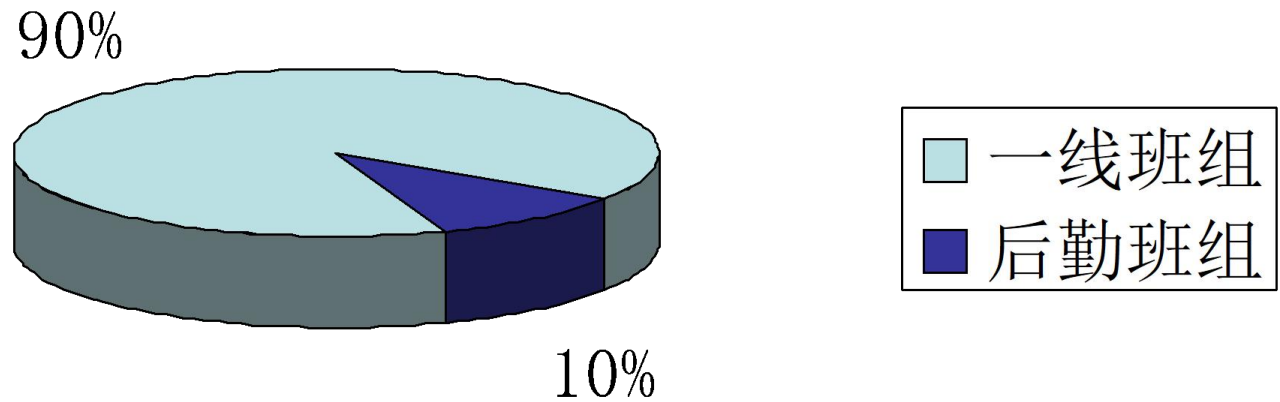


基层 主管管理技能培训

如何成为一名 出色的基层主管

爱上你的工作





(公司基层班组结构图)

课程的目的

- 1. 基层主管正确的角色定位
- 2. 提升基层主管的管理意识
- 3. 熟悉班组的科学管理方法
- 4. 提升基层主管的有效沟通能力

第一讲

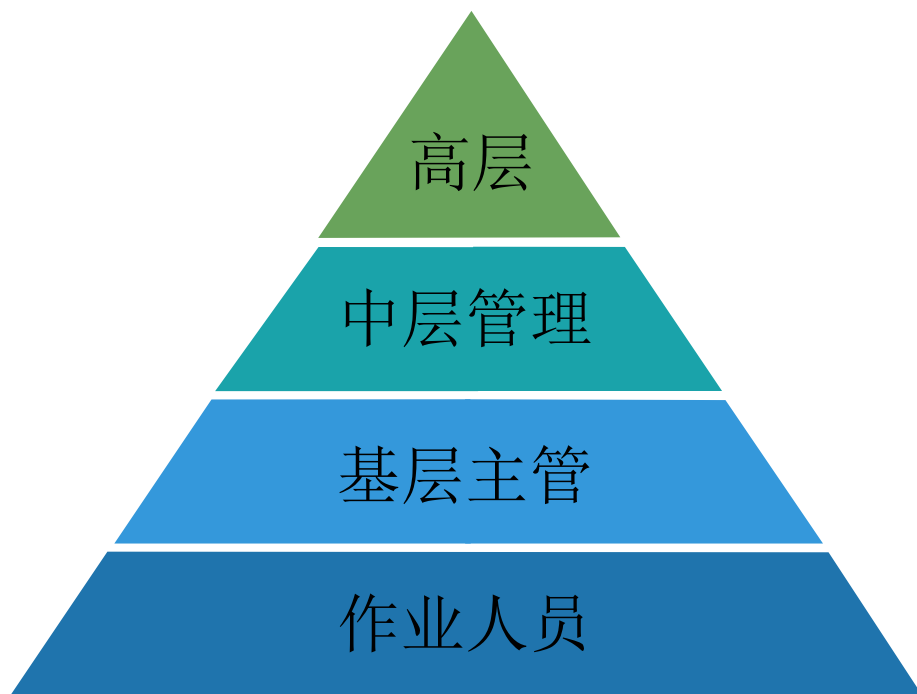
基层主管的角色定位

一、认识班组、基层主管

班 组：是企业中最基层的一线管理组织。

基层主管：是班组生产管理的直接组织者、
指挥者和生产者。





(管理的层级)

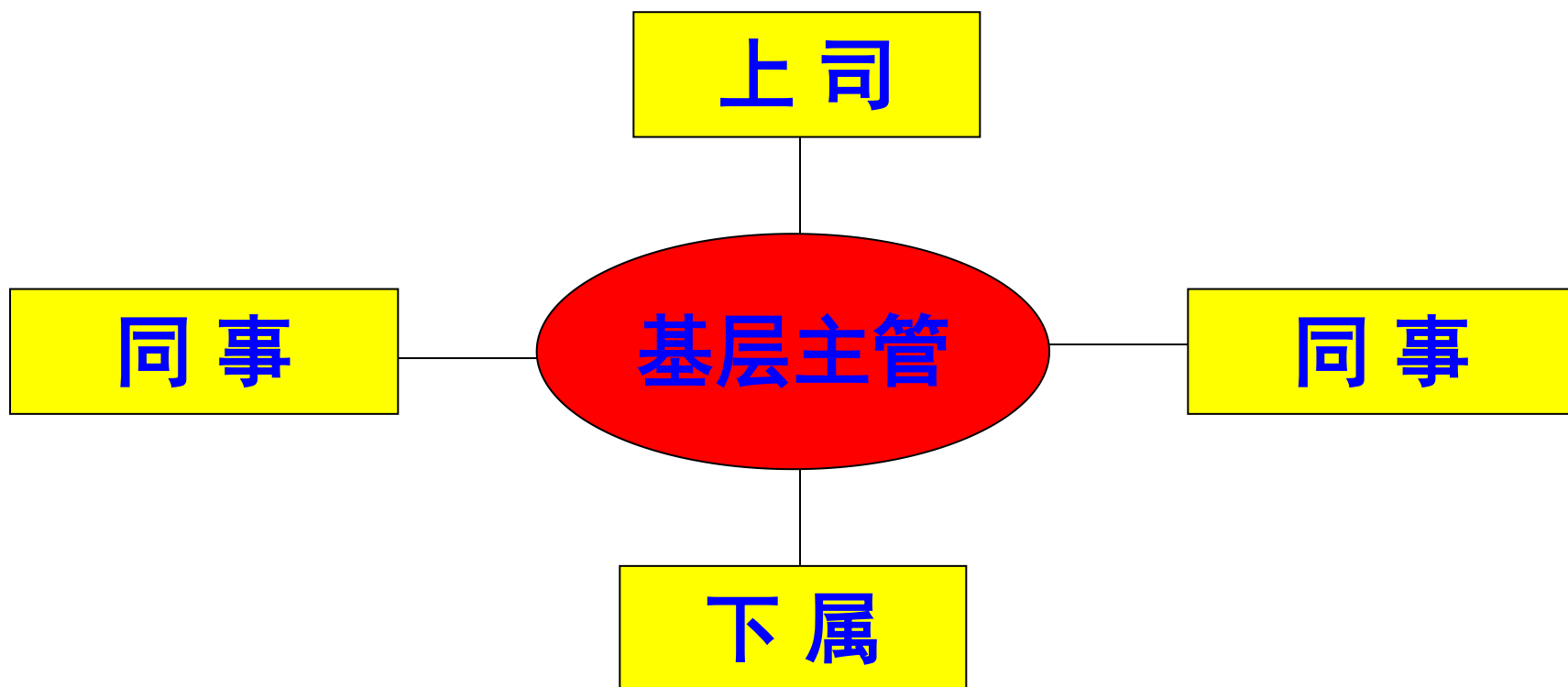
- **01.** 战略决策、经营

- **02.** 部门管理、工作组织、协调

- **03.** 目标执行，职责分配、督导

- **04.** 制造执行，目标完成

二、基层主管的角色



(基层主管的角色)

基层主管的角色

作为下属的基层主管

作为上级的基层主管

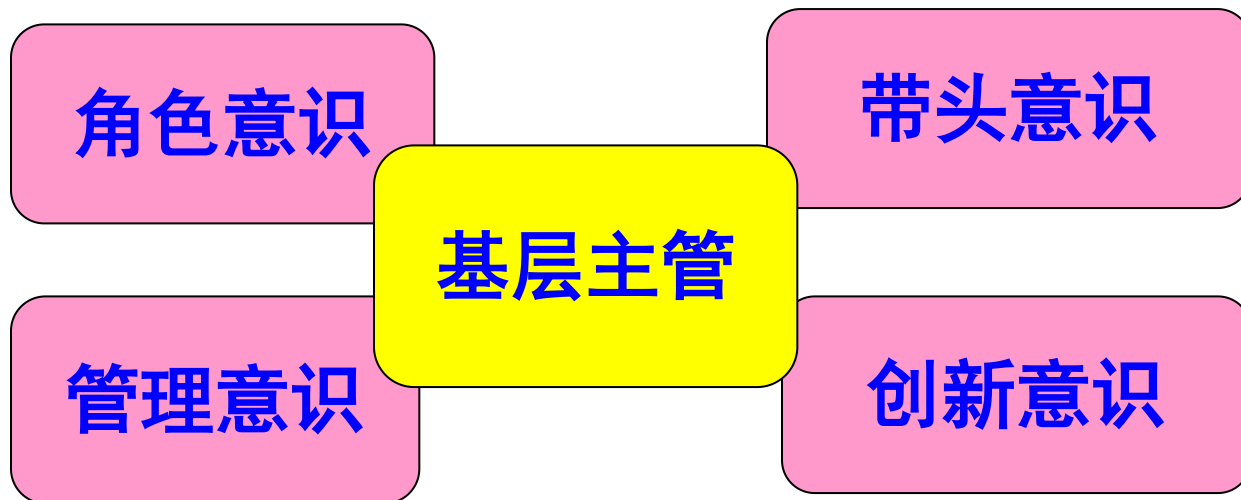
作为同级的基层主管



三、基层主管的两大职责

- 提升班组业绩：抓班组建设。
- 培养班组人才：基层主管不但要会“待人”，还要会“带人”。

四、基层主管必备的四种意识



领导的秘诀

有一个人，从小就非常渴望成为领导者，等他长大成人后便进入了父亲的企业工作。

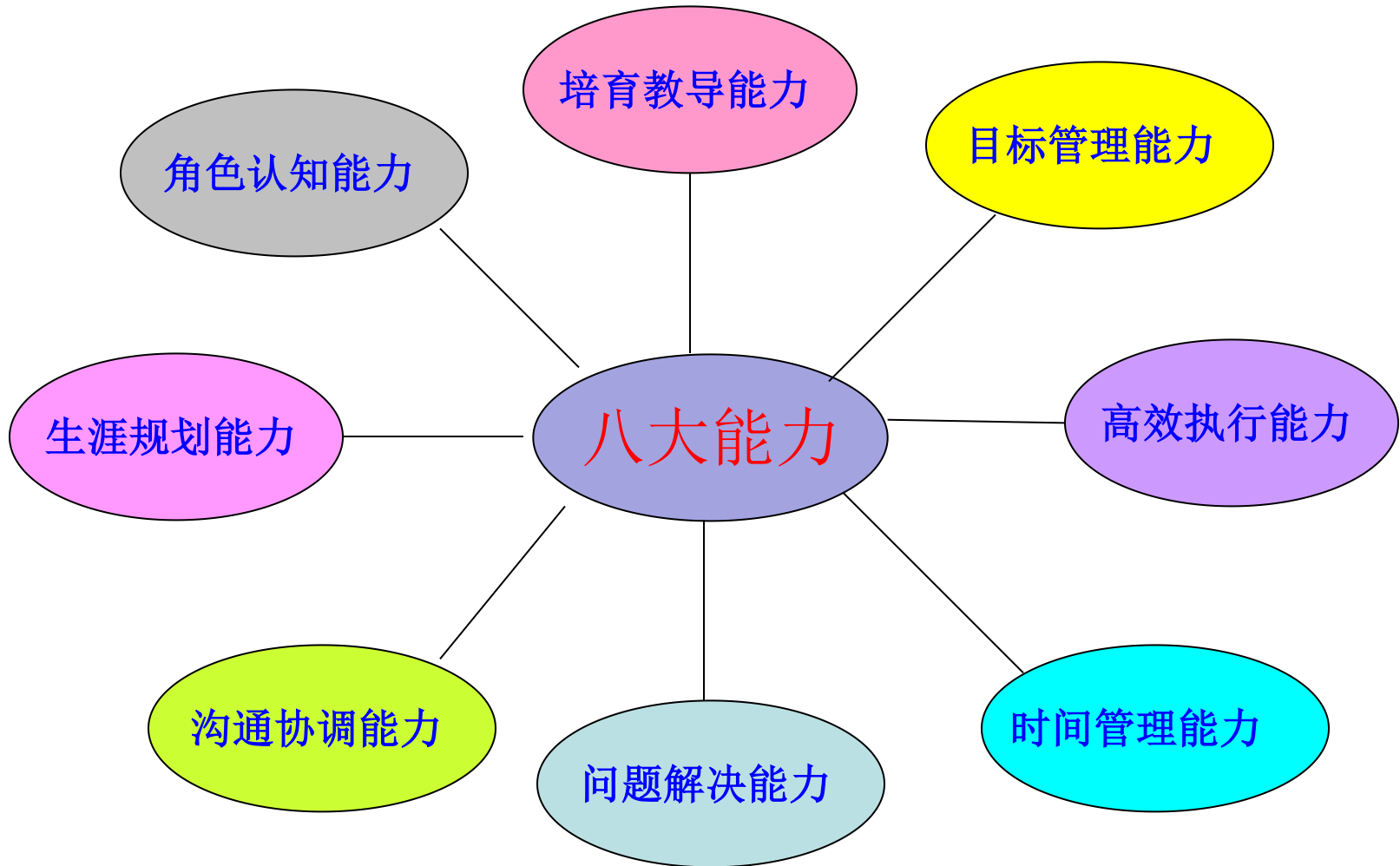
几年后，父亲提拔他做经理，他担心不能胜任，于是就问父亲该如何领导。他父亲拿出一根30厘米长的绳子放在桌上，叫他儿子用手拿着绳子的一段向前推，看能不能让绳子往前移动。

结果他怎么向前推，绳子也不往前移，只是歪歪斜斜地在原处扭动。

父亲问儿子该怎么才以改变现状？儿子拿着绳子，调了个方向，然后向前拉，绳子直直地向前走了，轻轻松松解决了这个问题。父亲问儿子悟到了什么，儿子说“做领导不能在后面推，要在前面拉。”

管理哲理：己所不欲，勿施与人，领导就是做给别人看，说服别人不要用嘴巴，而是用你的行动来证明，这样才能发挥领导的影响力。

五、基层主管的八大能力



工作技能的五个层次

层 面	状 态	说 明
第一层次	不知道	知识不足
第二层次	知道，做不到	培训不足
第三层次	知道，部分能做到或在某种程序上能做到	培训不足
第四层次	知道，能独立、彻底地完成	有经验
第五层次	知道，能独立、彻底地完成，还能教人	可转移技能

拉上窗帘

据说美国华盛顿广场有名的杰弗逊纪念大厦，因年深日久，墙面出现了裂纹。为能保护好这幢大厦，有关专家进行了专门研讨。

最初大家认为损害建筑物表面的元凶是侵蚀的酸雨，经进一步研究，却发现对墙体侵蚀最直接的原因，是每天冲洗墙壁的清洁剂对建筑物有酸蚀作用。而每天为什么要洗墙壁呢？因为墙壁上每天都有大量的鸟粪。为什么会有那么多的鸟粪呢？因为大厦周围聚集了很多燕子？为什么会有那么多的燕子呢？因为墙上有很多燕子爱吃的蜘蛛。为什么会有那么多的蜘蛛呢？因为大厦四周有蜘蛛喜欢吃的飞虫。为什么有那么多飞虫呢？因为飞虫在这里繁殖特别快。为什么飞虫在这里繁殖特别快？因为这里的尘埃最适宜飞虫繁殖。为什么这里最适宜飞虫繁殖？因为开着窗阳光充足，大量飞虫聚集在此，超常繁殖-----

由此发现解决的办法很简单：只要拉上整幢大厦的窗帘！

管理哲理：只要拉上窗帘就能替代几百万美元的维修费用！这是专家始料不及的，只要我们处理问题时，能透过重重迷雾，坚持不懈，追本溯源，抓住事物的根源，往往能够收到四两拔千斤的功效。

两个工人

盛夏的一天，一群人正在铁路的路基上工作，这时，一列缓缓开来的火车打断了他们的工作。火车停下来，一节特制的并且带有空调的车厢的窗户被人打天了，一个低沉的、友好的声音传来“大卫，是你吗？”

大卫——这群人的主管回答说“是我，吉姆，见到你真高兴。”于是，大卫和吉姆——铁路的总裁，进行了愉快的交谈。在长达一个多小时的愉快交谈后，两人热情地握手道别。

大卫的下属立刻包围了他，他们对于他是铁路总裁的朋友这一点感到非常震惊。大卫解释说，二十多年以前他和吉姆是在同一天开始为这条铁路工作的。

其中一个下属半认真半开玩笑地问大卫，为什么他现在仍在骄阳下工作，而吉姆却成了总裁。大卫非常惆怅地说“二十三年前我为一小时1.75美元的薪水而工作，而吉姆却是为这条铁路而工作。”

管理哲理：二十三年前为美元工作的人，现在仍然为薪水工作，二十三年前为事业工作的人，现在却成了团队的总裁，这就是平凡者与卓越者之间的差别根源所在。

第二讲

班组管理的基本知识

班组管理

班组是你表现的舞台!
你管理水平怎样,就看你的班组!
好的班组管理是你晋升的资本!



爱拼才回
赢!!!

团结就
是力
量!!!!

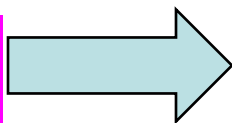


一.管理的概念



运用班组的有效资源，结合部属及众人的智慧与努力，达成班组的目标。

运用资源



通过努力



达成目标

爱拼才回赢!!!
团结就是力量!!!



二、班组管理的两个要点

效率：正确的做事方法

它是以活动为导向
从解决问题为思考点
以管理者尽职为本分
强调降低成本

效率是把事情做正确

效能：做正确的事

它是以目标为导向
从预防问题为思考点
以管理者称职为本分
强调增进效益

效能是做正确的事情

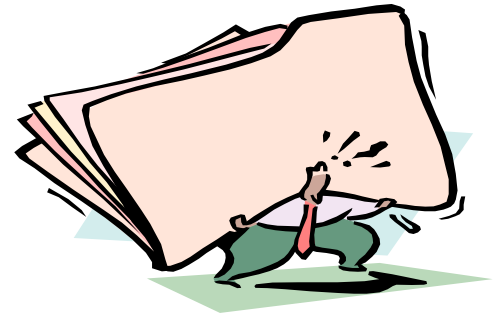
第一次就把正确的事做正确！

三、班组管理的艺术


把提高组员素质作为班组管理的核心内容

把自控管理作为班组管理的有效手段

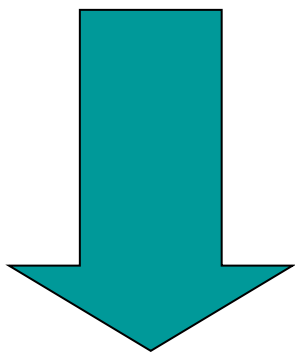
只有班组管理全员化，才能形成自动自觉



实现班组全员化的手段之一
——班组自主管理

A green starburst callout with a black outline, containing the text '如何调动全员的积极性?' (How to mobilize the enthusiasm of all staff?).

如何调动
全员的积
极性？



全员有责、全员参与、全员思考、全员管理
全员创新、全员创标、全员实践、全员学习

四.班组管理的六个角度

What	做什么事——明确实施对象
Why	为何做——明确目的、目标
Who	谁来做——明确责任人、实施人
Where	何地做——明确责任部门、实施地点
When	何时做——明确时间、日期和进度要求
How	如何做——具体措施、相关标准

五.班组管理的三个层面

1. 事后管理：问题发生后实施处理



关键：快！准！预防措施报告！

2. 事中管理：通过监督控制，防止问题发生



关键：广角镜！

3. 事前管理：预防可能发生的問題



关键：计划，预防

六、班组管理的八大误区

1、急于行动，疏于计划

3、只顾做事，不重绩效

5、不教员工，缺乏技巧

7、不善协作，沟通有碍

2、目标模糊，计划不周

4、形为过程，控制不力

6、急事急办，效能低下

8、归罚于外，推卸责任

七、班组管理追求的原则

严

细

实

恒



严：严谨、执行力

开会 + 不落实 = 0

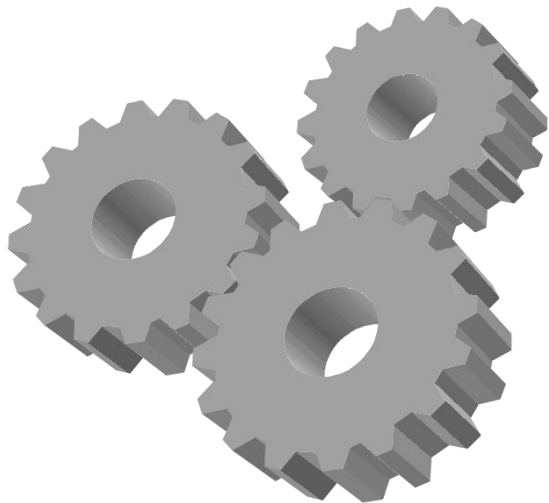
布置工作 + 不检查 = 0

抓住不落实的事 + 追究不落实的人 = 落实

不折不扣地执行 = 没有借口地贯彻 + 按质
按量地完成

细：精细化管理

- (1) 注重细节
- (2) 立足专业
- (3) 科学量化



“管理好的企业，总是单调无味，没有任何激动人心的事件。那是因为凡是可能发生的危机早已被预见，并已将它们转化为例行作业了。”

—— 德鲁克



(1) 注重细节

细节是一种精神，是一种敬业的精神和负责的精神，强调细节，就是强调工作无小事。



众酒成水

在一次隆重在庆典中，部落大酋长要求每一户家庭都捐出一壶自己酿的酒，并且将它们都倒和一个大桶里，准备在庆典最后让大家共享。几个人抬着大桶经过每一家门口，每一户人家都郑重其事的倒入家里酿的酒，很快就将桶装满了。

终于到了可共享美酒的时候了，酋长拔掉了木塞子，在每个人的杯中都注满了酒，当大伙一饮而尽时，却发现喝下去的都是清水。

管理哲理：人人都以为自己一点点小问题不会影响到大局，而到最后检测结果时却发现没有不是问题的地方。如何督促每个员工好好完成自己的任务，是管理者身上的大事。



(2) 立足专业

基层主管应当是本班组有丰富实践经验的业务技术尖子，同时善于学习新知识、新技能，不断提高自己的业务技术能力。



(3) 科学量化

煮鸡蛋

我们一般在家里煮鸡蛋，无非找一口锅，放上水和鸡蛋，打开火，煮上十分八分钟，等自己觉得差不多了，关火取鸡蛋，放凉水里冰一下，就完成了。那么，如果采用科学量化的方式，将怎样煮鸡蛋呢？

在日本的超市里，鸡蛋售出时都会附赠一份说明书，介绍的是怎样煮鸡蛋的步骤：

- 1、采用长宽高各4厘米的特制容器；**
- 2、加水50毫升左右；**
- 3、1分钟左右水开。**

实：现场 实际 效果

管理者要
深入现场

要对现场发
生的具体问
题进行现场
的事实求是
的分析，找
出改善方案。

定期对实施
结果进行评
价，不断推
动班组工作
的步步深入。

恒：持续、信心

“机器没有坏，就不用去修理。”

这句话应该改成“机器没有坏，但它总有一天会坏的。”

改善=不间断地（发现问题 + 思考问题 + 解决问题）



第三讲

班组管理的科学方法

一、目标管理

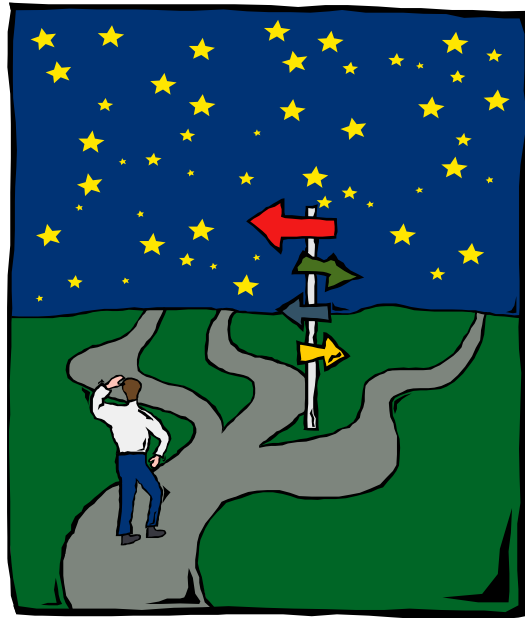
1、
目标
管理
特点

2、
目标
管理
执行
过程

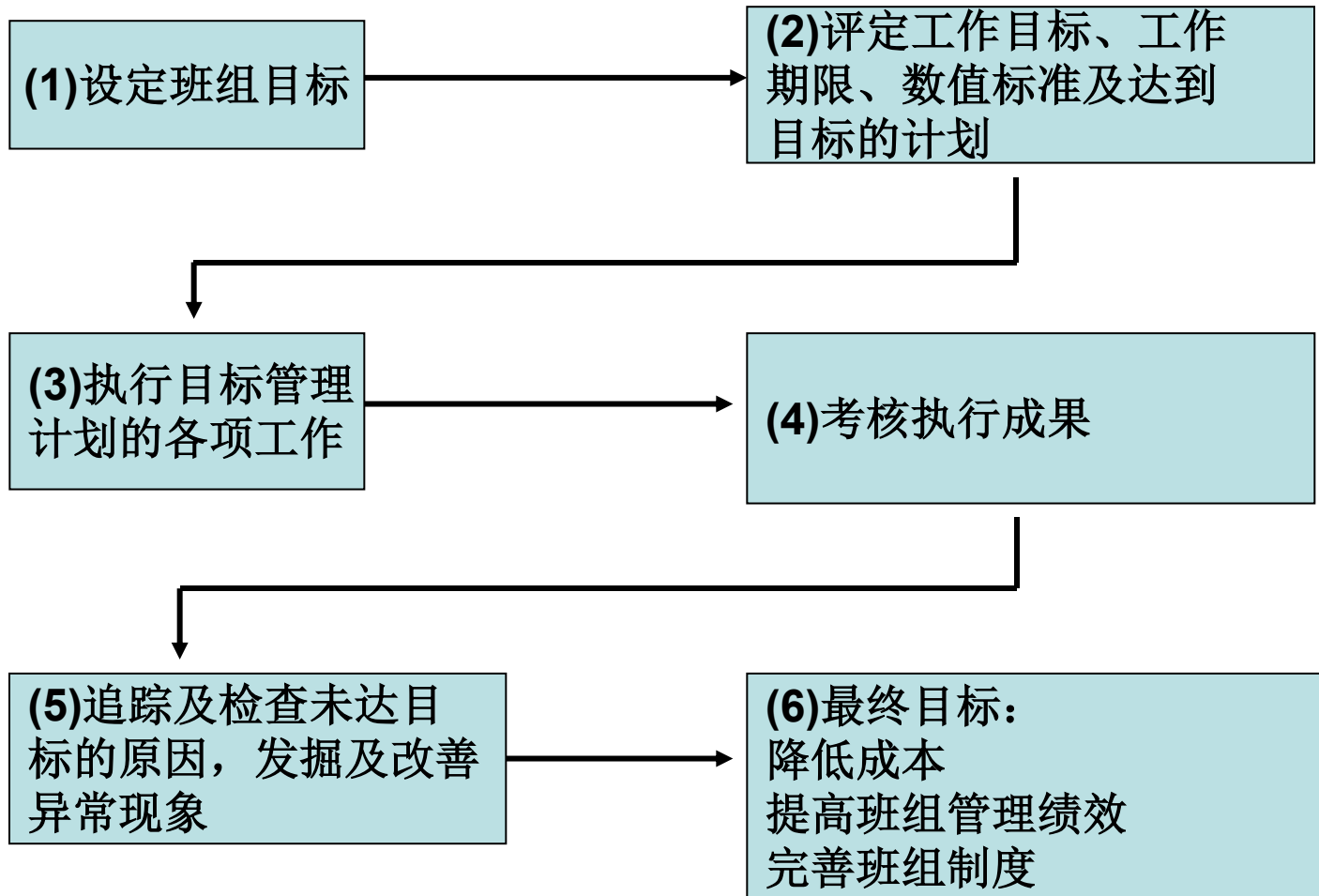
3、
制定
班组
目标
四大
方法

4、
班组
目标
考核
激励

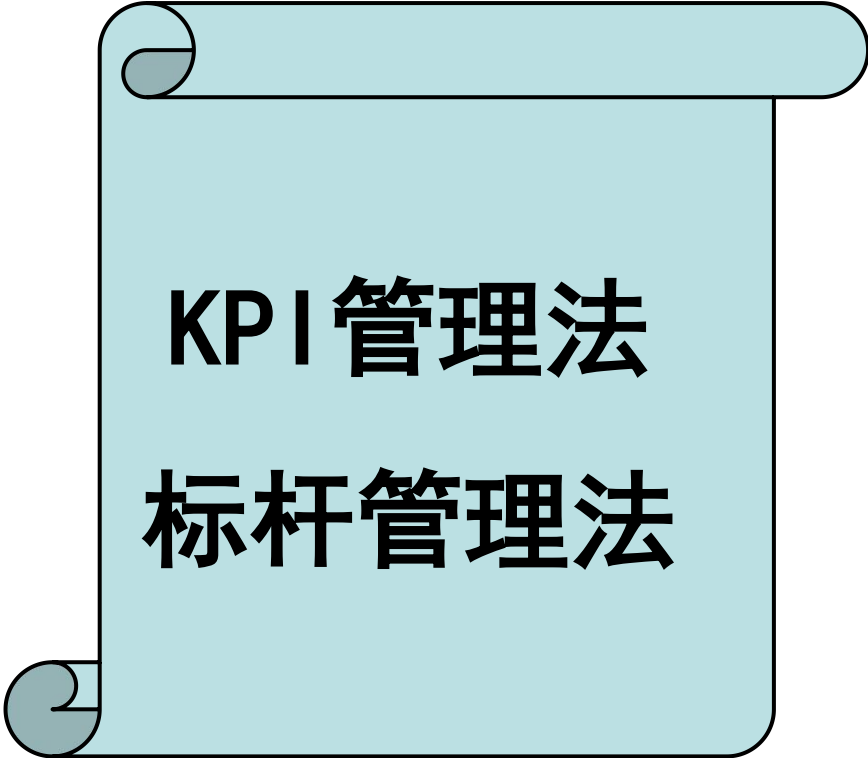
1、目标管理特点



2、目标管理执行过程

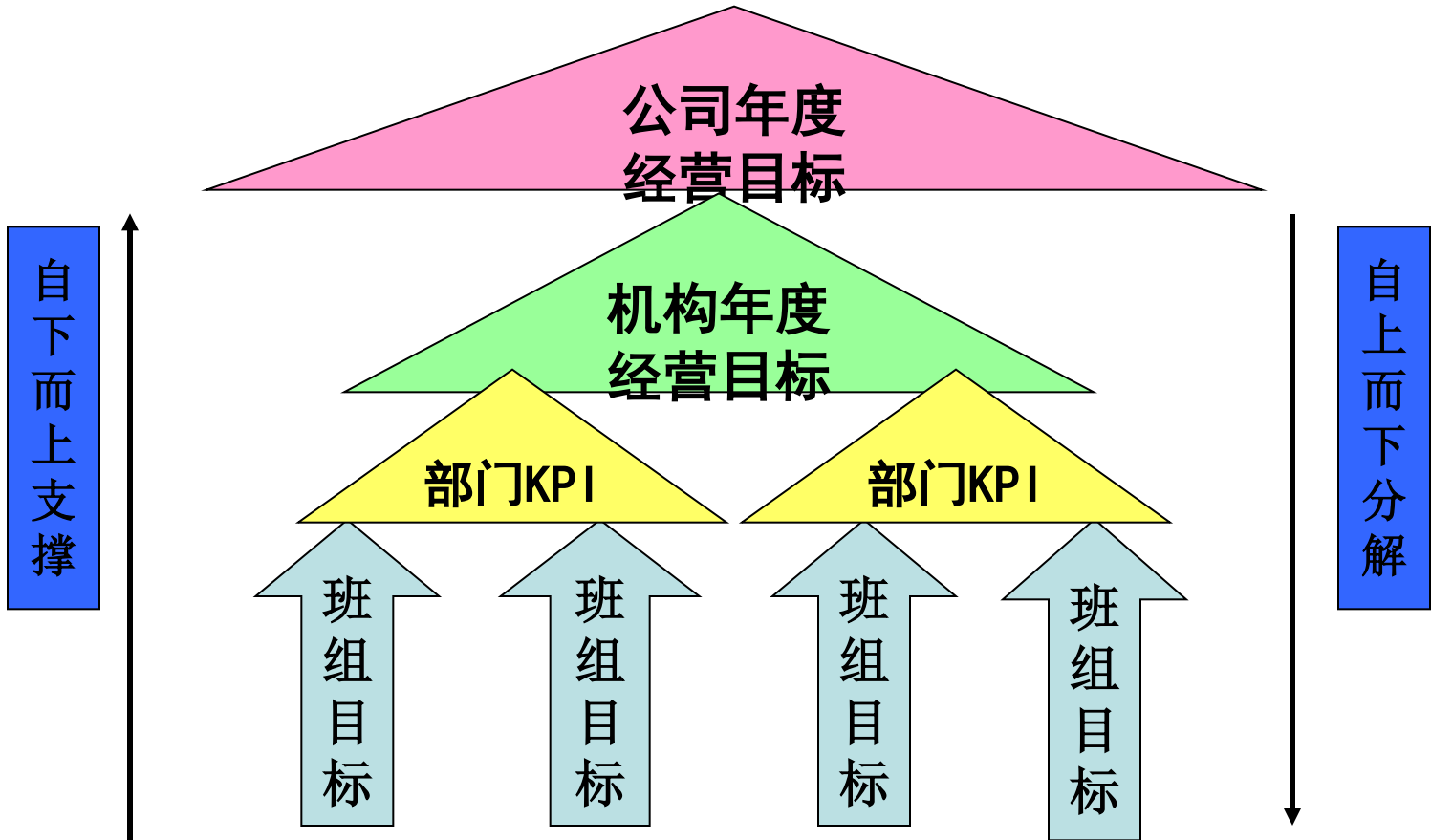


3、制定班组目标的两大方法

A light blue scroll graphic with rounded corners and a drop shadow, containing two lines of text. The scroll is oriented vertically and has a small circular tab at the top-left and bottom-left corners.

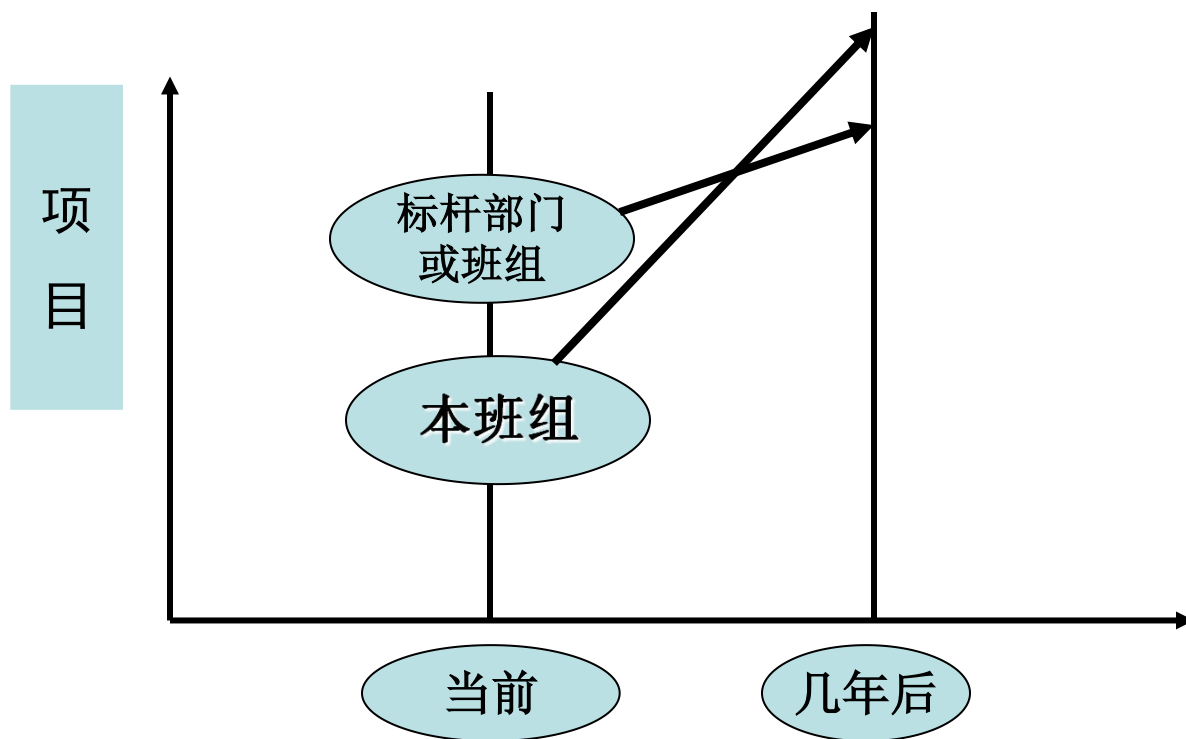
KPI管理法
标杆管理法

KPI管理法



公司目标体系示意图

标杆制定的步骤



4、班组目标考核与激励

评比优秀

组员展示成果

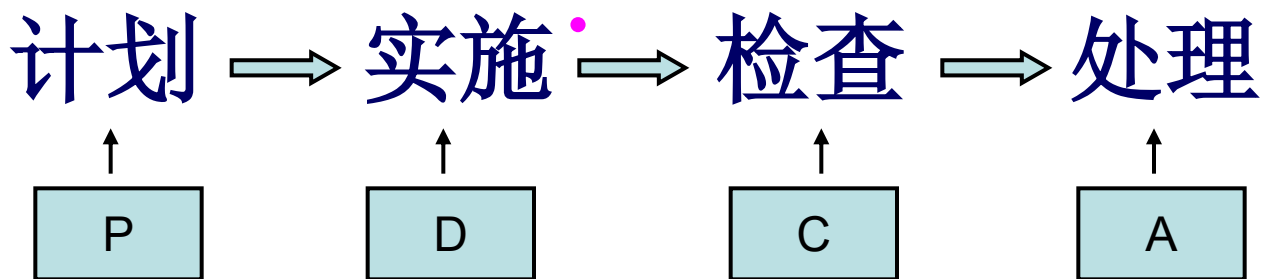
举办学习交流会

对落后组员进行辅导

总结书面报告

二.经典管理循环

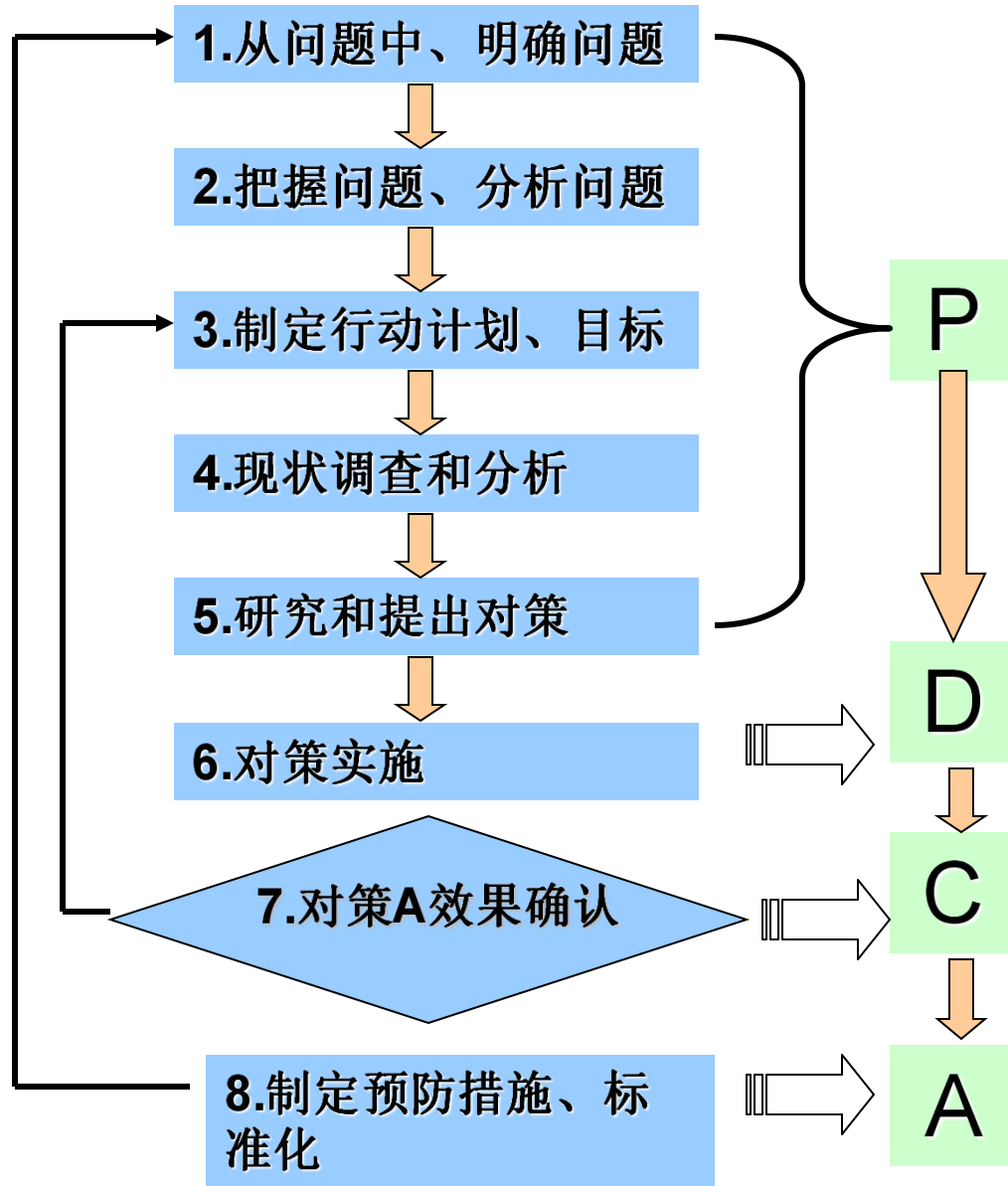
PDCA循环-
改善提升



现场肯定会产生问题!

但不要淹没在问题里!

解决问题的8个步骤



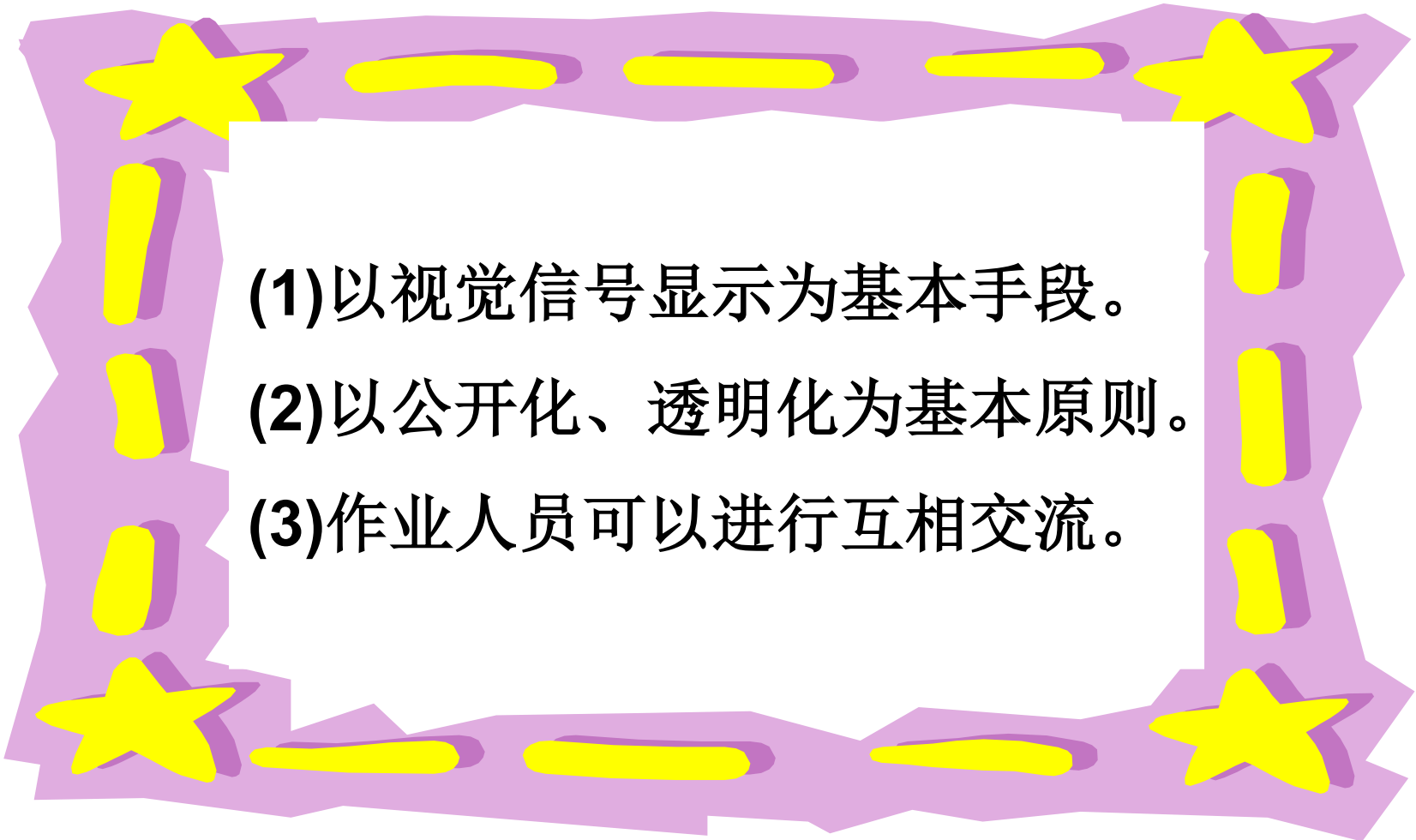
三、目视管理

1、含义

是利用形象直观而又色彩适宜的各种视觉感知信息来组织现场生产活动，达到提高劳动生产率的一种管理手段，也是一种利用视觉来进行管理的科学方法。



2、目视管理的特点

- 
- A decorative frame surrounds the text. It is a light purple color with a jagged, torn-paper-like edge. The frame is adorned with yellow stars and horizontal bars. There are four yellow stars, one in each corner. Along the top and bottom edges, there are three yellow horizontal bars. On the left and right vertical edges, there are four yellow vertical bars, one in the middle of each side.
- (1)**以视觉信号显示为基本手段。
 - (2)**以公开化、透明化为基本原则。
 - (3)**作业人员可以进行互相交流。

3、常用的目视管理的类别

- 看板
- 信号灯或者异常信号灯
- 操作流程图
- 提醒语
- 告示板
- 黑板报



A decorative banner with a light blue background and a white outline, featuring a ribbon-like shape with pointed ends. The banner is centered horizontally and contains the main title text.

四、质量管理

1、什么是QC小组活动



开展QC小组活动的实施步骤

1、制订 QC小组的组织原则



2、制订QC小组活动内容

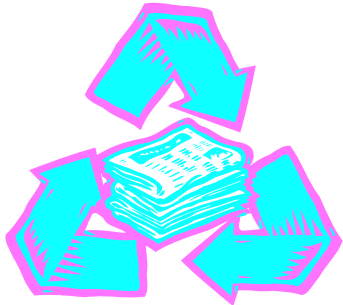


3、效果评价



4、体会

确立课题目标、开展目标论证、分析现场质量问题、拟定对策

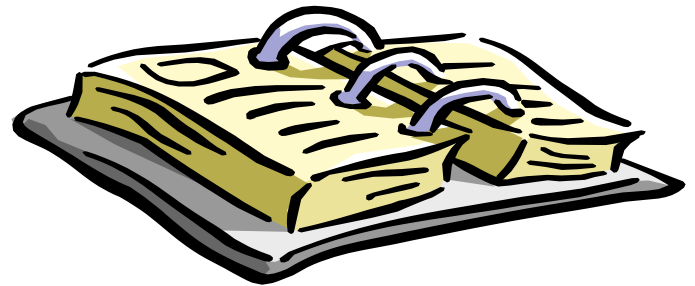


3、开展QC小组活动的作用

- 1、提高员工素质、激发职工的积极性、创造性
- 2、服务质量的提高
- 3、降低成本
- 4、创造一个良好的工作环境
- 5、实现企业的方针目标

五、标准化管理

- (1) 工作现场管理标准化。
- (2) 加强班组内部基础管理标准化。
- (3) 建立健全班组工作现场规章制度。
- (4) 实现班组管理民主的标准化。



责任心与制度

二十世纪末，武汉市中心六层的景明大楼收到一封英国信函。

写信的是1917年该楼的设计单位——一家英国建筑事务所。它在信中表示：当年设计的安全年限为80年，现已到期，敬请注意该楼的安全。这个设计单位远在万里之外，又是80年前设计的楼房，而设计者也已去世，该建筑事务所居然还惦念着80年前交工的大楼的安危。

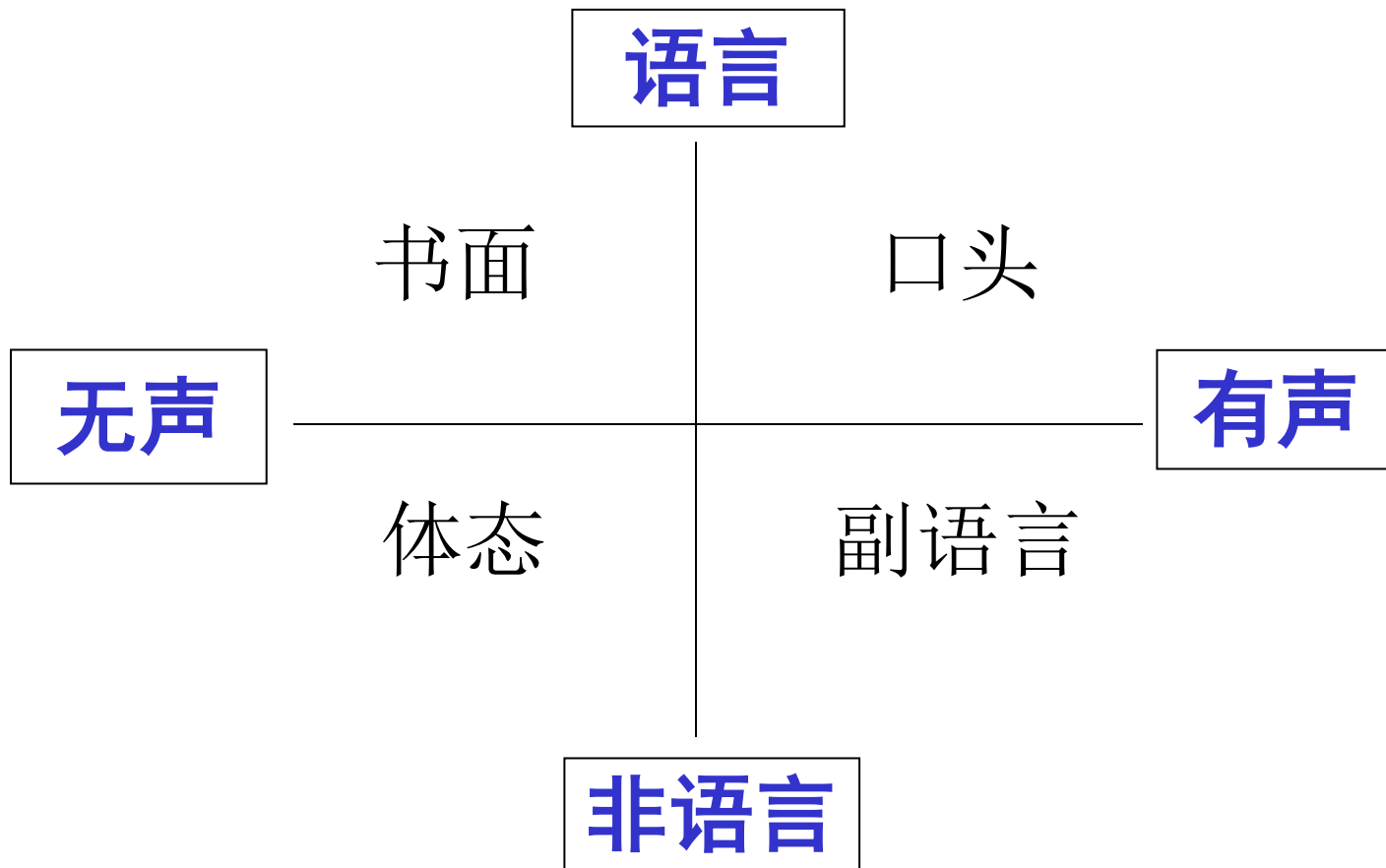
管理哲理：人光有责任心是不够的，还要让责任心贯穿在制度之中，使之千百年流传下去。

第四讲

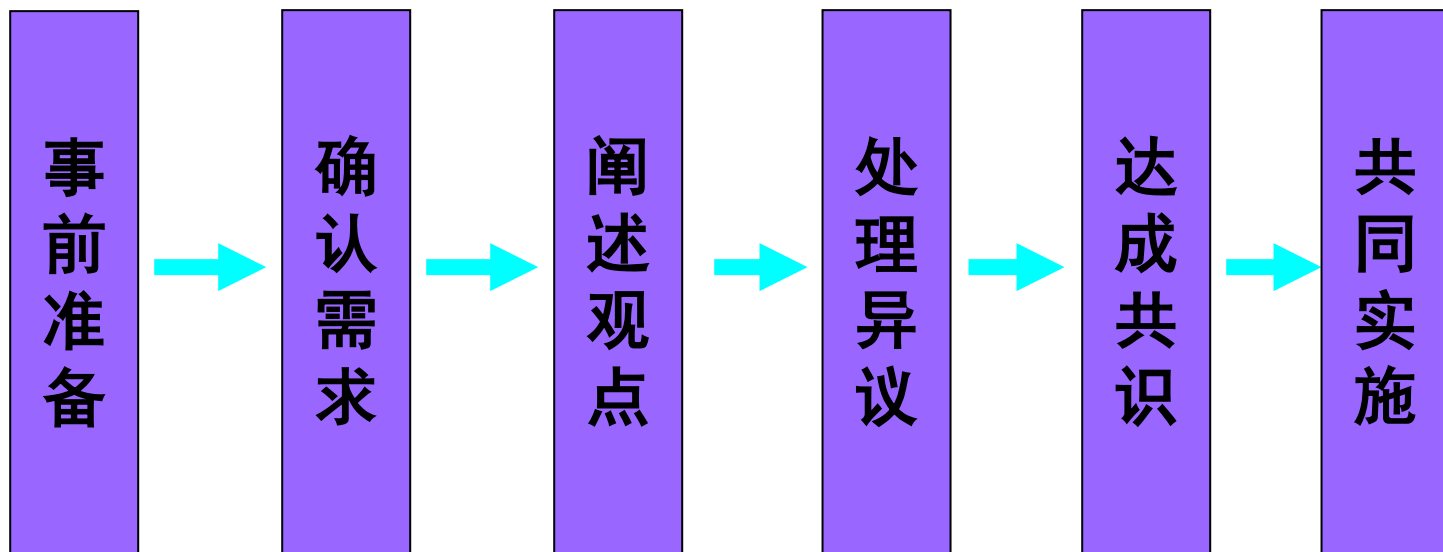
提升基层主管的沟通能力



一、人际沟通四种媒介



二、有效沟通的六个步骤



三、职场沟通技巧

- 1、如何与上司沟通
- 2、如何与下属沟通



1、如何与上司沟通

向领导请示汇报的程序

- 1、仔细聆听领导的命令
- 2、与领导探讨目标的可行性
- 3、拟订详细的工作计划
- 4、工作中随时向领导汇报
- 5、工作完成后及时总结汇报

说服领导的技巧

- 1、选择恰当的提议时机
- 2、资讯及数据都极具说服力
- 3、设想领导质疑事先准备答案
- 4、说话简明扼要，突出重点
- 5、充分尊敬领导



例子：

洗总，对于这次的工作，我是这样理解的，
你看对吗？

为了在服务节保证良好的现场环境卫生，
您希望我们管理处_____不遗余力的_____在本
周五_____把死角的卫生清理一遍或_____，
洗总请您确认一下是否有遗漏？

2、如何与下属沟通

(1) 对下属下达命令的技巧

① 清楚地交代 **5W1H**

② 请对方复述一遍

③ 及时给予跟催

(2) 如何使部下积极接受命令



(3) 赞扬部下的技巧

①赞美的态度要真诚

②赞美的内容要具体

③注意赞美的场合

④适当运用间接赞美的技巧

韩国某大公司的一个清洁工，本来是一个最被人忽视，最被人看不起的角色，但就是这样一个人，却在一天晚上公司保险箱被窃时，与小偷进行了殊死搏斗。

事后，有人为他请功并问他的动机时，答案却出人意料。他说，当公司的总经理从他身旁经过时，总会不时地赞美他“你扫的地真干净。”

管理哲理：金钱在调动下属的积极性方面不是万能的，而赞美却恰好可以弥足它的不足，因为生活中的每一个人，都有较强的自尊心和荣誉感，你对他们真诚的表扬与赞同，就是对他们价值的最好承认和重视。

(4) 批评部下的方法

- ①以真诚的赞美做开头
- ②要尊重客观事实
- ③指责时不要伤害部下的自尊与自信
- ④友好的结束批评
- ⑤选择适当的场所



Thank You