

# 金牌班组长管理技能与综合素质提升

## ---升级版

现场就是市场！班组是生产企业基本的细胞，其生命力和战斗力直接影响着企业的产出：生产力 P、品质 Q、成本 C、交期 D、安全 S、士气 M，也即影响现场的竞争力！现实工作需要的主管是领导型还是教练型？生产主管在班组建设中应发挥怎样的作用？

台湾著名企业灿坤公司盛行一句名言：假如明天地球要毁灭，灿坤公司也不忘记种下 2 棵葡萄树：一棵是研发，一棵是教育训练。其所指教育训练不是简单的培训，而是企业中的每一位主管都扮演“教练角色”，在不断教练下属的过程中建设优秀的班组，完成绩效目标。然而事实往往是：主管没有教练班组长，班组长没有教练下属，忙忙碌碌的结果事倍而功半。

大多数的生产一线主管都是从技术转型到管理，但是一个技术娴熟的人就一定能够带好一个团队吗？所有的球星都是称职的教练吗？事实上，这需要学习和训练。

本课程对于班组长来说是提高篇，对于车间主任及比班组长高一级的主管是修炼篇，对于从技术转型管理的工程师是角色转变篇。本课程就是帮助从技术转型管理的各级生产主管如何学会教练技巧，从而提升管理效能，建设优秀班组，实现一流现场，提升其综合职业技能。

**【课程对象】** 生产经理、车间主任、工段长、科长、班组长等各级生产运作管理相关主管及现场后备培养干部、新上任现场管理人员、从技术转型做管理工作的工程师、有兴趣的相关人员等。，特别适合参加过《如何做一名出色的班组长》课程的学员理论和技能升级。

**【授课形式】** 角色扮演、演讲互动、实况录像、电影分享、问题讨论和实战案例分析

**【课程大纲】** 2--3 天（培训时间和内容可根据情况作调整，标准课程是 3 天 18 小时）

## 第一部分、角色认知篇：找准定位，强化自我

### 第一单元、管理基础知识与定律

- ◆ 什么是管理
- ◆ 主管角色转换意识
- ◆ 直接影响力与间接影响力
- ◆ 领导力量的三个来源
- ◆ 法约尔提出的管理的 5 项基本职能
- ◆ 如何认识基层管理者的行为规律

### 第二单元、基层管理者的角色职责与定位

- ◆ 认识自己的职业和岗位
- ◆ 干部职业化的六个层面
- ◆ 管理者个人职业化的表现
- ◆ 基层管理者常犯二十项主要错误
- ◆ 班组管理者所必须具备的管理知识
- ◆ 基层主管要学会的语言
- ◆ 选拔基层主管的六项要求
- ◆ 基层管理者的人生修养七多
- ◆ 提升基层管理者素质的 4 种技巧

- ◆ 寓言案例：乌鸦和豺狼的故事
- ◆ 案例讨论：这些事情谁该管？
- ◆ 案例分析：老总最爱的杰出干部的六个行为特征
- ◆ 案例讨论：金融危机下管理干部的定位与感思

## 第二部分、现场管理篇：向现场要效益

### 第三单元、防错、防误与防呆与解决问题

- ◆ 墨菲定律的启示
- ◆ 企业实施三防的必要性
- ◆ 什么是防错技术？
- ◆ 防错技术的五大基本原理
- ◆ 防错、防误与防呆的企业运用原理
- ◆ 工程技术防错的 13 个原则
- ◆ 防错思维训练与管理防错机制
- ◆ 案例分享：如何利用防呆法解决漏件的问题
- ◆ 案例分享：如何利用防呆法解决错误加工的问题
- ◆ 案例分享：日常防错技术的运用案例
- ◆ 案例分享：防错、防误与防呆在企业的技术应用

### 第四单元、工作改善技能提升训练

- ◆ 日本式改善活动“五心”
- ◆ 工作改善时常见的障碍
- ◆ 排除改善障碍之要领
- ◆ 哪些工作需要改善
- ◆ 工作改善与心态的关系
- ◆ 管理 VS 改善
- ◆ 如何进行工作改善
- ◆ 工作改善四阶段
- 1、第一阶段——工作分解 2、第二阶段——就每一个细目作核检
- 3、第三阶段——展开新方法 4、第四阶段——实施新方法
- ◆ 解决问题思维方法 - PDCA
- ◆ 案例分享：激发改善创意的 12 把金钥匙
- ◆ 管理电影分享：某加工企业工作改善

### 第五单元、现场提升效率、降低成本的主要手段与方法

- ◆ 改进工作质量
- ◆ 减少机器停机时间
- ◆ 缩短生产交期
- ◆ 工艺流程查一查
- ◆ 平面布置调一调
- ◆ 流水线上算一算
- ◆ 动作要素减一减
- ◆ 4M 方法寻找浪费
- ◆ 案例分析：现场图片案例分享与研讨

### 第六单元、如何带领部属安全工作

- ◆ 安全的重要性与定义

- ◆ 为什么会发生安全事故？
- ◆ 基层干部的安全责任
- ◆ 生产安全的本质
- ◆ 造成工伤事故的主要因素分析
- ◆ 预防安全事故的三大利器
- ◆ 安全管理操作流程
- ◆ 如何塑造安全文化
  - ◆ 案例分析：班组安全管理检查表
  - ◆ 案例分析：一线班组的安全管理研讨与交流
  - ◆ 案例分享：班组长具体的安全防范措施与安全工作办法

## 第三部分、管理技能工具篇：效率的基础，成功的保证

### 第七单元、目标设定与计划管理能力

- ◆ 目标与计划管理的意义
- ◆ 目标管理与计划管理的区别
- ◆ 目标管理五要素
- ◆ 目标管理的两大特征和实质
- ◆ 目标的设定与分解
- ◆ 建立下属目标的步骤
- ◆ 制定计划的基本要点
- ◆ 制订工作计划的技巧
- ◆ 制定计划常见的错误
- ◆ 工作追踪标准和 5 个原则
- ◆ 案例讨论：降低费用 6% 的目标体系图
- ◆ 案例讨论：班组长对工人的管理是目标管理吗？
- ◆ 案例讨论：如何克服下属的抵制

### 第八单元、绩效管理与辅导面谈

- ◆ 管理者必备士气提升 12 大原则
  - ◆ 一线干部在绩效管理中的地位
- ◆ 员工和公司都从绩效管理中能获得那些益处
- ◆ 员工和公司分别在绩效管理中的角色
- ◆ 如何拟定长期辅导计划
- ◆ 有效的辅导面谈程序
- ◆ 辅导面谈中的重要沟通技巧
- ◆ 案例讨论：一线经理不要参与绩效管理吗？

### 第九单元、工作布置与督导

## 第四部分、辅佐篇：如何有效辅佐上司

### 第十单元、如何了解与辅佐上司

- ◆ 辅佐上司的 8 个基本原则
- ◆ 了解上司风格的 4 个途径
- ◆ 如何推销建议给上司
- ◆ 上司对下属的期望有那些
- ◆ 推销你的建议时注意事项

- ◆ 如何对上司说“不”？
- ◆ 怎样赢得上司的赏识与依赖
- ◆ 被上司责骂时怎么办？
- ◆ 作为下属的如何接受命令
- ◆ 案例分享：上司的决策有问题怎么办？

### 第十一单元、如何管理上司及关系处理案例分享

- ◆ 如何汇报工作？
- ◆ 工作汇报要遵守的“两个凡是”
- ◆ 案例讲解与分享：如何面对越级指挥的上司？
- ◆ 案例讲解与分享：如何在上司发言后补充意见？
- ◆ 案例讲解与分享：如何面对上司与上司领导的意见不合？
- ◆ 案例讲解与分享：如何面对吹毛求疵的上司？
- ◆ 案例讲解与分享：如何面对“外行”上司？
- ◆ 案例讲解与分享：如何面对上司的意见冲突？
- ◆ 案例讲解与分享：如何代理上司的职务？
- ◆ 案例讲解与分享：如何做提案或报告？
- ◆ 案例讲解与分享：如何面对好大喜功的上司？
- ◆ 案例讲解与分享：如何面对上司决策错误而导致的损失？

## 第五部分、共事篇：如何与同事沟通协作

### 第十二单元、相处同事，着眼有效贡献

- ◆ 如何面对组织内部的冲突
- ◆ 部门沟通与合作的5个理念
- ◆ 如何处理同级冲突
- ◆ 获得良好人际关系的要素
- ◆ 有效沟通的4个法则
- ◆ 同事为什么不愿与我们共事
- ◆ 案例分享：怎么与同事共事相处

## 第六部分、激励篇：如何有效协助下属

### 第十三单元、如何了解/协助/激励下属

- ◆ 有效的激励理论及策略
- ◆ 如何协助下属取得绩效
- ◆ 要排除工作障碍，再谈激励
- ◆ 经理人的责任
- ◆ 下属对管理者的期望
- ◆ 影响工作的五大构面
- ◆ 如何协助部属充分发挥
- ◆ 命令的原则与方法

### 第三单元、如何教育/指导/带领下属

- ◆ 如何处理员工的抱怨
- ◆ 向下属推销建议的方法
- ◆ 案例讲解与分享：如何对待下级的建议
- ◆ 电影分享与讲解：老实敦厚型员工的教导之道

- ◆ 电影分享与讲解：持才自傲型员工的教导之道
- ◆ 电影分享与讲解：有恃无恐型员工的教导之道
- ◆ 电影分享与讲解：胸无大志型员工的教导之道
- ◆ 电影分享与讲解：严于律己型员工的教导之道
- ◆ 案例讲解与分享：如何处理部属的过失行为？
- ◆ 案例讲解与分享：如何处理部属的特别请求？
- ◆ 案例讲解与分享：如何处理部属请调其他部门,及士气低落的问题？
- ◆ 案例讲解与分享：如何执行一项新政策？
- ◆ 案例讲解与分享：如何赞美部属或处理其他部属的情绪问题？
- ◆ 案例讲解与分享：如何处理员工出勤不良的情形？
- ◆ 案例讲解与分享：如何处理部属扭曲政策,滥用德意的行为？
- ◆ 案例讲解与分享：如何处理严重问题员工？
- ◆ 案例讲解与分享：如何处理上司对自己单位人事安排的要求？
- ◆ 案例讲解与分享：如何辅导新进人员并协调新旧人员的冲突？
- ◆ 案例讲解与分享：如何处理部属热心其他活动而忽略工作的情形？
- ◆ 案例讲解与分享：如何运用绩效评估,处理部属消极,不合作的情况？
- ◆ 案例讲解与分享：如何处理部属不愿加班情形？
- ◆ 案例讲解与分享：如何面对固执己见的部属？
- ◆ 案例讲解与分享：如何处理上司调派自己部属工作的情况？
- ◆ 案例讲解与分享：如何处理个性刚烈的部属？