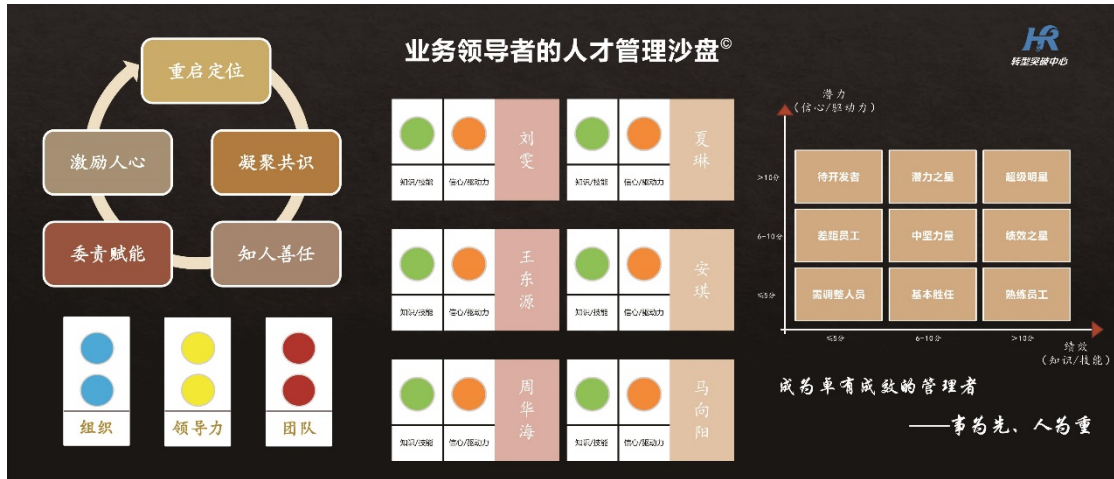


《业务领导者的人才管理沙盘》

课程简要

【沙盘盘面展示】



【部分沙盘中挑战性情境】

- 新官火线上任，百废待兴，如何加速团队磨合，实现弯道超越？
- 团队业绩不佳，四处救火，怎样通过团队调整实现逆袭？
- 下属各自为战，如何聚力拢心，让团队力出一孔？
- 目标重担当前，如何让团队成员主动担责，加强承诺？
- 业务总量激增，为何总感觉无人可用？
- 面对绩效堵点，该如何给下属提供有力的支持，帮助团队攻坚克难？
- 激励增多粥少，到底如何分配才能有效激发下属？

.....

本课程旨在提供务实的理念和工具，协助业务领导者化解上述困难与挑战。

【课程特色】

1、人为重，事为先。秉承“事为先，人为重”的核心框架，释放人才的力量，更好地实现业务目标。在沙盘学习的过程中，学员的每一项行为决策都将深刻地影响着组织绩效达成，团队成员的能力、意愿增长以及个人领导力的发展。

2、训战结合。围绕课程的每个章节的核心知识点，都设置了典型的管理情境沙

盘，通过做出艰难的管理决策、学员间相互的沟通促动、行为与结果的剖析、视觉化的竞争游戏体验，提升学员对人才管理知识技能的吸收及应用。

3、实用人才管理。管理者最重要的资源就是自己的时间与精力，必须将有限的时间与精力聚焦到人才管理的关键领域。提升学员人才管理能力不是寻找唯一正确的答案，而是在多个看似都可行的解决方案中做出有力的抉择。

【学员对象】

中层管理者

【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：

- 对管理者角色和自我有更加清晰的认知，学会与问题同行
- 掌握团队目标共识的策略与方法，促进团队相互信任，力出一孔
- 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
- 营造有利于下属发挥和发展的组织环境，为团队达成目标提供有力的支持
- 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

内容纲要

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，又要对团队的工作结果负责。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。

【情景1】烫手山芋：接手新部门，百废待兴，如何下手

【情景2】四处救火：面对层出不穷的问题，自己扛或放手的两难抉择

【情景3】揪心的下属：好心的忠告成为员工眼中的说教

【分析】管理4.0时代下的人才视角

【模型】领导者的转型杠杆（工作重心、时间应用和管理技能）

【讨论】什么阻碍了你成为卓有成效的领导者？

【测评】三种动机评估与反馈

【数据】警惕几种低效而危险的管理风格

【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

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。

【情景 4】各自为战：下属各有想法，难有合力，如何推动团队力出一孔？

【情景 5】团队矛盾：团队成员间相互抱怨，矛盾重重，该如何加以协调？

【情景 6】超级任务：面对总部自上而下的挑战性任务，该如何向下委派？

【反思】下属忙忙碌碌，团队绩效欠佳的背后……

【模型】让团队力出一孔的三个纽带

【观点】管理者必须为团队注入清晰、共识的目标，让共享的目标成为团队的中心

【方法】团队管理中的三个共识：方向共识、路径共识、执行共识

【工具】方向共识：目标澄清的 SMART 结构

路径共识：从结果性指标到引领性指标的 OKR-A 结构

【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

【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。

【情景 7】人才决策：面对新的市场机遇，应该提拔谁承接创新业务？

【情景 8】员工转正：对新人评价众说纷纭，如何设计方法考察员工真实的能力素质？

【情景 9】人才异动：如何找准新人融入中的显著障碍并施加影响？

【观点】将团队建立在所有成员的长处之上

【方法】从任务到能力的人才画像

【观点】预测一个人未来的表现，最好的依据是他的过去

【方法】过往经验考察的三个关键点

【工具】STAR：结构化行为面试法及面试追问

【演练】针对常见能力设计结构化面试题

【总结】六个要点（如：80%的招聘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。

【情景 10】压力山大：面对绩效堵点，如何给下属有力的支持？

【情景 11】团队担责：面对外部变化，如何抓住工作重心，敏捷迭代目标任务？

【情景 12】推行新政：面对自上而下的新标准和新要求，如何赋能下属达成？

【观点】团队实现卓越绩效的关键之匙：员工敬业度和组织支持度

【测评】领导风格测评

【方法】面对不同能力、意愿水平的下属使用差异化的领导方式

【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

【清单】提升组织支持度的六项关键行为

【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。

【情景 13】超额激励：面对总部的差额激励，该如何向下分配才能激励人心？

【情景 14】员工激活：面对未来的挑战，如何激活团队共同担责？

【情景 15】人才调整：面对下属的调岗申请，该如何恰当安排？

【观点】所有的激励背后都要有明确的价值导向，激励的有效性取决于三组关系。

【案例】华为的激励实践

【方法】设计你的激励清单

【观点】激励下属要“把人当人看”，关注下属差异化的激励需要

【测评】员工的职业价值观（六项核心需求）

【观点】真正激励员工的，往往是工作本身

【方法】激励力 = [（技能多样性+任务完整性+任务价值感）/3] *自主性*工作反馈

【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。）

第六模块：助推改变

知不易，行更难。在课程结束之前，我们会介绍改变管理行为的三个关键要素，并鼓励、推动学员拟订具体的行动计划。

【复盘】沙盘游戏的竞争结果清算和盘面复盘，各小组分享心得

【清单】有效改变行为的三个诀窍

【总结】拟订个人行动计划