

部门长指导能力提升

- 1、必要性和思路
- 2、实务指导重点内容
- 3、指导形式和内容
- 4、部门长能力提升
- 5、知行用训评

1、必要性和思路

■ 为什么要指导部门员工能力提升？

- 组织层面：为持续、划时代地创造组织绩效，让组织成员参与活动是绝对必需条件
- 人的层面：前辈指导后备实现价值（实践能力）最大化，构建协同的共同体

■ 指导的基本思想是？

- 并非传达和指令我的经验，而是将部门员工的现状移到目标位置
- 目标位置的重点放在课题解决而推进的综合性的实践能力确保

■ 要如何指导？一般的思路

- 部门员工性格/品性诊断：分4类人（完全自律、目标指导、方法指导、要跟进），因人/内容不同
- 部门员工现状了解是第一步：从部门员工所处的事实切入非常重要
- 基于现在的事实内容：并非过去经验，现在的3现现状为重点（直接/间接确认）
- 担当所处的实施为真理：相比部门长过去经验，要从调查各担当所处的实施开始出发
- 彻底从担当的立场：每个人的视角、观点、术语、案例等等，相互认可才能进行后续交流
- 首先要以倾听的姿态牵引意愿/难点，从客观的认可及共感出发
- 在各进行过程中持续具体执行 Plan Do See (what to do & how to do) ← 计划/执行/点检强化
- 帮助掌握课题整体流程本质和骨架 ← 宽度及深度
- 彻底聚焦担当/需求者可行性，我的意见和水准/完成度为后序 ← 执行力为最优先
- 执行阶段强化：提出理论与可执行的具体方法，给示范并使其执行 ← 提高执行力
- 对事实信息：一起收集、分析、得出结论，学习执行方法 ← 提高执行力

2、实物指导重点内容

■ 背景及目标

- 课题选定背景要明确表述相关组织/人员必要性，才能执行高效的过程执行
- 按照背景的目标具体化概括整体，指导是部门长的必需品德和绝对必要条件

■ 实务指导重点内容

- 实施基本分析：背景、成果指标、课题Y、客户/利害关系人、核心热点问题等
 - 从已知的事实和对话调查重点 → 基本的意见交流及共享，活动方向指导
 - 重点内容基础事实/数据调查及解释 → 信息收集/记录/解释的实物手段例子指导
 - Define 10项目具体化 → 为掌握课题，使整体和核心相互连接而指导
 - * 后续阶段（MAIC）明确 Define 10项目具体验证的过程
- MAIC各阶段必需内容处理方法指导及协同作业 → 各阶段进行方法指导
 - 阶段别输出形式和内容的目标明确（Output = 输出）
 - 要收集的信息种类/范围，收集/提问的方法和要领，进行日程和纳期
 - 收集信息的记录/编辑/加工的方法和手段，数据解释维度及方法
 - 各工具及各阶段结论导出方法和要领（暂定结论 or 确定结论）
 - 导出结论的后续进行项目及要推进的方法
- 部门长为具备实质性的Roadmap和实践工具的理论/实务知识和经验而努力
- 参考资料：Roadmap计划完（3页，韩文/中文）

3、指导形式和内容（一般1：1指导）

- 约定，确定定期指导日程和时间，必需遵守（第1优先级）
 - 1周1次，每次1~2小时，尽量进行3现指导 → 组织生活的基本是日程管理
- 倾听，听取担当基于事实的推进内容
 - 不管演绎也好归纳也好，中间不停段，全部听取 → 培养倾听及认可他人的能力
 - 尽量以核心内容为主讲解（相比罗列方式，尽量以重点方式讲解） → 说明和概括能力
- 认识和共享事实
 - 疑问，需要确认的部分以答疑的方式明确内容 → 明确共同主题是交流的基本基础
 - 必要部分基于数据和3现确认方式认识实际事实 → 客观化
- 寻找要指导的部分
 - 调查进行不足点，需要支援/协助，务实化的部分 → 组织能力是成功的钥匙
 - 如果指导内容多，进行分解指导，没有特别事项时进行激励/结束 → 指导目标是正确指导
- 指导
 - 尽量以举例的方式说明，从实务角度说明可适用的具体内容 → 目标是让人理解
 - 说明执行相关技法，提供相关资料，用数据显示处理过程 → 追求执行力提升
- 点检，确认是否理解？是否会执行？采取补充措施 → 信任和交办

3、指导形式和内容（特别集体指导）

- **案例学习，访问推进类似案例的人/工序/集体，能够交流实际内容**
 - 调查课题定义及特征以后，收集相关类似案例（尽量公司内部案例）
 - 邀请推进案例的担当说明案例，并给予指导，确保日程
 - 确保活动组员全体培训时间及列出疑问清单
 - 听取案例及答疑（各个过程背景、困难点、克服过程等具体内容提问）
 - 要学习每个解决过程对应的组织运营，信息收集和解释，结论导出等方法论
- **集体培训：利用集中培训方式指导通用 Roadmap和Tools**
 - Roadmap选定（DMAIC、DMADOV、PDCA、PDA、QA等等）
 - 选定重点Tools以后，考虑可行的培训时间，制定培训计划（必要时分几次培训）
 - 选定相关 Tools，要求/指令个人别相关数据收集
 - Tools培训，数据应用及发表，应用要领追加说明
- **参与指导：与担当一起执行实际资料收集、整理、分析等内容**
 - 对各课题某些部分一起开展活动
 - 以现场指导形式指导逐一具体行动的方法和要领
 - 亲自观察担当执行的过程，指导错误或潜在问题及应对措施

4、部门长能力提升

■ 概要

- 指导等于学习，指导人本身的能力也会得到提升
- 问题解决能力越强能成为优秀的指导员，需要持续提升各种能力

■ 主要必要能力

- 课题解决 Roadmap/Tools & 案例
 - 管理技术：6Sigma/TQC 方法论、IE/TPS方法论、TPM方法论、VE/GVE方法论 ...
 - 应用技术：机械、电器电子、热/能源、物理/化学 ...
- 组织运营方法论和人际沟通/协同最大化方法论
 - 组织运营：成果管理、岗位管理、人际管理、目标/评价管理 ...
 - 沟通/协同：会议/报告（计划、过程、结果...），点检（个人、团体、巡回、自主 ...）
 - 分享/共享：技术（研究会/发表会），术语（术语集/术语统一），观点（360度/背景/导向）
- 说服力高的文件化方法和形成共享的宣传/说明方法
 - 概要/说明、图表/图片、逻辑阶段连接、客观/量化表现、示例/案例
 - 可视化管理、说明会、品评会、交流会

5、知行用训评

- 一流经营者的条件
 - 提示愿景的经营者
 - 实践「知行用训评」的经营者
 - 具备作为领导的人格和责任心的经营者
- 知道（知）
 - 习惯对未来进行模拟
 - 学习技术、设计
 - 熟知国际交易环境变化对组织产生的影响
 - 阅读作业领域杂志
 - 理工出身做管理、营业
 - 非理工出身理解技术等其他领域
 - 熟知社会指导层要掌握的常识（基础、国家竞争力、历史）
- 会执行（行）
 - 决定的事项推进到底
 - 消除只做交办工作的消极性
 - 公开和记录失误、失败
 - 如果实力不够，交办工作也要尽快完成
- 会指令（用）
 - 大胆的授权（2阶以下）
 - 理解新时代
 - 尊重专家意见
 - 消除权威主义
 - 统一术语
- 会指导（训）
 - 培养后继人
 - 人格模范
 - 刺激和支援下属自我启发
 - 不能培养成利己主义者
- 会评价（评）
 - 公正地评价
 - 人要从长期、多维度评价
 - 不管是好的结果还是不好的结果，正确调查原因
 - 制定大小缓急标准
 - 丢弃派别意识，公正的评价和激励
 - 为正确评价，确认现场
- 是时刻确认事实，勤于动手和脚