

# 卓越班组长管理技能提升(八天版)

## 【课程背景】

“基础不牢，地动山摇”，班组是企业的细胞，班组长战斗在企业管理的第一线，号称“兵头将尾”，班组长八小时盯在现场，第一个发现问题，第一个分析问题解决问题，“官职”虽小，因而班组长管理素质的高低，直接影响着产品质量，安全生产与员工士气，直接关系到企业经营的成败，因此班组建设具有特殊的重要性，

三流企业看高层，二流企业看中层，一流企业看班组长！

## 【课程收益】

- 明确一线班组长所必备的素质能力。
- 掌握班组长高效团队打造的思路与工具运用
- 掌握班组长如何与上级，平级，下属的有效沟通的技巧与方法
- 掌握班组长如何设定班组目标，如何分解班组目标与计划有效实施的工具方法
- 掌握班组长人员管理的思路与方法，如何有效激励员工达到效率最大化
- 掌握工作教导与辅导员工的技巧，提高员工技能，提升执行力
- 掌握如何有效处理上级，平级与下属间良好关系的思路与技巧
- 掌握班组长高效时间管理的思路与工具运用
- 掌握管理者的职业素养提升思路，方法

- 掌握分析和解决问题的技巧与步骤。
- 掌握认识自我，提升自我的思路与工具方法。

### 【课程对象】

车间主任，班组长，线长，拉长，储备干部，优秀员工等

### 【课程时长】

8天（6小时/天）

### 【课程老师】

郭涛老师

### 【课程方式】

50%理论+40%案例演练+10%点评总结

### 【课程大纲】

#### 一、班组长职责与工作知识

案例导入:牛肉拉面的故事

1、班组长的角色定位与职责（企业组织模型图）

2、成功班组长的能力要素

视频案例：亮剑片段

3、班组长与企业间的关系

国家—企业—平台—个人—价值

视频案例：乔家大院片段

4、管理的五项职能（计划书、业务特点分析表）

案例：西游记案例

## 二、班组长高效团队打造与执行力提升

1、执行力的艺术（目标分解表、时间计划表、进度跟踪表）

案例：买土豆

- 执行力的三个层次
- 执行力不佳的通病
- 执行力不佳的八大原因
- 执行力管理者要做的七件事
- 如何用科学的方法保证执行
- 提升执行力的四大有效方法

案例：某班组执行力提升方案

- 如何与下属双赢

案例：王班长的“两招”/机智的船长

2、营造“无敌”团队（性格测试表）

- 体味团队

- 团队角色分类

案例：唐僧团队

- 成功团队的特征

案例：狼群战术—声东击西

- 团队类型与团队形成的层次

案例演练：海上遇险

- 如何做一名优秀的团队领导
- 如何建立与班组成员间的信任

案例：士为知己者死

- 七种有代表性的领导风格
- 如何与团队中的人相处

案例：照照镜子看看你像谁

- 带领你的团队面对变革

案例：现在的班长真不好干

### 3、班组团队凝聚力与荣誉感塑造

- 凝聚产生力量，团结诞生兴旺

视频案例分析：如何打造狼性团队/士兵突击

- 建立归属感

案例演例：性格测试

- 凝聚力强的团队要做到

案例分析：苏武牧羊

视频案例：川军片段/天下无贼片段

- 什么是团队荣誉感

案例分析：中国女排

- 怎样获得荣誉
- 团队荣誉感在职场中的体现
- 荣誉相关元素—忠诚/信念/敬业/竞争

### 三、班组长之高效沟通技巧训练

案例导入：墨子的故事

#### 1、认识沟通

- 沟通定义与要素
- 沟通的目的

案例：宾馆案例，艾森豪威尔案例

- 沟通的基本点—心态/关心/主动

案例：买书，酒店，排队案例

- 沟通的双向性

## 视频案例：家有喜事片段

- 沟通的障碍

## 案例：李世民案例

- 沟通的三种方式

## 视频案例：荣天片段

- 有效沟通的三行为

## 课堂演练：听与说

## 2、如何与上级相处

## 视频案例：狄仁杰片段

- 与上司相处三要素

## 课堂演练：“迷路”

- 如何向上司汇报工作

## 视频案例：历史转折中的邓小平片段

## 3、同级之间扯皮的根源在哪

## 视频案例：分粮片段

- 水平沟通的要点
- 处理同级关系的五大原则
- 同事间合作“四要四不要”

#### 4、学会如何与下属相处

- 与下属相处的四大法则

#### 视频案例：三朵片段

- 与下属有效沟通的三要点

#### 5、六种使他人喜欢你的方法

### 四、班组长目标管理

#### 案例导入：哈弗目标调查

#### 1、目标管理概念

- 目标定义
- 班组目标管理思路

#### 案例：某企业班组目标一览表

#### 2、目标管理的程序（分层管理看板）

- 目标管理三大阶段
- 目标管理的过程—三个共同

#### 案例：如何有效做到共同控制

- 目标管理的程序

#### 3、目标设定与分解

- 目标设定的过程—三步法

- 目标设定的十个步骤
- 目标设定的 SMART 原则

案例演练：用 SMART 原则审核本月目标

- 6W3H 法分析细化目标

4、如何为下属制定目标（目标分解表、目标卡）

案例：某企业目标分解表

- 目标分解—建立目标体系图
- 目标分解—目标展开与目标沟通

案例演练：如何分解班组目标

5、班组目标实施（班组目标看板）

案例：某企业班组目标实施案例

## 五、班组长人员管理

讨论：班组人员存在的主要问题有哪些？

- 1、员工的十大不足
- 2、班组人员管理的原则与方法（能力与意愿模型）
  - 5 原则
  - 2 方法

案例：全同问题出在哪

### 3、五种气质员工管理应对方法

案例讨论：如何管理五种气质不同的员工

### 4、新员工三个“三”管理

案例讨论：如何管好新员工，留住新员工？

### 5、如何培训新员工（四阶段法、作业分解表）

案例:为什么出事故

- 员工培训四阶段法
- 新员工培训具体内容

### 6、班组长要面对的 10 大“人”的管理难题

### 7、班组长常用激励方式（需求模型）

案例分析：警觉性试验给我们的启示

案例讨论：为什么士气低落

案例讨论：你会激励人吗？

- 需求—动机—行为之马斯诺需求

案例分析：从唐僧团队看人的需求与行为

- 因人而异—有效激励两大基本要求

案例分析：猴子试验

- 激励方法

讨论：我们需要掌握哪些激励的方法

案例分析：某日企班组激励方法

- 班组激励的常用方式

案例分析：刘邦与诸葛亮

案例分析：某日企情感激励方法

## 六、班组长工作教导管理

讨论：员工为什么做不好

1、为什么要进行工作教导

2、工作教导的时机

- 物有关的

- 人有关的

3、两种错误的教导方法

- 仅用口授

- 仅用演示

案例演练：折纸

4、正确的工作教导四步法（作业分解表、教导记录表、作业标准表）

- 准备阶段

- 传授阶段

- 试做阶段

- 考验阶段

案例演练：四步法教导法(结合企业产品演练)

5、工作教导方法自我反省

6、有效教导的方法

## 七、班组长之工作关系管理

1、工作关系及类型

- 产量与质量无法完成的原因

- 工作关系的本质

- 主管与员工的关系

- 何谓工作关系“问题”

案例分析：李明的问题

2、工作关系问题处理四阶段法（问题分析表）

- 确定目标

- 四阶段处理法

第一阶段：获取事实

第二阶段：权衡与决策

第三阶段：采取行动

第四阶段：效果确认

案例演练：工作关系四阶段运用

3、从工作关系看督导要诀

- 掌握获取意见和看法的六个技巧
- 指正法十原则

4、培养良好关系的基本原理与问题预防（问题解决表）

- 人的问题产生的四种方式

案例：李刚的问题

- 良好人际关系的基本要诀
- 主管的态度

案例：班组长的的问题

## 八、班组长之高效时间管理

讨论：如何掌控你的时间？

时间管理测试（时间测试表）

1、认识时间（时间不够用原因表）

- 必须建立的观念
- 时间自然法则总结
- 时间不够用的原因

- 拖延时间的借口

#### 案例：没有任何借口

- 四个主要的时间生产率障碍

#### 2、有效时间管理的四大法则（六项工作法、日计划 AB 表、标准化操作表）

- 明确目标
- 分轻重缓急
- 制定计划表
- 立即行动

#### 案例演练：如何管理你的时间

#### 3、有效时间管理五大原则（时间计划表、二八原则、四维度时间模型）

- 二八原则/目标 ABC/优先排列
- 制订计划/养成习惯

#### 4、时间管理的工具（四维记录表、每周/日看板、重点工作计划表、每日事务清单表）

- 时间管理架构图
- 时间管理备忘录
- 时间管理的工作

## 九、班组长的职业素养

### 1、团队思维

## 视频案例：群狼战术

- 没有完美的人个，只有完美的团队
- 个人和团队的关系
- 如何塑造团队精神

## 2、外包思维（工作计划表、外包协议书）

- 把你的工作外包出去
- 签订一份《外包协议书》
- 顾客凭什么付钱给你

## 案例分享：究竟是谁的责任？

## 3、客户思维

- 假如你是客户
- 客户怎么想
- 谁是你的衣食父母
- 请问顾客的需求是什么

## 案例分享：日本某温泉酒店连续 50 年赢利的秘密

## 4、责任思维

- 什么是责任
- 为什么说责任胜于能力

## 案例讨论：谁的责任

### 5、正向思维

#### 案例分析：管理者 A 和管理者 B 的区别

- 积极之树与消极之树的不同果实
- 不做环境的污染者
- 做积极氛围的创造者，让企业因你而不同
- 被动无标 OR 操之在我

### 6、进取心

- 时刻提醒自己，我只懂一点点
- 只有先“升值”，才能后“升职”

#### 案例：张勇的故事

### 7、实施心

- 世界上到处都是有才华的穷人
- 做人做事脚踏实地，务实大于一切

#### 案例：日本工匠

### 8、忠诚心

- 人在企业，心也要在企业
- 忠诚是优秀员工的第一美德

案例：关羽的故事

## 十、班组长问题分析与解决

案例导入：从一只鸡蛋你会想到什么

### 1、管理的本质—PDCA/SDCA

案例：红烧肉故事

### 1、问题定义，类型与层次（问题模型图）

- 问题定义
- 问题的三种类型
- 问题的三个层次
- 问题层次界定标准
- 不同问题层次实施改善对应的工具
- 课题改善管理思路与注意点

### 2、课题/问题的来源（VSM图、日常管理表）

- 公司战略
- VSM图
- 日常管理

### 3、课题类型与选择的标准（问题解决模型）

- 课题类型—问题解决型/创新型

- 选择的标准--趋势/效益/可行性

#### 4、问题解决方法

- 管理方式与工作方式
- 解决问题的整体图
- 问题解决的思维原则

案例分析：中国护士与美国护士配错药

#### 5、问题意识提升的六大手法（问题收集表）

案例：瞎子摸象

#### 6、问题解决的具体步骤（问题分析解决表）

- 明确问题
- 分解问题
- 设定目标
- 把握真因

现场游戏：寻宝游戏

- 制定对策
- 实施对策
- 评价结果与过程
- 巩固成果与总结

案例：某日资企业问题分析解决案例

## 十一、班组长职业发展与自我提升

案例：蚂蚁军团

### 1、现代班组长职业综合素质要求

- 职业综合素质要求
- 提升自我综合素质的途径

### 2、需要是自己的最大舞台

- 企业需要
- 自己需要
- 社会需要

### 3、职业发展与个人成长（STOW 表）

- 职业发展的四个阶段
- 职业发展的关注点
- 班组长合理的职业规划

案例演练：班组长 STOW 分析训练

案例讨论：刘力该不该参加竞聘

- 职业生涯规划应遵循的原则

案例分析：牛仔大王的故事

- 个人能力成长目标—意识/态度/技能

#### 4、个人如何在企业中成功

- 定位
- 学会掌控自己的情绪
- 自我能力的提升—WHAT/WHERE/HOW
- 拥有高效工作技巧

#### 5、班组长“十戒”

总结，答疑