

## 卓越班组长管理技能提升(四天版)

### 【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
- 掌握分析和解决问题的技巧与步骤。

### 【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】

4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

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
- 如何用科学的方法保证执行
- 提升执行力的四大有效方法
- 如何与下属双赢

## 案例分析：王班长的“两招”

### 2、营造“无敌”团队

- 体味团队

## 案例分析：唐僧团队

- 成功团队的特征

## 视频案例分析：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

## 案例分析：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

案例分析：照照镜子看看你像谁

- 带领你的团队面对变革

案例讨论：现在的班长真不好干 性格测试表

### 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

视频案例分析：川军片段

- 什么是团队荣誉感

案例分析分析：中国女排

- 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

视频案例：鲜花朵朵片段

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

2、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

### 3、课题/问题的来源（VSM图、日常管理表）

- 公司战略/VSM图/日常管理

### 4、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

### 5、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

### 6、问题意识提升的六大手法（问题收集表）

### 案例：瞎子摸象

## 7、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

总结，答疑