

检修公司员工综合技能提升训练营

课程背景：

一线班组是企业的细胞，是一切工作的基础，班组管理是企业最基本的生产和经营组织，是企业最基础的管理单元，是公司组织机构的基石，是公司与基层员工的主要沟通桥梁。班组工作的好坏直接关系到企业经营的成败。

班组长是企业中人数相当庞大的一支队伍，班组长综合素质的高低决定着企业的政策能否顺利地实施、生产经营的目标是否达成。主要包括劳务管理：人事调配、排班、勤务、技术培训、安全操作、卫生、福利、团队建设等；生产管理：现场作业、工程质量、成本核算、材料管理、机器保养维护等；也包括辅助上级、向上级反应工作中的实际情况，提出建议，做好上级的助手，同时做好班组的人员激励与管理，发挥先锋模范带头作用。

骨干员工、技术人员在部门和班组中起到非常重要的作用，是集体中的精神支柱和精神领袖，是主心骨和领头羊。无论是一线班组长、骨干员工、技术人员，还是一般的管理者，多数中层都是从基层做起的，绝大部分自己做事很出色，对于管理，他们经常依靠零散的经验 and 感觉，并没有真正形成系统的、科学的、实操性的管理技能。

本课程从实战的角度出发，旨在提高一线班组长、骨干员工、技术人员、一般管理人员的综合技能素质，使员工从单一视角向全面视角的转变，提升员工思维能力及认知水平，为公司发展贡献力量，助力公司战略目标实现。

课程收益：

- 1、正确的进行角色认知与定位。
- 2、掌握管理风格与不同员工的管理之道。

- 3、掌握有效沟通的3个法则
- 4、建立责任意识，提升团队凝聚力。
- 5、掌握高绩效团队建设的方法。
- 6、学会非物质激励的十二个锦囊。
- 7、建立目标导向和问题意识。
- 8、学会因材施教的情境领导力法则。
- 9、提升员工敬业度与团队协作意识。

课程方式：理论讲授+案例分享+游戏互动+视频赏析+角色扮演+行动学习+沙盘推演等多元化的教学方式。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：一线优秀班组长、技术员、优秀青工、一般管理人员

课程大纲

DAY1

AM.9:00-12:00

第一讲：角色认知与定位

一、作为下属的管理者

- 1、角色定位：职务代理人
- 2、四项角色规范
- 3、常见的角色错位及防范

二、作为同事的管理者

- 1、角色定位：内部客户
- 2、管理三阶段：对职责的分析

3、如何建立内部客户关系？

三、作为上司的管理者

1、角色定位：执行者、管理者、领导者

2、常见的角色错位及防范

3、作为下属的中层管理者

4、领导者的角色定位

5、管理者的三种角色解读

6、管理者的四个成长阶梯

第二讲：职场的有效沟通

一、表达-教你学会表达的万能公式

1、开口说话有方法

1)怕说错话？开口前遵守这几个原则即可

视频赏析 1：自杀式沟通

视频赏析 2：换一种方式说话

案例：我有没有讲清楚

2)这样说话，不如不说

案例：买包子

3)不会说话？那是你不懂表达的“万能公式”

场景训练 1：上司突然来征求你的意见，该如何应对？

场景训练 2：搞定上司的正确打开方式

2、肢体语言让你的表达插上翅膀

1)眼睛是心灵之窗

2)肢体语言会说话

游戏体验：心有灵犀

训练 1：肢体语言的万能公式

训练 2：手势初阶练习

3) 语音语调是内容的魔术师

PM.14:00-17:00

二、倾听-不会倾听就别说你会沟通

倾听测试：商店打烊时

1、关于倾听的三个层次

1)第一层:你要开始听

训练：三段式练习法

2)第二层：你要听清楚

3)第三层：你要听得懂

视频赏析：问清需求才有效

场景训练：领导下达的任务如何接

2、基于性格分析的高效倾听

1)读懂性格，更懂意图

2)DISC 性格分析与沟通

视频赏析 1：D 老虎型性格的沟通策略(干劲型)

视频赏析 2：I 孔雀型性格的沟通策略(表达型)

视频赏析 3 : S 考拉型性格的沟通策略(亲和型)

视频赏析 4 : C 猫头鹰型性格的沟通策略(分析型)

三、反馈-学会反馈的正确打开方式

1、反馈的含义

2、反馈的两种模式

3、正面反馈的三个等级

1) 零级反馈

2) 一级反馈

3) 二级反馈

案例：二级反馈的低级与高级

案例：管理者如何给新员工员工做二级反馈

4、正确反馈的核心

5、负面反馈的方法

1) 什么是 BIC

2) 用好 BIC 减少沟通冲突

3) 负面反馈的禁止话术

6、如何正确接受负面反馈

1) 两种反馈模式的使用原则

2) 接受负面反馈的流程

DAY2

AM.9:00-12:00

第三讲：因材施教的领导力

一、经久不衰的情境领导理论

- 1、情境领导理论的认识
- 2、X理论衍生下的管理模型
- 3、Y理论衍生下的管理模型

二、领导形态与员工成长关系模型

- 1、四种领导形态认知
 - 1) 指令式：我来决定，你来做
 - 2) 教练式：我们探讨，我来定
 - 3) 团队式：我们探讨，我们定
 - 4) 授权式：你来决定，你来做

演练：领导风格训练

- 2、基于能力与意愿的员工成长的四个阶段
- 3、领导形态与员工成长关系模型解析

第四讲：高绩效团队建设

一、团队的定义

二、团队的五个基本要素

- 1、目标 2、定位 3、职权 4、计划 5、人员

三、团队的类型

- 1、多功能型
- 2、问题解决型
- 3、自我管理型

四、团队发展的保障-热炉法则

五、团队激励与敬业度

- 1、关于激励的基本认知
- 2、非物质激励的十二个锦囊
- 3、盖洛普路径与 Q12
 - 1) 什么是盖洛普路径——
 - 2) 管理者对团队和员工的影响关系
 - 3) 是谁决定了组织的气候与天气？
 - 4) Q12 对企业经营的价值：帮助主动脉，打通微循环
- 4、什么是 Q12
 - 1) Q12 是什么
 - 2) 为什么是这 12 个问题
 - 3) Q12 与管理工作的关系如何
 - 4) Q12 与员工的关系如何

PM.14:00-17:00

第五讲：沙盘推演：《星际迷航》

沙盘简介：一艘太空飞船意外地降落在一个陌生的、杀机四伏的星球上，船长死了，食物和水消耗殆尽，船上的 7 名成员必须在 21 天内找到可以进行无线电联系的基地，以求得生机……听起来像一部科幻片，实际上这是一门别开生面的培训《星际迷航》沙盘模拟课程。

本课程是对团队运作时可能出现的人员合作、沟通、竞争、压力及冲突等问题进行深度挖掘、分析和找到解决方法的专业沙盘课程；

□ 透过游戏的体验引导，促进团队的沟通与协作，提高员工的团队意识和责任意识，提升员工的敬业度及归属感。学员不仅仅可以训练领导能力，也可以使学员深刻体会到以结果为导向做计划的重要性，让理论指导实践，实践促进理论的升华，做到知行合一。

沙盘推演

- 1、经典情景模拟沙盘体验：《星际迷航》。
- 2、《星际迷航》背景及规则讲解，团队讨论，初次交易。
- 3、《星际迷航》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。

物料清单：

- 1、主题条幅，1条（内容可以依据企业的情况确定）
- 2、海报纸（小组分享的大白纸），每组至少3张
- 3、方形便签纸（颜色可以不同），每组至少1本
- 4、6/12色彩绘笔，每组1盒
- 5、白板及白板笔，黑红各1只
- 6、纸胶带，1卷
- 7、沙盘道具老师自己携带