

管理有道

基层主管、班组长管理提升

讲师：梁栋

【课程背景】

基层管理是每个企业都必须重视的一环，基层主管、班组长管理素质的高低，直接影响着产品的质量、员工的士气，直接关系到企业经营的成败。对于企业主来说，方向、目标非常重要，但一旦确定好方向、目标，整个组织能否如臂使指，将愿景落地，基层干部起到了决定性的作用。

然而现实的问题在于，企业选拔基层干部，大多是从业务骨干而来，这些业务骨干在从员工到管理者的转换中，往往不得其法，不知从何处提升自己的管理能力，基本都是在模仿中学习、在挫折中领悟、在指责中成长。过去的经验告诉我们，这样做在一定程度上是没有办法的办法，也可以培养一批合格甚至优秀的干部。

今天，企业的外部、内部环境激变，我们没有时间等待干部自己成长，没有机会去容错，于是又开始一轮又一轮的晋升、淘汰，往返循环。甚至在很多制造型企业，员工都不愿意做干部，在他们的眼中，基层干部又忙又累，赚的还不多，加之 90 后，95 后的价值观多样化，很多员工都觉得自己宁愿做一个安分守己的小员工，也不要承受那些不能承受之痛！企业从找不到好干部，到了无人可用的尴尬境地。

本课程凝聚了我 15 年制造型企业的现场管理经验，对企业基层管理现状的了解，结合职业生涯中积累的大量案例，对基层管理进行深入分析。帮助企

业基层干部指明学习方向，掌握管理技能，提升问题分析与解决能力，端正领导心态，同时，为企业快速培养合格、优秀的基层管理干部提供帮助。

【课程收益】

- 1、角色认知：明确基层班组长层级、职能及角色定位；
- 2、管理有术：面对小团体管理的教练型管理者转型，教练干预工具、教练辅导工具及分析解决问题的利器：结构化思维；
- 3、沟通有理：从沟通的基本原理入手，给出一整套向上、下、平级沟通的工具和方法；
- 4、激励有方：面对 90、95 后员工的激励工具、有效激发员工动力，游戏化思维破解反馈难题；
- 5、自我管理：情绪管理、时间管理、学习型领导帮助学员不断提升。

【课程特色】

工具化：有原理、原则，必有工具提升。沟通、激励、教导、改善、自我提升等各个方面不止于理论，均给出工具，帮助学员快速使用；

体验化：课程中大量体验活动，帮助学员加深认知、强化学习效果；

落地化：课程导出学员改善项目计划，企业追踪改善项目成果，使课程内容落地，帮助企业创收。

【课程对象】 企业基层、中层管理人员，高潜人员等

【课程时长】 3 天（6 小时/天）（可根据客户需求调整）

【课程大纲】

一、基层管理者的角色认知

1、我是谁？

1) 基层干部的角色误区

2) 角色认知和定位；

2、我从哪里来？

1) 管理职务的来源

2) 企业管理组织模型

3、我要具备什么能力素质？

1) 管理浅析

2) 基层干部应该具备的能力、素质

二、沟通有理

演练：打开拳头

1、沟通的前提

1) 尊重

2) 不尊重的表现

演练：不尊重表现的小组讨论、分享

2、沟通的基本原理

1) 自尊与尊重的关系模型

视频：《一禅小和尚》

案例 1：习得性无助实验

案例 2：谄上骄下的案例

案例 3：车间改革失败的案例

2) 被尊重的公式

3、沟通前的准备

1) 坚守沟通目标

视频：《中国合伙人》

演练 1：公交车被踩脚的互动

演练 2：小组讨论，我们要培养什么样的员工和孩子。

2) 打造安全氛围

案例 1：三脑原理的适用场景

案例 2：工作、生活的场景解读

3) 洞悉对方的需求

演练 1：列举行为及需求的练习

4、3F 倾听

1) 三层倾听的表现

演练：小组讨论 500 万

2) 3F 倾听

案例：要不要批假？

5、严谨得体的沟通

1) 用心

2) 值得信任

互动：这些话如何说？

三、管理有术

1、教练导论

1) 教练的起源、角色

案例：添·高威的故事

演练：劈铅笔练习

2) 教练对话框架

演练：控制型、教练型对话

视频：《教练如何工作》

2、教练心法

1) 欣赏的力量

视频：《泰迪的故事》

演练：欣赏练习

2) 尊重

案例 1：讨好、委屈的案例

案例 2：强势、控制的案例

演练：发现美的眼睛

3) 教练的前提假设

案例 1：教授的信任

案例 2：女儿玩游戏的案例

演练：松规条日记

4) 霍金斯能量层级

案例 1：劈铅笔的队友的情绪能量

5) 情商

演练：丰盛日记

6) 贡献者与乞讨者

演练：现场学员的思维模式

7) 行为干预问卷解读

演练：填写行为干预问卷、计算分值

8) 干预六步法

案例：审讯犯人的流程

9) 不同情境下的干预方法

案例：对应场景中的干预方法说明

10) ORID 深度汇谈

演练：ORID 对话

3、教练技法

1) 强有力提问

演练：将问句转换为强有力提问

2) GROW 模型

案例：责任和选择的案例

演练：GROW 模型练习

四、激励有方

1、管理的核心？

1) 管人理事还是管事理人

2) 管理的核心-塑造员工行为

案例：工资对绩效的影响

- 3) 双因素原理
 - 4) 马斯洛需求层次
- ## 2、高频正向反馈

- 1) 塑造员工行为模型

案例：张经理减肥成功的案例

- 2) 两种反馈形式

案例：训猴、训海豚

- 3) 塑造行为的正向反馈

3、负面反馈

- 1) 负面反馈的作用
- 2) 负面反馈工具-BIC

演练：负面反馈

4、游戏化思维

- 1) 好习惯与坏习惯的区别
- 2) 激励的原则

案例：棉花糖试验

- 3) 游戏化案例分析

演练：赏金猎人讨论

五、自我管理

- 1、基层干部自我管理的范畴

2、情绪管理

1) 情绪来源

2) 情绪 ABC 理论

3) 处理情绪的方法

3、时间管理

1) 时间管理的发展

2) 时间管理的误区

3) 时间管理的原理

4) 任务计划 8 步法

5) 高效工作-番茄工作法

6) 时间管理系统

4、学习型领导

1) 神经可塑性

2) 刻意练习

3) 终生学习

六、总结与答疑