

中层干部管理加速器

——高潜人才培养与人才管理

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：

- 从个人和组织两个角度解读“领导力”的内涵，了解拉姆查兰的领导力阶梯模型和IBM公司的BLM模型，理解个人领导力与组织领导力之间的逻辑关系；了解HAY合益公司的领导力发展逻辑框架，即“领导力发展四环模型”，理解领导力与组织绩效之间的逻辑关系
- 学习对高潜人才进行选用育留的基本技巧、思考模式与管理智慧，综合提升个人的领导力与管理水平
- 重点练习面谈提问的多种方法，探讨打造高效率、高效能、高赋能、高迭代优秀团队的方式方法，向团队成员有效授权的技巧，为团队定目标定指标、进行绩效评估与激励奖惩的逻辑与方法，与团队成员进行日常沟通、开展日常指导与辅导、实施绩效改进面谈的方法，全面激励并有效保留高潜人才、对团队成员进行亲情化关怀的方法措施等

训练要点

一、概念共识：两个角度解读“领导力”

- 自我分析：你更关注“事”还是更关注“人”
- 管理者的角色转型：双重视角、三方博弈、压力传递
- 从个人角度解读“领导力”：虚与实的结合
- 拉姆查兰模型：领导力发展的六个阶段
- 自我分析：作为管理者，你位于“领导力阶梯”的哪个位置
- 从组织角度解读“领导力”：解读IBM的BLM模型
- 中层干部对组织的人才发展贡献
- 选用育留：合适的人、高效的人、成长的人、幸福的人

二、选：合适的人

(一) 选人识人：知人才能善任

- 什么是合适的人：组织、文化、团队、岗位等角度
- 什么是高潜人才
- 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
- 如何通过观察行为表现发现对方的特质或能力
- 现场演练与点评改进

(二) 搭建团队：没有最优的个人，但有最优的团队

- 团队角色测试及测试结果解读
- 团队角色的价值及缺失后果
- 优秀团队：高效率、高效能、高赋能、高协同、高迭代
- 打造“五高”优秀团队的方法研讨
- 现场演练与点评改进

三、用：高效的人

(一) 授权管理：事与人的匹配

- 克服授权障碍
- 明确授权目的
- 确定事与人
- 高效布置工作
- 选择授权形式
- 监控工作进程
- 适时进行辅导
- 评价工作表现
- 兑现奖惩承诺
- 现场演练与点评改进

(二) 目标绩效管理：用好双刃剑

- 目标-绩效管理循环
- 管理者在“目标-绩效管理循环”中的角色与职责
- 目标与指标的推导逻辑：核心职责/功能匹配/关键问题/逐层分解
- 目标值与 SMART 原则
- 定量评分方法与定性评分方法
- 指标权重与考核频率
- 信息来源与评估主体
- 战略地图概览
- 绩效结果的应用与联动关系
- 现场演练与点评改进

四、育：成长的人

(一) 日常指导：非权威影响力的智慧

- 员工为什么总是绩效不高
- 管理者人人都是教练
- 案例分析与深度解读
- 先处理心情，再处理事情
- 运用高质量提问启发思考与激发潜能
- 日常指导与辅导的方法要点
- 现场演练与点评改进

(二) 绩效辅导：做下属成长的教练

- 绩效评估的“心魔”
- 绩效面谈的准备：期望、心态与信息
- 绩效面谈的实施：GROW 模型
- 绩效面谈的跟进：关注、支持与培训
- 现场演练与点评改进

五、留：幸福的人

(一) 员工激励：点燃员工的激情

- 案例分析与深度解读
- 胸怀：分钱与分权
- 待遇：别以为只有“长工资”才是上策
- 事业：别指望所有人都有“事业感”
- 文化：别只贴在墙上光说不练
- 感情：别吝啬向“情感账户”做投资
- 负激励：别以为正激励一定有效
- 现场演练与点评改进

(二) 员工关怀：细节、主动、真诚、践行

- 细节：大处着眼，小处着手
- 主动：积极主动，创造满意
- 真诚：用心用情，融入点滴
- 践行：言出必行，不走形式
- 现场演练与点评改进

六、反思改进：总结回顾与改进计划

- 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