

班组长管理技能五项修炼

课程大纲

(2 天版)

课程背景：

班组长作为基层管理者，核心的任务有两个，就是管事和带人。被任命为班组长的你，是否已经出现或担心着一些问题的发生？

- ◇ 不知自己该干什么
- ◇ 面对挫折，容易失去信心
- ◇ 自己忙碌辛苦，员工没事干
- ◇ 已经“培训”了下属，下属还是做不好
- ◇ 不会甚至不敢考核下属
- ◇ 做了很多事，却被上级否定
- ◇ 已经交办清楚的事情，下属往往搞砸
- ◇ 自己如何努力，总是与下属之间隔着一道墙
- ◇ 自己的领导方式效果不佳
- ◇ 用尽办法，团队氛围依然紧张或涣散
- ◇ 与下属沟通总是自己唱独角戏
- ◇ 无法与个性突出的人员共事交往
- ◇ 心灰意冷，当管理者还不如当员工

课程收益：

针对班组长在管理工作中遇到的典型难题，重点提升五项核心管理技能，学习相应的管理方法及工具，全面提升作为合格班组长的胜任力，可以从容有效的展开工作，成为自信而胜任一线管理人员。

课程时间：2 天

授课对象：班组长，基层主管等一线管理者

授课方式：大量的互动训练、小组 PK、案例分享、视频与工具

课程大纲：

第一讲：班组长的角色和定位

卷、你的位置改变了，你的想法有没有改变？

- 1、员工与班组长用功点的差别
- 2、员工向管理者转变中遇到的三大障碍
- 3、从业务骨干向管理者转变

式、班组长的四大角色定位

- 1、高效执行，做放大镜不做大气层；
- 2、角色认知，当司机不当乘客；
- 3、带领团队，当教官不当保姆；
- 4、激励团队，设立更多的比赛项目。

参、班组长的五大核心任务

- 1、组织—选择人
- 2、制定目标—要求人
- 3、激励与沟通—激励人
- 4、培养他人（包括自己）--培养人(辅导人)
- 5、衡量—评估人

第二讲：选择人：量才使用 打造核心（修炼一）

一、班组长选人用人的三羊现象

- 1、“放羊现象”
- 2、“群羊现象”
- 3、“赶羊现象”

二、百分百责任思维训练

- 1、什么是百分百责任？
- 2、对自己的行为负责的员工才是好员工
- 3、案例：谢坤山

三、执行人才的三大标准

- 1、信守承诺
- 2、结果导向
- 3、永不言败

第三讲：要求人：委派任务 界定结果（修炼二）

互动：问题在哪里？

一、确定目标的三个关键步骤：

- 1、了解 why——接受任务确认需求
- 2、明确 what——做什么，做到什么程度
- 3、决定 how——怎样达成目标

二、目标与计划管理

- 1、目标与计划管理有什么好处
- 2、有效目标的五大特征
- 3、工作目标的设定
- 4、将阶段性目标变成工作计划

三、运用时间管理提升工作效率

- 1、时间管理无效的十大原因
- 2、时间管理的核心六步
- 3、时间管理矩阵
- 4、时间管理工具的使用

四、如何运用 4R 循环有效委派任务：

- 1、R1：凡事必有结果；
- 2、R2：有结果就必须落实到“我”；
- 3、R3：对“我”不相信就必须检查；
- 4、R4：有检查就必有奖罚.周例会的组织

第四讲：激励人：及时赞赏 真诚具体（修炼三）

壹、经典激励理论：

- 1、马斯洛需求层次理论
- 2、赫茨伯格的双因素理论

贰、赞赏的艺术

- 1、赞赏的益处
- 2、赞赏的基本原则
- 3、当面赞赏员工的四个步骤
- 4、赞赏百宝箱
- 5、赞赏员工的应用要点
- 6、应该避免的消极激励

第五讲：辅导人：建设反馈 在岗培训（修炼四）

案例分析：忙碌的刘主管

壹、为什么要做员工辅导

- 1、GE 的调查数据
- 2、**案例：我不是“消防队长”**

贰、如何进行员工辅导

- 1、辅导是什么？
- 2、辅导的分类
- 3、建设性批评的七个原则：
- 4、建设性反馈的五个步骤：
- 5、建设性批评与辅导的应用要点：
- 6、在岗技能型辅导的五个步骤：

第六讲：评估人：肯定进步 面向发展（修炼五）

壹、PDCA 绩效管理循环

- 1、plan：计划
- 2、do：执行
- 3、check：检查
- 4、action：评估

贰、如何进行绩效面谈

- 1、绩效面谈前的准备
- 2、绩效面谈的七个步骤
- 3、如何让员工对你坦诚相见

叁、绩效面谈的核心要点

- 1、直面问题
- 2、达成一致的目标