

优秀企业的部属培养

课程大纲

【课程主题】优秀企业的部属培养

【授课时间】1-2天(6-12小时)

【课程背景】

对企业而言，如何面对市场残酷的竞争？如何赢得或是保住市场？面对严峻的挑战，我们都在说：企业竞争力的核心，便是来自高素质的队伍-人才。处处需要人才，个个企业也都想尽各种方法找寻优秀的人才，但是许多企业也都有共同的感觉-人才难寻。的确如此，目前企业要找到既具有专业素养，能够符合企业独特需求，又能忠诚于企业的人才非常困难，而透过挖墙角找寻人才，也许可以救一时之急，但可能要支付高额成本，还冒着打击“老员工”的风险，不利于企业长期发展，君不见“空降兵”失败的案例比比皆是。最彻底的方法便是自己培养。

培养部属是管理者的责任，因为管理者最清楚业务的目标与基准，了解下属的现状，知道他们所需要的知识、技能、态度，并且对部属和部门的业绩负有直接责任。因此，中层管理者要义不容辞地承担起培养和指导部属的责任，并且从现在开始，就从观念上和技能上通过改变、通过学习借鉴，来实现这一点。

【课程大纲】

一、 摆脱六个思想障碍

引言：在企业里，我们经常会听到经理和主管们这样的抱怨：我自己的事情都忙不过啦，哪有精力再去教下属啊…/算了，教你那么麻烦，做还不如自己干…/人力资源部门组织培训了，去参加不就行了吗…但是，我们想一想，做主管究竟什么是重要的事情？你的部属做事不利，你要负什么样的责任呢？

1. 真的没有时间吗
2. 自己做会比较快
3. 教会徒弟饿了师傅
4. 死活都教不会
5. 与其做“黄埔军校”，不如放弃
6. 培养都是培训部门的事儿

二、 为什么要培养下属

引言：现代的社会和企业再也不是孤胆英雄的时代。一个篱笆三个桩，一个好汉还要三个帮，业绩一定是依靠团队做出来的。助人也是成就自己，成就组织。

1. 有利于提高绩效
2. 有利于留住人才
3. 有利于提升整个团队的能力

三、 领导的心态和角色转换

引言：培养下属，首先领导除了要理解其意义和重要性以外，还要自身先调整好心态，做好相关的思想准备和理念转换。

1. 职责上的转变 ——从运动员到教练员
2. 贡献方式的转变 ——从个人化的贡献到组织化的贡献
3. 工作技能的转变 ——从业务技能到领导技能
4. 控制方式的转变 ——从直接控制到间接控制
5. 心理满足方式的转变——从受人喜欢到受人尊重
6. 自我评价方式的转变——从个人业绩到组织业绩

四、 培养部属，究竟要培养什么？

引言：部属的培养可以分成意愿、职业素养与业务能力三大方面，意愿指的是一个人面对和从事这项工作的投入和专注程度；职业素养指的是职业化心态、职业化行为和基本的职业规范；业务能力指的是则是岗位的专业知识、技巧和经验。

1. 培养部属的意愿，增强其对自身价值的认同感
 - 通过马斯洛的需求层次理论了解人性
 - 让其了解所做事情的意义与重要性
 - 增加参与讨论和决策的机会
 - 提供必要的信息与资源
 - 肯定成就，奖惩公平
2. 培养部属的职业素养，八大修炼
 - 修炼认同感：企业文化“入模子”
 - 修炼感恩心：少一分抱怨，多一份感恩
 - 修炼积极主动性：主动“找事”，追求完美
 - 修炼责任心：事中认真仔细，事后勇于承担责任
 - 修炼沟通协作力：善于沟通，融入团队，合作共赢
 - 修炼执行力：把每件事都做到位，达到目的而不是完成任务
 - 修炼创新力：勤于思，敏于行，干得多还要干得巧
 - 修炼形象：单位是岗位能手，外出是形象大使
3. 培养部属的业务能力
 - 慧眼识人
 - 职责分工明确
 - 提供培训机会

五、 培养部属的方式和技巧

引言：培养部属，一定要讲究方式方法，才能达到比较好的效果。因为成人基本上都已经或多或少形成了自己的世界观、价值观，和对事物的经验看法，如果只是一味简单粗暴地灌输和指挥，肯定是收效甚微的，也不利于领导建立自身的权威。知己知彼才能百战百胜，作为领导者

一定要先了解对方的想法、习惯，有针对性、技巧性地进行沟通、培养、激励等等，才能真正做好部属培养的工作，也让下属对你心服口服。

1. 了解成人的学习习惯和方式

- 成人学习的动机和心态
- 成人学习的有效方法
- 部属学习需求的掌握（组织目标的需求、工作职务的需求、个人成长的需求）

2. 管理就是沟通、沟通、再沟通

- 你会听吗——聆听其实比说更重要
- 反馈技巧
- 选择好时机发问
- 善于提出问题（多使用开放式问题）
- 启发式：帮助员工自己问题或解决方案

3. OJT 法——工作中学习

- 步骤一 说明：向学习者某项任务的重要性、操作要点与步骤
- 步骤二 示范：由指导者或示范人员亲身操作
- 步骤三 操作：让学习者自己操作一次
- 步骤四 反馈：应该立即纠正操作中的偏差和问题
- 步骤五 检查：定期检查,形成规范和习惯
- OJT 法的成功要诀：动作要加以分解标准化（SOP 标准作业流程），如能编成口诀则更佳

4. 考核手段——绩效管理的循环

- 设置合理绩效目标
- 及时给与反馈
- 客观评估
- 绩效改进

5. 有效的授权

- 管理者不授权的原因
- 授权的好处
- 授权的流程——哪些业务可以授权？如何选择授权的对象？
- 授权不等于放手不管

6. 有效的激励措施

- 尊重激励
- 目标激励
- 物质激励
- 团队激励
- 正负激励
- 关爱激励

➤ 成长激励

➤ 危机激励

【课程寄语】

好的将军手底下不会有坏的士兵。作为一个出色的指挥官，不但要懂得“用兵”，更需要懂得如何“养兵”，有了“养兵千日”才会有“用兵一时”。同样，在企业中，管理者取得的成绩是对企业的现实回报，而为企业培养出优秀的人才，才是对企业长久发展所做出的最大贡献，也是管理者更大的成就感。