

部属的培育与信赖关系形成

课程背景：

“造物先育人”管理者的最大价值不是其个人能力有多强，而在于如何最大限度地挖掘和发挥部属的能动性，为组织创造更大效益。随着互联网+及科技的飞速发展，企业人才梯队的培育将直接转化为提升企业市场竞争力的加速器。为此，掌握科学地培育和教导下属的方法体系将变得尤为重要。

越来越多的企业意识到：**中基层干部的培训，直接产生经济效益和良好的员工关系。**中基层干部是企业组织中直接带兵领头的人，是公司战略目标和方针的落实者，他们的理念和管理素质直接关系到所辖区域的战斗力和团队素质。他们所处的地位是“兵头将尾”，他们在组织中起到承上启下、上传下达的桥梁、纽带及枢纽作用，作为团队的直接指挥者和组织者，他们的素质高低及管理水平高低极大的影响着公司的经营绩效。

培育部属是管理者(直接上司)的责任，明确培育的重要性和培育的程序，实践以 OJT 为中心的日常工作指导部属，掌握一套如何启发部属的良好态度和人际关系的要诀，真正构筑起职场内人与人之间的信赖关系是本课程的主要目的。

课程特点：

● 课程使用了大量的让学习过程变得积极愉悦的成人学习方式，这次培训课程整体有以下特点：

【学员体验练习时间多】

学员体验练习时间占授课时间的 40%以上，培训师分享、指导、演示的时间

【**通俗易懂**】授课中使用了大量的适合成年人学习的实战演练、案例、讨论以及竞争性游戏，历经多次检验，深受学员的喜欢；把教导培育部属的管理技能归纳到一张“四阶段”的卡片，易于执行。

【权威、有效】

课程的核心指导思想来自传承近 **70 年**的管理经典 **JITA 日本产业训练协会 TWI-MTP** 课程中所涉及的观点来自多年的实践结果，课程中的学习方法经过无数次实践，被各类企业、组织广泛地使用，如：丰田汽车、通用电气 GE、3M、吉利汽车等。

把工作现场的问题和实习素材带入教室，通过实际操作进行，实用性强。

课程收益：

● 明确培育和教导部属是管理者的责任，将管理者的工作重心从对事的关注转到对组织人才的培养；

● 识别用科学的方法来培育部属的程序，实践以 OJT 为中心的日常工作指导部属的方法。

● 学习利用正向刺激来启发部属的良好态度，提升职场个人和组全体的士气，凝聚力。

● 掌握运用建立良好人际关系的要诀，解决组织中与人有关的问题，真正构筑起职场内人与人之间的信赖关系，实现组织与个人的共生共长！

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：企业中层管理人员、基层管理者、储备管理人员(管培生)

课程方式：讲师讲授 60%，学员互动 40%(案例分析+视频互动+角色扮演+情景模拟+实操演练)

课程大纲

第一讲：管理者的立场与职责

一、管理者的职责与角色分工

1. 管理的六个层面(图)

2. 管理者的四种角色

- 1) 管理者
- 2) 辅佐者
- 3) 协同者
- 4) 传播者

二、管理者的基本态度

案例二则：是什么导致了截然不同的两种结果？

1. **达成意愿**—达成组织的目的.目标是管理者的存在理由
2. **打破现状**—坚持改善与改革是企业和个人发展必经路
3. **效率意识**—保持“正(正确) 快(速) 安(全) 乐(易做)”的意识去管理

4. 科学的方法—实现良好管理的支柱

- 1) 掌握事实
- 2) 根据事实思考
- 3) 决定实施方法

测测看：管理者自我检核表

案例分析：你的角色是否错位--任正菲：“要么送精神病院，要么开除“

第二讲：培育的责任与基本程序

一、培育部属的必要性

1. 企业培育部属的必要性
2. 管理者培育部属的必要性
3. 培育部属对象的能力范围

案例讨论：解读 95 后新生代员工

二、培育部属的基本程序

1. 明确培育方针——科学的方法(5W1H)
2. 工作的资格条件 VS 能力的实际状况
3. 掌握要点, 制订培育计划
4. 实施培育和跟踪.评价

工具/表格：工作资格条件表/培育预定表/个人培育计划表

第三讲：以 OJT 为中心的培育实践

一、育人为先—做好教练指导技能

1. 第一印象的重要性

2. OJT 的机会与方法

情景模拟：两位“主管”指导新员工

1) 在岗辅导—OJT 工作指导四阶段法

2) 在岗辅导—工作指导前的准备

a 作业分解表的制定

b 训练预定计划表的制定(从人事/工作/技能状况 3 点结合的动态计划)

现场演练：人人必须学会的指导标准

3. 实施 OJT 的着重点——因人而异 OJT

现场演练：如何正确地辅导下属工作—JI 工作指导法演示

故事分享：前联合国秘书长安南管理下属的秘诀

二、态度启发—管理员工从掌握需求开始

案例研讨：优秀的小兰为何辞职了？

1. 部属的需求不满引发的行动和影响

2. 马斯洛需求五层次理论——刺激.需求与行动

3. 对需求不满者的部属的指导与协助—态度的启发

4. 启发部属良好态度的方法

1) 解除原因

2) 建立经验

3) 满足需求

情景演练：郁闷的小英和空降的魏经理

第四讲：工作分配与授权

一、工作分配四原则

1. 职责的确定——命令系统的统一原则

2. 职责意识的形成——激发员工的积极行动

3. 工作分配的原则、方法

1) 明确告知部属工作情形

2) 职责范围内不要有“遗漏或重复”

3) 适度的工作量与公平分配准则

4) 分配工作时指定“特定的人”

体验活动“传话筒”+案例分析：你觉得老王的做法妥吗？

二、授权

案例研讨：洪主管的不满

1. 何谓授权
2. 授权对组织和管理者及部属的意义

3. 授权的注意事项

- 1) 分清保留权限和可委任的权限
- 2) 区分执行责任与结果责任(责任授权)
- 3) 一旦授权,要给予部属自由裁量的幅度和发挥创意的空间

第五讲：与人有关问题的处理程序

一、问题与问题意识

案例导入：李明的问题

1. 问题的发生类型
2. 对问题状态的把握

二、与人有关问题的处理程序

案例研讨：张强主管的故事

1. 与人有关问题的处理JR 四阶段法

- 1) 掌握事实
 - 2) 慎思决定
 - 3) 采取措施
 - 4) 确认结果
2. 掌握部属想法与心情的方法

情景演练：一张假单引发的“办公室风波”——如果你是吴经理，该怎么做？

要求：运用JR 四阶段法分析处理

课程回顾与总结

(注：此为标准课纲，实际授课可针对企业的实际情况作出调整)