

《班组人本管理》

主讲：唐振玮

【培训对象】 企业中基层管理者、班组长

【课程背景】

随着信息时代的到来，知识型员工成为劳动大军中的主力军，他们的心态和以往的体力劳动者不同，他们更多的自我意识和独立意识，有更多的选择机会，他们更关注自己的成长和收获，管理者需要用新的视角和思路面对他们。

“无代马走，使尽其力；无代鸟飞，使弊其翼。”——《管子 心术篇》

班组管理是通过他人完成任务的艺术。从这个意义上来说，班组管理者有效而得当地使用激励的方法，能够充分发挥员工的工作积极性，从而使团队的工作产生事半功倍的效果。

如何提高班组成员的工作表现？如何让下属勇于面对挑战？如何纠正下属的错误行为？如何能提升员工的责任感？如何迅速提升下属的能力？以上可能是每个班组管理者关心的问题，本课程帮助班组管理者将有效团队建设及员工辅导技巧融入其管理风格。

通过充满乐趣的学习，让学员掌握做为一名优秀班组管理者应拥有的工具和技能。让学员了解到可以指导应用的实践理论，并通过体验式的学习方式，理解和掌握提高员工表现的有效方法。

【学习要点】

- 提升班组管理技能，做到管理过程中关注“人”和“事”平衡
- 通过班组管理技巧，使员工的心态由被动待命转变为积极主动
- 运用班组辅导式管理，提升下属工作内驱力，使能力快速提升
- 通过班组辅导流程，协助并支持员工订出实际行动步骤，创造卓越的业绩
- 通过有效辅导沟通对话，激发员工的潜能和创意，提升解决问题的能力
- 掌握班组长管理心理学方法，破除员工的限制性信念，化解内心障碍
- 学会班组长必备的团队建设技能与核心步骤，使班组管理者做到有效授权

【大纲提示】

第一单元：班组管理者的责任意识

一、猴子管理法：别让猴子跳回你的背上

- 1、源源不断的猴子：被迫承担下属的工作
- 2、请示=推脱责任？
- 3、班组管理者为何会被下属反授权？
- 4、班组成员不能尽责的根源到底在哪里？
- 5、为何说企业中最大的浪费是智慧？
- 6、案例：班组长的苦恼

二、从传统管理模式到有效辅导管理模式

- 1、管理对象已发生改变，传统管理正在面临前所未有的挑战
- 2、有效辅导模式使班组管理者追求卓越，下属快速成长，团队提升绩效
- 3、传统管理与班组有效辅导模式不同的关键在于“给”与“取”
- 4、员工在企业中的四个阶段：入职期、学习期、成熟期、高效期
- 5、四种班组管理风格：指令、合作、教练、授权
- 6、班组管理风格中的指令性与支持性行为
- 7、班组管理风格要与员工状态及不同时期相匹配

第二单元：班组团队管理的原理及原则

一、班组团队管理的基本原理

- 1、团队表现=潜能-干扰
- 2、拓宽信念、改善行为、扩大成果
- 3、核心信念：“看人之大，用人之长”
- 4、三大角色：指南针、催化剂、镜子

二、班组团队管理的三大核心原则

- 1、从问题导向到目标导向
- 2、从失败思维到反馈思维
- 3、从逃避责任角色到责任承担角色

第三单元：班组管理者辅导沟通的四大核心技能

一、关于聆听的技能

- 1、聆听主要目的：先诊断，再开方，了解先于行动
- 2、聆听的层级与同理心聆听
- 3、聆听中的常见干扰及排除
- 4、常见四种聆听恶习
- 5、聆听中的有效反馈技巧
- 6、聆听中的复述与归纳技巧
- 7、情景案例：班组会议中的聆听

二、关于发问的技能

- 1、发问主要目的：聚焦目标正向思考，跳出框框扩宽视野
- 2、提问的立场与出发点：批判性与启发性
- 3、提问的方向性：带领与探索
- 4、有效发问的四大特性：发现，换框、扩展，动力
- 5、多问 WHAT 少问 WHY
- 6、多问开放式少问封闭式
- 7、情景演练：绩效指标为何不能达成

三、关于区分的技能

- 1、区分主要目的：看清现实，解除障碍
- 2、班组辅导沟通过程就是不断区分的过程

- 3、区分的重点及内容
- 4、学会区分事实与演绎
- 5、学会区分目标与障碍
- 6、学会区分行为与动机
- 7、情景案例：如何化解小李与同事的矛盾

四、关于回应的技能

- 1、回应主要目的：拓宽信念，看到盲点
- 2、错误性回应引发的不良后果
- 3、辅导沟通“回应”的三种方式
- 4、建设性回应的核心要点

第四单元：班组管理者辅导技术的核心模型

一、基本辅导模型

- 1、班组成员的目标(团队目标)
- 2、理清个人团队及企业面临的现实
- 3、基于现状可选择的策略及路径
- 4、把计划转化为行动的意愿和决心
- 5、整合资源 激发及支持

二、基于模型分解出辅导实务

- 1、引导自我审视 认清现实要求 建立可行目标
- 2、扩展选项 头脑风暴 选择策略及路径
- 3、规划关键行动 储备必要能力 拟定行动计划 设定执行计划
- 4、整合目标计划 落实实践行为 评估辅导效果 持续优化行为

三、关键模型环节演练：(情景案例研讨)

- 1、基于对下属辅导的情景演练：前提假设演练
- 2、基于个人工作计划演练：平衡轮圈演练
- 3、基于寻求并落实行动演练：A-B-C 演练

第五单元：以心态为导向的下属辅导模式

一、以心态为导向的下属辅导原则

- 1、忌说教和说服 多引导其感悟和体验
- 2、追本溯源 感悟越深 提升越快
- 3、转型需要时间 切忌急功近利
- 4、引发内在觉察，自省先于行动

二、以心态为导向的辅导模式步骤

- 1、厘清目标：挖掘内在渴望、清晰正面动机
- 2、反应真相：认清现实状况、找出实际障碍

- 3、迁善心态：自我向内醒觉、心态积极转化
- 4、行动计划：清晰行动步骤、明晰计划行为
- 5、行动跟进：落实实践行为、做好效果评估
- 6、实战演练：现场研讨出四个步骤的问题设计

三、员工心智模式塑造可影响的层级

- 1、思维模式层级：处理事情的方法和逻辑
- 2、价值系统层级：选择及关注的优先顺序
- 3、心态意愿层级：看待问题角度及积极性
- 4、心里素质层级：面对压力和挑战的能力
- 5、案例研讨：小王的消极的心智模式

第六单元：以团队绩效为导向的下属辅导模式

一、以绩效为导向的下属辅导原则

- 1、掌握关键可控因素
- 2、聚焦高价值活动和及行为
- 3、以赛带练 以练养赛

二、以绩效为导向的下属模式步骤

- 1、精准目标：聚焦团队能量、引发团队动力
- 2、理清现状：看到事实关键、找到杠杆支点
- 3、优选方法：看到多种可能、找到最佳路径
- 4、提炼模板：精进有效行动、快速复制成功
- 5、制定计划：优化资源配置、获得执行地图
- 6、实施行动：知变应变控变、直达行动目标
- 7、跟进执行：突破执行困境、实现卓越目标
- 8、实战演练：针对每个步骤具体实战演练

三、班组管理者如何引导员工其突破客观障碍

- 1、同理心倾听、扩展对话、让对方阐述障碍及理由
- 2、引导对方区分可控及不可控因素
- 3、以面对现实理念接受不可控因素
- 4、牵引对方思考方向、聚焦可控因素
- 5、以扩展式激发释放对话、寻求超越现实之道
- 6、以主动承担责任对话、总结可行策略及行动计划

7、实战演练：面对客观存在的障碍，班组管理者如何有效引导其突破？