



领导的用人艺术

——人岗匹配与组织效能提升

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】领导的用人艺术——人岗匹配与组织效能提升

【课程背景】

商业银行能否在持续发展中获得成功，不仅取决于正确的战略、战术，也在很大程度上也取决于中高层管理人员的领导力的高低。在银行的实际运营中，有领导力的管理者是如何识人用人的？为什么有些员工岗位匹配度高，而有的却不适应岗位需要？领导者要如何通过对人与事的管理来提升组织的效能？

《领导的用人艺术——人岗匹配与组织效能提升》课程是专门提升中高层管理者用人艺术的实操性管理课程。本课程一方面深入讲解领导识人用人的技巧，另一方面还将结合案例讨论和实际操作，系统的剖析组织效能提升的具体方式，将枯燥的管理知识转换为通俗易懂的操作方法，从而有效帮助中高层领导人员提升用人水平。

【课程收益】

- 掌握基于战略的员工胜任力模型构建方法
- 掌握人才识别的具体技巧
- 掌握人员委派的原则与技巧
- 掌握影响组织效能的两大因素
- 掌握提升人员配合效能的方法
- 掌握提升人员心理归属的方法

【课程对象】企业中基层管理人员

【授课方式】 案例分析+小组讨论+现场演练

【课程时长】 1-2天，6小时/天

【课程要求】

- 分组研讨，按6-8人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 白板纸每个小组至少需要2张，三色白板笔各一支。

【课程大纲】

第一单元：领导角色与用人艺术

- **案例讨论：什么是领导？**

- 领导者的三大要务

立旗

控势

用人

- 用人艺术的两大核心

慧眼识人

人岗匹配

第二单元：建立人才的标准

- **案例研讨：发展战略与人才标准**

- 什么是胜任力模型？

- **案例研讨：某银行的通用胜任力模型**

- 胜任力模型的两大来源

战略分解

企业文化

- 胜任力模型的构建方法
- 划分胜任力等级

划分等级

分级描述

实操演练：划分某岗位的胜任力等级

第三单元：基于胜任力的人才识别

- 影响人才效能发挥的四大要素

工作意愿

工作能力

工作状态

才干特质

- 人才识别的技巧

七观识人法

基于胜任力的能力识别技巧

才干特质识别技巧

实操演练：运用行为访谈法识别人才能力与特质

第四单元：什么是组织效能？

- **小组讨论：组织的特性有哪些？**

- 组织效能的现状
- 新形势下组织效能的挑战
- 影响组织效能的主要因素
- 配合效能因素

配合效能的定义与范围

心理归属因素

归属心理的定义与构成

第五单元：提升配合效能

- 团队成员的分工
- 案例研讨：世间万物自我功用

团队中的角色与职责分工

- 协作流程的衔接

什么是协作？

跨职责的流程衔接

- 工作标准的统一

同一标准下的团队绩效

工作标准的三个方面

- 过程管理的控制

过程管理的四大内容

过程控制的五大方法

- 沟通反馈的机制

团队高品质沟通模型

团队中的四种沟通机制

第六单元：提升心理归属感

- 什么是心理归属感？
- 共同价值观是心理归属的前提

什么是共同价值观？

团队中五个方面的清晰目标

价值观中的立场和角度

- 信任是心理归属的基础

塔西佗陷阱与团队信任

基于能力的信任

基于动机的信任

- 情感是心理归属的关键

中国人际关系的特点

情感决定立场

- 文化是心理归属的保障

什么是文化？

“搞事情”与团队文化建设