

《如何做一名优秀的班组长》

【课程背景】

企业的班组管理人员绝大部分都是从企业各部门的技术精英或业务精英中提拔起来的，他们都掌握着一定的专业技术，而且在不同的工作岗位上取得良好的工作成绩和突出的工作表现，方才有机会晋升为企业管理人员。

许多刚从技术角色走上管理岗位的专业人员，由于缺乏的管理的认知和角色转换的认知，很难从过去的工作模式中摆脱出来，以为技术的成功会带来管理的成功，结果却事与愿违，人员没管好，工作推进也不顺利，给他们带来了许多困惑和烦恼。管理是一门独立的科学，它有一整套完整知识和技能体系，管理人员都必须学习和掌握这一套体系，所以刚刚走向管理岗位的初级管理人员必须接受管理者的角色转换以及相关管理知识的学习和培训，才能够顺利的从一个专业技术人员转变为合格的管理人员。

本课程从技术人员及管理人員的管理认知谈起，共设计管理认知、角色认知、自我管理、工作管理、员工辅导与激励、团队管理等6个课程模块，帮助技术人员认清自我，引导他们成功蜕变、顺利走上管理岗位，获得新的起点、达到新的高度，从而为公司、为企业创造新的业绩。

【课程目的】

- 1、帮助学员实现角色转换：技术骨干走向管理者
- 2、帮助学员实现敢于管理、善于管理：严格要求，刚柔并济
- 3、帮助学员掌握管理自己、管理下属和管理工作的方法与工具

4、帮助学员掌握培育、激励下属的系统方法

5、帮助学员掌握团队建设与管理的方法

【课时】

2天（每天6小时）

【课程对象】

生产一线班组长、技术管理者、生产主管

【课程大纲】

研讨：如何完成从一个技术骨干到管理者的转变

第一部分：管理认知

1、什么是管理

2、管理者的责任和使命：从三个石匠的故事看使命

3、赋予工作以使命

4、管理者的五大任务

5、管理决定企业经营成败

6、管理的职能和内涵——PODC

➤ 计划（P）

计划的功效

如何计划和计划的关键点

经典管理故事和游戏的方案和分析

➤ 组织（O）

团队是建设起来的

团队角色的分析和把握

案例分析

➤ 指挥 (D)

指挥的内容和要点

案例让你学会指挥艺术

景程演练加强你对指挥艺术的掌握

➤ 控制 (C)

我们为什么发现经常“一控就死、一放就乱”

把握控制的要点和火候

第二部分：班组长角色认知

1、技术人员与管理者素质模型的差异与比较

2、技术人员的素质模型分析

3、管理人员的素质模型分析

4、管理者的角色定位

5、从技术走向管理的六大角色转变

6、典型技术管理者的角色误区

➤ 业务型

➤ 领主型

➤ 官僚型

➤ 放任型

7、不同层次管理者的技能

8、互动游戏：管理者角色练习

第三部分：班组长自我管理

1、伟大在于管理自己

2、班组管理者的站位

3、管理者 360 度管理

(1) 如何做一个成功下属

➤ 作为下属的管理干部四项职业准则

➤ 七项措施辅佐上司

➤ 工作中与上司沟通的五种境界

(2) 作为上司的任务

(3) 作为同事的任务

(4) 作为自己的任务

4、班组长领导力塑造

(1) 领导定义

(2) 领导力≠权利

(3) 你属于哪一流领导

(4) 塑造领导力的八大核心武器

(5) 经理人的素养

第四部分：班组长工作管理

1、互动游戏：鼓掌

2、先有目标后有工作

3、目标与目的、标准的区别

4、目标设定的 SMART 原则

5、化目标为计划 5W2H

- 6、目标管理的特征
- 7、绩效管理的八步骤
- 8、“四才情景管理法”
- 9、案例讨论：A与C谁的错
- 10、绩效过程控制
- 11、绩效面谈

第五部分：员工辅导与激励

- 1、员工辅导的意义
- 2、视频案例：《永不放弃》
- 3、员工辅导的三种形式
- 4、OJT 辅导技能测试
- 5、OJT 辅导理念的建立
- 6、OJT 辅导的方法
- 7、OJT 辅导的时机
- 8、四种不同时机如何辅导下属
 - 下属请示时
 - 下属汇报时
 - 开会时
 - 发生问题时
- 9、OJT 辅导的五大步骤
- 10、OJT 辅导的三大技巧
- 11、员工激励的定义

12、员工激励原理

13、员工激励的理论

➤ 马斯洛需求五理论

➤ ERG 成长理论

➤ 赫茨伯格的双因素理论

➤ 期望理论

➤ 公平理论

➤ 强化理论

14、七种成本最低且最有效的激励措施

15、授权激励的意义

16、管理者为何不愿意授权

17、授权的内容

18、授权的类型

19、授权的原则与步骤

20、激励的误区

第六部分：班组长团队管理

1、何为团队

2、团队的三个条件

3、建设团队的五大要素

4、建设团队的九大步骤

5、团队合作的六大要素

6、团队中问题员工的管理

- 心理失衡型
- 习惯使然型
- 倚老卖老型
- 有恃无恐型
- 工作失宠型

7、团队合作的五大阶段

8、实战案例讨论

- 团队发展阶段一：实战案例训练 1—感觉差异
- 团队发展阶段二：实战案例训练 2—渐入佳境
- 团队发展阶段三：实战案例训练 3—纯熟默契

第七部分：班组长责任心修炼

一、世界 500 强把责任作为关键理念和价值观

二、负责任的 5 大层面

- 1、推卸责任：有问题是别人的问题
- 2、分清责任：这是谁的责任？
- 3、承担责任：我是一切问题的根源
- 4、问题=机会（有问题才有机会）
- 5、100%承担责任（这是我的工作）

三、负责任的几种心态：

- 1、我是一切问题的根源
- 2、有错都是我的错
- 3、凡是结果不够好，都是因为我不够好
- 4、一切问题都不是问题，有问题是我自己的问题
- 5、我工作的品质就是我做人的品质

四、100%责任的三个维度

- 1、对自己 100%负责
- 2、对工作 100%负责
- 3、对公司 100%负责

五、落实责任的三个层面

- 1、定责是途径——锁定责任人是落实责任的基础
- 2、履职是目的——在其位谋其责，工作树立高标准，结果追求零缺陷
- 3、问责是手段——事前问责是提醒，事中问责是监督，事后问责是奖惩

六、塑造责任环境

- 1、说责任的话
- 2、制定责任的制度
- 3、做责任的行为
- 4、曝光不负责任的行为

第八部分：班组执行力提升

一、执行关系企业成败

- 1、执行力的重要性：没有执行力，就没有竞争力
- 2、什么是执行力？
- 3、执行力的特征及衡量指标
- 4、执行力低下的表征

二、怎么提升执行力

- 1、提升个人执行力的方法
- 2、提升团队执行力的方法

3、剖析企业执行力差的五大原因

4、建立执行力基础保障系统

5、高效执行的三大关键点

➤ 工具与应用：目标 SMART 原则、执行 5 大保障体系

三、强化执行理念

1、坚决执行，马上行动

2、执行，没有任何借口

3、执行旨在结果导向

4、执行力的差距就是责任心的差距

5、敢于承担——勇于挑战，自动自发执行到位

6、知行合一——完善执行体系，形成统一标准，发出同一声音

➤ 视频分享：亮剑

➤ 情境演练：团队执行文化的形成

➤ 工具与应用：创建执行文化的方法与步骤

四、强化执行措施

1、管理是“盯”出来得

2、技能是“练”出来的

3、潜能是“逼”出来的

4、办法是“想”出来的

5、效率是“赛”出来的

➤ 案例分析：火车票的故事

➤ 工具与应用：任务布置 PTSC 模式

