

# 中基层干部管理能力提升

## 【课程背景】

中基层干部是一个企业组织承上启下的阶层，这个层级干部的胜任程度，直接影响了各部门能否高效率完成公司分派的任务，是企业达成目标、实现价值的重要保证！

本课程在深切了解中基层干部工作特性和从业人员普遍受教育程度的基础上，针对他们迫切希望解决的问题，提出了切实可行的解决方案，让中基层干部掌握现场管理技能，提升管理能力，成为一名出色的管理者。

## 【课程收益】

1. 快速调整、领会中基层干部的角色与思维转变，更好地投入工作；
2. 了解中基层干部应具备的格局与价值观
3. 学会中基层干部应具备的沟通知识与技能，成为沟通高手
4. 有效提高计划、任务分配、监督推进和总结汇报能力，使工作不再陷于忙乱
5. 激活中基层干部的积极性，为企业的进一步发展提供基础

## 【课程特色】

1. 分组式互动、在演练实践中学习，把老师所教马上印证、马上应用；
2. 量身打造的解决方式方法，让您找到自己的价值并有信心实现它；
3. 建立班级微信群，提供微信交流平台常年互动，实现一次学习，终生受益！

【课程时间】2天，6小时/天

【学员对象】制造业中基层主管、储备干部、班组长等。

## 【课程大纲】

破冰:1.老师自我介绍

2.分组,每组 6-8 人，组内成员相互熟悉,选出一名组长\取组名\组呼,上台发表

### 第一章 从技术到管理——思维转变，抓住问题的根本

场景：张工是一位优秀的技术能手，近期被提为中基层干部，但他习惯于自己埋头做事，面对底下十来个下属，不知道怎么管才好？

- 1、中基层干部多从技术工作者提拔而来
- 2、技术工作者与管理者的特质区别
- 3、从技术思维走向管理思维

分组演练：所有人围成一个圈，抛绣球，演练【技术者】、【管理者】不同的思维



## 第二章 中基层干部应有的格局与价值观

➤ 书里乾坤大，此中有真言：

当代国学大师南怀瑾隆重推荐的奇书《寿命是自己一点一点努力来的》

一、当前时代企业各阶层干部应有的格局与价值观：

1. 有慈性才有磁性：吸引力是管理者持久成功的深厚基础
2. 厚德伦理：力行伦理，德要配位
  - a) 智信仁勇严，五德兼备，可为大将
  - b) 上司的座椅绝对不可以坐！
  - c) 不可越级上报，除非事关存亡。
  - d) 企业不是家，公私要分明。
  - e) 人间私语，天闻若雷；暗室亏心，神目如电。

3. 为才赋能：你看对方是什么，对方就是什么！

4. 不予不取：廉政新观念

举凡不是自己可以做主的任何事物，都一定要先经过对方主人的同意，才能看、才能听、才能动、才能碰或拿、或取用。否则便是偷、便是抢。这会造成一生洗不干净的污点，而且会损福折寿。

**分组演练：每个人讲一个自己在职场中最刻骨铭心的事，自己从中得到什么成长？**

## 第三章 管理六艺

场景：电影《我的美女老板》片段,原本下周才要提交的标书突然提前到明天早上9点，如何调动所有资源完成这几乎不可能完成的任务？

一、决定部门、下属业绩的两大因素

- a) 人财、人才、人在、人裁四种人
  - b) 态度比能力更重要
1. 做教练式的主管（教导力）
    - a) 做教练不做警察

- b) 追求快乐与逃离痛苦相结合
- c) 做教练式主管的 5 大步骤
- 2. 如何协作与配合
  - a) 角色的分工
  - b) 如何换位思考
  - c) 如何互相补台
- 3. 如何实现最大的工作成果

## 二、提升中基层干部的四大能力：

### (一) 提升计划能力

场景：上级下达了季度工作目标，丁主管不知道如何展开到切实可行的计划，总觉得“计划不如变化快”，结果过了三个月，发现其中两个目标进度缓慢达不成。

- 1. 计划是任务分解，把看似极难的事一步步转为可执行的事
- 2. 计划是资源调配，你要事先想到所有能起到作用的资源投入（人、财、物、信息等）
- 3. 计划是沙盘推演，开展步骤时发现不可行，就要未雨绸缪，提前规避、处置
- 4. 做计划最好的工具：思维导图的应用

现场演练：请一位较擅长画图的学员在白板上根据老师指导画出思维导图：

- 1) 准备工作：大幅面的白纸、几支颜色各异书写流畅的笔
- 2) 在白纸的中心写下中心主题（画），周围留出空白
- 3) 主题往四周扩展层层分支，就像树干树枝一样
- 4) 线上写关键词，线条自然弯曲，与词同长
- 5) 多用图形、颜色和代码，更易记忆
- 6) 关联的内容加上连线、使用箭头和符号
- 7) 写上作者、时间及必要的信息
- 8) 整个幅面最后整理

**分组演练：用思维导图做一个工作目标计划**

### (二) 提升任务分配能力

场景：上级派给王主管一个紧急任务，结果他底下都是一些有能力不服管的、没能力但有背景管不动的，管得动但没能力的，为了快速完成任务，老王只好自己撸起袖子加油干，下属闲得要死，他却忙得满头大汗。。。

- 1. 任务分配的前置工作：你要了解每个下属的长项，用其长避其短
- 2. 任务分配的技巧：
  - a) 能者多劳/多劳者多得；
  - b) 积分制/悬赏/任务竞标式，造就紧俏氛围；
  - c) 为了平衡，搞轮流制（比如卫生值日），是最无奈的守势之法
  - d) 善于用激励话术，比如“这事别人不能胜任，还是得您李师傅出马才行啊”

**分组演练：周五快下班了，这时上级临时交代了一件需要几个人协助的任务（靠干部自己是无法完成的），下属们周五晚上有的有约会、有的去看电影、有的赶着回家，您会怎么进行任务分配？分组讨论，每组指定一人上台发表。**

### (三) 提升监督推进能力

场景：刘主管给下属小张布置了一个工作，要求月底完成。然后没再追踪，结果到了快月

底时问小张是否完成得差不多了？小张居然一点儿都没做！

1. 人们只做被检查的事！不检查等于不重视，不重视下属就会怠慢；
2. 任务督导技巧：三分法（假如一件事 1 号布置，要求 30 日完成，则你 10 号就要追踪一次进度，如果还没做，你要了解原因、为下属清除障碍，促其行动；到 16 号交期过半时再次追踪，是否如期在推进？如果还是没进展，这时要考虑换人干了；20 日再追踪，进度不符合要求，必要时要自己上去救火了。一定不能全过程不闻不问，到了 DEADLINE 再来确认、骂人，时间已无法挽回，徒显自己无能！）
3. 要建立下属定期汇报机制，每周必须交一个周报。

**分组演练：你的下属小明爱忘事，经常布置的工作丢三落四，你是他的上司，如何改进？**

#### **(四) 提升总结汇报能力**

1. 什么是总结？
2. 总结常见的 6 大误区：
  - 2.1 误区 1：总结一定要低调
  - 2.2 误区 2：总结要严肃、格式化
  - 2.3 误区 3：报喜不报忧
  - 2.4 误区 4：总结面面俱到，没有亮点
  - 2.5 误区 5：临时拼凑，或者把去年的照搬
  - 2.6 误区 6：总结要向全体汇报
3. 如何做汇报？
  - 3.1 汇报工作不一定非要在办公室
  - 3.2 先报喜再报忧，然后报建议
  - 3.3 汇报要主动
4. 总结和汇报的利器：金字塔原理

**分组演练：请用金字塔原理（先说结论，再展开理由），重新组织一下文字，上台发表！**

### **第三章 管理者沟通技巧**

导入：请扫描屏幕上二维码，手机中做题，10 分钟了解自己是什么性格？

#### **一、只需管好四种性格类型的人**

- a) D 型/力量型（黄）：孙悟空
- b) I 型/活泼型（红）：猪八戒
- c) S 型/和平型（绿）：沙僧
- d) C 型/完美型（蓝）：唐僧

#### **二、如何与公司内各岗位人员沟通？**

1. 如何与高管级沟通（汇报、取得支持、商讨问题、达成共识等）
2. 如何与上司沟通（复命、汇报、提建议、商讨问题、开会等）
3. 如何与平级沟通（求助、帮助、合作等）
4. 如何与下属沟通（命令、批评、讨论、组织开会等）
5. 如何与无直接关系的普通员工沟通（示好、取得认可、关怀等）

#### **三、如何与不同职能的部门沟通？**

1. 与设计部门的沟通要诀

2. 与市场部门的沟通要诀
3. 与采购部门的沟通要诀
4. 与生产部门的沟通要诀
5. 与品质部门的沟通要诀
6. 与人力行政部门的沟通要诀
7. 与财务部门的沟通要诀

**分组演练：**请每个组长指定一个上台（也可自告奋勇上台），并判断其性格特质属于DISC哪一种，其他组点评其是否判断正确？

## 第五章 实用管理工具

### 一、走动管理

1. 什么是走动管理
  - a) 走动管理之一：开辟你的第二办公室；
  - b) 走动管理之二：不要兴师动众走过场；
  - c) 走动管理之三：走访的结果要追踪；
  - d) 走动管理之四：神秘顾客出奇兵；
  - e) 走动管理之五：走访你的客户很重要；
  - f) 走动管理之六：走动防范于未然。

**思考与提问：**在我们的现实日常工作中，哪些地方可用到走动管理？

### 二、时间管理：善用时间效率倍增

1. 事项清单
2. 优先排序：时间管理四象限（轻重缓急）
3. 时间安排及具体实施
4. 每晚回顾

**分组演练：**画出你每天的时间圆饼图

### 三、便签管理

1. 便签的作用（留言条、记事本、备忘录、情感载体）手写的更温暖！
2. 擅长用便签的成功人士：
  - 2.1 托尔斯泰：用便签记录写作灵感；
  - 2.2 安迪格鲁夫：用便签交办下属任务，一式三联；
  - 2.3 小布什：用便签鼓励员工。

**分组演练：**请每个人写一张便签给教室内的任何一个人，一句最想说的话，或是感谢，或是祝福，主旨是增进感情。

### 四、惩戒管理：没有规矩不成方圆

- 1、与下属保持距离，你才能惩罚下去
- 2、严刑峻法：你无法讨好每一个人。
- 3、制度规章摆在那里，不是为了“治谁”，而是为了“逼谁”。
- 4、所有的规章制度，立法之前，最好公示征求意见，而不是自己主观臆断。
- 5、违禁以案例为主，上任第一件事是制度学习和考试。
- 6、警示用语要有措施后缀。

7、罚款要公益化。

8、罚款最好不要过夜。

**分组演练：假设你的下属老王是资深老员工，业务水平一般，上班老是玩手机、不专心，派给的任务多次不能及时完成。身为主管，你再也无法容忍，你如何进行惩戒才能达到理想效果？**

### **五、激励管理：如何有效激励下属？**

1.增加式激励：员工对于正常收入只付出正常劳动，要想让他付出超常的工作，同时，必须让他得到超常的回报。

2.减少式激励：人们只操心对自己有利的事。降低成本则当事人有奖励。

3.大奖式激励：重赏之下有勇夫，优秀员工都希望用自己超群的才智获得超常的回报，从而一直优秀。

4.福利式激励：当公司业绩上升的时候，让行政后勤人员感觉业绩与其奖金有关系，并从内心加以关注、努力服务一线部门。

小结：管理不在于知，而在于行！

END!