

从优秀到卓越——班组长综合素质提升

课程背景：

向管理要效益，从基础管理中要利润是现代企业管理的必然趋势。生产一线作为生产型企业的基本战斗细胞，一线管理人员——班组长是企业各项生产活动直接组织者和指挥者，是公司战略与规章的落地者，卓越的生产现场需要卓越的一线管理人员来实现。

多数基层班组长多是由一现员工或技术岗位员工晋升而来，担任管理人员后，有些人不知道自己该做些什么？如何做好？身虽已在其位，但难以谋其政，或依然保留做员工时的工作习惯，使现场处于管理不佳状态；生产基层管理人员往往自己很“能干”，就是下属“不能干”，即一枝独秀；其根本原因就在于基层管理人员没有成功转型、缺少工作方法，造成个人游离于组织、下属游离于岗位。

在生产企业中，生产现场是一切工作的基点，现场管理人员掌握着公司生命线的现场生杀大权，对他们进行教育是完成生产任务的关键。于老师在成熟理论指导下，重点研究了数十家生产企业案例，总结并开发出此套适合中国企业的培训体系，尤其适合经济新常态下的中国制造企业。

课程收益：

- 帮助班组长澄清角色误区、做好角色定位，解决企业基层管理岗位职责不清的问题
 - 培养积极阳光的职业心态，提升一线班组长职业素养，建立企业发展与个人成长的双赢模式
 - 培养班组长发现问题、解决问题能力，提升工作效率，提升班组长创新意识，为企业精益管理夯实基层人才队伍
 - 学会工作教导的方法与技巧，提升效率，缩短培训时间，大幅度降低材料损耗，减少返工及工作事故，促进团队和谐，增强团队凝聚力，提高工作绩效。
5. 85%以上的企业生产绩效提升了 25%；95%以上的公司培训时间缩短 25%；57%以上的公司降低材料损耗逾 25%；98%以上的公司减少员工冲突 25%

课程时间：2~3天，6小时/天

课程对象：基层管理人员、后备基层管理人员

课程方式：案例分析、角色扮演、世界咖啡、圆桌会议等

课程特色：

- 训练体系标准化、训练方法条理化、复制推广简单化；
- 将现场问题和实习素材带入教室，将理论学习和实操指导引入现场
- 相比知识更强调技术；相比“应知”更重视“应会”
- 好懂，有趣，触感，易行

课程大纲

第一讲：班组长的角色认知

世界咖啡：基层管理者的现状分析

一、管理认知

1. 管理的定义
2. 管理的本质：就是通过他人完成工作

课堂练习：对管理概念的理解与再认知

案例研习：下属该干什么？不该干什么？

二、班组长角色定位

1. 你认识自己吗？

2. 管理层级金字塔模型解析

现场诊断：找回迷失的自己

案例研习：什么是管理者应该做的事？

3. 班组长角色认知

1) 班组长能力坐标

2) 骨干员工与班组长的区别

3) 班组长角色的三个维度

a 作为下属的角色定位

b 作为下属的四项职业准则

情境演练：如何做到下传下达？

c 作为上司的角色定位

案例研习：班组长也要扮演好上司的角色

d 作为同事的角色定位

随堂测试：授课知识点回顾

三、心态认知

1. 什么是心态？

2. 心态重要吗？

3. 积极心态的重要作用

课堂练习：积极心态训练

4. 如何塑造积极心态

1) 我们在为谁工作？

案例剖析&小组讨论：我们为谁而工作？

2) 学会改变

视频赏析：班组长要学会改变自己

随堂测试：授课知识点回顾

第二讲：如何进行工作沟通

一、班组工作沟通

1. 什么是沟通？

情境体验：沟通

2. 为什么需要班组工作沟通？

3. 工作沟通的典型误区分析

情境体验：工作沟通

4. 班组工作沟通现状诊断

视频赏析&小组讨论：工作沟通现状分析

1) 来自传递方的沟通障碍分析

2) 来自传递通道的沟通障碍分析

3) 来自接受方的沟通障碍分析

游戏体验&互动思考：为什么会有沟通障碍

二、如何克服沟通障碍

1. 如何克服传递方障碍

案例剖析&互动思考：如何克服传递方障碍

2. 如何克服传递通道障碍

案例剖析&互动思考：如何克服传递通道障碍

3. 如何克服接受方障碍

案例剖析&互动思考：如何克服接受方障碍

情境体验：读懂对方话中话很重要

4. 班组工作沟通的核心理念：千万不要想当然

情境体验：我们为什么会作出错误的判断

新闻解读：在人际沟通时，千万不要主观臆断

三、班组工作沟通原则

沟通原则一：基本问题是心态

课堂练习：在人际沟通中，怎样做一个受欢迎的人

案例剖析&情境体验：心态是沟通质量的重要影响

沟通原则二：基本要求是尊重

案例剖析：尊重在人际沟通中不可替代的作用

沟通原则三：基本原理是兴趣

情境体验：兴趣和主动是沟通的源动力

沟通原则四：基本前提是真诚

新闻解读：真诚的管理者才能受到员工的拥护

四、班组工作沟通技巧

1. 班组长与上司相处的七个技巧

2. 班组长与下属沟通的六个要诀

3. 改善与部属关系的四个小窍门

4. 工作沟通的几个细节

1) 理想的沟通行为

小组讨论：如何做到有效倾听

2) 找准沟通对象

3) 安排工作时的语气

现场演练：安排工作的六种语气

五、新生代员工与班组工作

1. 新生代员工理想的上司类型

2. 新生代员工讨厌的上司类型

3. 新生代员工人性激励五法宝

4. 卓越班组长的六项转变

随堂测试：授课知识点回顾

第三讲：如何建设高效团队

一、班组团队

1. 现状分析

2. 高效班组的五个特征

看图思考：大家好才是真的好，团队成员都强班组才会强

3. 如何成为团队优秀成员？

互动思考：如何提升班组凝聚力境界？

二、班组团队领导

1. 班组团队领导的定义

2. 班组长领导力组成模型

案例剖析：适才适所才能构建卓越团队

3. 两种截然不同的班组领导模式

互动思考：两种截然不同的班组领导模式

4. 如何成为班组团队的优秀领导者？

三、班组执行力

1. 员工不知道干什么
2. 员工不知道怎么干
3. 干起来很不顺畅
4. 干好干坏一个样

互动思考：如何提升班组执行力？

四、提升班组团队执行力的四大策略

策略之一：目标管理&目视管理

策略之二：标准作业&工作教导

游戏体验：标准作业是提升班组执行力的基础

策略之三：规范管理&优化资源

策略之四：督查有效&奖惩到位

互动思考：如何提升班组执行力境界？

五、如何做一个卓越班组长

1. 任务不等于结果

看图思考：结果应该具有的三个指标

2. 态度不等于结果

案例剖析：态度不等于结果

3. 职责不等于结果

故事分享：职责不等于结果

课堂练习：结果思维训练

六、班组长的学习创新

1. 态度端正
2. 学习有力
3. 创新有为

新闻解读：提升班组长自身水平是教导成功的关键所在

随堂测试：授课知识点回顾

第四讲：如何进行工作教导

案例剖析：忙碌的主管错在哪儿

一、工作教导要素

1. 工作教导的必要性
2. 工作教导的时期
3. 工作教导的目标

二、教导员工四步法

案例剖析：班组长教导方法欠什么

1. 教导双方、做好准备
2. 内容说明、现场演示
3. 实际操作、及时修正
4. 后续跟踪、效果确认

三、教导者的自我反省

1. 教导者的心态

新闻解读：特朗普的大招

2. 导致人为错误产生的原因

小组讨论：人为错误是员工责任吗

3. 员工失误时的应对流程

课堂思考：如何应对人为错误

四、工作教导工具 OPL

1. 工作教导内容分类

2. 工作教导卡样例

实操演练：折纸飞机的独家秘诀

3. 工作指导计划表

4. 工作指导计划表的作用

随堂测试：授课知识点回顾

第五讲：如何进行工作改善

一、班组工作问题

1. 班组问题都藏在哪儿

情境练习：如何快速发现问题并对策

2. 班组问题的类型

课堂练习：问题的类型

3. 发掘班组问题的途径

4. 不正确对待问题的态度

游戏体验：培养问题意识有助于改善思维的养成

二、班组工作改善

1. 什么是改善？

2. 管理与改善的关系

3. 班组工作改善现状

4. 工作改善四步法

1) 工作改善第一步：工作分解

2) 工作改善第二步：工作分析

3) 工作改善第三步：开发对策

4) 工作改善第四步：推广运用

随堂测试：授课知识点回顾

第六讲：制定行动学习方案

1. 课程内容答疑环节(课程回顾与总结)

2. 授课知识点随堂检测

3. 制定改善行动计划

4. 课后行动学习说明