

管理者带人成事的道法术

指导老师：贾萌 (Monna Jia)

训练对象

- 在任中层、基层管理者

训练时长

- 2天或2阶4天

训练方式

- 内容讲解、提问引导、互动交流、主题研讨、视频分析、案例分享、情景模拟、应用训练、作品点评、复盘反思等方式综合运用

训练目标与收益

通过学习与训练，帮助学员：

- 从道法术的角度，系统深入地思考管理者的角色与使命
- 从道的角度，理解并建立敬天爱人、利他、共创共赢共享等管理理念，提升管理者的认知水平与格局
- 从法的角度，理解企业核心竞争力与组织能力的关系，学习借鉴群策共创机制、人才培养发展机制、激励与约束机制的优秀案例，掌握构建与实施三大机制的关键点与风险点
- 从术的角度，理解个人领导力与组织领导力的关系，概览个人领导力素质模型，练习选人才、建团队、定目标、指方向、日常跟进与辅导的基本方法与技巧

训练要点

一、带人成事：管理者的核心

- 管理者的角色
- 带人成事的目标：高效率、高效能、高赋能、高协同、高迭代
- 带人不成事的苦恼与原因分析
- 研讨：带人成事的道法术

二、带人成事的道：认知与格局

(一) 利他：带人成事的起点与本源

- 敬天爱人：稻盛和夫的思想
- 利他：以人为目的，而不是手段

(二) 共赢：带人成事的结果

- 富足心态与共赢：高效能人士的好习惯
- 共创共赢共享：职场生态思维
- 管理者的胸怀与格局

(三) 法与术是过程

- 法是组织能力，是机制、流程、制度等
- 术是个人能力，是个人技巧、方式方法等

三、带人成事的法：组织能力

(一) 组织能力

- 企业核心竞争力与组织能力

- 拳头与巴掌

- (二) 群策共创机制

- 独裁型管理者与民主型管理者
 - 群策共创机制案例分享与分析
 - 构建群策共创机制的关键点
 - 群策共创的参与者与共创内容
 - 群策共创的流程与奖惩
 - 集思广益与高质量决策
 - 群策共创机制落地实施的风险及防范
 - 研讨：我们团队如何构建或改进群策共创机制
 - 研讨成果分享与点评改进

- (三) 人才培养发展机制

- 高赋能、高迭代的学习型组织
 - 管理者人人都是教练
 - 人才培养发展机制案例分享与分析
 - 构建人才培养发展机制的关键点
 - 专业人才标准与管理人才标准的建模方法
 - 推动全员积极参与人才培养与发展的措施
 - 研讨：我们团队如何构建或改进人才培养发展机制
 - 研讨成果分享与点评改进

- (四) 激励与约束机制

- 激励与约束的方向比方法更重要
 - 激励与约束的力度与强度
 - 激励约束机制案例分享与分析
 - 构建激励与约束机制的关键点
 - 研讨：我们团队如何构建或改进激励约束机制
 - 研讨成果分享与点评改进

四、带人成事的术：个人能力

- (一) 个人领导力模型

- 个人领导力与组织领导力
 - 个人领导力素质模型
 - 个人领导力素质模型案例分享与分析

- (二) 选人才、建团队

- 什么是合适的人：组织、文化、团队、岗位等角度
 - 识人7法解读与应用情境分析
 - 通过“询问”快速识别对方的关键能力
 - 如何询问“大路子”：流程框架与逻辑关系
 - 如何询问“细路子”：STAR 模型
 - 团队角色与搭配
 - 现场演练与点评改进

- (三) 定目标、指方向

- 目标与指标的推导逻辑
 - 定量评分方法与定性评分方法
 - 指标权重与考核频率
 - 现场演练与点评改进

(四) 常跟进、做辅导

- 日常指导与辅导的方法要点
- 绩效改进面谈：GROW 模型
- 现场演练与点评改进

五、反思改进：总结回顾与改进计划

- 总结与升华：法中悟道、术中悟道
- 课程内容回顾与逻辑梳理
- 问题交流与答疑互动
- 自我反思与改进计划