



基层班组长基础管理技能修炼

■课程背景

基层班组长管理人员的定位，是以担任管理职务为职业的专业人才。基层班组长管理人员必须具备哪些能力？基层班组长要做到以上的境界，需要以下的职业化能力，称为KAS。K指的是拥有充足的专业知识，例如商业知识、政府法规、产品行业知识、科技知识、管理知识等。A指的是敬业的态度，例如积极热情的工作态度，负责守法、保守业务机密、不从事与公司利益相违背的工作，能与他人合作，愿意栽培部属等。S则是指纯熟的工作技能，包含四个方面，思维能力、组织能力、绩效管理能力和专业风采。只有通过以上这些能力的组合，才能使中基层管理人员有效的完成任务，换句话说，具有这些能力才称得上是职业经理人。

基层管理人员应具体表现为多方面、跨专业的管理技能。首先是管理人员自我管理的能力：比如：自我认知能力、自我管理的能力、学习的能力、自我激励的能力等等。然后才是管理团队或者工作的能力，比如：人际沟通的能力、时间管理的能力、目标管理的能力，激励下属的能力等等，本课程主要提升管理人员的自我定位和沟通能力，作为管理人员定位清晰，头脑清楚，这样才能做好事情。

■课程目标：

- 学习——全面的管理知识及沟通技能
- 掌握——有效的管理及沟通方法
- 提升——系统的管理思维及工作技能

■培训对象：

- 企业中基层管理人员、新上任或即将上任的管理人员、储备干部。
- 刚刚走上管理岗位的管理新人类。

■授课方式：

- 理论讲授 + 案例分析 + 视频分享

- 小组讨论 + 经验分享 + 头脑风暴
- 实战演练 + 管理游戏 + 情景对话

■标准课时：

- 1天（6小时/天）

课程大纲

第一章：基层管理人员角色认知定位

第一部分：角色转变

- 管理者角色转变的对比
- 骨干员工与管理者的区别
- 角色转变困难的4个原因

第二部分：定位误区

- 中高层管理人员常见的角色错位
- 如何应对管理的两难现象

第三部分：定位认知

- 中高层管理人员的烦恼
- 管理者的各角色认知
- 中高层管理者的三大内伤

第二章：如何有效辅佐上司

- 组织环境：多样性与互赖性
- 组织给我们的机会
- 什么是辅佐上级？
- 辅佐的误区
- 理解上级：目标、压力、优势、能力需求
- 如何了解上级的长处
- 上级的工作风
- 上级的领导风格
- 调整自己：自我定位
- 找到我的“兴奋点”

辅佐上级三阶段

- 蜜月期：
- 磨合期：
- 辅佐期：

第三章：如何做好工作计划与实施

第一部分 工作计划

计划是管理的基础

一、计划是什么

- 计划的6大要素
- 做正确的事与正确地做事
- 计划的类型

- 计划的表现形式

二、为什么做计划

- 明确方向
- 明确目标
- 明确路径
- 明确方法
- 明确责任
- 明确衡量方法

效地计划是一切成功的秘诀

- 两种工作形式：
- 怎么定目标
- 制定目标的 SMART 原则
- 目标管理法
- 目标管理的基本思想

第四章：如何发现与改善问题

- 分析解决问题的三个要求
- 问题是什么
- 问题类型的鉴定
- 分析解决问题的模式
- 找出最关键的问题点
- 解决问题的基本方法——
- 问题解决六步法
 - 步骤 1 确定问题、设定目标
 - 步骤 2 分解问题
 - 步骤 3 提出潜在的解决方法
 - 步骤 4 选择解决方法
 - 步骤 5 实施解决方法
 - 步骤 6 评估解决方法

第五章：如何培养与指导下属

- 管理者对部下培养的认知
- 管理者要有育人之心
- 部下培养的 3 种途径
- 工作中教导
- 工作外训练
- 自我启发
- 新进员工的引导
- 有效教导下属——四阶段法
 - 第一阶段——让学员做好学习准备
 - 第二阶段——示范
 - 第三阶段——让他试作
 - 第四阶段——教导后指导
- 教导下属经验交流分享

第六章：如何进行有效的沟通

- ### 一、沟通的重要性

- 沟通重要性测试：游戏
- 沟通的基本原则
- 二、沟通的四种基本形态
- 沟通的基本构成
- 沟通是一个信息传递并获取回馈的过程（信息传递流程图）
- 沟通之道：
- 人性沟通：
- 沟通三要点：
- 三、管理沟通：
- 向下沟通：
- 向上沟通
- 平行沟通

第七章：如何进行有效的激励

- 激励是什么？激励的原理？
- 激励——让员工自动自发
- 马斯洛的需要层次理论
- 赞美，激励人性之美
- 激励的目标
- 物质激励
- 非物质激励的策略
- 管理者的 12 套激励方法：

附件：

课程落地辅导工具

工具一：管理者 5 大时空工具内容拟定

工具二：职业角色倾向测定表格

工具三：三级五角色定位表