

从“操作能手”走向“一线管理者”的角色转变，管理者胜任力的提升，从普通走向优秀、从优秀走向卓越——

“打造金牌班组长”实战训练

职业培训师 祝勇

【课程背景】

对于很多班组长来讲，从优秀的技术工人走向基层管理岗位，很多人不得不面对：

- 1、上级骂，下属怨，生产现场一天忙到脚朝天，现场管理依然乱糟糟……
- 2、生产任务完不成找我，员工有情绪找我，效率、质量搞不好也找我……
- 3、手下一管就是几十号人，做事我行，管人、带人，让这群人顺顺畅畅完成工作可就……
- 4、你说一套，他做另外一套，他觉得他的方法比你还好，怎么个教法？
- 5、生产线变化频繁，会这个，不会那个，人一堆，岗位确常常缺人手，怎么办？
- 6、大错不犯，小错不断，员工老是违反纪律，怎么让员工改正？
- 7、表现不好，说他几句，表面应承，后面跟你对着干，怎么让员工接受主管的意见？
- 8、发生问题，员工总是最后一个知道消息，怎么跟员工沟通，让员工有效的配合工作？
- 9、基层主管既决定不了员工薪水，又决定不了公司环境，怎么激励手下这些人？
- 10、一天到晚都在处理问题，可很多时候还是头痛医头、脚痛医脚，怎么办？

【培训目标】

- 1、明晰现代企业班组长的关键管理责任与技能要求，完成从“操作能手”、“技术尖兵”到“管理能手”的角色转变。
- 2、掌握自我效能管理技能，管理好各项工作，成为高效能的管理者。
- 3、掌握有效沟通、激励技术、教练技能、团队建设技术，一线主管、班组长更具领导力，车间、班组更具战斗力。

【课程特色】

- 1、实用：强调方法论而不是理论化，每个模块的内容都与管理实践紧密关联；
- 2、有趣：案例、视频、角色扮演等丰富的教学手段，调动学员参与的积极性；
- 3、实效：强调现场演练，在行动中感悟有效管理，强化课后的实际操作指导；
- 4、理念：修其心、诚其意、开其智、长其技、壮其行。

【课程形式】讲授、案例分析、小组讨论、视频、小组学习竞赛

【课 时】36 课时/6 天

内容	课时	内容	课时
第一节 管理认知	0.25 天	第七节 班组团队建设	0.5 天
第二节 角色定位	0.25 天	第八节 高效执行力	0.5 天
第三节 管理者心态	0.5 天	第九节 问题分析与解决	1 天
第四节 沟通协调	1 天	第十节 班组现场工作改善	0.5 天
第五节 激励技术	0.5 天	模块十一 班组长职业发展	0.5 天
第六节 工作教导	0.5 天		

备注：可根据需求，进行模块组合或增加其他定制模块。

课程提纲：

序曲、热身

- 1、 相见欢
- 2、 团队组建
- 3、 课程目标

第一部分、从技术骨干、业务能手到管理者——自我管理篇

第一节、管理认知：资源 VS 目标

- 一、 三个鸚鵡的启示
- 二、 管理内涵
- 三、 生产管理基本原则
- 四、 PDCA 循环

➢ 案例：三个班组长的表现点评

第二节、角色定位：明确做什么，为什么

- 一、 班组长存在的价值
- 二、 班组长四心：进取心、放心、齐心、关心

三、管理的两难现象：严格管理 VS 亲情管理

- 案例：班长李健犯了哪些错误？

第三节、职业心态：观念的改变是伟大的

- 一、心智模式
 - 二、个体生存：阳光思维、承担责任
 - 三、影响团队：系统思考、共赢心态、心存感恩
 - 四、人生发展：自我超越、老板心态、学习心态
 - 五、压力与情绪管理
- 视频：上海滩“第一的哥”臧勤的奥秘

第二部分、管好团队带好人——团队领导力篇

第四节、沟通协调：沟通也是生产力

- 讨论：美女老太图
- 游戏：宾果图（让我认识你）

一、高效沟通四项基本功

1. 深度倾听：打开心扉
2. 有力询问：启发思考
3. 有效反馈：促进行动
4. 清晰表达：达成共识

二、尊重差异、因人而异的沟通策略

1. 性格测试
2. 活泼型的人的性格特点与应对之道
3. 力量型的人的性格特点与应对之道
4. 和平型的人的性格特点与应对之道
5. 分析型的人的性格特点与应对之道
6. 性格测试解读与建议
7. 性格分析在企业沟通中的运用

三、公司实战案例分析：和谐职场有方法

1. 现场讲解、演练与点评：有效对上沟通——让上司接受自己的建议
2. 现场讲解、演练与点评：让下属心甘情愿的接受任务
3. 现场讲解、演练与点评：表扬下属的十三把飞刀
4. 现场讲解、演练与点评：批评下属的“汉堡包”原则

四、同理心沟通宝典

1. 用别人喜欢的方式对待他
2. 先处理心情，再处理事情
3. 多媒介运用，建立同理心
4. 要双向沟通，并反馈确认

- 视频：《看字画》（电视连续剧《雾里看花》片段）

第五节、激励技术：点亮你的团队

- 活动：问候三步曲
- 案例：黄晓明的假该批准吗？

一、激励的定义

二、马斯洛层次需求论、双因素理论

1. 激励建立信任和关怀
2. 让员工骄傲的工作着
3. 让员工感受到你的人情味
4. 有目标和梦想的团队才是有希望的团队
5. 让员工自动自发
6. 做领导不可以“心太软”

三、激励的四大方法

1. 奖励奖励
2. 威胁激励

3. 物质激励
4. 精神激励

四、激励的策略

公平性 及时性 适度性 针对性 适度性 多样性

伍、精神激励的“天龙八部”

1. 目标激励
2. 示范激励
3. 尊重激励
4. 参与激励
5. 荣誉激励
6. 关心激励
7. 竞争激励
8. 成就激励

- 视频：许三多的转会仪式
- 案例：老王的困惑，三个不太“听话”的新生代（85后）员工

第六节、工作教导：造就精英下属

- 活动：小鸭保健操

一、 培育下属的动机

二、 训练四步曲：

1. 准备——功夫花在训练之前
2. 呈现——讲究标准而不是速度
3. 试做——赞美，纠偏，耐心
4. 追踪——维持标准，关注结果

三、 辅导六步曲

1. 陈述目的——避免云山罩雾
2. 描述问题——行为而非个性/修正性反馈
3. 积极聆听——询问/鼓励/身体语言
4. 同意问题——下属自己找原因
5. 解决问题——下属自己提方案
6. 员工总结

第七节、班组长团队建设

一、 认识团队：群体≠团队

1. 看图说话：团队三个特征
2. “大雁团队”的启示：高绩效团队的七大特征
3. 三赢思维：如何实现你好、我好、大家好
4. 团队精神：许三多由后进生到TOP1的成长之路

- 活动：群龙取水

二、 团队研讨和决策技术

1. 头脑风暴
2. 团队列名
3. 六顶思考帽
4. 深度汇谈
5. 会议管理规则

第三部分、关注目标，更有价值的工作——工作效能提升篇

第八节、高效执行力：

- 一、 执行和执行力的内涵
- 二、 营造积极的执行文化
- 三、 优化高效的执行流程
 1. 流程：组织强大的基因
 2. 工作准备流程

3. 执行过程流程
4. 工作反馈流程
- 四、 树立良好的执行心态
- 五、 扮演正确的执行角色
- 六、 掌握有效的执行工具

第九节、问题分析与解决

一、问题意识：思路决定出路

1. 掌握工具 VS 提升意识
2. 问题分析与解决的三个思维
3. 问题分析与解决的四项原则
4. 问题分析与解决的五个理念
5. 成为解决问题的高手

二、情境分析：弄清事实，定义问题

➤ 小组讨论：本部门遇到的挑战和问题？（列举 3 个）

1. 问题的定义
2. 问题的分类
3. 问题的 SMAERT 化
4. 4W2H 的运用
5. 选题的六个标准

➤ 练习：选 1 个问题，把它 SMART 化

三、原因分析：分析原因，聚焦要因

1. 搜集观点：头脑风暴法
2. 原因结构化：逻辑树
3. 原因结构化：鱼骨图
4. 根本原因的验证方法
5. 根因分析：5WHY 法

➤ 练习：结合以上工具和本组选题

四、决策制订：集体决策，提升概率

1. 决定 VS 决策
2. 做决定之“力场分析法”
3. 头脑风暴升级版：团队列名法
4. 团队共创法
5. 决策平衡单
6. 收益-难度矩阵
7. 平行思维工具：六顶思考帽

➤ 练习：结合以上工具和本组选题

五、计划分析：落实方案，自我完善

1. 甘特图
2. 行动计划表模板
3. 主动性计划的四类措施
4. 计划的追踪
5. 质疑和反思的主要环节

➤ 练习：结合以上工具和本组选题

六、执行改善：总结反思，持续改善

➤ 活动：宾果图

1. 执行的 12 字箴言
2. 经理人的六会
3. 阶段性的评估和改善
4. 评估总结的撰写
5. 小组的庆祝

第十节、班组现场工作改善

一、班组长一日管理

1. 上班前要做的事项
2. 上班后立即要做的事项
3. 上班中要处理的事项
4. 下班前不可疏忽的事项
5. 晨会实施方法

二、5S推进

- 1、5S作用之口诀
- 2、5S推进的阻力及对策

三、减少七大浪费

1. 计划失误的浪费
2. 过早生产的浪费
3. 加工不良的浪费
4. 运输的浪费
5. 库存的浪费
6. 动作的浪费
7. 产品缺陷的浪费

四、零缺陷质量管理

第四部分、成为更好的自己——职业生涯发展篇

第十一节、班组长的职业发展

一、转动你的“三叶草”

1. 在热爱的领域努力的玩
2. 案例:22岁的电厂明星员工李晓明
3. 好工作的标准：喜欢做、有能力做、得到期望回馈

二、确立价值观体系

1. 价值观的内涵
 2. 价值观的作用
 3. 个人价值观的测试与探索
- 案例：姑娘和水手

三、兴趣发展与管理

1. 兴趣的定义
2. 兴趣金字塔
3. 兴趣饲养攻略

四、能力发展与管理

1. 能力三核
2. 能力盘点
3. 能力四象限管理策略

结束

小结：班组长的角色“回归”

课程回顾 学员分享 职业生涯明言 个人行动计划

(以上安排谨供参考，可根据实际需要调整)