

# 金牌班组长综合能力提升训练

## 课程背景：

郡县治，乃天下安。习总书记在接见全国县委书记说的一句话，县是构成国家政府基本执政单位，县治理好了，国家就好了。换到企业管理中也是这个道理，可以说是班组治，乃企业安。而班组治理好坏和班组长的能力水平有很大关系。而遗憾的是大部班组长都是从基层员工提拔上来的，是技术和业务的高手，当一旦要管理一个团队的时候就显得力不从心，导致团队效率低下，各种问题层出不穷…

而目前一线班组长普遍存在以下问题：

- ▲ 角色认知不清，职位变化做事方法未改变，重技术轻团队。
- ▲ 现场管理方法缺欠，不知从何处着手，忙而无果。
- ▲ 不会培育下属，员工大多数是自生自灭、野蛮式的成长。
- ▲ 沟通能力不足，对上/对下/平行沟通不畅，误会、冲突、对抗频发。
- ▲ 管理能力不足，没有威信，员工爱听不听、执行力低下，团队氛围沉闷。
- ▲ 员工士气低落，缺乏激励员工的方法。
- ▲ 对上管理方法欠缺，不能向上借力，得不到有效支持。

## 课程收益：

- 认识到自己在企业中重要的作用和地位
- 清楚自己的角色，承上启下、并清楚知悉工作职责
- 学会运用时间管理方法，列清单、排优先、抓重点
- 学会一日管理方法，班前准备、班中控制、班后总结、晨会召开等
- 正确运用教导和培育员工的方法
- 掌握有效沟通的方法、高效激励的方法，使班组团队更具凝聚力
- 学会如何带团队、管理下属，激励员工技巧，提高执行力的方法
- 了解 8090 后员工特点，并运用心法管理与领导他们
- 运用与上司相处的原则和方法，懂得与如何辅助上司

**课程时间：**2 天，6 小时/天

**课程对象：**班组长、优秀基层管理人员、储备干部、主管课长、车间主任

**课程方式：**课程讲授+视频播放+案例分析+学员练习

## 课程大纲

### 第一讲：兵头将尾——角色认知

**序言：**郡县治 乃天下安 班组治 企业安

1. 常见的三忙班组长
2. 班组长的角色认知——督导的诠释
3. 班组长的岗位职责

**案例分析：**做、教、管

4. 班组长的角色转换——管人理事转变管事理人

**练习：**技术人才与管理人才关注点

4. 管理的定义
5. 管理者的三个角色
6. 班组长的素质要求——兵法-剑法-心法
7. 心法管理 90 后

## 8. 班组长的能力要求

### 第二讲：高效班会——有趣有料

讨论：你觉得小马的班前会开的如何？

视频观看：小马班前会

#### 一、班前会的三大作用

1. 对现场
2. 对团队
3. 对个人

#### 二、班前会 4 必讲

1. 讲人员
2. 讲任务
3. 讲标准
4. 讲安全

#### 三、班前会进行步骤

1. 第一步：准备

观看视频案例：班前会准备

工具：《班前会准备记录表》

2. 第二步：集合

观看视频案例：班前会——整队问好报数/点到/记录考勤

3. 第三步：总结&计划

观看视频案例：班前会——总结&计划

4. 第四步：激励上岗

观看视频案例：班前会——激励上岗

练习：开班前会

参考话述：《班前会话术表单》

### 第三讲：现场改善——消除浪费

#### 一、改善的入口

1. 改善的切入点
2. 为什么要作改善

#### 二、改善的切入点——界定问题

#### 三、改善前自问三个句话

1. 有没有标准？
2. 员工学会了吗？
3. 员工执行了吗？

#### 四、现场改善步骤

1. 解决问题的前要：建立标准

案例分析：某公司周转箱摆放的标准

案例分析：某公司仓库托盘摆放标准

2. 标准作业 VS 作业标准

视频案例：某塑胶公司

3. 解决问题：SDCA 模型

4. 找到真因：5WHY 方法

#### 五、现场的识别八大浪费与改善

1. 浪费的定义——识别浪费：动作、工作

视频案例：某塑胶公司打包工序

2. 过量生产的浪费

案例分析：某塑胶公司过量生产浪费

3. 等待的浪费

案例分析：某包装工序等待浪费

4. 动作浪费

视频案例：礼品包装厂冲压员工动作

视频案例：包装张贴工序动作浪费

5. 库存浪费

案例分析：某塑胶公司在制品库存浪费

6. 搬运浪费

视频案例：某缝纫工序半成品的搬运

视频案例：AGV 小车的使用

视频案例：某公司包装工序

7. 缺陷浪费

案例分析：某机加工车间缺陷浪费

8. 加工本身浪费

**9. 员工智慧浪费**

案例：联合利华漏包装改善

1) 越接近现场的人越知道问题解决方法

2) 不用员工脑力那是最大的浪费

3) 员工提案制度

**六、5S 与目视化管理——减少动作浪费**

1. 5S 的介绍

2. 整理的实施步骤——区分必需品与非必需品

案例分析：某公司整理的实施

3. 整顿的推行步骤——四定：定置、定容、定量、定责

案例分析：某公司的四定实施

4. 清扫的推行步骤——点检、紧固、润滑

5. 清洁的实施步骤——标准化：建立作业现场、公共区域、设备、工具等的点检和作业标准。

案例分析：某公司现场清吉展示

6. 素养：习惯化

7. 5S 推行步骤

**第四讲：培养下属——辅导下属**

**一、培养员工的价值**

案例分析：从一无所知到独挡一面的小周

**二、教导中常见的问题**

案例分析：教导中常犯的 6 个问题

**三、OJT 工作教导**

1. 定义

2. 何时会用到 OJT 工作教导

案例分析：现场十大情况

3. OJT 工作五句要领

**4. OJT 工作教导四阶段法实施**

- 1) 前期准备
- 2) 示范说明
- 3) 实际操作
- 4) 观察跟进

#### 四、OJT 工作教导步骤

##### 1. 前期准备

- 1) 正确的了解背景

学员体验：从整体到局部

##### 2. 示范说明

视频案例：正确教导方式模拟示范

示范说明话术

##### 3. 实际操作

视频案例分析：上司教下属处理发票

实际操作话术

##### 4. 观察跟进话术

##### 5. 教导前、中、后注意事项

案例分析：视频播放

课堂演练：《工作教导分解表》

学员演练 OJT：毛巾变北京烤鸭

#### 第六讲：有效沟通——高效协调

##### 一、处理好一线员工关系的重要性

案例分析：生产力 VS 生产关系

练习一下：三选一

##### 二、沟通视窗——平行沟通

###### 1. 平行沟通中常见的四种状态

###### 2. 平行沟通中如何恰到好处的拒绝

案例分析：拒绝的三步法

##### 3. 平行沟通中如何化解冲突

角色扮演：对事不对人

###### 1) 冲突已经产生，如何化解

案例分析：表达你的不满

案例练习：表达你的不满三步法

###### 2) 冲突升级，你如何化解

案例分析：一位隔三差出迟到的老员工

练习：非暴力沟通四步法——事实，感受，需求，请求

##### 三、对下沟通

案例分析：陈兵如何说服员工接受；某公司需要员工戴安全防护手套，你怎么讲

###### 1. 如何赞赏下属

###### 2. 如何批评下属

###### 3. 如何向下属提问

案例分析：多问 HOW，少问 WHY

###### 4. 营造氛围：氛围即风水，用五声营造团队氛围

#### 第七讲：管好下属——缔造团队

##### 1. 下属表现不好的八大原因

2. 管理的两大特征
3. 干部对下属的影响
4. 权力的本质

探讨引入：你凭什么说了算？

讨论：地主村与农民村

5. 树立威信的策略

讨论：为什么公司任命我做管理者了，还是有的人不听，上下中外找理由，心不干情不愿

案例分析：罚上立威

案例分析：赏小取信

6. 恩威并济

讨论：为什么我经常帮员工做事，替员工讲话，但是他们不但不感谢，反而忽略我

案例分析：恩威并济

7. 管理者的宽严之术：先严后宽、制严语宽；上严下宽、近严远宽

讨论：对员工如何把握宽严的尺度

8. 管理下属的三步法——管、教、强制

## **9. 奖惩的秘诀**

1) 奖：放礼花效应

2) 罚：热炉效应

10. 服人的两种方式

视频案例：威服 VS 敬服