

制造部长核心能力提升训练

主讲：王哲光

课程背景

随着企业的发展和正常的晋升，一批业绩突出、专业过硬、领导信任的骨干员工、班组长被提拔晋升为制造部主管，他们的个人能力毋庸置疑，但同时又恰恰是他们的专业能力，成为担任卓越领导者的最大障碍，专业工作和管理工作有本质的不同，企业经常出现“少了一个业务尖子，多了一个无能的平庸管理者”的现象。原本没有下级或只有一个层级的下属现在管的人更多了、层次更复杂了怎么办？如何让一群不同性格的人紧密合作形成团队？同一个人始终采取同一种领导方法，这种做法有什么不对？主管可以采用哪些心理支持的方法提高员工的执行力？员工的执行力出了问题，是在他们身上找原因还是在主管身上找原因？如何创造一个有责任归属权的环境，让员工为自己的表现自行负责？怎样发展自己与下属的人际关系？为什么必须像关注客户需求一样关注员工的需求？为什么说沟通的质量决定了上司的影响力？一个主管把自己的角色定位在“解决问题”有何不良后果？你依靠什么将下属转变为追随者？——这些问题全部涌现在管理者的面前！

领导力大师、情境领导创始人保罗·赫塞博士说：“最好的领导是什么？最好的领导就是你带领你的部下完成了任务，而你的部下认为是他们自己完成了这个任务。”研究领导力领域世界第一的史蒂芬·柯维博士认为卓越的领导者是那些能找到自己的心声并激励他人去寻找他们的心声的人。本课程提炼两位世界级领导力大师理念精髓，为引起经理人困惑的种种问题提供完整的解决方案，帮助他们完成从业务精英到管理高手的华丽转身，成为卓有成效的领导者。

课程目标

- 强烈的目标感、责任心、与企业和谐双赢和对企业感恩的心，具备高度的职业化素养和清晰的角色定位，理解上级意图并能有效辅佐；
- 发掘员工潜能，使员工的职业化素质得到不断提升，使企业团队充满激情和活力；增强团队的协作意识及团队凝聚力；
- 熟悉团队的特点，能针对不同团队成员实行有效的领导；
- 展示出激励能力、团队建设与团队领导的技能，优化人际关系；

- 帮助学员完成从业务能手到管理高手的转变，提升管理者的领导艺术。

授课对象

制造业管理层。

培训用时

2天1夜（白天6小时，晚上3小时）

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，掌握提升效能和管理技能，从而成为企业需要的卓越管理者。

课程大纲

第一天

一、管理者的角色认知

1、专业精英的管理障碍

- 1) 专业精英的特点
- 2) 专业/技术工作与管理工作区别
- 3) 专业/技术人员向管理人员转型的障碍
角色障碍、沟通障碍、执行障碍、团队障碍

2、管理者的角色定位

- 1) “正确做事”与“做正确的事”
- 2) 避免掉入“领导力”黑洞
- 3) 管理者权力的八大来源
- 4) 管理者的十大角色

案例研讨：张经理的苦恼

3、管理者的素质要求与能力结构

- 1) 管理者的八大素质
- 2) 管理者的管理意识与态度
- 3) 管理者应具备的能力结构

4、管理的有效性与贡献

- 1) 自己的工作
- 2) 与其他人的关系
- 3) 各种管理手段的使用
- 4) 直接成果
- 5) 树立新的价值观
- 6) 培育与开发明天需要的人才

案例研讨：如何让这样的事情不再发生

二、高效沟通艺术

1、沟通的本质

- 1) 重新认识沟通
- 2) 沟通不在于你说了多少，而在于对方理解和接收了多少
- 3) 什么是有效的沟通？

工具：沟通模型

2、知彼解己的移情交流

- 1) 获取真实意见的技巧
- 2) 用心聆听的两个层次

工具：发言权杖

演练：同理心沟通

3、清晰无误的表达技巧

- 1) 工作沟通的四种方式：指令、说服、征询、探讨
- 2) 说服的四大技巧：逻辑折服、情感打动、询问引导、增强信度
- 3) 沟通的四大技巧：聆听、发问、厘清、回应

4、如何与上级沟通

- 1) 向上沟通的基本内容
结果反馈、信息提供、获取支持、提案建议、思想汇报
- 2) 听取汇报的上级想要听到什么？
愿景、目标、计划、增长、方案、得失、成果、真相、拥护、承诺
- 3) 不要做挑刺的人——带着方案谈问题
- 4) 口头汇报与书面汇报的原则

演练：如何向上级提建议

第一天 晚上

三、卓有成效的管理技能

1、如何管理不同情况的下属

- 1) 情境领导模型
- 2) 领导者行为方式的两大脉络——工作行为和关系行为。
- 3) 四种领导风格与下属的准备度
- 4) 确定被领导者的准备状态

演练：如何管理老员工、新生代员工、刺头员工、老油子、争强好胜员工

2、领导者的授权艺术

- 1) 授权是领导的重要手段
- 2) 授权不足和授权过度的代价
- 3) 授权中可能面临的问题
- 4) 用人所长——发现下属的优势
- 5) 授权的领域

工具：授权任务清单

3、执行的要诀——精准击中目标

- 1) 愿景、任务、问题、方针、期望转化为目标
- 2) 目标拆分、目标定义、完成要素、达成标准
- 3) 影响目标达成的十大因素
专业知识、工作技巧、职业心态、激励措施、上级领导
工作方向、工作目标、工作方法、资源条件、完成时间

4、布置任务达成目标的秘诀

- 1) 执行中的上下级
- 2) 下达任务的考量原则
- 3) 如何争取执行者支持
- 4) 如何化解执行阻力

教学影片《如何执行艰巨的任务》

第二天

四、部属培育

1、人才培养的途径与育成工作

- 1) 企业人才培养的四大途径
自己来带、委托他人、任务考验、赋予职位
- 2) 哪些人可能培养成人才
- 3) 企业人才的育成机制
- 4) 人才培养要做的工作
专业知识讲解、工作技能辅导、工作经验传授
工作思路辅导、职业心态引导、价值观念引导

2、部属培育辅导对话技巧

- 1) 员工问题的诊断
- 2) 区分与厘清的技巧
- 3) 询问引导的技巧
- 4) 辅导中的沟通技巧
- 5) 引导员工做出改善承诺

演练：绩效辅导面谈

3、OPL (One Point Lesson) 单点课程

- 1) 单点课程的教导内容
- 2) 单点课程的教导方式
- 3) 单点课程的实施过程和技巧

4、工作教导七步法

- 1) 没有标准没有教练
- 2) 积小胜为大胜
- 3) 确保技能迁移
- 4) 教练七步法

演练：七步法

五、卓越团队建设与管理

1、卓越团队需要凝聚力

- 1) 为什么是团队而不是个人
- 2) 没有凝聚力没有战斗力
- 3) 凝聚力在团队中的体现
- 4) 凝聚力与团队精神的关系

教学影片：高效团队

2、我们需要什么样的团队精神？

- 1) 团队凝聚力与团队精神
 - 2) 大雁精神、狼性团队、亮剑精神、以人为本、追求卓越
 - 3) 构建追求卓越的团队文化
 - 4) 卓越团队核心价值观
- 3、寻找团队归属感的途径**
- 1) 企业文化认同
 - 2) 和谐人际关系
 - 3) 有效顺畅沟通
 - 4) 组织激励承诺
 - 5) 领导以身作则
- 4、如何打造高效能精干职业团队**
- 1) 低效团队的表象
 - 2) 高凝聚力职业团队打造
 - 3) 高凝聚力职业化团队特征
- 演练：通天塔*

职业习惯造就卓越人生