



## 【课程大纲】

导入：管理数据的导入

### 第一章：班组长的管理共识与辅导策略

#### 一、管理的核心职责是什么？

- ◇ 带领团队 100%+完成任务

#### 二、关于“完成任务”

- ◇ 员工的理解
- ◇ 管理者的理解

#### 三、执行责任与管理责任

- ◇ 管理者要区分管理责任和执行责任
- ◇ 每一个执行力不到位的地方都对应者一个管理问题

讨论：描述一件让你印象深刻的员工执行力不到位的事件

#### 四、班组长在组织的“站位”

- ◇ 游戏互动项目体验
- ◇ 员工辅导策略

### 第二章：班组长如何激发新生代内驱力

#### 一、新生代管理问题概述

- ◇ 员工状态
- ◇ 管理问题
- ◇ 解决方案
- ◇ 常用工具

#### 二、明尼苏达工作适应论

- ◇ 心理契约模型—员工视角
- ◇ 心理契约模型—管理视角

练习：明尼苏达工作分析表

结论：留存和激励新生代员工的关键点

#### 三、如何对新生代提工作要求

游戏互动-迷宫探险

- ◇ 工作任务分类四象限
- ◇ 工作任务-约哈里窗工具表
- ◇ 任务要求红、绿、灯
- ◇ 辅导场景：布置工作任务

### 第三章：班组长如何辅导员工成长与发展

#### 一、职业生涯管理模型：人职匹配

- ◇ 有趣的职业生涯：人和职业的博弈
- 1、职业生涯管理模型：如何快速适应职场

- ◇ 从学生到职业人常见问题：
- ◇ 工作不积极主动，缺乏责任心，能力单一，不能解决实际问题，眼高手低。
- ◇ 解决方案：如何升级自己的学习经验，快速适应职场

## 二、 人职匹配中的几大问题

- ◇ 职场关系错位：家庭，职场不区分，容易玻璃心
- ◇ 能力和需求错位：需求清晰而能力不支持，容易眼高手低
- ◇ 自我需求不清晰：面对职场选择觉得处处都是机会，容易反复跳槽
- ◇ 岗位要求不清晰：不知道如何达到公司要求，越努力越受打击，容易流失
- ◇ 能力优势不清晰：工作中缺少成就感，安全感，成长感，容易职业倦怠
- ◇ 岗位回馈不清晰：只看眼前利益，给多少钱干多少活，容易抱怨工作
- ◇ 内外职业生涯不管理：等着公司给资源，抱怨没成长，消极怠工

## 三、 人职匹配中的能力提升核心（如何发掘员工的核心竞争力）

- ◇ 能力管理模型之能力四象限：优势区 退路区 提升区 盲区
- ◇ 能力管理四象限策略：
- ◇ 优势区分析：如何在工作中保持持久的成就感。
- ◇ 退路区分析：如何在工作中保持持久的安全感。
- ◇ 提升区分析：如何在工作中保持持久的成长感。
- ◇ 盲区分析：如何在工作中规避痛苦感。

## 第四章 班组长的时间管理与效能提升

### 一、 真正的时间杀手（行为管理）

案例分析：艾米的一天

- ◇ 视觉化事项
  - 1) Stuff&Time：两个关键
  - 2) 重要&紧迫：两个问题
  - 3) 记录&归类：3+1 清单
- ◇ 简单化任务
  - 1) 任务≠行为
  - 2) 行为化：BIO
  - 3) 条件 6 个维度
- ◇ 节奏化行为
  - 1) 30 分的小目标
  - 2) 改变情境状态
  - 3) 有效工作时间
- ◇ 周期化回顾
  - 4) 写日志
  - 5) 列清单
  - 6) 做回顾

## 第五章 班组长的管理决策与沟通技巧

### 一、 情境沙盘模拟推演

- 1、《吉塔行星》团队组建与风采展示。
- 2、《吉塔行星》背景及规则讲解，团队讨论，初次交易。

3、《吉塔行星》项目小组模拟体验，21天模拟推演。

4、小组讨论，总结反思，小组分享，讲师点评。

## 二、沟通的原则和技巧

- 1.沟通失败的主要原因
- 2.沟通中的禁忌
- 3.有效沟通的五大步骤
- 4.沟通中的异议处理
- 5.实战演练：这个沟通问题处在哪儿

## 三、有效沟通之 3V

1. 了解对方
2. 阐述方案
3. 异议处理
4. 达成协议

### ◇ 练习讨论：有效沟通五个步骤的 3V

### ◇ 沟通能力提升

#### ◇ 听的技巧

小组 AB 角色情境模拟

1. 倾听的动作-SOFTEN
2. 同理心倾听-3F
  - 听意图
  - 听事实
  - 听感受

观看视频：《我的前半生》片段

3、“判断”和“给建议”是倾听的两大障碍

#### ◇ 问的技巧

1. 激发对方的兴趣
2. 掌控谈判的方向
3. 获得更多的信息

**提问的种类：封闭式和开放式**

**沟通中多用开放式问题**

案例分析：人事主管的不悦

4. 提问技巧-需求澄清 2W2H
  - 是什么
  - 为什么
  - 怎么样
  - 怎么做

#### ◇ 说的技巧

##### 1、相关

- 对方只关心：“跟我有什么关系？”  
举例：公司介绍
- FAB 技巧：特征、功能、好处
- 练习

## 2、简单

视频观看《三傻大闹宝莱坞》

“最高境界的复杂是简单”——乔布斯

练习：AB角色练习

## 3、故事

案例：捐款广告和戒烟广告

是什么让人行动？

# 第五章 班组长的职业情绪管理与调整

- 一、 **困扰我们的三种职业情绪：**
  - ◇ 职业情绪之倦怠：倦怠的心理机制及具体表现
  - ◇ 职业情绪之焦虑：焦虑的心理机制及具体表现
  - ◇ 职业情绪之失落：失落的心理机制及具体表现
- 二、 **了解职业情绪定位工具**
  - ◇ 常见的职业情绪口头禅
  - ◇ 如何觉察自己的职业情绪
  - ◇ 如何帮助员工处理职业情绪
  - ◇ 从悦纳到改变：职业情绪处理三步走

**总结复盘**