平安银行

带队伍 - 激发他人
能力认证特训营

开营直播课

直播课分享



导师

刘思洁



班主任

徐润芝

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

议 程

CONTENTS

01

开启学习旅程

19:00 – 19:45

02

学习方法介绍

19:45 – 20:00

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



马奇诺防线

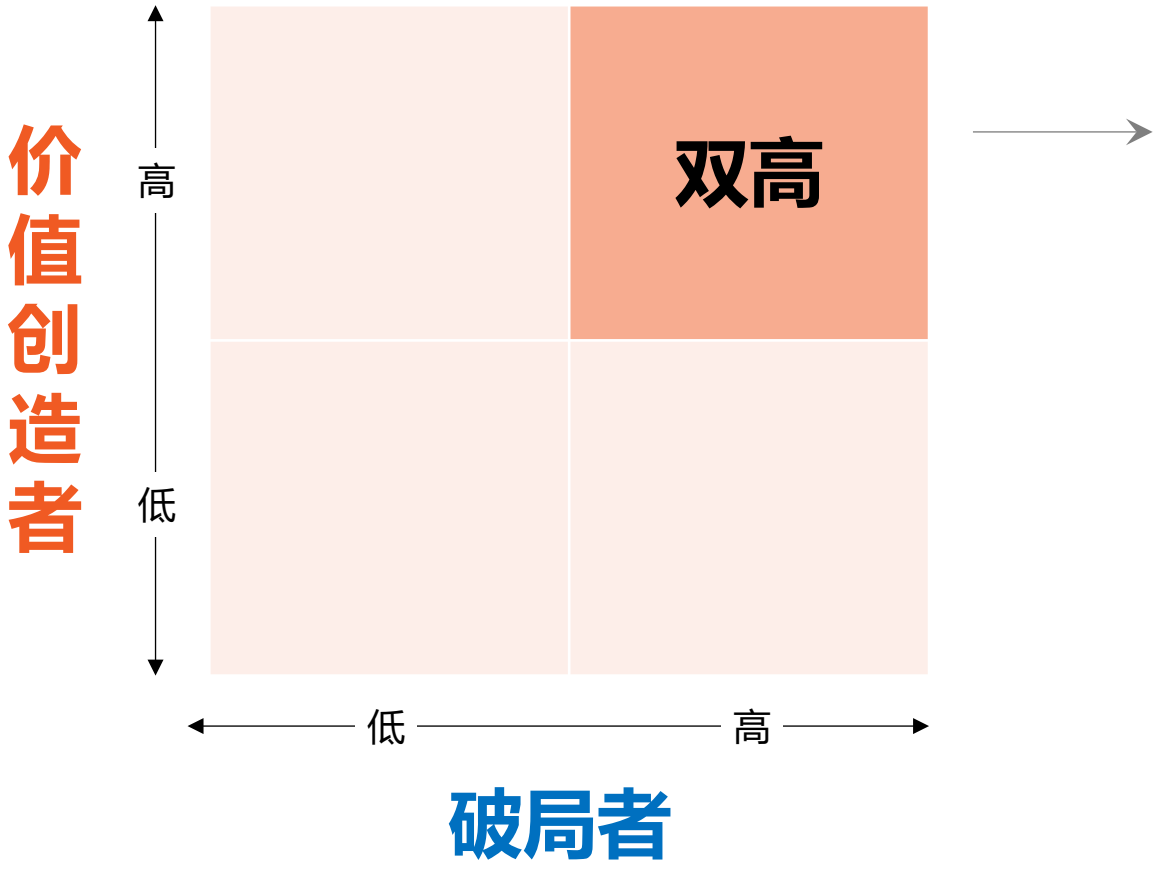
超越市场：不止是达成绩效，还在于抓住市场机遇、创造增长



Source: Adaptedfrom Tushman & O'Rielly

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

超越市场：需要有一只自驱型团队



成果

市场导向
超越市场

队伍

自驱型团队，
善于执行、探索、协作

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

提升团队自驱力，需要具备“带队伍 - 激发他人”的能力

维度
T 想事
E 做事
L 带队伍

标签	释义
团队领导	知人善任、有效辅导，能获取下属认可，凝聚团队形成合力，共同达成目标
激情激励	热爱事业、全身投入，并能感召团队、激发他人潜能，提升组织作战力

能力

激发他人

技能	成果
授权	知人善任
激活	有效辅导
影响	能获取下属认可 热爱事业、全身投入，并能感召团队

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

我已经身经百战，为什么感觉力不从心？

“明明我想激励团队，但有人觉得我在喂心灵鸡汤”

“不管不行，但是一管员工又不乐意，觉得我不信任他们”

“外在激励的效果很快就没有了，员工反而更加懒惰，不愿挑战”

“95后、00后员工越来越多，稍加点拨就可能遭遇抵抗，或者表面同意，但是内心不服

“员工过于依赖指令，事事都请示，无法自己解决复杂问题”

管也不对，不管也不对，事情多起来还不如自己干

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

学习之前，需要调整自己对管理的误解

哈佛商业评论

“成为管理者”

管理者的真正考验，从第一次带人开始。许多新任管理者之所以受挫，往往是因为误解了“成为管理者”的真正含义。



琳达·希尔
Linda A. Hill

哈佛商学院
华莱士·布雷特·唐纳姆
工商管理教席教授

误解的来源：

获取成功的路径变了，但思维还没有与时俱进。

过去

成功依靠

个人的专业能力和执行力

VS

现在

成功依靠

设定方向、带领团队实现目标的能力

Source: “Becoming the Boss”,by Linda A. Hill

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

学习之前，需要调整自己对管理的误解

哈佛商业评论

“成为管理者”

管理者的真正考验，从第一次带人开始。许多新任管理者之所以受挫，往往是因为误解了“成为管理者”的真正含义。



琳达·希尔
Linda A. Hill

哈佛商学院
华莱士·布雷特·唐纳姆
工商管理教席教授

误解		现实
管理者拥有很大的决策权和推动事情的自由度	VS	管理者被多方关系牵制，需求多、冲突多，必须善于平衡与协调
权力来自管理职位	VS	唯有上下左右的信任与认同，管理者才真正具备领导力
带好队伍，就要管好下属	VS	控制只能带来服从，无法赢得承诺；命令不一定能激发行动
只要和团队里的每个人关系处好，就能把团队带好	VS	针对一个下属的举动，会影响全队的士气与绩效
我要比下属强，下属最重要的是听话	VS	团队更强，管理者才更强；下属是伙伴，不是听命者，而是共创者

Source: “Becoming the Boss”,by Linda A. Hill

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

所以，现在你是谁?

成为管理者，意味着身份与思维方式的根本性转变

从		转变为
“自己干的好”	→	**“让别人干得好”**
“做事的人”	→	**“通过别人创造成果的人”**
“个人英雄主义”	→	**“用团队赢得结果”**

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

激发他人：提升团队自驱力

T 想事

E 做事

L 带队伍

→

能力

激发他人

方法

领导团队

1

压实责任，有效传导

让员工在工作中独当一面

授权

2

沟通辅导，激发潜力

让员工在工作中敏捷学习

激活

自我领导

3

自我领导，凝聚人心

用个人影响力来持续带动他人

影响

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

旅程的起点：准备度调研



10月15日开启了调研

截止今天 206 人反馈

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

旅程的起点：准备度调研

授权		激活		影响	
• 确定需委派的事项，分析所需技能，合理选择委派对象	4	• 能够在日常工作中识别并把握契机，基于情境灵活开展辅导，促进员工反思与自我改进	4	• 持续进行自我反思与学习，深化自我认知，通过内在成长不断提升领导效能	4
• 清晰传达任务与标准，授予相应决策权限，并提供资源保障员工顺利开展工作	4	• 通过辅导培养员工的敏捷学习力，帮助员工从经历中学习，并能应用所学把握新的机遇	3	• 通过自我情绪管理与积极互动，帮助团队成员实现目标	4
• 清晰传达目标及其业务意义，增强员工认同感与行动动力	4	• 从员工视角挖掘动机，激发真实的内在驱动力	3	• 能够快速建立信任关系，并在受损时及时修复	4
• 持续跟进任务进展，及时提供指导与资源，帮助员工高标准完成工作	4				

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

1

授权：压实责任，有效传导

让员工在工作中独当一面

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



实际的样子

员工遇到问题找你，你说 “这点事都解决不了？”

任务特别紧急的时候总会不自觉帮下属去完成，以为活交出去了，结果还是自己干

任务交待出去了，但是最终的交付和落实效果不让人满意

任务量很大，新挑战很多，没有用得上的人

想培养员工，却不知道该把任务交给谁 —— 交给新人怕做不好，交给老员工又怕他负担太重

……

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

授权·误区

- 希望苹果树长出橘子
- 能者多劳
- 交给你了，你就应该办好
- 任务分出去了，但是责任没有分出去

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

授权：压实责任、有效传导

1

任务委派

目标成果：确定需委派的事项，分析所需技能，合理选择委派对象。

2

沟通与授予权限

目标成果：清晰传达任务与标准，授予相应决策权限，并提供资源保障员工顺利开展工作。

3

正确沟通目标

目标成果：清晰传达目标及其业务意义，增强员工认同感与行动动力。

4

跟踪任务进展

目标成果：持续跟进任务进展，及时提供指导与资源，帮助员工高标准完成工作。

压实

授权

不仅是分派任务，而是找到合适的人，赋予他们完成任务的责任与意义，并确保高质量的工作标准。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2

激活：沟通辅导，激发潜力

让员工在工作中敏捷学习

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



实际的样子

员工过于依赖指令，不敢决策，害怕犯错，难以应对复杂场景

员工略有懈怠和疲惫，对工作没有明显信心

大环境不好，行内业绩承压，各个项目上面也很难做出成绩，团队士气低落

经常抛问题给我并且没有解决方案，员工的成长非常缓慢

老中青结合，年龄、工龄跨度大，不知道怎么激励不同的人

不会帮别人设定更有挑战的目标，大家有“小富即安”的状态

……

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

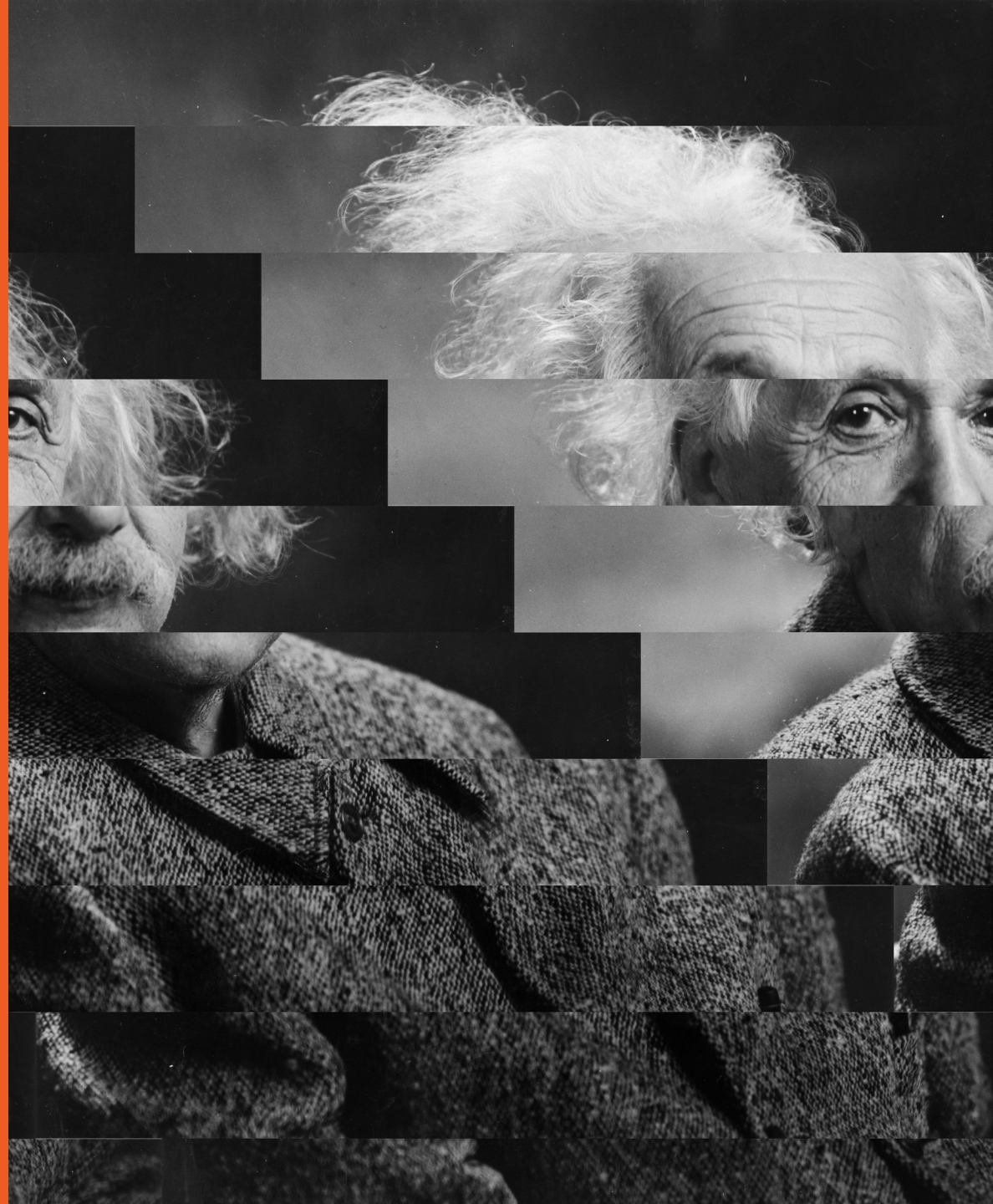
激活·误区

- 给答案 > 提问题
- 世界上有一种冷叫“妈妈觉得你冷”

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

爱因斯坦

- 小时候不是“标准意义上的好学生”，他不喜欢死记硬背，也常常质疑权威。
- 在传统教育体系中，他显得“怪”、“慢”，但正是这种“独立思考”和“怀疑精神”，让他后来颠覆了人类对宇宙和时间的理解。



激活·误区

- 给答案 > 提问题
- 世界上有一种冷叫“妈妈觉得你冷”
- 没有带上“发展”的滤镜看人

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

激活：沟通辅导，激发潜力

1 动作

开展辅导对话

目标成果：能够在日常工作中识别并把握契机，基于情境灵活开展辅导，促进员工反思与改进 。

2 效果

提升员工敏捷学习力

目标成果：通过辅导培养员工的敏捷学习力，帮助员工从经验中学习，并能应用所学把握新机遇。

3 基石

去除“以自我为中心”的误区

目标成果：探索并引导员工已有的内在驱动力。

激活

在复杂变化的工作环境中，你无法指挥或主导每一个决策。

你需要善于辅导，培养具备独立思考、分析与敏捷学习能力，并有动力做出明智决策的团队成员。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

3

影响：自我领导，凝聚人心

用个人影响力来持续带动他人

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

实际的样子

大环境不好的情况下，团队凝聚力和信心度都不够

只是表面的服从，甚至会产生抵抗心理

自我驱动相对酣畅，但对于驱动他人、保持团队凝聚与信任关系上较弱

我自身需要具备哪些特质才能为团队成员起到榜样和带头作用

我有专业能力，但是我不善口才，怎么才能影响他人

……

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

影响·误区

- 只想把事办成，忽视了自己的行为对他人的深刻影响
- 认为职场中，员工要管好自己的情绪，情绪不能影响工作
- 信任只能靠时间熬出来，破坏了也无法重建

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

一个真实故事

- 管理者 A
- 管理者 B



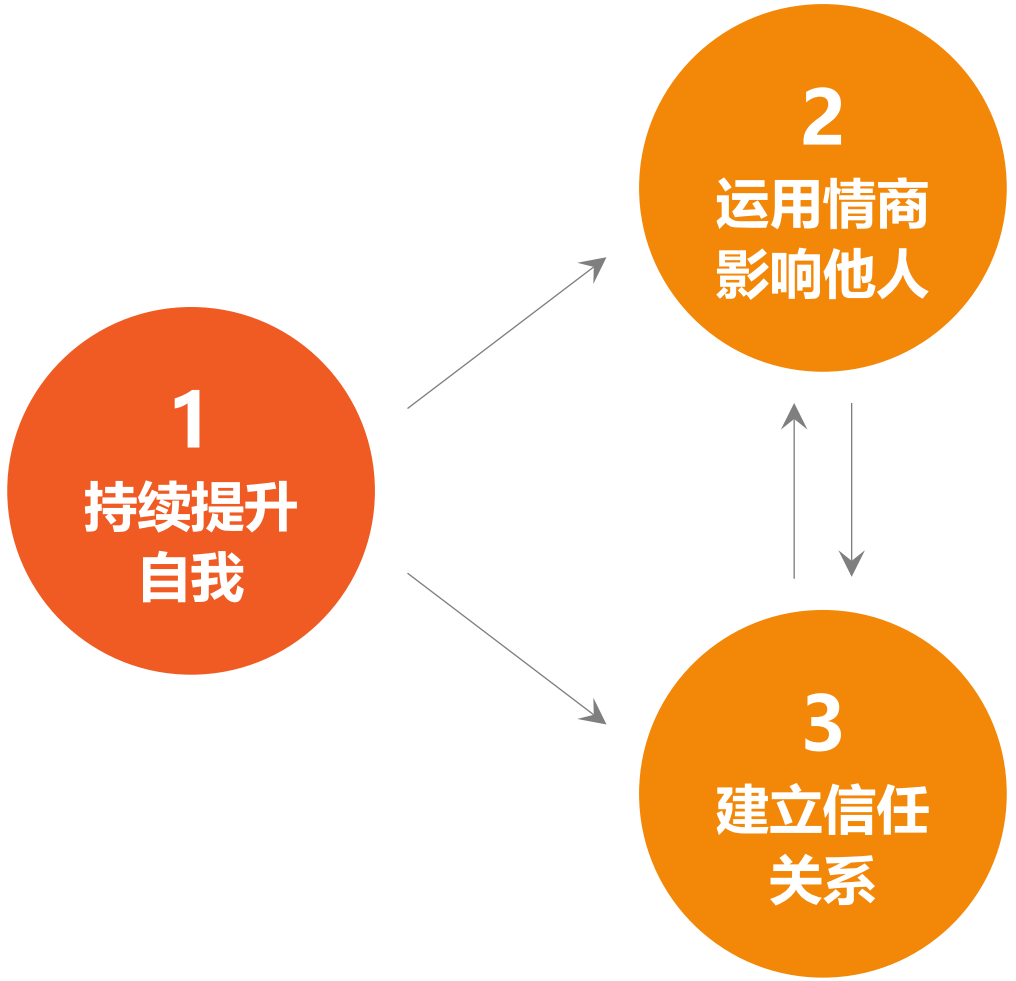
影响：自我领导，凝聚人心

目标成果：持续进行自我反思与学习，深化自我认知，通过内在成长不断提升领导效能。

影响力内核

个人思考

做事和待人方式



目标成果：通过自我情绪管理与积极互动，帮助团队成员实现目标。

短期

动态即时影响

目标成果：能够快速建立信任关系，并在受损时及时修复。

长期

稳定信任关系

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

带队伍 - 激发他人能力：课程全图

授权：压实责任，有效传导
让员工在工作中独当一面。

在线课 **任务委派**
确定需委派的事项，分析所需技能，合理选择委派对象。

在线课 **沟通与授予权限**
清晰传达任务与标准，授予相应决策权限，并提供资源保障员工顺利开展工作。

在线课 **正确沟通目标**
清晰传达目标及其业务意义，增强员工认同感与行动动力。

在线课 **跟进并提供支持**
持续跟进任务进展，及时提供指导与资源，帮助员工高标准完成工作。

激活：沟通辅导，激发潜力
让员工在工作中敏捷学习。

在线课 **开展辅导对话**
能够在日常工作中识别并把握契机，基于情境灵活开展辅导，促进员工反思与改进 。

在线课 **提升员工敏捷学习力**
通过辅导培养员工的敏捷学习力，帮助员工从经历中学习，并能应用所学把握新的机遇。

文章 **去除“以自我为中心”的误区**
从员工视角挖掘动机，激发真实的内在驱动力。

影响：自我领导，凝聚人心
用个人影响力来持续带动他人。

文章 **持续提升自我**
持续进行自我反思与学习，深化自我认知，通过内在成长不断提升领导效能。

在线课 **运用情商影响他人**
通过自我情绪管理与积极互动，帮助团队成员实现目标。

在线课 **建立信任关系**
能够快速建立信任关系，并在受损时及时修复。

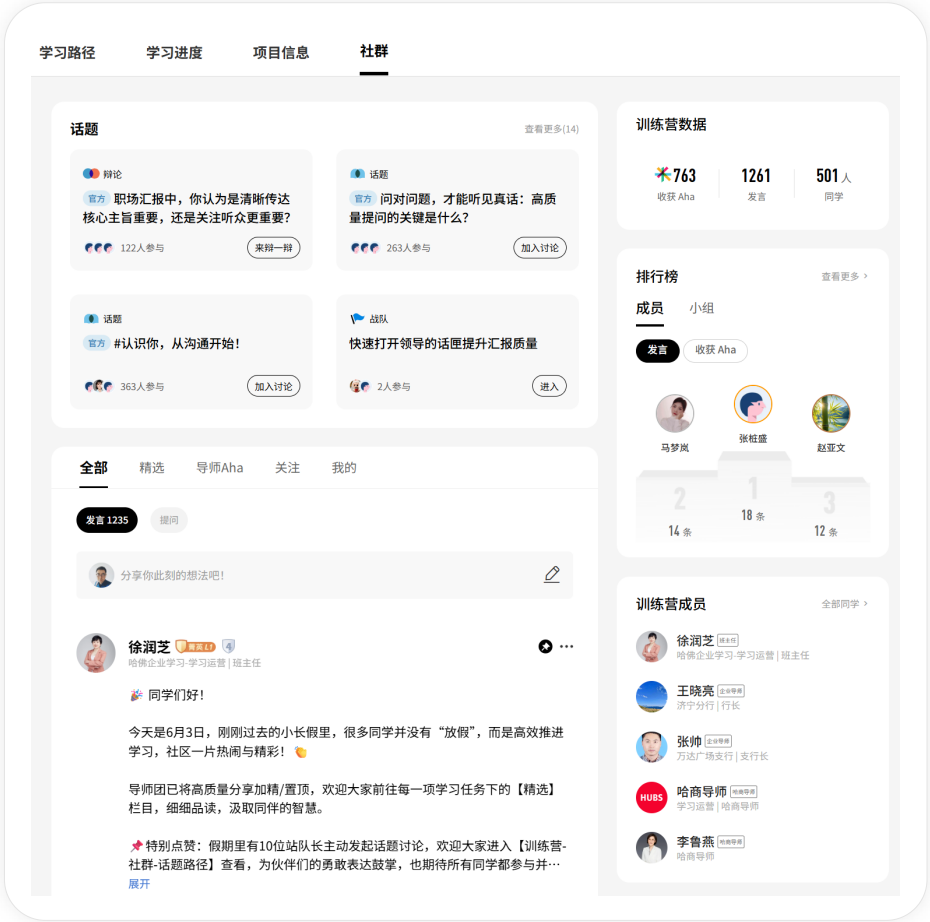
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

打造深入交流的场域

342 名

来自跨总分
跨条线的同学

社群



话题



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

一点提醒

课程只是催化剂

更重要地是自己与自己的对话，自己与同学的对话，

更广泛的交流与研讨

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

一点要求

管理是一种实践，其本质在于知行合一

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

议程

CONTENTS

01

开启学习旅程

19:00 – 19:45

02

学习方法介绍

19:45 – 20:00

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

能力认证特训营

什么是能力认证特训营

特训营是以科学的管理方法论为指导，将理论知识转化为实践应用的沉浸式训练项目。

我们认证什么

能够用科学的方法，解决实际的管理问题。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

特训营的学习模式

不是		而是
简单的在线视频课程	→	**应用导向的多样化旅程**
被动接受知识的“听课模式”	→	**技能导向的“刻意练习”**
按部就班的完成节点任务	→	**更灵活的节奏安排，获得过程支持**
一刀切的要求与考核	→	**自主设定学习目标**

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

课程表

第0周

(10月)13 星期一 | 14 星期二 | 15 星期三 | 16 星期四 | 17 星期五 | 18 星期六 | 19 星期日

- 16 星期四：学习准备度自测
- 17 星期五：导学课

第1周

20 星期一 | 21 星期二 | 22 星期三 | 23 星期四 | 24 星期五 | 25 星期六 | 26 星期日

- 20 星期一：在线课 任务委派；开营直播 19:00-20:00；话题讨论1
- 21 星期二：在线课 沟通与授予权限
- 22 星期三：在线课 正确沟通目标；工具应用 工作模板 | 任务委派分析
- 23 星期四：在线课 跟进并提供支持

第2周

27 星期一 | 28 星期二 | 29 星期三 | 30 星期四 | 31 星期五 | (11月)1 星期六 | 2 星期日

- 27 星期一：在线课 开展辅导对话；话题讨论2
- 28 星期二：在线课 提升员工的敏捷学习力
- 29 星期三：在线课 去除“以自我为中心”的误区；工具应用 工作模板 | 打破员工固定型思维模式

第3周

3 星期一 | 4 星期二 | 5 星期三 | 6 星期四 | 7 星期五 | 8 星期六 | 9 星期日

- 3 星期一：在线课 持续提升自我；话题讨论3
- 4 星期二：在线课 运用情商影响他人
- 5 星期三：在线课 建立信任关系；工具应用 工作模板 | 提升团队领导力

第4周

10 星期一 | 11 星期二 | 12 星期三 | 13 星期四 | 14 星期五 | 15 星期六 | 16 星期日

- 10 星期一 ~ 14 星期五：个人实践案例
- 16 星期日：22:00特训营学习数据截止统计

第5周

17 星期一 | 18 星期二 | 19 星期三 | 20 星期四 | 21 星期五 | 22 星期六 | 23 星期日

- 18 星期二：结营直播 19:00-20:00
- 学习成长度自测

1~4周每周一早上8点半，班主任会在班级群同步当周任务，大家可以根据自己的时间节奏安排学习，课表时间为建议完成时间

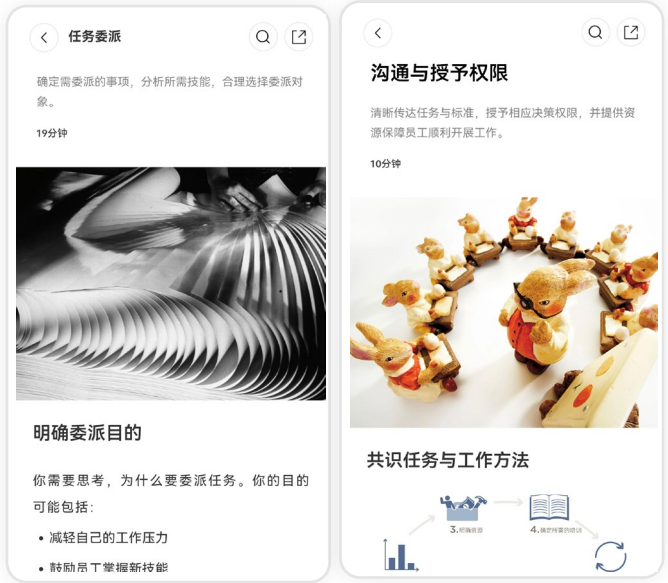
在线课学习

同学们在线跟随文章、视频、思考题进行学习、练习、反思并制定行动计划。

学习

系统学习认知提升

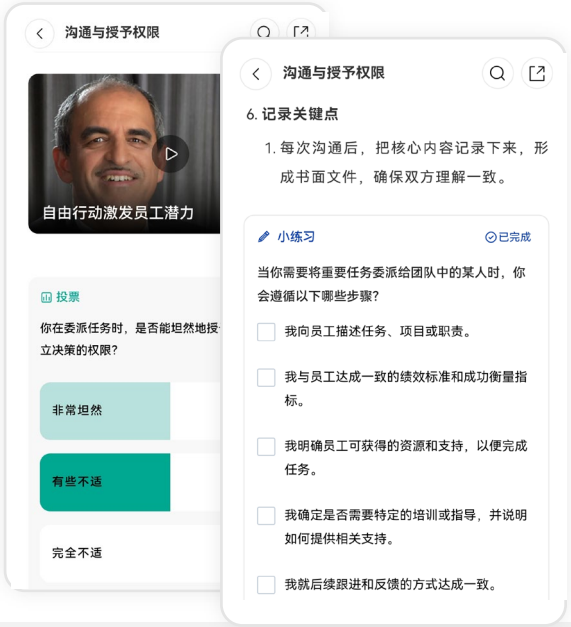
每日管理贴士，关注课程重点
技能课牵引，学员自主学习



练习

模拟练习检测指导

模拟管理情境，检测学习效果
题目辨析解读，指导优化改进



反思

情境连接反思总结

连接个人情境，反思管理问题
结合课程所学，锚定改善目标



行动

面向未来开展行动

制定行动计划，推动行为转变
完成目标行动，获得绩效提升



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

工具模板应用

应用工具进行实践练习，将正确解决问题的流程、方法迁移至实际的工作情境中。

查看工具模板

了解工具练习操作流程



下载工具模板

进入工具详情页，下载工具模板



开展应用练习

按照工具模板的要求进行应用练习



提交实践反馈

总结工具应用过程，提交实践案例



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

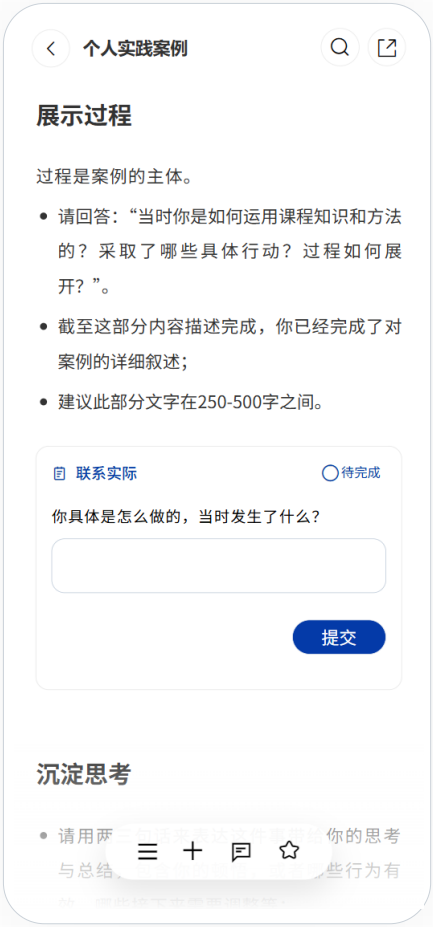
个人实践案例

- 围绕一个议题或场景，综合运用学习内容，推动实践。
- 将实践过程进行梳理，并总结、沉淀出核心收获与业务实践成果，形成个人实践案例。
- 优选出的案例会被提炼拍摄成2-3分钟的视频案例，内化至该能力课程中，形成平安化的学习内容

综合运用 **实践总结** **Aha** **成长蜕变**







© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

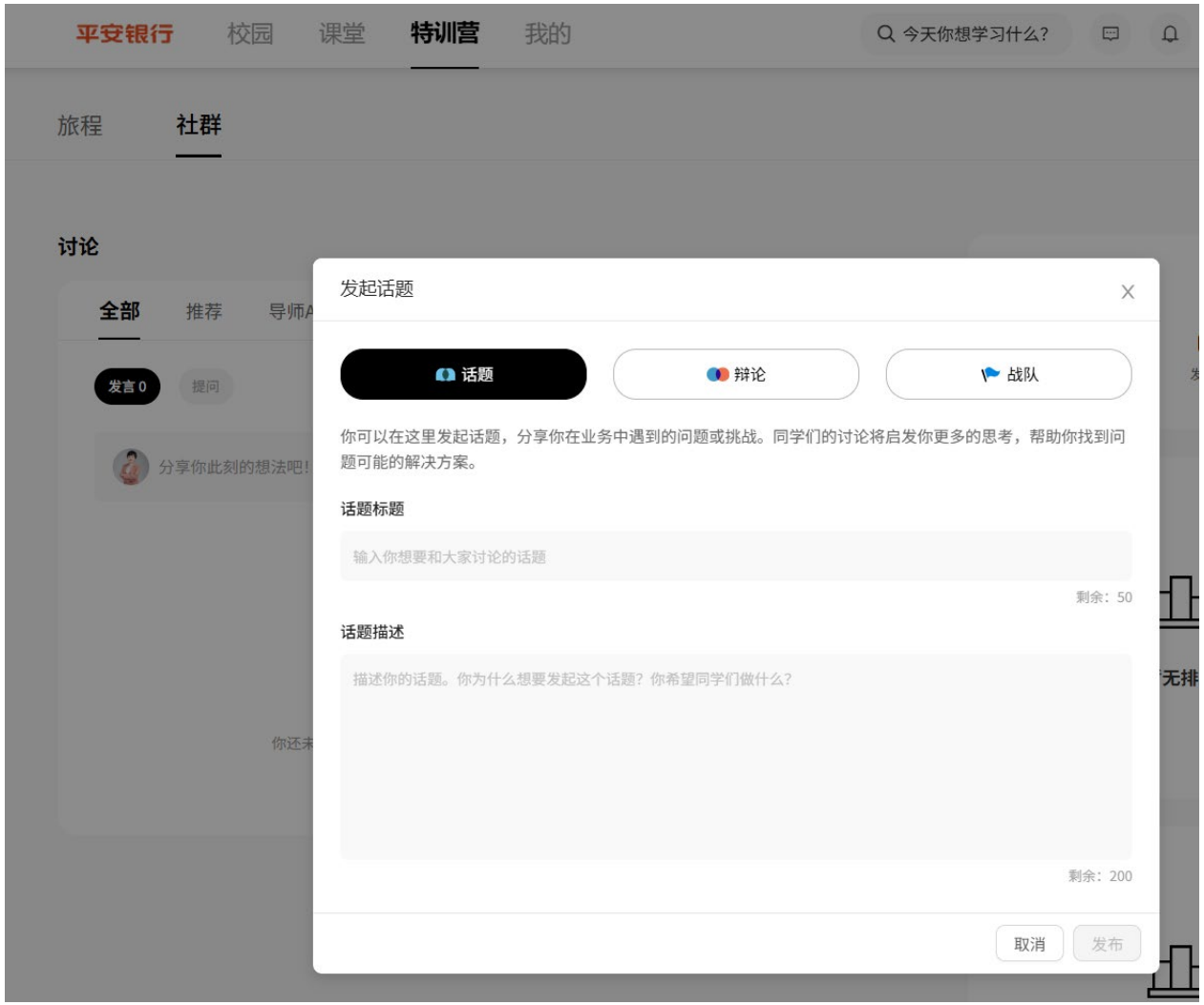
发起话题

主动发起话题

- 撰写一个合适的话题名称
- 给你的话题描述一段简介
- 话题墙下发布

讨论目的

同学们就自己关心的话题发起讨论，特别是业务中的实际问题和管理挑战，大家可以分享对某个问题的经验，相互帮助解决问题，并在互动中激发新思路，达成共识（即便对问题没有标准答案，也可以形成一种共识），并沉淀宝贵的企业内部管理经验。



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

互助答疑话题

互问互评

强化连接





讨论目的

我们为大家搭建了一个 “互助答疑·相互助力” 的话题，希望这里成为同学们交流与成长的空间。 无论是在学习过程中，还是在实际工作中，只要你遇到与激发人才、带团队、用工具相关的困惑，都可以在这里提出；同时我们也鼓励有经验的同学积极留言、分享思路和经验。 让我们在交流中启发彼此，在思考中找到答案，共同进步、共同成长。

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

Aha

- “Aha”源自英文单词（aha），是对他人的观点、感想和行为的一种惊喜和顿悟
- 当其他同学的发言激发你产生共鸣时，可以点亮Aha按钮，送出你的支持与认可。

Aha与点赞按钮不同，个人Aha每个月有30个数量限制，月底清零。旨在引导大家激励同学发表高质量发言，而点赞没有数量限制。



Aha

收获Aha获得他人的认同

通过分享智慧而点亮他人



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

认证标准

学习任务	完成要求	通过标准	数量	认证
在线课	完成在线课程学习，并通过评估	通过：学习进度100%，且所有填写内容满足题目要求	10门	√
话题	在官方话题中有效发言	通过：至少一次具有实质意义的发言	3次	√
工具应用	在线填写认证用工作模板，并通过评估	通过：根据工具说明完成应用，所有填写内容符合题目要求	3个	√
个人实践案例	提交个人实践案例，并通过评估	通过：根据个人案例说明完成填写并提交，案例中需具体描述能力课程知识或方法及其在实际业务问题中的应用与效果	1个	√

优秀学员：

综合评估**工具应用、个人实践案例**的成果质量以及在特训营学习期间的参与情况，择优选出表现突出的学员。



© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

如何确认学习任务完成情况?

- 进入特训营，在【看板】页面可以看到学习任务的完成情况、徽章获得情况等
- 完成结业任务的基础上，继续完成**认证任务**，可以获得**认证徽章**



School Publishing. All rights reserved.

支持团队



导师

刘思洁

- 直播课授课
- 学员发言反馈和答疑



班主任

徐润芝

- 发布学习任务
- 学习任务答疑解惑
- 关注同学的学习成果
- 对学习成果进行表彰



助教

闫盼

- 常见数据整理
- 平台使用说明
- 操作问题解答

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

获得帮助



快乐平安【班级群】

- 每周一早8:30【任务发布日】
- 每周三早8:30【练习指导日】
- 每周五早8:30【学习总结日】
- 每周五晚17:30【学习表彰日】



邮箱

- 每周一邮件发送当周学习安排



快乐平安私信

班主任：徐润芝

小哈同学：闫盼

总行项目组：杨晓辰

- 解答学习安排的相关的问题
- 平台功能及操作相关问题
- 学习数据相关问题

© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

平安银行

带队伍 - 激发他人
能力认证特训营