

## 班组长“四会”综合能力提升训练

### 课程大纲

#### 一、时间安排：

时间		培训课程	课程模块/内容	时长（天）
第一天	上午	班组长“四会” 综合能力提升	《始于足下：工作任务的 规划与执行》	1天
	下午		《成竹在胸：工作文件的 结构化写作》	
第二天	上午	班组长“四会” 综合能力提升	《促进共识：团队内外部 的 建设性沟通》	1天
	下午		《凝心聚力：成为有领导 力的团队管理者》	

#### 二、课程大纲：

#### 学习收益：

- 1.深刻理解班组长“四会”：“会干、会说、会写、会指挥”的内涵及价值；
- 2.积极有效的掌握班组管理工作中：班组任务管理执行、班组工作文件写

---

作、内外建设性沟通、团队管理辅导对应的方法、工具、原则与策略，提升班组管理能力。

### **模块一：有效实施——班组任务分解、分配到执行（会干）**

一、学习“工作任务规划与执行”的目的和应用

二、管理工作任务思路

1.以任务计划为纽带，统筹开展班组管理任务及现场作业执行

2.工作管理任务的四个阶段和重点

三、能被有效执行的目标应该满足 SMART（聪明）原则

1. Specific：具体的

2. Measurable：可衡量的

3. Attainable：能够达到

4. Relevent:相关的

5. Time-bound:有时限的

四、工作任务管理的四个阶段

1.分目标

2.控过程

3.评结果

---

#### 4.得经验

### 五、节点控制

#### 1.三要素：让执行到位

#### 2.过程中获取信息

小组讨论：如何分配、下达班组工作任务

### 六、员工执行不到位的原因

案例分析：为什么员工执行不到位？

### 七、让员工有效执行，达成工作目标的6个步骤

#### 1.接受工作任务，确认工作任务

#### 2.挖掘整合资源，形成思路框架

#### 3.带着方案向领导汇报

#### 4.分工明确落实到位

#### 5.充分沟通及时反馈

#### 6.及时总结及时分享

小组讨论：如何做到控过程的6个步骤

案例分析：班组实际案例

## 模块二：成竹在胸——工作文件的结构化写作（会写）

---

## 一、写作的价值

- 1.人才的特点
- 2.高效管理者的三大技能
- 3.用“思维结构”来“测量思维水平”
- 4.从方法层面改变思考结构：三层次模型

课堂练习：透过文字看结构

## 二、三类写作

- 1.工作总结
- 2.分析报告
- 3.PPT制作

## 三、跳出误区，重新建立认知“工作总结”

- 1.工作成果从何而来？
- 2.准确、具体的描述工作成果

课堂练习：个人总结的成果分类、修改个人总结的成果分类

## 四、撰写工作总结的“6个步骤”

- 1.引子
- 2.说明主题

---

3.预告结构

4.“三”段展开

5.收尾

6.重申主题

## 五、分析报告

1.写作结构

2.三个要求

3.序言

方法和工具：SCQA 逻辑和方式

课堂练习：“修改序言”

4.正文

方法和工具：绘制结构图、分析原因 5 个角度

小组讨论：“人机物法环”

课堂练习：修改工作总结或分析报告

## 七、PPT 制作

现场指导：学员自备电脑和已有 PPT，现场组织讨论和指导优化修改

## 模块三：促进共识——团队内外部的建设性沟通（会说）

---

## 一、课堂练习：行为风格测试

## 二、行为风格特征概述

1.关系型特质——高耐心型

2.思考型特质——高精度型

3.指导型特质——高控制型

4.社交型特质——高表达型

## 三、不同行为风格的基本需求与沟通策略

## 四、班组沟通的场景

1.上行沟通

2.下行沟通

3.平行沟通

4.斜向沟通

## 五、沟通的误区

## 六、造成沟通误区的主要原因

## 七、沟通的原则

1.案例分析：假如你得知下属吐槽自己

2.方法和工具：表达意见的4个基本点、PEP原则

---

### 3.案例分析和角色扮演

## 八、倾听

### 1.倾听的三个层次

### 2.积极倾听的三个参与

### 3.积极倾听的身体参与

## 九、问题的分类

## 十、重复澄清的要诀

## 十一、复述及获得确认

## 十二、沟通方式

### 1.传统的跨部门协调方式

### 2.现代的断层衔接方式

### 3.冲突升级(传统)的方式

### 4.团队合作(现代衔接)的方式

### 5.两种断层衔接方式的对比

## **模块四：凝心聚力——成为有领导力的团队管理者（会指挥）**

### 一、小组讨论

---

讨论：观看视频，讨论至少 5 条影响团队凝聚力的障碍

## 二、团队协作的 5 个障碍

1. 无视结果

2. 回避责任

3. 欠缺投入

4. 畏惧冲突

5. 缺乏信任

## 三、个人贡献者与一线经理的对比

## 四、团队气氛是员工努力的主要因素

## 五、衡量和评价组织气氛 6 维度

1. 明确性

2. 标准性

3. 责任性

4. 激励性

5. 灵活性

6. 凝聚性

## 六、培养下属

---

1.为什么培养下属

2.谁来进行培养

3.何谓培养下属

方法和工具：下属培养方法与工具

## 七、教练技术

1.教练的定义

2.教练技术的做法

3.教练工作的内涵

4.教练与传统管理者的差异

5.教练式辅导策略

6.教练式提问

方法和工具：教练式辅导模型 GROWS

角色扮演：假如你得知下属吐槽自己

## 八、辅导员工的四步法

1.四种员工的主要行为表现

2.因材施教的管理风格