
新晋班组长基础能力训练实务

【课程背景】

班组管理是企业的基础，企业 80% 的问题源于基层班组管理，因此班组管理水平的高低，直接影响着工厂管理的效率和竞争力，而许多企业的基层主管是用“拔萝卜”的方式从技术业务骨干选拔到管理岗位的，因缺乏系统训练，很多基层主管用做业务的方法做管理，不知如何“管人”和“理事”带好团队，导致员工士气低落，直接影响工作效率和安全生产目标，进而影响整个企业的生产和经营管理。

【培训对象】

新晋班组长

【培训时间】

2-3 天（可根据需要调整）

【课程目标】

- 了解班组管理的原理与真相
- 建立基层管理者的信心与个人魅力
- 掌握班组管理的基本方法和技巧
- 为您的职业生涯发展储备能量

【教学方式】

课堂讲授、互动游戏、案例分析、小组讨论、现场答疑等

【课程特色】

- 系统性：对工厂基层管理进行全面、系统的介绍
- 前沿性：既有理论的高度，又与管理咨询实践相融合

-
- 实战性：以实战、实用、实效见长

【 课程大纲】

第一讲 当好班组长该有的认识

- 1、 基层管理者的“盲、忙、茫”
 - 目标、方向不明
 - 工作价值、工作效能不高
 - 上上下下的认同度不高
- 2、 企业为什么要设班组长？
- 3、 班组长的角色认知
- 4、 班组长在企业应如何定位？
 - 高层定方向：引领
 - 中层定方案：督促
 - 基层定方法：执行
- 5、 如何用责任成就自己
 - 责任感、使命感驱动人生价值
 - 多承担一点为自己创造经历
 - 招聘的真实故事：低薪 PK 高薪
 - 不敢承担责任是最大的风险
 - 责任是经验积累的最好载体
- 6、 什么是职业化？
 - 职业人（脑、心、手）
- 7、 关于职业能力（应知、应会）
- 8、 公司需要什么样的员工
- 9、 公司最不愿意接受的员工

10、你必须清楚这些内容

- 自己在公司所处的位置及扮演的角色
- 自己分担的工作范围
- 自己负有哪些责任，具有哪些权限
- 工作上接受谁的命令
- 和自己工作最有关联的部门及人
- 自己工作好、坏的评判标准

11、要有防止错误的警觉心

- 使用一些未经确认的信息
- 工作上的专业知识或技巧不充分
- 疲倦、不能集中精神
- 情绪低落、不稳定
- 联络错误、协调不足
- 把一知半解当做全部知道
- 不注意、草率、马虎
- 成见、专断
- 无责任感、推诿
- 不遵守作业规定。

12、企业兴亡，“我”的责任

- 从我做起，把我看成一切的根源
- 主动面对问题，坚信方法总比问题多
- 往前走一步，不是不动或往后移动
- 工作无小事，把细小的事也做得很到位
- 拖延是恶习，优良业绩来自即刻行动
- 老好人要不得，缺乏原则的“好人”如同帮凶

第二讲 从技术（业务）到管理

【案例分析】：小张是个合格的班长吗？

1、管理岗位与操作岗位有何异同？

2、从技术（业务）思维转向管理思维

- 技术骨干转向管理工作的优势
 - 丰富的知识和较强的学习能力
 - 较强的标准、规范意识
 - 长期训练的量化思维模式
 - 注重细节
- 技术工作与管理工作的差异
 - 从管事→管人又管事
 - 接受他人建议→咨询、指导他人
 - 注重细节→注重大局
 - 以个人为主→以团队为主
 - 逻辑思维→价值思维
 - 对事不对人→对事又对人
 - 注重技术、能力→注重人与人之间的关系
- 从技术人员到管理人员的角色转换

3、班组管理的职责有哪些？

4、班组长应具备什么能力？

5、班组长日常管理中应做些什么？

6、管理应该怎么做？如何理解管理？

- 管理就是“管”人“理”事
- 管“人”：

-
- 管内容：思想、意识、价值观、动机、行为、习惯、知识、技能
 - 管的手段：目标、责任、企业文化、制度、培训、检查、绩效考核
 - ◆ 管人如同牧羊，企业文化象头羊，引领大众，管理制度象牧羊犬，对付自由行动的个别队员
 - ◆ 管人就是让“坏人”不能做“坏”事

- 理“事”：

- 理的内容：4M1E 组织、过程控制、结果导向、平衡流畅
- 理的手段：计划、流程、标准、方法、表单、管理工具（5S、目视管理、看板）
 - ◆ 理事的关键是流程、标准、方法让员工工作可非熟练化
 - ◆ 理事就是让“笨人”不会做“错”事

7、 基层生产管理主要内容

8、 基层生产管理主要目标

9、 生产管理中应实现的九个化

10、 管理考核中应关注的八个率

- 举例：班长的一日

11、 班长每天要问自己的十五个问题

12、 班前、班后工作交接

- 交接班内容
- 交接班程序

13、 班前会

- 班前会的目的和意义
- 班前会的形式
- 班前会的流程和内容

第三讲 问题分析与解决技巧

1、

- 现状与目标的差距

什么是问题？

2、

问题的内涵

3、

- 操作层问题（过去式问题）
- 管理层问题（现在式问题）
- 结构层问题（未来式问题）

问题的分类

4、

- 没有问题是最大的问题
- 无问题意识
- 找不到问题
- 拒绝或漠视问题

问题背后的
问题

5、

- 找问题就是找麻烦

主管常见的
对问题的误
区

-
- 6、 如何去发现问题
- 7、 主管解决问题的大项能力
- 8、 问题管理的三个层次
- 9、 分析问题的常规思维方式

- 发散思维
- 逆思维
- 收敛思维

10、解决问题常用工具

- 五个为什么？
- 5W2H
- 鱼刺图
- PDCA 循环

第四讲 管理中的人际沟通

1、 人性的弱点

2、 有效沟通对班组管理重要吗？

- 班组工作中的矛盾 **70%**是由误会产生的
- 误会是如何产生的？

3、 沟通概念知多少？

- 什么是沟通

-
- 沟通在组织中作用
 - 工作沟通怎么做
 - 沟通的方式
- 4、有效沟通的技巧
 - 倾听的技巧
 - 表达的技巧
 - 反馈的技巧
 - 5、如何与下属进行有效沟通
 - 6、与上司相处的技巧（聆听指示和接受批评，工作汇报和请示）
 - 7、与下属面谈的要点（工作表现、绩效、激励）
 - 8、正激励与负激励的运用

第五讲 班组团队建设

- 1、一个班组、部门就是一个团队吗？
- 2、什么是团队
 - 团队的构成要素有哪些？
 - 团队和群体的区别
- 3、为什么说没有凝聚力就不要谈管理？
- 4、团队的力量有多大？
- 5、如何做才能打造一个强大的团队？
 - 明确团队目标
 - 团队精神打造
 - 团队能力提升
 - 形成团队凝聚力

-
- 建立互信
 - 正确认识冲突
- 6、 如何提高团队凝聚力
- 强化团队成员对团队的归属感
 - 让团队成员在情感上相互吸引、彼此喜欢
 - 提高团队成员间的相互信任度
- 7、 自然人、社会人与职业人
- 8、 员工职业化训练
- 9、 班组人际关系管理
- 人际关系常见问题
 - 建立良好工作关系的原则
 - 处理人际冲突的技巧
- 10、 新员工培训
- 企业文化（价值观、制度纪律、行为规范等）
 - 岗位应知、应会
 - 现场培训要点
- 11、 员工日常管理要点

第六讲 执行力提升与绩效管理

- 1、 什么是执行力
- 2、 执行力不足的现象
- 追求完美：
 - 过于强调细节，行动迟缓，浪费时间
 - 拖拉
 - 性格、态度、缺乏时间观念、不明确上司意思

-
- 死板
 - 拨一下，动一下，执行时缺乏灵活性
 - 推诿
 - 以种种理由拒绝服从和执行
 - 走样
 - 自以为是、自作聪明、自作主张

3、影响执行力的因素

- 团队文化
- 领导力
- 责任
- 能力
- 流程
- 利益

4、如何提升执行力

- 有具体措施的有执行力
- 有行动方案的有执行力
- 有制度流程的有执行力

5、提高执行力的程序

- 制定清晰的目标
- 确定任务时间表
- 排列工作优先顺序
- 下达工作命令
- 要求下属做出承诺
- 跟踪执行过程
- 建立反馈机制

6、执行力问题其实是管理问题

- 讨论：如何让公司班车乘客 100%系上安全带？

7、高效执行力的真经

- 认真第一，聪明第二
- 决心第一，成败第二
- 速度第一，完美第二
- 结果第一，理由第二

8、何谓绩效？何谓绩效管理？

9、绩效管理与绩效考核

10、 如何提升员工绩效

- 知人：对员工素质能力评价（知其所长）
- 善任：追求高度的人岗匹配（用其所长）
- 激励：采取科学的激励手段（促长发挥）
- 培训：构建长效的培训机制（促长更长）

11、 绩效管理方法步骤

- 绩效计划
- 绩效沟通
- 收集、观察和记录
- 绩效评估
- 绩效诊断和反馈