

班组长 29 项管理工具

课程背景

◆班组是企业中最基层的组织，企业的所有生产任务、服务工作、产品质量、经济运行目标都要经过层层分解最后落实到班组。俗话说：火车跑得快，全靠车头带。班组长是班组的**核心**，是“零号首长”。班组长能力的强弱素质的高低，直接影响到整个班组乃至企业整体的管理水平和经济效益。

◆班组长职位虽低，起的作用却很大，企业班组长在任用的过程中比较注重专业知识，而通用管理知识是比较缺乏的，如：时间管理、目标管理、计划管理、压力管理、思维创新、员工管理、高效沟通、职业规划和团队学习九方面内容。

◆对班组长培训尤为重要。企业管理课程虽然多，培训班组长的课却不多。

课程收益

◆掌握 29 个最实用且最常用的管理工具。

◆了解新的思维模式和管理方法，包括时间管理、目标管理、计划管理、压力管理、思维创新和员工管理六方面内容。

课程对象

企业一线主管、班长、组长及预想从事班组长岗位的人员。

课程形式

讲授法，现场演练法，小组讨论法，案例分析法、视频教学法、老师点评法等。

培训时长

两天（12 小时）

课程大纲

一、时间管理

1、工具 1：用“四象限原理”规划时间

- (1) 第一象限：紧急又重要事项
- (2) 第二象限：重要但不紧急事项
- (3) 第三象限：紧急但不重要事项
- (4) 第四象限：不紧急也不重要事项
- (5) 关注第二象限——成功的人往往都把焦点放在重要但不紧急的事项上！
- (6) 普通认识的时间安排
- (7) 成功人事的时间安排

2、工具 2：用 80/20 法则分配时间

- (1) 重点做 20%重要性是 80%的工作
- (2) 分配时间（应用范例）
 - 第一步：安排事项
 - 第二步：工作价值分类
 - 第三步：时间和精力分配

3、工具 3：用“ABC 控制法”使用时间

- (1) A——最重要的
- (2) B——较重要的
- (3) C——次重要的
- (4) 成功人士对每天工作的计划

二、目标管理

1、工具 4：用“SMART”法确定目标

- (1) 哈佛关于目标的跟踪调查研究
- (2) 善于将时间和精力用在一个目标上的人更可能也更容易成功！
- (3) “SMART”五方面内容
 - 可确定的(Specific)
 - 有时间限制的 (Time Indication)
 - 现实可行的 (Realistic)
 - 可接受的 (Acceptable)
 - 可衡量的 (Measurable)

2、工具 5：用“目标多权树法”分解目标

- (1) 目标多权树法是专业的目标分解工具
- (2) 分解步骤：
 - 步骤一：写出大目标
 - 步骤二：写出大目标所有必要及充分条件（子目标）
 - 步骤三：写出子目标所有必要及充分条件
 - 步骤四：检查多多权树分解是否充分
 - 步骤五：评估目标
 - 步骤六：判断目标能否达成

3、工具 6：用“6W3H”法分析细化目标

- (1) 6W
 - Why(明确了解工作进行的目的及理由)
 - What (确定要做哪些事项)
 - Who (明确责任者及协助者，谁来)
 - When (什么时候完成)
 - Where (在什么地方完成)
 - Which (确定工作的优秀顺序，找出解决问题的重点对策)
- (2) 3H
 - How to (明确各项行动如何进行及进行的顺序步骤)
 - How many (工作数量是多少)
 - How much (预算费用是多少)

三、计划管理

1、工具 7：用“PDCA 工作循环”实施计划

(1) PDCA 循环的四个阶段

- Plan(计划)
- Do(执行)
- Check(检查)
- Action(处理)

(2) PDCA 循环的 8 个步骤

- 步骤一：找问题
- 步骤二：找原因
- 步骤三：找要因

步骤四：订计划

步骤五：执行

步骤六：检查

步骤七：总结经验

步骤八：提出新问题

(3) 科学的工作循环周期:目前水准——PDCA——PDCA——PDCA——改善后水准

2、工具 8：标准化管理

(1) 标准化管理步骤

设定标准

教育

实施管理

例外处理

定期评估

(2) 重复频率高的经常性业务要标准化

(3) 案例分析：

拉斯迪宾馆的服务标准

麦当劳的标准化管理

3、工具 9：有效计划法

(1) 拿破仑名言：凡事都要统一和决断，因此成功不站在自信的一方，而站在有计划的方。

(2) 计划的分类

日计划

周计划

月计划

季度计划

年度计划

四、压力管理

1、工具 10：正确评估自己的压力水平

(1) 测试工具：霍尔姆斯和拉赫的《社会再适应评定量表》

(2) 评估方法：

≥300分 近期患病率约为 80%

≤299分且 > 150分 近期患病率约为 50%

≤149分 近期患病率约为 30%

2、工具 11：压力管理曲线

(1) 应对压力常用的几种方法

逃避

对抗

转移

宣泄

(2) 应对压力最有效的方法

计划

阅读

运动

艺术

交流

深思

(3) 压力管理曲线示意图

(4) 减压的两种方法

凯利魔术方程式

“3R”减压原则

五、思维创新

1、工具 12：因果图

- (1) 运用鱼刺因果图分析问题时一般从 6 个方面考虑：人、机、料、法、环、测
- (2) 可以用头脑风暴法

2、工具 13：SWOT

- (1) S——自身强项、优势
- (2) W——自身弱项、劣势
- (3) O——外部环境存在的机会、机遇
- (4) T——外部环境存在的威胁、对手
- (5) SWOT 分析应从内部和外部考虑
- (6) SWOT 分析法案例

3、工具 14：“五个为什么”分析法

- (1) 五级为什么

4、工具 15：橄榄球定律

- (1) 具有关键影响力的内容占 20%左右
- (2) 对事情有相当影响力的内容占 60%左右
- (3) 对事情有一些影响力，但作用比较有限，甚至小到可以忽略不计

5、工具 16：“六顶思考帽”

- (1) 白色
- (2) 红色
- (3) 黄色
- (4) 黑色
- (5) 绿色
- (6) 蓝色

六、员工管理

1、工具 17：根据意愿与能力对员工分类

- (1) 关键成功的公式
- (2) 四类员工及管理办法
 - 有能力
 - 无能力
 - 有意愿
 - 无意愿

2、工具 18：马斯洛的需求激励模式

- (1) 马斯洛需求理论图
- (2) 马斯洛的需求激励模式对个人的应用
- (3) 马斯洛的需求激励模式对组织的应用

3、工具 19：权衡效率与效果

- (1) 效率=产出/投入
- (2) 效果=达成的预期目标

4、工具 20：情境领导模型

- (1) “情境领导”的核心思想
- (2) 情境领导模型
 - 领导者的行为
 - 关系行为
 - 工作行为

(3) 跟随者状态：根据能力和意愿将员工分为四类

(4) 领导者行为：根据任务行为和关系行为的不同侧重，可将领导模式分为四种

七、高效沟通

1、工具 21：反馈的“JOHARI 视窗”

- (1) 沟通漏斗
- (2) 信息过滤漏斗
- (3) 扩大“公开”区域

2、工具 22：沟通反思环

- (1) 心智模式的形成过程
可以观察到的资料和经验
我选择我所观察到的信息
我赋予意义
建立信念
付诸行动

(2) “推论的阶梯”示意图

3、工具 23：如何避免沟通中出现的问题

- (1) 造成沟通问题的原因
- (2) 克服沟通中常见问题的技巧
阻止不健康的争论
避免被某个人或集体控制
排除倾听障碍
对付打断他人和有个人议程的人

八、职业规划

1、工具 24：用“录洋葱法”设定职业目标
生涯规划系统的“剥洋葱图”

- 短期目标
- 中期目标
- 长期目标
- 总体目标
- 终极目标

2、工具 25：认真做好职业生涯规划

- (1) 第一步：自我分析
- (2) 第二步：组织与社会环境分析
- (3) 第三步：生涯机会评估
- (4) 第四步：职业生涯目标的确定
- (5) 第五步：制定行动方案
- (6) 第六步：评估与反馈

3、工具 26：理清自己的愿景

- (1) 愿景是开始的动力
- (2) 关注问题
- (3) 关注愿景

4、工具 27：理清自己的使命

- (1) 使命：我为什么想要

5、愿景和使命是自我认知的两个领域，是我们追求成功与自我超越的核心所在！

九、团队学习

1、工具 28：头脑风暴法

- (1) 头脑风暴法的好处

(2) 头脑风暴法的操作

(3) 头脑风暴法的游戏规则

2、工具 29：深度对话

(1) 深度对话就是深度汇谈

(2) 深度对话基本功能

(3) 深度对话的步骤

(4) 深度对话演练