

《基层主管综合管理技能提升训练》

(授课讲师：罗建华)

学员对象：基层主管/班组长等

培训时间：1-3天（可根据选择模块进行课程时间安排）

课程背景：

基层主管是企业的基础管理者，是企业营销和服务等经营活动进行直接管理的领导层，在经营管理中具有承上启下的作用，同时又是“与客人打交道最多的人”。因此，基层主管的综合素质高低关系到企业经营理念的落实，关系到经营管理和水平的提高。而现实中，针对企业基层主管接受培训的机会比较少，这样势必会影响整个企业的管理和服务水平。

在这种背景下，本课程应运而生。

培训收益：

- ✓ 认识到基层主管管理培训的必要性；
- ✓ 了解企业的管理体系，提升基层主管的自我角色认知；
- ✓ 熟知后 80/90 后员工特点和管理方法；
- ✓ 懂得基层主管的自我完善与提升技能；
- ✓ 掌握基层主管日常管理技能；
- ✓ 学会班前会的重要性及操作方法；
- ✓ 懂得六常法管理，学会协助公司推广六常法管理体系；
- ✓ 懂得基层主管的时间与目标管理技能；
- ✓ 提升基层主管个人领导力与影响力；
- ✓ 熟练运用激励技巧，提升团队整体执行力；
- ✓ 提升基层主管的压力与情绪管理能力；
- ✓ 让基层主管掌握沟通协调能力，学会如何与上级、同级及下级沟通；
- ✓ 提升他们的团队及文化建设方法。

培训形式：

理论讲述+案例分析+工具运用+分组讨论+互动游戏+视频赏析等

课程优势：

- ◆ 满意度均持续 **90%以上**，被多家企业多期采购，获得了客户的一致认可；
- ◆ 在快乐中成长，融合理论讲述、角色扮演、案例分析、游戏互动、头脑风暴、视频赏析等多种培训形式；

- ◆ 大量糅合情景导演、学员参与、引导思考、管理共鸣、进而进行行为改善；
- ◆ 课程中有很多同类企业的成功管理理念与案例，案例实战实用，课后会有学习工具包给到客户方参考学习使用。

项目特色：

- ◆ **特色一：针对性**

该课程准确把脉中国本土企业的常见问题，培训中让学员懂得基层主管的管理理念和实操方法；

- ◆ **特色二：实战性**

该课程全部采取中国本土优秀企业案例，实战性特别强；课后提供管理工具包便于培训组织者及学员课后使用和参考；

- ◆ **特色三：延续性**

该课程在培训结束后，可根据企业需求，提供深入的辅导项目，将课程的方法与企业具体案例结合，去解决企业中管理的实际问题。

课程大纲：

备注：1、本大纲为初步大纲，培训中讲师会根据企业实际情况进行时间和内容调整，以提供更有针对性的培训。

2、为了达到一个良好的培训效果，培训结束会有现场提问互动，讲师会针对学员提出的共性问题进行回答及点评。

开始篇

一、开班、破冰

- ✓ 班主任/助教开班
- ✓ 破冰游戏

二、团队组建

- ✓ 分组活动
- ✓ 奖惩措施
- ✓ 培训公约及签字：以管理的方式上此课程，在课堂中学会科学管理

理念篇

第一部分、基层主管职业化培训的必要性

- 1、为什么我们需要职业化
- 2、何为“职业化”
- 3、企业基层主管职业化的内容
- 4、职业化的具体体现

现场研讨：基层主管常见困惑及其解读分析

第二部分、基层主管的管理体系

- 1、基层主管的现状、问题
- 2、基层主管的角色与定位
 - a) 员工想要的基层主管是怎样的？
 - b) 企业需要的是什么样的基层主管？
 - c) 基层主管应注意的事项
 - d) 基层主管与上层领导的心态交流

工具研讨：某企业基层主管工作说明书探讨

- 3、基层主管应具备“三头六必”能力

情景模拟：基层主管的做法

- a) 情景一：面对工作懈怠的下属服务员
 - b) 情景二：面对身体不舒服的下属服务员
 - c) 情景三：面对与客户争执的下属服务员
 - d) 情景四：面对新近的业务欠熟练的下属服务员
- 4、优秀班组长（基层主管）的工作模式

分组研讨：问题班组长与优秀班组长的区别

第三部分：80、90后员工的特点

- 1、后80/90后员工的心声
- 2、80、90后成长：社会大背景分析
- 3、80、90后员工的职场表现特征
 - 讨论：80、90后员工在职场的表现形式
- 4、澄清对80、90后6大错误看法
- 5、如何管理80、90后员工（七大技巧）
- 6、如何批评/处分后80/90后员工

- ✓ 偶犯的“小错”处理
- ✓ 触犯“大错”严重违纪或造成严重损失的处理

7、如何管理班组中的“刺头”

- ✓ 1) 活用员工的短处
- ✓ 2) 管理“野马”的招术
- ✓ 3) 管理年轻气燥员工的招术
- ✓ 4) 应对老资格员工
- ✓ 5) 管理桀骜不驯员工

第四部分、基层主管职业化素质训练

1、强化团队精神与团队意识

- a) 找出团队主心骨
- b) 认清自我在团队中的团队角色
- c) 自我对团队的影响和作用

2、健全、完善道德修养

a) 做人的品德---“三心二意”

善良心、宽容心、责任心、诚意（诚信）、实意（踏实）

b) 九大职业品质

- ✓ 能完成 100%，绝不只完成 99%
- ✓ 服从上司，服从是一种美德
- ✓ 如何提高团队服从力，维护上级权威的艺术
- ✓ 积极心态，锐意进取
- ✓ 敢于承担责任，正确对待问题和不足
- ✓ 不讲哥们义气，但求工作原则
- ✓ 对公司及上司绝对忠诚
- ✓ 自信、自律、理解
- ✓ 公、私分明，祸从口出

3、情绪自控与魅力塑造

- a) 情绪化是成功的杀手
- b) 给心灵松绑
- c) 顽强的意志力

d) 微笑出奇迹

案例分享：

实战篇

第一部分、基层主管的日常管理

- 1、 第一项：现场确认
- 2、 第二项：工作交接
- 3、 第三项：班前会
- 4、 第四项：工作确认
- 5、 第五项：变化点把握
- 6、 第六项：异常应对
- 7、 第七项：交流、联络和协调
- 8、 第八项：班后会工作总结（交班）

学员反思：工作促进点

第二部分、基层主管的班前会与班后会管理

- 1、 班前会与班后会的必要性
- 2、 班前会与班后会怎么开？
- 3、 班前会与班后会的重点及操作流程

案例分享：优秀企业的做法

分组演练与小组互评、讲师点评

第三部分、基层主管的六常法管理

- 1、 现场管理之六常法管理
- 2、 六常法管理改善对象及目标
- 3、 六常法推行的步骤（“罗氏黄金十一步法则”）

步骤 1：成立推行组织；步骤 2：拟定推选方针及目标；步骤 3：拟定工作计划；步骤 4：说明及教育；步骤 5：活动前的宣导造势；步骤 6：7S 活动导入实施；步骤 7：活动评鉴办法确定；步骤 8：活动试行；步骤 9：评鉴公布及奖惩；步骤 10：检讨修正；步骤 11：纳入定期管理活动中

实用工具-案例研讨：

第四部分、基层主管的时间与目标管理

- 1、理清自己的时间流程
- 2、首先做好紧急而重要的事情
- 3、员工都在向你的时间看齐
- 4、时间管理的四件法宝

便条备忘录、工作计划、效率表、时间管理矩阵检查表

- 5、目标管理的四件原则

目标管理 smart 原则、一分钟目标管理法、目标执行与落地原则、目标分解原则

工具运用：时间与目标管理工具运用

第五部分、基层主管的个人领导力塑造

- 1、个人领导能力之工作问题处理“5WHY”法
- 2、权力与影响力的差异
- 3、什么是影响力？影响力的特点

寓言分析：陈阿土的故事

- 4、建立影响力的八个规则
- 5、处理部属抱怨的六大原则
- 6、建立威信 的 42 个方法

案例研讨 工具运用

第六部分、基层主管压力与情绪管理

- 1、情绪与压力的客观性
- 2、阳光心态的塑造
- 3、简单易用的情绪控制方法

深呼吸法、照镜子法、自我暗示法、“洗脸法”、倾诉法

- 4、快乐工作的要诀

游戏互动 工具运用

第七部分、有效激励员工的执行动力，持续保持工作激情

一、有效激励

1、对激励的基本认知

◎激励—通用的管理手段

◎管理者艺术的激励行为

◎奖惩结合的最佳效果

2、激励的类型和目的

3、世界顶级企业通用的六种激励方式

①目标激励②荣誉激励③赞美激励④金钱激励⑤休假激励⑥信任激励

4、渐进法则与卖菜理论

5、管理者艺术的激励行为：

●一分钟的表扬●一分钟的批评●尽力于员工保持亲密的关系

二、提升团队执行力

6、设立目标执行的7个步骤

7、员工执行力不强的八大原因

8、提高执行力的四把钥匙：4C-澄清、胜任、承诺、控制

视频赏析

工具运用

第八部分 基层主管的沟通能力提升

一、认识高效沟通

1、认识沟通？

现场测试：沟通能力自测题

2、信息沟通漏斗模型

3、沟通的形式

4、沟通的黄金与白金定律

5、8个黄金沟通句型

6、有效沟通的15个窍门

二、怎样与上级、同级和下级进行沟通

上级沟通技巧

1、有效与上司沟通技巧—获得支持

2、向上级沟通—KISS原则

视频赏析：《建国大业》片段

- ✓ 向上司请示汇报的程序
- ✓ 请示与汇报的基本态度
- ✓ 说服上司的技巧

同级沟通技巧

- 1、有效与同级沟通技巧---获得配合
 - ✓ 跨部门沟通的四大要点
 - ✓ 尊重和欣赏
 - ✓ 换位思考
 - ✓ 知己知彼
 - ✓ 会议管理的技巧
- 2、跨部门沟通的技巧
 - ✓ 营造良好的沟通氛围
 - ✓ 换个角度想一想——为他人着想
 - ✓ 知己知彼
 - ✓ 借力使力不费力
 - ✓ 到位不错位，化解不误解
 - ✓ 无级别沟通选择有术——飞鸽传书、QQ群

下级沟通技巧

- 1、有效与下属沟通技巧---获得服从
- 2、正确传达命令意图
- 3、如何使部下积极接受命令
- 4、赞扬部下的技巧
 - ✓ 赞美的作用
 - ✓ 赞美的技巧
- 5、批评部下的方法
 - ✓ 1) . 以真诚的赞美做开头
 - ✓ 2) . 要尊重客观事实
 - ✓ 3) . 指责时不要伤害部下的自尊与自信
 - ✓ 4) . 友好的结束批评
 - ✓ 5) . 选择适当的场所

实用工具及运用：汉堡原则 (Hamburger Approach)

第九部分、基层主管的团队及文化建设

- 1、 从“无解的悖论”看文化
- 2、 班组文化体系
- 3、 公关文化—打造属于自己的影响圈
- 4、 学习文化—三人行，必有我师
- 5、 团队文化—比学赶帮中享受“彼此的快乐”
- 6、 管理文化—效能与制度的诱惑
- 7、 执行文化—享受“尽力之美”的感动
- 8、 成长文化—通往理想的上坡路
- 9、 班组文化活动案例--“群星璀璨”活动

案例应用

结束篇

- 1、 现场问答（Q & A）；
- 2、 现场花絮放映；
- 3、 讲师赠言、合影留念。