

《基层管理“六脉神剑”— 基层管理者管理能力提升》

主讲：吴昊

【课程背景】

基层管理者是组织管理团队的核心组成部分之一，对组织发展目标达成和团队战斗力提升有着极为重要的价值。

但在实际工作中，不少基础管理者，尤其是从业时间较短的基层管理者，往往存在着下面这些困惑和问题：

- 1) 对管理者角色认知不足，无法完成从“管好自己”到“管好团队”的转变。
- 2) 缺乏“管人”技能，管不了团队之人
- 3) 缺乏“理事”技能，理不了团队之事

本课程，吴老师立足组织实际情况，从“角色认知 - 管好人 - 理清事”三个角度出发，运用课堂研讨、工具测评、案例分析等方式展开教学，帮助学习者管理技能的深度成长。

【课程收益】

帮助管理者更好地完成角色认知，更好地管好人、理好事

【课程对象】

在职基层管理者，储备干部

【课程时间】

2天（6小时/天）

【课程大纲】

Day1

课前活动：破冰游戏

一. 基层管理者的价值、面临挑战和终极目标是什么？

1. 基层管理者的价值：组织经营管理的中坚力量之一
2. 基层管理者能力提升的重要性：个人能力提升收益与管理者能力提升收益
3. 思考与讨论：管人和管事，哪一个更难？
4. 基层管理者的面临的挑战 - 从管理自己到管理他人：时间配置方面，工作技能方面，工作价值方面
5. 思考与讨论：管理者的职业目标是什么？
6. 管理者的终极目标：通过管人和理事，带领所属团队 100%完成任务

二. 基层管理者如何才能“管好人”？

7. 管好人的基本技能之一：有效沟通

- 7.1 课堂练习：测测我的沟通偏好
- 7.2 有效管理沟通的本质：成人+成事
- 7.3 案例分析：一场糟糕的对话

- 7.4 沟通的盲区：目标不明，无视需求，忽视感受，情绪混乱，表达混乱，忽略行为/沟通风格
- 7.5 有效管理沟通方法 - 全脑沟通四步法：陈述事实 - 诉说感受 - 表达需要 - 提出请求
- 7.7 课堂练习：马克和刘力的冲突
- 7.8 有效管理沟通方法 - 测评与辨识沟通风格/行为风格
- 7.10 课堂练习：测测我的行为风格/沟通风格
- 7.11 不同沟通风格在沟通中的表现，和简单的辨识方法

8. 管好人的基本技能之二：有效激励（表扬与批评）

- 8.1 案例分析：不服气的小李和郁闷的小赵
- 8.2 表扬与批评的价值：指明方向，正/负激励，强调原则
- 8.3 表扬与批评的误区：事实不清，逻辑不明，时机不准，场合不对
- 8.4 有效表扬与批评的方法：S.B.I 模型，三明治模型
- 8.5 课堂练习：表扬小李，批评小赵

9. 管好人的基本技能之三：有效会议管理

- 9.1 案例分析：A 班组周例会的会场，因何变成了大家相互 PK 的战场？
- 9.2 会议的本质和价值
- 9.3 无效会议常见的 6 个状态：无题而会，会而不议，议而不决，决而无行，行而无果，无果不提
- 9.4 有效会议应有的 5 个状态：会前有方，会中有议，会后有行，行必有果，果必要究
- 9.5 有效会议管理八步法：明目标，细准备，选人员，定议题，控时间，促共识，记内容，落行动
- 9.6 工具介绍：会议管理画布

10. Day1 要点知识回顾与课堂答疑

11. 课后作业：针对 Day1 内容，学员撰写“信 - 感 - 启 - 行”四维度学习总结

Day2

课前活动：Day1 要点知识复习回顾

三. 基层管理者如何才能“理好事”？

12. 理好事的基本技能之一：有效管理规划

- 12.1 小游戏：画线连点
- 12.2 规划的本质：结合有限的条件，把各个点和面系统整合以满足终极需求的过程
- 12.3 做好管理规划完成任务的价值：明态势，升效能，抗冲击，降成本

12.4 管理规划设计的五大要素：目标分析，任务分析，资源分析，人员分析，风险分析

1) 目标分析方法：SMART 模型

2) 任务分析方法：确定任务类型，确定任务性质，分析任务复杂度，分析任务成熟度

3) 资源分析方法：敏捷成本测算，敏捷资源盘点，建立任务资源管控清单

4) 人员分析方法：人与事的匹配程度（负荷，意愿，能力，）

5) 风险分析方法：“环境-组织-部门-个体”四维分析，建立风险管控清单

12.5 工具介绍：管理规划表（其中包含资源管控清单，风险管控清单）

12.6 课堂练习：帮助王涛经理，设计团队的管理规划

13. 理好事的基本技能之二：有效任务推进

13.1 基层管理者任务推进 3 个技能：布置任务，辅导下属，绩效纠偏

1) 布置任务 6 大注意事项：简洁明了，激发意愿，减少命令，尊重员工，因材施教，关注行为风格

2) 课堂练习：帮助王涛经理，提炼出向下属布置任务时的要点

3) 辅导下属的方法：掌握时机，适当的技巧

4) 课堂练习：帮助王涛经理，设计下属辅导要点

5) 绩效纠偏的方法：“1-50-100”法则

14. 理好事的基本技能之三：有效结果改进

14.1 结果改进方法：结果改进“四象九问”模型

14.2 思考与讨论：运用“四象九问”模型，反思过往管理失败案例，总结改进方法

15. 全课知识回顾，课堂答疑

16. 课后作业：

16.1 针对 Day2 内容，学员撰写“信 - 感 - 启 - 行”四维度学习总结

16.2 培训负责人与学员一起，根据全课所学内容，结合自身管理能力问题，制定 IDP，并落地执行

【课程实施注意事项】

为保证学习效果，参训学员总数建议控制在 20 人以内。