

# 《金牌班组长综合管理技能提升训练》

## 【课程研发背景】

组是企业最小的、但却是最基础的管理单元组织。班组长是最基础的管理者，是生产、营销、服务等经营活动进行直接管理的领导层，在企业经营管理中具有承上启下的作用，同时又是一线服务人员，是“与客人打交道最多的人”。因此，班组长的综合素质高低关系到企业经营理念的落实，关系到经营管理和水平的提高。而现实中，针对班组长接受培训的机会比较少，这样势必会影响整个企业的管理和水平。为了打造卓越标杆班组，激励班组长进一步提高自我管理能力和班组团队管理能力，毋庸置疑成为了改变员工理念，营造良好班组氛围的关键，所以加强员工的班组创新管理、团队文化建设，加强价值观和理念的深度理解，提升班组长的综合管理能力，被提到重要的议事日程。

在这种背景下，本课程应运而生。

**【项目适用对象】** 生产、维修、品质、仓储等各类生产班组长、生产主管、拉长、部门基层主管等

## 【课程主要优势】

- 满意度均持续**90%以上**，被多家企业多期采购，获得了客户的一致认可；
- 在快乐中成长，**融合**理论讲述、角色扮演、案例分析、游戏互动、头脑风暴、视频赏析等多种培训形式；
- 大量糅合情景导演、学员参与、引导思考、管理共鸣、进而进行**行为改善**；
- 课程中有很多同类企业的成功管理理念与案例，案例实战实用，课后会有**学习工具包**给到客户方参考学习使用。

## 【培训课程目标】

- 明确生产班组长管理角色定位与角色认知；
- 了解后80/90后班组长的特点及管理技巧；
- 掌握生产班组长日常管理技能；
- 掌握生产班组长现场管理技巧；
- 提升生产班组长个人领导能力、个人影响力；
- 掌握班组团队员工辅导、训练与激励技巧，提升员工的执行动力；
- 掌握班组沟通协调能力，有效分解部门或班组目标指标的方法；

- 提高班组工作创新管理能力，进而提升其管理效率；
- 提升班组团队及文化建设方法。

**【培训课程时长】** 2天（也可根据客户所选模块进行时间调整，最短1天）

### **【培训课程纲要】**

**备注：**1、本大纲为通用大纲，培训中讲师会根据学员实际情况进行调整，以更有针对性的培训。

2、为了达到一个良好的培训效果，每次培训结束均布置有试题。讲师会针对学员作答情况进行打分，并将其共性问题进行点评。

## **开始篇**

### **一、开班、破冰**

- ✓ 班主任/助教开班
- ✓ 培训组织者/公司高层宣导
- ✓ 讲师介绍
- ✓ 破冰活动

### **二、团队组建**

- ✓ 分组活动
- ✓ 奖惩措施
- ✓ 培训公约及签字：以管理的方式上此课程，在课堂中学会科学管理

## **理念篇**

### **模块一、基层班组长的角色定位**

**课程目标：**通过本模块的学习，让班组长明晰自己的角色定位，明晰作为团队管理者的责任以及作为一名优秀班组长应该具备的职业素质等；

懂得后80/90后员工特点，知晓管理的方法和技巧。

#### **第一部分：班组长的角色定位**

- 1、 基层班组长的定位
- 2、 班组长的六种角色定位

3、 基层班组长的核心职责

**工具研讨：**某公司班组长工作说明书探讨

4、 班组管理者应具备“三头六必”能力

**分组研讨**

5、 班组长的管理水平现状分类

6、 一流班组长的素质要求

7、 优秀班组长工作模式

**分组研讨：**问题班组长与优秀班组长的区别

**第二部分：80、90后员工的特点及管理技巧（重点）**

1、 后80/90后员工的心声

2、 80、90后成长：社会大背景分析

3、 80、90后员工的职场表现特征

讨论：80、90后员工在职场的表现形式

4、 澄清对80、90后6大错误看法

5、 如何管理80、90后员工（七大技巧）

6、 如何批评/处分后80/90后员工

- ✓ 偶犯的“小错”处理
- ✓ 触犯“大错”严重违纪或造成严重损失的处理

7、 如何管理班组中的“刺头”

- ✓ 1) 活用员工的短处
- ✓ 2) 管理“野马”的招术
- ✓ 3) 管理年轻气燥员工的招术
- ✓ 4) 应对老资格员工
- ✓ 5) 管理桀骜不驯员工

**现场演练及点评**

## 实操篇

### 模块二、班组长的日常管理（重点）

**课程目标：**通过本模块的学习，明晰班组长的日常管理工作项目，明确科学班前会的意义和科学操作方法，让他们懂得制定计划的重要性和方法。

## 第一部分、班组长的日常管理事项

- 1、 第一项：现场确认
- 2、 第二项：工作交接
- 3、 第三项：班前会
- 4、 第四项：生产确认
- 5、 第五项：质量巡检
- 6、 第六项：变化点把握
- 7、 第七项：异常应对
- 8、 第八项：交流、联络和协调
- 9、 第九项：填写报表
- 10、 第十项：工作总结及交班

## 第二部分、高效班前会

- 1、 班前会意义
- 2、 班前会目的
- 3、 班前会内容

**现场分组演练：讲师点评**

## 第三部分、日常准备工作

- 1、 准备工作内容：a. 技术准备; b. 物资准备; c. 组织准备
- 2、 组织准备之黄金表达三段论
- 3、 工作计划：月计划、周计划、日计划、人员培训计划

## 模块三、班组长的现场管理

**课程目标：**通过本模块的学习，让班组长明晰现场管理的重要性和职责，通过案例分析、图片展示、模型分解等形式，让他们学会现场管理的先进理念和操作方法；不仅教会学员什么是 7S 管理，还学会如何推进 7S 等内容。

- 1、 什么是现场？现场的重要性；
- 2、 车间现场问题图片案例分析与讨论
- 3、 生产活动的要义
- 4、 现场管理者的角色
- 5、 现场管理之 SDCA 标准化循环
  - ✓ 标准化(Standardization)

- ✓ 实行(Do)
  - ✓ 检查成效(Check)
  - ✓ 制定方法(Act)
- 6、现场管理-PDCA 循环(戴明环)
  - 7、PDCA 循环的 8 个步骤
  - 8、PDCA 之目标管理
    - ✓ 衡量目标的四大要素
    - ✓ SMART 原则
  - 9、PDCA 案例研讨：珠海宏广电子有限公司 PDCA 持续改善案例
  - 10、PDCA 游戏互动：数字传递

**案例探讨：**张领班遇到了什么问题？

- 11、现场管理之 7S 管理
- 12、“7S”改善对象及目标
- 13、7S 推行的步骤（“罗氏黄金十一法则”）

步骤 1：成立推行组织；步骤 2：拟定推选方针及目标；步骤 3：拟定工作计划；步骤 4：

说明及教育；步骤 5：活动前的宣导造势；步骤 6：7S 活动导入实施；

步骤 7：活动评鉴办法确定；步骤 8：活动试行；步骤 9：评鉴公布及奖惩；

步骤 10：检讨修正；步骤 11：纳入定期管理活动中

**实用工具-案例研讨：**金泰电线电缆有限公司 7S 推行计划

#### **模块四、提升班组长的个人领导能力**

**课程目标：**通过本模块的学习，让班组长懂得个人领导力塑造的重要性，并学会领导力塑造的关键要素方法，如时间管理法、5WHY 法、影响力法、威信树立法等；另外，教会他们怎么管理自己和下属的压力和情绪能力。

##### **第一部分、个人领导能力塑造**

- 1、个人领导能力之管理者的工作规划-时间管理象限法
- 2、怎样减少工作中的“救火”现象
- 3、班组长时间管理的具体方法
- 4、个人领导能力之工作问题处理“5WHY”法
- 5、权力与影响力的差异
- 6、什么是影响力？影响力的特点

### 寓言分析：陈阿土的故事

- 7、 建立影响力的八个规则
- 8、 处理部属抱怨的六大原则
- 9、 建立威信 的 42 个方法

### 案例研讨 工具运用

## 第二部分、个人及下属压力与情绪管理

- 1、 情绪与压力的客观性
- 2、 阳光心态的塑造
- 3、 认知我们的压力源
- 4、 成功压力管理之七项修炼
- 5、 左右你一生的 14 种情绪
- 6、 简单易用的情绪控制方法
  - a 自我暗示法；b 睡眠法；c 保健法；d 运动法；e 倾诉法
  - f 深呼吸法；g 旅游法；h 音乐法；i 照镜子法
- 7、 快乐工作的要诀

### 游戏互动 工具运用

## 模块五、有效激励员工的执行动力，持续保持工作激情

**课程目标：**通过本模块的学习，让班组长学会有效激励的方法，懂得行业标杆企业的激励手段，结合自己团队实际情况学以致用；掌握团队执行力提升的方法与步骤。

### 第一部分、有效激励

- 1、 对激励的基本认知
  - ◎激励—通用的管理手段
  - ◎管理者艺术的激励行为
  - ◎奖惩结合的最佳效果
- 2、 激励的类型和目的
- 3、 世界顶级企业通用的六种激励方式
  - ① 目标激励②荣誉激励③赞美激励④金钱激励⑤休假激励⑥信任激励
- 4、 渐进法则与卖菜理论
- 5、 管理者艺术的激励行为：
  - 一分钟的表扬●一分钟的批评●尽力于员工保持亲密的关系

## 第二部分、提升团队执行力

- 6、 设立目标执行的7个步骤
- 7、 员工执行力不强的八大原因
- 8、 提高执行力的四把钥匙：4C-澄清、胜任、承诺、控制

*视频赏析*

*工具运用*

## 模块六、班组长的沟通能力提升

**课程目标：**通过本模块的学习，让班组长认识到沟通的重要性，掌握高效沟通的步骤；学会与上级、同级和夏季沟通的技巧与技能。

### 第一部分、高效沟通步骤

- 1、 认识沟通？

*现场测试：沟通能力自测题*

- 2、 信息沟通漏斗
- 3、 沟通的形式
- 4、 沟通的黄金与白金定律
- 5、 8个黄金沟通句型
- 6、 有效沟通的15个窍门

### 第二部分、怎样与上级、同级和下级进行沟通

#### 上级沟通技巧

- 1、 有效与上司沟通技巧---获得支持
- 2、 向上级沟通—KISS 原则

**视频赏析：**《建国大业》片段

- ✓ 向上司请示汇报的程序
- ✓ 请示与汇报的基本态度
- ✓ 说服上司的技巧

#### 同级沟通技巧

- 1、 有效与同级沟通技巧---获得配合
  - ✓ 跨部门沟通的四大要点
  - ✓ 尊重和欣赏
  - ✓ 换位思考

- ✓ 知己知彼
- ✓ 会议管理的技巧
- 2、跨部门沟通的技巧
  - ✓ 营造良好的沟通氛围
  - ✓ 换个角度想一想——为他人着想
  - ✓ 知己知彼
  - ✓ 借力使力不费力
  - ✓ 到位不错位，化解不误解
  - ✓ 无级别沟通选择有术——飞鸽传书、QQ 群

### 下级沟通技巧

- 1、有效与下属沟通技巧--获得服从
- 2、正确传达命令意图
- 3、如何使部下积极接受命令
- 4、赞扬部下的技巧
  - ✓ 赞美的作用
  - ✓ 赞美的技巧
- 5、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

**实用工具及运用：汉堡原则 (Hamburger Approach)**

### 模块七、班组工作创新管理（选讲）

**课程目标：**通过本模块的学习，让班组长掌握一些班组创新管理方法，进而提升班组创新管理能力；学会海尔 OEC 管理法并运用于企业中；掌握思维导图 Mind manager 创新管理工具。

#### 第一部分、常用创新管理方法

- 1、问题冰山的开山法宝——5W2H 法
- 2、显性问题与隐性问题
- 3、探寻问题技法——鱼骨图法
- 4、木桶原理中的短板分析

- 5、 创新思维与头脑风暴
- 6、 建立内部建议和研讨机制
- 7、 解决问题的 MOT 管理模式

### **分组研讨**

## **第二部分、海尔：OEC 管理法**

- 1、 海尔：OEC 管理法
- 2、 海尔的 OEC 管理三个基本原则
- 3、 OEC 管理法的五个结果
- 4、 以“OEC”为方法:健全班组日清管理制度

## **第三部分、实用工具：思维导图 Mind manager 软件使用**

- 1、 思维导图介绍
- 2、 Mind manager 软件介绍
- 3、 Mind manager 软件使用

## **模块八、班组团队及文化建设**

**课程目标：**通过本模块的学习，让班组长认识到团队及文化建设的重要性，通过案例展示，让他们掌握班组团队及文化建设思路与方法。

- 1、 从“无解的悖论”看文化
- 2、 班组文化体系
- 3、 公关文化—打造属于自己的影响圈
- 4、 学习文化—三人行，必有我师
- 5、 团队文化—比学赶帮中享受“彼此的快乐”
- 6、 管理文化—效能与制度的诱惑
- 7、 执行文化—享受“尽力之美”的感动
- 8、 成长文化—通往理想的上坡路

### **班组文化活动案例--“群星璀璨”活动**

## **结束篇**

- 1、 学员、讲师互动问答(Q & A)
- 2、 考试（现场笔试）

3、现场 PPT 放映

4、讲师赠言 合影留念

✓ 课后提供管理辅助材料、学习工具包，包括许多实用表格、工具！