

3D 领导力：有效培养组织人才精要

3D Leadership: Developing Organizational Talents

课程进行方式：课前调研、训前学员访谈、翻转课堂教学与配套工具刻意练习、课后线上知识点测试、配套线上课程碎片化复习、在线辅导与即时答疑、课后作业及学习日志跟踪与反馈

课程编号：LJ-NT-33（可根据企业实际情况定制化调整）

中高阶领导者在加速团队的发展上，扮演了重要的角色。课程中，中高阶领导者学习界定现阶段的团队发展，以及在未来所要达到的理想目标，进而精确掌握团队与个人的强项与发展需求。他们学习如何找出在发展中具有高潜力、能担任未来领导者角色的员工。评估发展的效能、对组织的影响，及提供反馈的技能。

您是否遇到以下问题？

- 中高阶领导者领导优秀团队的能力不足，对其未来的成功造成阻碍。
- 中高阶领导者不了解资源应放在谁身上，应关注什么发展面向，以及如何发展其直属部属，以协助团队达致成功。
- 中高阶领导者不清楚如何正确的评估。不懂是什么在阻碍团队的发展，又是什么有助于团队达致目标。
- 中高阶领导者在发展人才上缺乏战略方法，以至于无法适当的将有限的资源分配在发展活动上。

课程目标

通过本课程，将帮助管理者：

- 找出团队的发展需求，这将关系到团队能否实现当前及未来的业务目标。
- 理解有经验的领导者在培育部属上所扮演的重要角色。中高阶领导者了解如何在培育部属的过程中，让所投注的努力获得最大的效益。
- 中高阶领导者运用个人发展三阶段（评估、学习、应用），帮助部属了解其优势和待发展的领域，提供规划及发展战略，并学习和应用知识、技能和行为。
- 观察中高阶领导者对个人、团队和组织在发展上所投入的努力，衡量其成效及影响，并就此提供反馈。

课程大纲

单元	内容概要
战略性人才发展	<ul style="list-style-type: none">●讲师介绍组织会遇到的四大挑战，并说明其对于中高阶领导者的意义。●讲师带领学员讨论：身为中高阶领导者在精英人才管理上应扮演的角色、培育组织人才的重要性，以及课程目标。●讲师讲解课前作业中的个案讨论。●学员两两一组，讨论课前作业中完成的《现况分析》前三栏，并视需要进行调整。讲师将发展组织人才与“高效益人才发展”的概念结合。
发展三步骤 步骤一：评估	<ul style="list-style-type: none">●讲师说明发展三步骤：评估、学习、应用。并说明身为领导者，在提供持续支持、辅导和反馈上的责任。●讲师带领学员讨论在确认高潜力人才时，有关人才的表现、潜力、以及

	<p>准备度的相关问题。讲师强调学员作为人才出口者以及人才囤积者的差异性，以突显发展人才的重要性。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●讲师带领课堂讨论，以检视“评估”最佳实务重点，并将讨论结果与个案和学员自己的《现况分析》作连结。
步骤二：学习	<ul style="list-style-type: none"> ●讲师说明“学习”的最佳实务，着重于 70/20/10 法则。 ●活动：学员评估自己的学习风格，并了解个人学习风格的差异。 ●学员针对 70/20/10 法则的三要素进行讨论，以更了解其概念。 ●讲师带领大型课堂讨论，讨论关于组织内已经存在的资源。 ●讲师针对“学习”步骤的其他最佳实务，进行课堂讨论。
步骤三：应用	<ul style="list-style-type: none"> ●讲师说明“应用”步骤的最佳实务，带领学员参考《发展行动计划表》中的相应部分，并着重于评估应用成效、可能遇到的阻碍和需要得到哪些资源。 ●讲师介绍能检验领导者、授课人员以及学习者在训练的前、中、后学习成效的检验方法。学员找出 3-5 位部属，利用“现况分析”找出现阶段面临的状况，并思考应该将资源放在谁身上。学员完成“现况分析”的前三栏以及该部属的《发展行动计划表》，两两一组反馈对方计划的有效性。征求自愿者，探讨该发展计划的主角有何优势与待发展领域。 ●学员讨论如何将发展三步骤应用于组织中。 ●学员选择一位特别具挑战性的团队成员，完成这位成员的发展行动计划表，并邀请自愿者分享讨论。
STAR/AR 反馈	<ul style="list-style-type: none"> ●讲师介绍提供反馈和寻求实例的 STAR/AR 技能，强调在发展过程中提供反馈的重要性，尤其在“应用”步骤。 ●两人一组，学员练习运用 STAR 技能给予反馈，并接受伙伴的反馈。
开始行动	<ul style="list-style-type: none"> ●讲师总结课程的学习重点。学员利用自身的结果，针对评估 - 学习 - 应用的方法，做自我评估。学员写下他们回到工作上将开始采取行动以及持续发展计划。 ●讲师发放课程回顾书，并告知学员可以利用这份回顾书复习课程所学。

培养能力：

培养组织人才
辅导与发展他人
善用多样性
优化多样性

学员课程资料包：

- 《学员手册》
- 《工作提醒卡》
- 《刻意练习工具包》
- 《关键知识点测试包》