

## 在协作共创中达到知行合一 ——管理干部领导力培养的思考



(海大学院 杨经勇)

2020年注定是不平凡的一年，突如其来的新冠肺炎疫情牵动着所有炎黄子孙的心，除了关注疫情、做好防控之外，还有一个值得关注的问题，练好管理内功，提升领导力。因此，在这个大背景下，海大学院年初组织 MDP、IDP、EDP 管理干部线上学习课堂，陆续推出在线课程、热点话题线上研讨等一系列学习活动。第一阶段课程学习、话题活动快速响应启动，实现了推动疫情下海大管理干部学习和思考的目标。

曾国藩曾说过：千秋邈矣独留我，百战归来再读书。即使在烽火连天的岁月，也不要忘记保持一颗冷静的心去学习。用自我的高能带动周围人的高能，是克服疫情下焦虑和恐惧的有效方法，构建线上学习场，就是构建一种高能场。基于此，谈谈我今年所负责的管理干部培养工作及一些思考。

### 一、后疫情时代的管理干部领导力培养

后疫情时代，如何实现管理干部领导力培养仍然是集团人才梯队建设的核心问题。目前集团干部（10级及以上）2336人，占集团总人数的11%，高层干部占干部总人数的15.6%，中层干部占干部总人数的22.4%，基层干部占干部总人数的61.8%。

新冠疫情深刻影响了国内饲料、养殖行业，但海大集团逆势增长，2020年第一季度海大集团财报显示：实现归属于上市公司股东的净利润3.04亿元，较上年同期增长147.93%。这骄人成绩背后，是一支特别能战斗的管理干部队伍，在疫情中勇于担当，想方设法积极抢先恢复生产，为养殖户提供生产物资、共渡难关。随着集团业绩快速增长和产业链布局延伸，人员规模快速扩张，企业文化被稀释的问题，管理干部人才有序培养问题，将日益显现，亟待加强管理干部培养，强化战略、企业文化的理解力，统一管理言语，训练有素的思想，训练有素的行为，训练有素的管理干部。

领导力课程在线化建设是重要一步，线上培养模式的标准化、体系化和快速复制，普惠式教育与精英式培养结合，将极大解决干部培养数量和质量问题。海大学院正在筹划的MDP、IDP、EDP管理干部领导力培养在线系列课程，旨在提供清晰的分层分级学习路径，推动管理干部在线化培养的探索，帮助提升组织能力。

### 二、领导力课程在线学习发展趋势：从内容为王到服务制胜

5月11日，人社部发布公告，拟新增10个新职业，其中一项就是“在线学习服务师”，其主要工作是，运用数字化学习平台（工具），为学习者提供个性、精准、及时、有效的学习规划、学习指导、支持服务和评价反馈。

这则新闻表明了，在线学习变化的趋势——从“内容为王”向“服务制胜”转型，这一趋势，同样适用于管理干部在线化培养。在疫情将线上学习推上风口浪尖的同时，我们应当尊重学习发展的本质，能够带来行为改变和绩效改善的学习设计才能得以留存，这是线上学习的探索之路。

学员获取知识的渠道越来越多，打开手机可以轻松看到各种知识以各种载体呈现，电子书、音频课、视频课。对于掌握资源塔尖的管理干部而言，不是无课可选，而是课太多，选择困难。纯粹的知识输入，如果不能解决问题或内化为能力，对于个人的进步和企业的发展并无真正的价值。这就需要为学员的学习进行设计，也就是提供学习服务。

我们作为人才培养团队能够为海大管理干部提供的两大学习服务分别是：学习路径的设计和体验的设计。

#### 1、学习路径的设计

今年初海大学院丁振红院长强调了三大核心任务：学习路径图、3年内培养100名总经理和建立学习生态系统。学习路径图方面，目前11-6A级管理干部领导力培养学习路径图正在筹备，并将在“海味”移动学习平台上线，构建完整的领导力培养课程，普惠式教育与精英式教育相成，线上与线下结合（见本文第三部分）。

#### 2、学习体验的设计

即通过有效的运营手段来激发学员动力，走完学习旅程，获得良好感受。此次组织筹备的4个线上管理干部领导力系列课程，除了传统的积分+奖励外，还设计线上PK、蜕变之旅、管理热点话题研讨、管理心得、成长报告、年度重点工作任务改善等促学活动。这一系列学习体验活动设计遵循管理者成长规律，一个管理者成长不在于知识层面的知识掌握了多少（比如技术、工具、方法），而在于不断总结与思考，对过去经验持续总结，对现在不断反思，对未来前瞻探索。匹配相关的课程计划，以帮助提升管理技能。同时，通过学习生态圈建立和管理感悟分享，提升对管理思维理念认知，帮助学员将“知”与“行”完美结合。

关于学习生态圈建立，每个学习周期，在“海味”话题组提交学习和点评其他同学的作业及问题，分享管理的理解、感悟和应

用，对于其他低层级的学员也是学习的机会，打破层级界限，建立一个纵向联系与横向联系交织的学习生态圈。从而将学习流量引导至“海味”，未来将形成11-6A级管理干部领导力培养4个不同的学习圈。

### 三、领导力在线课程，打造管理干部培养普惠式教育

#### 1、MDP“起跑计划”：

#### 从“个人贡献者”到“团队管理者”的蜕变之旅

MDP“起跑计划”是海大学院精心打造的11级新晋管理者领导力培养在线化学习项目，它强调“一个痛点场景、一个核心技巧”，以生动有趣的呈现形式把实操、落地的管理技巧“说透、练好”，建构坚实的领导力基础。

#### 课程体系结构

以DDI酷领导力系列课程（9个模块）作为基础入门+持续进步，提供新任管理者迈向成功所具备的实用知识与技巧，以德鲁克管理思想启发学员对管理的系统认知，正本溯源。

#### 2、MDP“超跑计划”：

#### 从知到行，行为改变组织绩效

MDP“超跑计划”是海大学院专为10-9级中层经理管理者设计的领导力培养在线化学习项目，用“测、学、练、考”打造完整的学习闭环，以年度重点工作任务改善为纽带，实现其“从知到行”的能力跃升。

#### 课程体系结构

角色认知、目标管理、授权、激励下属、指导工作、评估反馈、有效沟通、成功的项目管理、持续进步，41门课程、九项关键能力动态提升为10-9级经理层级管理者的成长提供清晰的发展路线图。

#### 3、IDP“领跑计划”：

#### 三大主题在线课程，180天实现跨越

IDP“领跑计划”是海大学院聚焦8-7A级中高层管理人群的核心胜任力，特别打造的在线学习课程，“高效管理事务-主动激发团队-持续自我发”三大主题系统赋能。

#### 课程体系结构

该层级课由高效管理事务（管事）+主动激发团队（管人）+持续发展自我（管己）三大维度构建IDP高级管理者能力，以海大管理者的战略思维，薛总在EDP小班关于战略思维的讲话记录（8篇文章），是对他们未来更高的期望，也是未来进入EDP学习的准备。

#### 4、EDP“领跑计划”：

#### 商学院MBA体系，搭建系统的管理知识结构

EDP“领跑计划”——Mini-MBA项目，基于商学院MBA课程体系设计，领导力、战略、人力资源管理、市场营销、财务、运营、创新七个维度，打造6-6A级以上管理者领导力全景视角。

#### 课程体系结构

依照商学院MBA课程体系搭建，打造管理者的全景视野，系统搭建管理学知识结构，全面了解企业运营机制；聚焦关键能力，从创新思维、商业敏感度，到战略决策、组织能力建设、业务运营等。

## 海大法苑

本期课题：

### 保证担保中的常见法律问题管理

本期话题将围绕保证担保的常见法律风险展开讨论，以便大家能够初步识别并规避保证担保的风险点，从而达到保护交易安全的目的。

**案例一：**2016年9月6日，原告A公司起诉称，C公司与其在2015年6月30日开始建立皮革购销合同关系，C向其多次采购皮革货物，其后约定，C欠下原告货款58.2万元应于2016年1月1日前结清，同时由B公司出具了《担保书》，约定“C公司向A公司订购了货物6批，共计货款76.2万元，已支付18万元，余款58.2万元需在2016年1月1日前一次性向A公司结清，如C不能付清货款，则转由B公司支付给A公司。”B公司作为担保方在担保人落款处盖章进行了确认。后经法院审理，B在《担保书》中的约定应认定为一般保证，故驳回了A公司要求B公司承担清偿责任的诉讼请求。

**普法快线：**保证方式分两种，连带保证和一般保证，两者区分的重要标志在于：一般保证的保证人享有先诉抗辩权，即债权人必须先对主债务人主张权利，在经强制执行仍不能得到清偿的情况下，方能要求保证人承担保证责任。一般保证对于债权的保障较为不利，本案中，A公司必须通过起诉并对C公司申请强制执行后仍有未清偿债务的，才能要求B公司清偿。

**案例二：**被告A于2016年6月10日向原告B借款5万元，出具欠条一份，约定2016年8月10日归还，由担保人C保证，并在欠条上签字。后A逾期未还，B于2017年5月18日向法院起诉请求A、C承担连带清偿责任。后经法院审理，认为保证期间已过，免除C的保证责任。

**普法快线：**保证期间即当事人约定的债权人可以要求保证人承担保证责任的期限。保证期间的计算按有约定的从约定，未约定或约定不明的，从法定规则。法定的担保期限有两种：第一，未约定担保期间的，保证期间为主债务履行期限届满后6个月，本案中A的还款期限为2016年8月10日届满，担保期间则为2016年8月10日至2017年2月10日。A于2017年5月18日起诉，保证期间已过，故免除C的保证责任。第二，约定不明或约定保证人承担保证责任直至主债务本息还清时为止等类似内容的，保证期间为主债务履行期限届满之日起二年。

**案例三：**2012年5月22日，A向B借款30万元，借期为3个月，双方鉴定了一份《借款协议》，C、D为A提供连带担保，保证期至A还清款止。到期后，被告A要求延期3个月还款，B表示同意，并于2012年8月22日签订了一份《还款补充协议》，将还款期限延长至2012年12月22日。到期后A未还款，B于2013年3月23日诉之法院，要求A归还借款30万元及利息，由C、D承担连带清偿责任。担保人C、D以不知情双方签订了《还款补充协议》为由，要求免除担保责任。后经法院审理，认为变更债务履行时间不属于变更合同主要内容，保证人C、D仍需承担保证责任。

**普法快线：**保证合同为从合同，依附于主合同而存在，故债权人与债务人对主合同数量、价款、币种、利率等内容作了变动，未经保证人同意的，如果减轻债务人的债务的，保证人仍应当对变更后的合同承担保证责任；如果加重债务人的债务的，保证人对加重的部分不承担保证责任。本案中虽然债权人B与债务人A在担保人不不知情的情况下修改了主合同的内容，但是债务履行时间不属于数量、价款、币种、利率等信息，也未加重担保人的保证责任，故不应免除担保人C、D的保证责任。

(集团法务部供稿)