

《业务领导者的人才管理课-标准版》

课程简要

【课程特色】

“实用”是本课程最大的特色，也是我们的不懈追求。为了创造学员价值，作为“非人”课程进化版，我们从以下四个方面趋向“实用”的目标：

1. 课程目标不是为了让学员掌握更多人力资源知识，而是秉承“事为先，人为重”的核心框架，聚焦在如何释放人才的力量，更好地实现业务目标。
2. 课程内容不是以知识的讲解为目标，而是从常见的挑战性情境切入，通过案例讨论、模拟练习等方式，帮助学员掌握最重要的理念和工具。
3. 课程重点不仅关注学员的人才管理技能提升，同时也注重通过多样化的测评和反馈，加强学员的自我觉察和认知，实现自我管理格局、视野的提升。
4. 课程价值不是以传输唯一正确的知识，而是启发思考并推动应用。课上学习管人带队伍的核心策略，课后通过工具手册、行动指南及线上辅导互动，推动学员学以致用、改变行为。

【学员对象】

3年以上团队管理经验的中高层管理人员

【课程信息】

标准课时：2天，12小时；标准人数：40人

【学习收获】

通过本课程的学习，学员将：

- 对领导者角色、要求和自我管理特质有更加清晰的认知，意识到需要做出的改变。
- 掌握设立正确目标、促进团队目标共识的策略与方法。
- 掌握识别并发挥下属特质、优势的方法与工具，推动内部人与事匹配。
- 树立“让正确的人承担正确的责任”的意识，有效支持员工提升工作成效。
- 掌握成为激发型领导者的关键理念和工具，提升团队敬业度。
- 以更加从容的心态拥抱现实，学会与问题同行。

第一模块：重启定位

走上领导者岗位，就意味着更多的付出，既要通过团队完成工作，同时对团队的工作结果负责。如何能够真正将管理经历变成有意义的人生的重要部分，如何通过管理收获成就感、尊重、良好的人际关系和职业发展，是所有管理者首先需要认清的问题。

【研讨】焦头烂额的领导者

【模型】领导者的成功标准：成事、成人、成己

【案例】华为、万科等公司对干部队伍的评价标准

【策略】领导者的转型杠杆：关键思维+工作重心+时间应用+知识技能

【数据】跟着好主管4年，会降低39%患心脏病的比率

【讨论】什么阻碍了你成为卓有成效的领导者？

【测评】三种动机测评

【观点】看似管理别人，实则管理自己，卓有成效领导者需要心力的修炼

【总结】六个要点（如：管理者眼里要有事，更要有的人。）

第二模块：凝聚共识

设定目标是管理者责任之一，事实上也是首要责任。好的团队始终以目标为中心，而非领导者个人。目标需要聚焦，更需要共识。领导者经常犯的错误之一，就是将自我内心的意图和想法，等同于对下属的清晰要求。对目标成果的沟通和共识，怎么强调都不过分。

【游戏】总经理的特别任务

【反思】为什么员工总是达不到我们的期望与要求

【策略】设定正确的目标：由外而内+由远及近+向上同频

【案例】安利公司对业务体系目标设定/海底捞对店长的目标设定

【观点】让共享的目标而非主管成为团队的中心

【方法】团队目标共识的关键行为清单

【观点】目标只有逐级分解和持续跟进才能确保标达成。

【方法】任务委派与跟进的五步法

【总结】六个要点（如：寻找员工表现不佳的原因时，永远把责任心作为最后的选项）

第三模块：知人善任

当方针目标明确之后，将任务委任给正确的人，就是成事的关键。面对各具特色和优缺点的下属，如何量才适用对任务达成至关重要，但也是最容易遭到忽视的。

【研讨】为什么同样管理者任务完成的结果却大相径庭

【观点】基于关键任务选拔人才

【模型】人才标准（人才画像）=经历+能力+潜力

【策略】基于过往的经历考察人才：可移植度+关键业绩+行为细节

【案例】联想海外领导者经验模型

【工具】STAR：结构化行为考察

【演练】结构化行为面试的问题设计

【观点】识别并发挥人的优势，而非一味改造人。

【总结】六个要点（如：80%的人事安排失败是因为缺乏清晰的标准。）

第四模块：委责赋能

作为领导者，不仅要关注工作结果，更应该影响下属达成结果的过程。当下属任务执行不力时，大包大揽或做甩手掌柜都不是最佳方式，而应该从系统的视角贡献“打胜仗”的方法，持续有力为下属提供的支持。

【研讨】当任务推进遇到堵点，领导者该如何提供支持？

【观点】是让正确的人承担正确的责任，避免员工的“逆授权”

【策略】推动员工担责并自我控制：调整管理风格+透明坦率的氛围

【观点】人是环境的产物，管理者要为员工创造有利于他们发挥与发展的环境

【测评】下属支持度测评（12项关键支持）

【演练】和下属进行绩效问题的沟通

【模型】组织氛围营造的六个关键因素

【研讨】面向不同准备度的员工该如何提供针对性的支持

【总结】六个要点（如：人总是先有责任才学会的）

第五模块：激励人心

激励不是通过金钱“收买”员工，也并非一味迁就员工，而应该以合作者的视角，发掘并满足员工差异化的职业需求。激励人心不仅依赖于物质奖励，还应该包括激发并满足员工成就的欲望、帮助他们持续成长、有组织归属感、让工作富有意义……领导者最常犯的错误，是以激励对方的名义，把自己喜欢的东西强加到下属的头上。

【案例】如何推动员工打破现状，挑战更高远的目标

【测评】员工的职业价值观（六项核心需求）

【观点】激励下属要关注下属差异化的激励需要

【方法】物质激励的原则：价值主张+激励形式

【观点】奖励的惩罚：过分依靠“胡萝卜 + 大棒”的激励方式所产生的巨大危害

【策略】通过工作责任激励员工的三项关键举措：自主性+专精+价值感

【案例】AO 史密斯的认可激励

【总结】六个要点（如：激励人的核心，是真正关心人、把人当人看。）

课程赞誉

这个课程太实用了！从员工管理的基本功入手，直指我们在日常带队伍工作中的痛点和短板。听了很多人力资源管理方面的课程，这一次的触动和收获最大！

——某知名电信设备企业营销副总裁

课程结构设计很好，内容很接地气，完全满足我们的需求。有针对性的案例设置，让学员在学习的过程中很有代入感。课程中的很多观点非常精准、直击人心，促人深思！

——某知名办公用品企业人力资源副总经理

这个课程不仅总结了极具穿透力的理念和观点，还提供了大量实用的工具和方法，回去后我们就可以用起来。通过这个课程，我才真正明白自己在人力资源管理中的角色和责任，过去全部依赖人力资源部的想法是错误的。

——某地产服务行业领导企业区域总经理