

班组长管理技能提升训练

主讲：王哲光

课程背景

任何一支军队的战斗力都靠训练有素的士兵展现出来，作为最直接最基层的团队管理者，班长素质的高低决定了整个战斗小组的成败，企业中的班组长同样如此。在市场竞争日趋惨烈的今天，班组长如何同上级紧密合作，积极有效的、坚定不移的、不打折扣、不找借口的贯彻、执行、落实公司的各项政策，在企业生产经营中显的尤为重要！没有一个高度凝聚力、向心力、执行力的团队，任何形式的扩张都将成为空中楼阁！

如果缺乏管理技能和领导艺术方面的训练，他们就会心有余而力不足，造成工作效率低下，甚至成为工作中的障碍，企业就会出现“少了一个业务尖子，多了一个无能的平庸管理者”的现象。本课程提炼世界级管理大师保罗何塞、史蒂芬科维博士理念的精髓，结合王老师十多年管理实践，融入制造业企业特点与东方管理文化，以培养优秀班组长所必备的管理技能为核心，为引起管理者困惑的种种问题提供完整的解决方案，帮助学员在工作中能进行卓有成效的管理，带领出一支能打硬仗、主动创新的明星班组团队，成为稀缺的专业和管理复合型人才。

课程目标

- 对班组长角色有清晰的定位，了解班组长发展的历史和上升通道，对未来充满信心，拥有主动积极提升自己 and 成就企业的心态；
- 明确班组长责、权、利，掌握管理工作的主线，清晰具体工作内容，知道如何做和做好的标准；
- 拥有高效沟通能力，能有效的与上级、下级、同级沟通；
- 养成正确的接受任务观念和掌握得以执行的布置任务技巧，能运用有效的指导、辅导和教练技能来培养自己的下属，建设优秀的班组团队；
- 深入剖析员工流失的原因，找到在班组长这个层面所能做到的方法，使班组团队充满激情和活力；增强团队的协作意识及团队凝聚力，降低员工流失率；
- 帮助学员完成从业务能手到管理高手的转变，提升管理者的领导艺术。

授课对象

班组长

培训用时

6天（每个模块1天，每天6小时）。

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为拥有更多追随者的领导者。

课程大纲

第一天 班组作业准备与OPL教育

1、优秀班组长的作业准备

- 1) 班组长的五大核心任务
- 2) 组长的工作流程
- 3) 班组长的开工准备

教学影片：《晨会与夕会》

2、以终为始精准目标

- 1) 制定绩效目标的原则
- 2) 人生蓝图——个人使命宣言
- 3) 团队梦想——团队使命宣言

演练：草拟个人使命宣言

演练：草拟团队使命宣言

3、班组长的目标管理

- 1) 什么是目标管理？
- 2) 目标管理的工作流程
目标设定——目标分解——目标实施——检查实施结果及奖惩——信息反馈及处理
- 3) 您的KPI(关键业绩指标)是怎么来的
- 4) 制定计划的步骤

4、管理不了时间就什么也管理不了

- 1) 您是否曾经遇见过这些问题？
- 2) 时间的特性
- 3) 计算你的时间价值
情境引导：假如今天是你生命中的最后一天
- 4) 时间管理的陷阱——浪费时间的原因
- 5) 四代时间管理

5、如何做到要事第一

- 1) 列清单——6件事法则
- 2) ABC排序与80/20法则
- 3) 分清轻重缓急——第二象限法则
- 4) 找到生命中的大石头
- 5) 别让猴子跳上背——猴子定律

演练：陈班长该怎么做？

工具：行动计划与行动日志

6、培训是企业的发动机

- 1) 培训造就卓越团队
- 2) 从教育走向培训
- 3) 教练关注的焦点——达成目标
- 4) 教练的四项要求与三重角色

7、单点课程——OPL 教育

- 1) 什么是 OPL 教育
- 2) 为什么需要 OPL 教育
- 3) OPL 教育的特点和手法
- 4) 十分钟课程设计与演练

演练：单点课程设计与呈现

8、教练辅导经典技法

- 1) 当个好教练
- 2) 教练技术的四大原则
- 3) 工作指导四步法

演练：教练七步法

第二天 上午 班组演变与班组长角色认知

1、从业务精英到管理高手

- 1) 中国班组长发展的四个阶段
- 2) 企业常见的班组长类型
- 3) 优秀班组长的角色定位
兵头将尾、现场第一、人微言重、责无旁贷、全能兵王

演练：刘班长的苦恼

2、班组长的角色认知

- 1) 管理与领导的区别
- 2) 权力的八大来源
- 3) 掉入“领导力”黑洞
- 4) 管理者的十大角色

3、做个转型人——领导晋升的三个转型

- 1) 领导技能——培养胜任新职务所需要的新能力，提升领导力
- 2) 时间管理——重新配置时间精力资源，决定如何高效工作
- 3) 工作理念——更新工作理念和价值观，让工作聚焦重点

4、优秀班组长的素质要求与能力结构

- 1) 优秀班组长的八大素质
- 2) 优秀班组长应具备的能力结构
- 3) 班组长必须具备的职业意识
责任意识、问题意识、改善意识、创新意识、
成本意识、服务意识、客户意识、团队意识

演练：如何让这样的事情不再发生——发生在车间真实的一幕

第二天 下午 班组拓展训练

1、AB 点

寻找更多可能性，凡事总有多种解决方式，打破思维定式，激发班组长想象力创造

力

2、解手链

为什么找不到正确的解决方式，什么限制了我们的思维，如何与人合作达成目标，

3、领袖风采

谁的过错谁的责任？如何承担起沉甸甸的责任，如何带领团队获得胜利，如何在挫折下迎接挑战，顶住压力激发团队发挥领导力

第三天 班组的作业控制及现场作业

1、班组长的作业控制

1) 控制的本质

2) 员工做你检核而不做你期望的事

3) 班组长作业控制的方向

工作方向、推动进程、操作流程、工作品质、工作状态

4) 影响控制体系建设的因素

组织结构、人力资源、领导核心、控制标准

5) 保障执行力的四大体系

目标与计划体系、流程与监控体系、标准与规范体系、激励与改善体系

演练：界定和分配工作

2、班组作业执行难的原因

1) 为什么优秀企业制定的目标总能达到？

2) 执行与执行力

3) 执行力不强的原因

4) 企业容易出现的执行方式

变样执行、递减执行、按需执行

肢解执行、牟利执行、恶意执行

3、高效能执行的要素

1) 效率与效能

2) 高效能执行的要素

职业心态、执行目标、工作流程、工作技巧、执行体系、团队协作

4、找什么人来执行？

1) 什么样的人执行力强？

2) 激发执行热情——提高士气的方法

营造氛围、关爱员工、以身作则、公平激励、工作乐趣、领袖魅力、塑造信念

5、执行策略八问

1) 问题是什么

2) 基本能力与资源是否具备

3) 实现目标的阶段计划是什么

4) 这样做的后果是什么

5) 是否找到合适人选

6) 你对目前的现状了解多少

7) 哪些是关键事件

8) 现在要做什么

6、执行过程中容易出现的问题

1) 如何应对下属的特别需求？

2) 如何执行不受欢迎的政策？

7、执行任务达成目标的秘诀

1) 布置工作七大要素

教学影片《如何布置和接受任务》

2) 如何争取执行者支持

3) 如何化解执行阻力

教学影片《如何消除执行阻力》

8、高效能执行六步曲

理解上级意图、制定执行计划、付诸实际行动、

校正执行偏差、确保执行成果、完善执行体系。

第四天 班组的实景模拟演练和工作管理

1、班组现场管理常用七大手法

1) PDCA 法

2) 五问必达法

3) 定点照相机法

4) 红牌作战法

5) 目视管理法

6) 看板管理法

7) 颜色管理法

案例分析：现场管理图片赏析

演练：红牌大作战

2、5S 的推行难点和实务技巧

1) 整理 (SEIRI) 推行难点和实务技巧

整理的推行要领和步骤、整理的四分法和三清原则

2) 整顿 (SEITON) 推行难点和实务技巧

“三易”和“三定”

3) 清扫 (SEISO) 推行难点和实务技巧

4) 清洁 (SEIKETSU) 推行难点和实务技巧

5) 素养 (SHITSUKE) 推行难点和实务技巧

3、班组长工作管理

1) 工作管理管哪些方面？

演练：如何评价卡里的工作安排

2) 领导者行为方式的两大脉络——工作行为和关系行为。

3) 四种领导风格与下属的准备度

4、确定员工工作的准备状态

1) 如何判定准备度？

2) 如何判断员工的意愿

2) 能力和意愿之间是怎样相互影响的？

演练：如何管理老员工、新生代员工、刺头员工、老油子、争强好胜员工

5、班组长决策工作流程

1) 定义问题做可为假设

2) 找到要因

3) 发掘更优对策

- 4) 获取创意
- 5) 试错
- 6) 论证实施
- 7) 检核
- 8) 使成功的过程标准化

演练：同心顺

6、激励的心理学规律

- 1) 需求层次
- 2) 双因素理论
- 3) XYZ 理论
- 4) 群体动力场
- 5) 公平理论
- 6) 挫折理论

7、攻心为上——有效激励方式

- 1) 物质激励与非物质激励
- 2) 正激励与负激励
- 3) 基于需求的激励
- 4) 常用的不花钱激励六诀

教学影片：3 分钟激励士气

8、建立良好的工作关系

- 1) 预见人际关系问题的四种途径

演练：刘主任的班组长问题

- 2) 良好工作关系的基本原理
- 3) 感召和鼓舞员工的技法

营造氛围、关爱员工、以身作则、公平激励、工作乐趣、领袖魅力、塑造信念

教学影片：感召与鼓舞下属

第五天 班后工作交接和总结

1、班后工作交接

- 1) 交接工作流程
- 2) 交接工作的重点
- 3) 三日制度
- 4) 三不放过

2、全面诊断评估班组绩效

- 1) 四类绩效标准

全面绩效、非全面绩效、卓越绩效、不合格绩效

- 2) 绩效标准七条线

运营绩效、客户绩效、领导绩效、管理绩效、关系拓展、社会责任、个人专业能力

- 3) 人的三种潜能

转型潜能、成长潜能、熟练潜能

3、班组工作总结与绩效面谈

- 1) 绩效与潜能的九宫格
- 2) 造成绩效缺陷的原因

选错人才、让表现不佳者长期留在岗位、不善于倾听反馈意见

不善于界定工作、不适当的工作环境

3) 绩效面谈的步骤

4) 绩效面谈的技巧

4、沟通是管理的血液——沟通的本质

1) 重新认识沟通

2) 沟通不在于你说了多少，而在于对方理解和接收了多少

3) 什么是有效的沟通？

工具：沟通模型

5、知彼解己的移情交流

1) 获取真实意见的技巧

2) 用心聆听的两个层次

工具：发言权杖

演练：同理心沟通

6、清晰无误的表达技巧

1) 工作沟通的四种方式：指令、说服、征询、探讨

2) 说服的四大技巧：逻辑折服、情感打动、询问引导、增强信度

3) 沟通的四大技巧：聆听、发问、厘清、回应

7、批评员工的策略与技法

1) 让下级自己说清楚

2) 对事不对人

3) 直击要害

4) 三明治法

5) 响鼓用重锤

6) 制止不良行为

教学影片：这样辞退员工对吗？

8、绩效结果适用的方向

员工发展计划、人事变动、薪酬调整、奖金发放、培训

第六天 班组建设和现场管理的统筹应用

1、为什么是团队而不是个人

1) 职业化团队的定义

2) 适合团队的任务

3) 构建团队的基础

4) 团队的发展阶段

演练：团队组建活动

2、我们需要什么样的团队精神？

1) 构建追求卓越的团队文化

2) 卓越团队必须具备的意识

3、寻找团队归属感的途径

1) 企业文化认同

2) 和谐人际关系

3) 有效顺畅沟通

4) 组织激励承诺

5) 领导以身作则

4、卓越团队的锻造

- 1) 低效团队的表象
- 2) 高效能职业团队打造
- 3) 高效能职业化团队特征

演练：通天塔

第六天 下午 对培训阶段暴露的问题汇总剖析与解答