学员实际情况研讨

第二章：部属辅导的具体操作

3. 从两条鱼讲起：以职责管理为基础辅导下属提升操作技能
 - 讲解加示范：利用岗位职责生产人才的基本操作流程

- 练习加点评：岗位职责的设定与分解
- 练习加点评：如何在面试期辅导候选人认知自己的岗位职责
- 练习加点评：如何在职前期辅导候选人理解自己的岗位职责
- 练习加点评：如何在试用期辅导新员工掌握自己的岗位职责
- 练习加点评：如何在正式期辅导老员工提升自己的岗位职责操作技能
- 4. 从一个针孔讲起：以绩效管理为基础辅导下属提升任务能力
 - 讲解加示范：利用绩效管理生产人才的基本操作流程
 - 练习加点评：绩效指标的设定与分解
 - 练习加点评：如何在面试期辅导候选人认知自己的绩效目标
 - 练习加点评：如何在职前期辅导候选人理解自己的绩效目标并做前置性准备
 - 练习加点评：如何在试用期辅导新员工掌握自己的绩效目标并明确达成方法
 - 练习加点评：如何在正式期辅导老员工提升自己的绩效目标
- 5. 从一个魔鬼讲起：以胜任管理为基础辅导下属提升职业素养
 - 讲解加示范：刨除绩效、能力以外，我们还希望下属有何表现
 - 练习加点评：岗位角色、行为特质、做事风格、组织性格的设定与分解
 - 练习加点评：如何在面试期辅导候选人认知组织所要求的职业素养
 - 练习加点评：如何在职前期辅导候选人理解组织所要求的职业素养
 - 练习加点评：如何在试用期辅导新员工强化组织所要求的职业素养
 - 练习加点评：如何在正式期辅导老员工养成组织所要求的职业素养习惯
- 6. 从一只猴子讲起：以需求管理为基础辅导下级提升工作意愿
 - 研讨加示范：下属的需求认知
 - 练习加点评：非物质激励的二十种具体操作
 - 练习加点评：如何在面试期对候选人进行非物质激励，提升入职意愿
 - 练习加点评：如何在职前期对候选人进行非物质激励，提升工作意愿
 - 练习加点评：如何在试用期对候选人进行非物质激励，强化工作意愿
 - 练习加点评：如何在正式期对老员工进行非物质激励，保持工作意愿

第三章：部属辅导面谈的具体实施

- 7. 与部属辅导面谈过程中的技巧
 - 讲解+示范：部属辅导面谈的五步流程与两项能力
 - 练习加点评：基于绩效目标达成方法的辅导
 - 练习加点评：基于岗位职责设定的辅导
 - 练习加点评：基于职业素养要求的辅导
 - 培训总结