

# 课题：道术合一领导力

## ——以贡献者为本的人才管理

### 课程背景

该课程是由一群拥有近 20 年管理实践、热爱中国国学的优秀管理者，共同开发的；其核心管理模型，于 2015 年被麦肯锡采纳，并作为标准推荐给其中国客户。

课程中的企业管理之道（管理理念、思路），全部汲取于中国国学的智慧，其管理之术（管理方法、工具、案例）来自于现代知名企业（主要是 Intel）、并被证明有效的管理实践。

管理之“道”与“术”又浑然一体：“术”是通过“道”的演绎推导而出，“道”为指导“术”背后的逻辑和原则。

### 课题针对的学员遇到的实际问题、工作困难等痛点：

现代企业的员工，大多受过良好的高等教育，但他们个性鲜明，追求自由，思想独立。另一方面，当今的企业所处的市场环境可谓是“波涛汹涌”：新技术不断涌现，产品生命周期越来越短，市场环境中突发事件层出不穷，所谓的 VUCA 时代。所以，现代管理者，正面对着巨大的管理挑战：

- 如何有效激发每个员工的积极性和创造性？
- 如何开发和利用每个员工的潜能？
- 如何保证他们所经营、管理的企业在竞争激烈的市场环境中，持续保持其独特的竞争优势？
- 如何实现员工和企业的双赢？
- 如何突破管理者自身的瓶颈？

针对以上问题，该课程会通过管理之“道”和“术”，提供一套“系统解决方案”。

### 课题提供的方法、技巧、帮助学员有效解决什么问题、对学员的作用：

课程创造性地用“一阴一阳之谓道”（来自于《易经》）和“反者道之动”（来自于《道德经》）两个基本国学思想，为学员展现了中西合璧的现代管理系统观，其中包括以下内容：

- 《3D 认知系统》，让学员带着好奇心和同理心，掌握一套如何对员工“知根知底”的思路和方法，其中包括盖勒普公司所提供的“优势发现工具”（Strength Finder）
- 《4S 帮助法》，让学员带着爱心，掌握如何 1)辅导、培养员工, 2)为员工提供必要的工作条件和环境 3)发现自己的潜能 4)激发员工自己的工作热情
- 《3P 授权法》，让学员带着“直心”，掌握如何为员工设定既有挑战性又能激发其工作热情的工作目标
- 《钻石法则》，让学员带着“包容心”“尊重心”，掌握如何有效地对员工“夸”、“赏”、“封”和“罚”的理念和方法
- 《真诚是关键》，帮助学员和员工建立相互信任的健康工作关系。

## 课程收获（描述学习课程后学员的实际收益）

- 建立中西合璧的现代管理的系统观
- 理解现代管理的理念思路（管理之道），掌握现代管理工具和方法（管理之术），其中包括《3D 认知系统》，《4S 帮助法》，《3P 授权法》，《钻石法则》，《真诚是关键》，以提升其“以贡献者为本”的现代员工管理的效能
  - 《3D 认知系统》，让学员掌握一套如何对员工“知根知底”的思路和方法
  - 《4S 帮助法》，让学员掌握如何 1)辅导、培养员工, 2)为员工提供必要的工作条件和环境 3)发现自己的潜能 4)激发员工自己的工作热情
  - 《3P 授权法》，让学员掌握如何为员工设定既有挑战性又能激发其工作热情的工作目标
  - 《钻石法则》，让学员秉持“以贡献者为本”，有效地对员工进行“夸”、“赏”、“封”和“罚”。
  - 《真诚是关键》，帮助学员和员工建立相互信任的健康工作关系。
- 利用所掌握的管理之道与管理之术，解决**真实**的管理问题。

## 培训理念

培训，不仅要能有效地传递知识和理念，还要能够产生可以改变行为的落地计划，更要能够解决学员的真实问题！

## 课程特色

- **课程以学员为中心：**
  - 以“解决学员的真实管理问题”为导向：针对学员在课前或课程中所提出的真实管理问题，提出学员满意的解决方案。
  - 中西合璧：管理思路理念来自于中国国学智慧，让中国学员容易理解和接受。
  - 便于落地生根：每个模块的最后，都有学员制定《行动计划》的环节，便于课程内容的真正落地和执行。
- **启发式授课，避免枯燥的说教**
  - 教练技术被融入到授课的过程中，讲师不断抛出问题，让学员思考、回答、讨论
  - 训练学员的“批评性思维”，鼓励学员不断挑战老师的观点
- **课程内容强调逻辑性和实用性**
  - 所有课程中的知识点，是通过两个国学的基本点（管理之道），串联为一个整体。
  - 为了便于课后的实践，课程中所教授的管理方法和工具，力求简单实用。

## A. 课程导入：Intel 浦东工厂关闭的故事

## B. 管理系统观和管理背后的逻辑：

1. Intel 大学的领导力发展框架
2. 从 Intel 产品路线图看管理逻辑
3. “人才管理”模型

## C. 知晓人才，与其建立情感链接

1. 3D 认知系统全貌
2. 发现其先天优势：“思维性格特质”
  - 1) 测试工具讲解和演示
  - 2) 没有最好，只有最配
  - 3) 带着好奇心，认识新的他
3. 知晓其后天才干：德与才
  - 1) “V-FINAL”模型，对员工知根知底
  - 2) Intel 软件开发团队的案例分享与点评：“你是我遇到的最好的经理！”
  - 3) 有了同理心，情感链接更容易！
  - 4) 落地练习：我的行动计划
4. 帮助人才，为其“快速充电”
  - 1) “4S 充电法”全貌
  - 2) 低压“充电”，使其“会做”
    - i. Intel 新员工培养案例分享
    - ii. “KISS”案例分享：打造“学习型组织”
    - iii. 培养系统思维，提升职场核心竞争力
  - 3) 低压“充电”，使其“可做”
    - i. Intel 办公室的安全管理案例分
  - 4) 高压“充电”，使其“敢做”
    - i. 一幅图的解读：“你的能力，超乎你想象！”
    - ii. 积极性反馈练习（上）：找到自己的另一半
  - 5) 高压“充电”，使其“想做”
    - i. 小组讨论：如何激发员工，使其“想做”
    - ii. Intel 案例分享与分析：“谁是我的贵人？”
  - 6) 拥有爱心，正己化人
  - 7) 落地练习：我的行动计划

## D. 授权人才，强化“天生我才”

1. “三层境界（3P）授权法”全貌
2. 扬其所长，控其所短
3. 扬其所长，补你所短
4. 强化执行力，成就 smArt-v<sup>®</sup>
5. Intel 项目管理团队的案例讨论分享：“我的能力，真的超乎我想象！”
6. 一颗直心，结果导向
7. 落地练习：我的行动计划

## E. 激励人才，赋能成就感！

1. “钻石法则”全貌
2. 以“敬”为基础的“奖夸封罚”
3. Intel 计划团队的案例分享与点评：“你是我的贵人！”
4. 积极性反馈练习（下）：为你的“另一半”点赞！
5. 发展性反馈练习：经常迟到的小王
6. 落地练习：我的行动计划

## F. 信任为基础，真诚最关键

1. 真诚是信任的 ARCC 模型及其要素
2. 案例分享：好经理是这样“练”成的
3. 落地练习：我的行动计划

## G. 学以致用：现场解决学员的真实管理问题

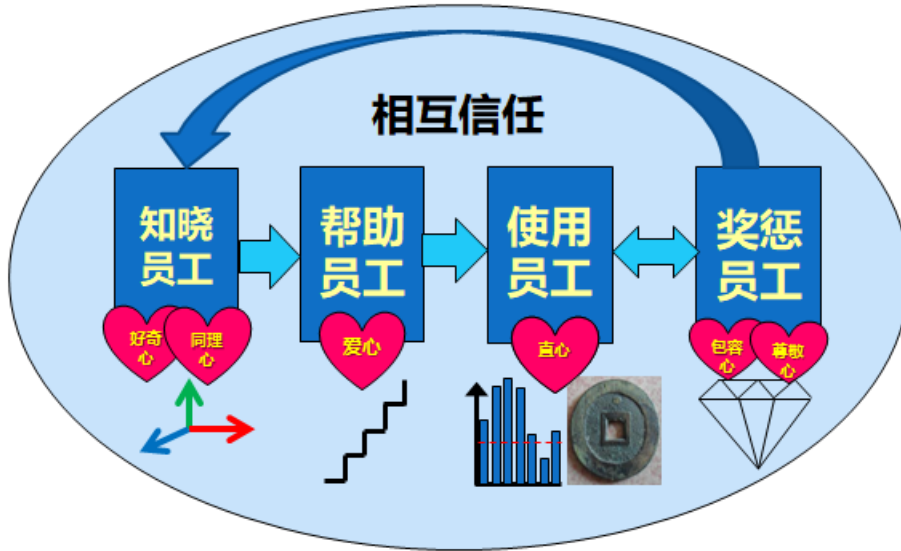
## H. 课程总结：中西文化的融通：

1. 以柔为本，刚柔相济
2. 以中为本，中西合璧
3. 以功为本，心技一体
4. 以人为本，道术合一

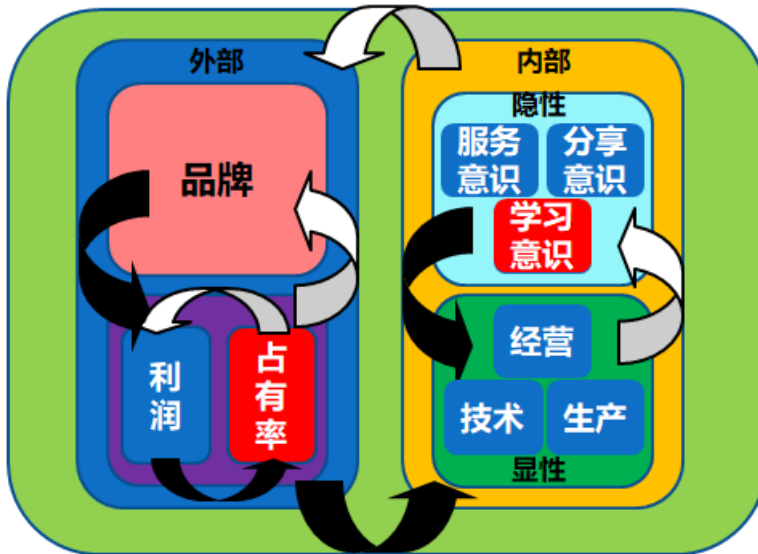
# 课程大纲

# 课程主要模型

## 人才管理，以贡献者为本



## 九通模型（中西合璧现代管理系统观）



# 专家简介



张世乐：

中西合璧管理的实践者和传播者

麦肯锡兼职高级顾问 (Senior Advisor)

## 主要经历：

- 1990年毕业于南京航空航天大学自动控制系，获学士学位；同年被保送到上海航天局研究生部，于1993年获卫星导航专业硕士学位。
- 1996年，加入Intel（中国），在生产计划、ERP系统开发、ERP系统优化等部门从事管理工作，2012年离职。
- 2012年，系统地开发出《中西合璧的管理理念、方法与实践》《向世界500强学团队管理》等课程后，转行成为自由培训师和咨询师，把“传播中西合璧的管理理念和方法，弘扬中国传统文化和经典智慧”，作为后半生的人生追求。
- 张老师的《道术合一领导力》，也得到麦肯锡的高度认可，于2015年，被麦肯锡聘为兼职“高级顾问”

## 主讲课程：

- 1) 《道术合一领导力：以“贡献者为本”的人才管理》 2天
- 2) 《道术合一领导力：以“执行力为本”的团队管理》 2天
- 3) 《目标与关键结果（OKR）工作坊》 2天

## 部分服务客户：

上海浦东机场、上海地铁、上海造船厂、中国货运航空、上海航天局、上汽集团、东方航空、中国南车、中电科集团、中国建设科技集团、中国电子科技集团、中储粮、第55研究所、第14研究所、第38所、708研究所、总参某研究所、中国移动、中国电信、葛洲坝集团、中国人民保险、中国大地保险、康泰人寿保险、建设银行、交通银行、中国银行、华西证券、华谊集团、华启集团、宝武集团、上海实业、苏州吴中区产业园、上海临空园区、贵州烟草集团、西安城墙旅游、安顺供电局、EMS、智联招聘、昂立教育、中能建、孚日集团、大富机电、力高科技、良淋电子、嘉兴烟草、建华集团、广西路桥、神华集团、南高齿、报喜鸟、振华重工、上海社保、远东电缆、微之鸿、海马汽车、伏泰科技、十杰装饰、品和新能源、华海清科、易通建设、华海清科、宁Intel、SAP、联合利华、上海通用、吉利/沃尔沃、大陆汽车、Lam Research、NXP、安靠(Amkor)、保利协鑫、楼氏 (Knowels)、锐亮(Lumileds)、百特(Baxter)、金东纸业、亚洲纸浆、ITT精密制造(无锡)、CPS(上海)、雅赛利制药(台州)、Huntsman(中国)、正大集团、长钰模具、日立集团、米其林、永大电梯、Lisi、SAP等等

### 管理工作经验详细介绍：

张世乐老师拥有近 20 年外企、民企管理经验，熟知现代管理理念和方法，包括：团队建设与管理、人才培养与激励、目标与绩效管理、项目管理、精益生产、创新与变革管理、供应链管理、教练辅导、软件开发等。张老师热爱中国传统文化，自成一套中西合璧的管理体系。2012 年 4 月，为了能更大程度的传播中西合璧的企业管理理念和方法，便从 Intel 离职成为自由讲师、管理顾问和教练，充分发挥前 18 年的管理经验、知识沉淀和感悟，帮助中国企业解决企业管理中的实际问题，推动中国企业的管理水平与企业规模的同步发展！

### 在 Intel 供职期间职业成果：

- ★撰写“Applying Ancient Chinese Philosophy to build a high performance team”(应用古老的中国智慧，建设高性能的团队)，获 **Intel 创新奖**；
- ★为 Intel 大学开发了“How to maximize your strengths”(《如何最大化使用你的优势》)课程；
- ★发明“供应链系统升级胎儿理论”，并以此设计、开发了一套全方位供应链系统解决方法 (edge-to-edge solution),大幅缩短了计划系统响应周期(从一个月到两周)，并把 Flash Memory(快闪存储器)的库存量压缩到了原来的一半，获 **Intel TMG Awards (Intel 制造技术最高奖)**；
- ★撰写“Management handbook”(管理手册)，被全球供应链能力开发部门的经理指定为 **“Management role model”(管理典范)**，并被推广到整个管理团队；
- ★完成大连工厂的生产计划的执行，做为 **“Lean Champion”(精益先锋)**，宣传并推动“精益生产意识”，实施精益结构，使大连工厂年产值突破 50 亿美元，为提高 Intel 大连的生产管理水平做出了重要贡献。
- ★面试人次超过 1000 人，培养直接下属基层员工和中基层管理人数超过 300 人