

# 班组长管理技能提升

## 课程背景：

俗话说：“基层不牢，地动山摇”，作为企业最基层的管理者，班组长职业化的精神素养、积极良好的心态以及对工作的热爱，都是管理好班组的必要条件。作为最基层的一级“领导”，班组长还应该具备一些相关的管理方面的能力以及方法技能，本课程从班组长角色认知，团队管理、班组长情绪压力管理、班组执行力提升、班组目标管理、时间管理、高效沟通技能提升、班组管理心智修炼及班组管理机制应用等九个方面进行讲解。从内在素养提升到外在管理手段等不同的维度全面解析了班组管理的真谛。

## 课程收益：

该课程以一个班组长必备的六项管理技能为核心模块展开。通过课程学习，学员将系统掌握以下六大核心管理技能：

- **团队角色认知**：做好基层管理角色认知与定位，明确班组长职责
- **组织高效沟通**：提高沟通水平，掌握高效沟通技巧，提高团队效率
- **执行能力提升**：班组作为基层应提升其执行能力，更好的为企业服务
- **情绪压力管控**：基层班组长工作中情绪压力控制技巧
- **班组心智修炼**：班组长如何会管理班组，构建良性的心智模型
- **管理机制应用**：班组管理机制的工具的应用

**课程时间**：2天，6小时/天

**课程对象**：班组长等基层管理者

**课程方式**：讲师讲授+案例分析+互动讨论+视频分享等

## 课程大纲

### 第一讲：班组长的角色认知

#### 一、班组长是谁？

#### 二、卓越企业看基层

1. 基层不牢地动山摇
2. 企业的效能最大化的来源于基层

**案例分享**：富士康的基层管理

**互动分享**：电力基层班组管理的特点分析

#### 3. 班组长对下属的角色定位

- 1) 企业牧师
- 2) 模范代表
4. 班组长是企业管理第一责任人
5. 班组是谁的班组？
6. 卓越班组建设的新思维

**互动讨论**：四类班组长的定性分析，你属于哪一种？

#### 7. 岗位胜任力的冰山模型

#### 三、作为班组长应认清团队的力量

1. 班组成员是一家：团队精神概述
2. 班组长只有在团队中才能实现自身价值

#### 四、认知误区：人多未必力量大

1. 邦尼人力定律的阐述：内耗的存在

案例分析：“三个和尚没水吃”

案例分析：楚汉之争

2. 如何把班组做到“以一当十”和“以十当一”

举例说明：联想的“虎狼之师”、阿里巴巴做大做强团队精神

案例分析：NBA、国足危机

案例分析：电力基层运维班组的协同化工作

## 第二讲：组织高效沟通

### 一、沟通知识概述

1. 沟通的定义及作用

2. 班组工作中沟通的重要性

### 3. 沟通的四大类别

1) 向上沟通

2) 平行沟通

3) 向下沟通

4) 斜向沟通

4. 沟通的原理图

游戏互动：沟通的双向性（撕纸游戏）

### 二、导致沟通不畅通的原因

1. 从沟通渠道的角度来分析：沟通渠道不畅通或选取渠道不合适

2. 从编码的角度来分析：作为班组长自身沟通的能力有待提高

案例分享：“实在人”请客

案例分享：“95598”的沟通分析

互动游戏：对讲机游戏

3. 从解码的角度来分析：作为“承上启下”的班组长如何传达上级的指示，如何倾听反馈下级的意见

案例分析：孩童做节目时候的发言

案例分析：猪牛羊的故事

### 三、如何提升班组长的沟通能力

1. 从沟通渠道的角度来提升

2. 从编码的角度来提升

案例分析：IBM 公司会议禁用语

案例分析：新来的店小二

3. 从解码的角度来提升

### 四、作为班组长必会的沟通理念

1. 向上沟通要有“胆”

2. 平行沟通要有“肺”

3. 向下沟通要有“心”

案例分析：电力班组核心灵魂的塑造

## 第三讲：执行能力提升

### 一、执行力知识概述

1. 执行力的研究背景

2. 如何去理解班组执行力

3. 班组执行力为什么重要？

1) 班组执行力对班组这个基层组织的重要性

案例分析：猫挂铃铛的启示

案例分析：电力基层班组如何化解动口与动手的矛盾

2) 班组执行力对员工个人的重要性

案例分析：蜀鄙的二僧

## 二、班组执行力缺失原因

1. 作为基层组织班组执行力缺失原因

案例分析：子贡赎人的启发

案例分析：“不称职”的检修班长

2. 作为员工个人执行力缺失原因

## 三、怎样提升班组执行力

### 1. 提升班组组织执行力的方法

1) 学习电网企业文化精神

2) 作为班组长应该做好表率

案例分析：曹操踏麦，

案例分析：某电力企业领导检查时发生的“故事”——自罚

3) 班组完善制度、简化流程

案例分析：GE 高效的执行系统

4) 选择有执行力的员工

5) 应监督检查、跟进追踪

6) 奖惩分明，回报员工

### 2. 提升员工个人执行力的方法

1) 树立目标，并加强危机意识

2) 磨练意志，培养毅力

3) 绝不拖延，立即行动

4) 不要迟疑，当机立断

## 四、执行力理念/原则

1. 执行开始前：决心第一，成败第二

案例分享：郭台铭的小闹钟

2. 执行过程中：速度第一，完美第二

3. 执行结束后：结果第一，理由第二

案例分享：联邦快递—把客户看做上帝，把工作看作使命

案例分享：95598 员工的“执行力”

## 第四讲：情绪与压力管控

### 一、情绪管理

1. 为什么需要管理情绪？

案例分析：成吉思汗怒杀爱鹰

案例分析：某供电班组长“情绪化”操作导致事故发生

2. 情绪及情绪管理概述

互动讨论：古代的七情与身体的关系

3. 如何进行情绪管理

案例：艾巴德故事

### 二、压力管理

1. 工作中为什么需要压力管理？

2. 压力管理知识概述

案例分析：从生到死的一辈子

案例探讨：感觉剥夺实验及结论

### 3. 如何进行压力管理？

1) 班组长要学会压力诊断

自我测试：自己的压力是一个什么状况

2) 班组长要学会压力缓解

案例分享：M先生和N先生的一天

3) 班组压力预防

4. 班组组织压力管理概述

## 第五讲：班组管理心智修炼

### 一、员工管理

1. 员工的本性管理

案例分享：马斯洛需求理论在员工管理上的应用

2. 员工的属性管理

3. 高层次的员工管理——心智模式

案例分析：基层电力班组管人还是管心

### 二、案例管理法——成就卓越的工具

1. 案例管理作用

2. 案例的类型

3. 案例管理法在班组中的作用

## 第六讲：班组管理七大机制建设

### 一、活力管理机制

1. 活力管理的主要内容

2. 活力管理机制的班组实践

案例分析：卖车的启示、仪式感的重要性

### 二、轮值管理机制

1. 轮值管理机制的班组实践

2. 轮值管理——促进团队成长力

3. 轮值管理是一种换位思考

4. 轮值管理是一种创造性体验

5. 轮值管理流程与特点

讨论：实际工作中轮值管理的难点与优点

### 三、赛马管理机制

案例分析：物竞天择的原理与应用

### 四、链锁管理机制

反思：班组集体中锁链管理的好处

### 五、评议管理机制

1. 评议寻找差距

2. 评议机制的班组实践

### 六、荣誉管理机制

1. 荣誉是积极的强化

2. 荣誉管理机制的班组实践

### 七、分享管理机制

1. 分享的平台与形式

## 2. 分享机制的班组实践

### 课程总结