

“华-为式”一线主管“班组长”综合管理能力提升集训营

课程背景：

班组长是企业组织中直接带兵打仗的人，在组织中起到承上启下、上传下达的桥梁、纽带作用，是公司战略目标和方针的落实者，他们的管理技能直接关系到所辖班组的和团队素质和执行力，并极大地影响着企业的 Q(质量)/C (成本) /S (安全) /M (士气) 等经营绩效，最终将会直接或间接影响公司的利润。因此打造一支过硬的一线管理团队，对于持续提升与巩固公司的经营绩效至关重要。

国内、甚至于全世界很多公司都想走捷径，把华-为的管理直接复制拷贝，自己也就有先进的管理了，也就有可能成为第二个华-为！其实每个企业都有自己的优劣，都需要建立适合自己的管理体系，而不是直接拷贝。尤其是一线管理者的能力急迫需要提升，我们今天就要借鉴华-为权威的管理基础，而不是直接复制做法。

华-为的今天不是凭空出现的，是通过华-为公司全体员工通力协作努力的结果。古人云，临渊羡鱼，不如退而结网。与其崇拜华-为的今天战略成果，不如先学习它的一线管理基础，而且是往骨子里学，这样企业管理落地会更加实际。关于班组长能力提升，我们应该是学习华-为、理解华-为，并将学习理解到的成果应用到实际工作中，把“华-为”精神与自己企业实际相结合，打造属于自己的“华-为式”班组长。

本课程中，具有十五年高层生产运营管理经验、十年精益生产管理推进经验的左明军带领您共同探讨“华-为式”班组长综合管理能力修炼提升之道！

本课程将会通过理论知识讲授、真实案例解析、情景行动学习等方式让学员掌握作为一名班组长，如何做好提高自己的综合管理能力，做一名“华-为式”优秀班组长。

课程目的与课程收益：

- 1、学习华-为班组长的角色认知与定位，企业中是使命与责任，职责与职业发展方向，培养职业精神，“以厂为家”打造职业化的生产班组长管理团队；
- 2、学习理解华-为班组长九大核心技能，增强责任心、提升班组长当责领导能力、提高团队凝聚力、提升生产班组长胜任岗位的综合素质与执行落地能力；
- 3、掌握华-为班组长管理技巧，帮助班组长转变心智模式，更好地为企业创造最大价值。

课程特色：

30%的理论知识讲授、30%的真实案例解析、40%的行动学习！

培训内容：

第一部分：班组长角色定位与认知

第一章 生产班组长的角色定位与认知

1 塑造空杯心态

1.1 一线主管与班组长的区别

1.2 班组长需要认清自己“我是谁”？

- 1.3 一线主管角色与角色定位
 - 1.4 角色定位模型需解决的问题
 - 2 一线主管如何快速进入角色
 - 2.1 班组长角色 4 个维度
 - 2.2 班组长的立场
 - 2.3 班组长需面对的生产管理
 - 2.4 做好班组长的三个要点
 - 2.5 班组长期望值管理
 - 2.6 班组长的主要价值
 - 3 班组长的四重角色
 - 3.1 班组长的角色-对公司是基石
 - 3.2 班组长的角色-对上级是高效执行
 - 3.3 班组长的角色-对同级是协作
 - 3.4 班组长的角色-对下级的双重身份
 - 4 技术转型管理注意事项
 - 4.1 做好班组长八大原则
 - 4.2 严格与纵容
- 【情景演练】：班组长：我是谁

第二章：华为班组长角色定位与认知

- 1 任正非的“班长的战争”
 - 2 班组长的角色定位与认知
 - 3 班组长的使命与责任
 - 4 班组长的心智模式
 - 5 班组长四大标准
 - 6 对班组长的要求
 - 7 班组长的九大重点任务
- 【视频】华为人的“精气神”

第三章：什么是高绩效团队

- 【案例分析】：小不点战胜大怪兽
- 1 团队的重要性
 - 1.2 什么是团队
 - 1.3 团队与群体的区别
 - 1.4 团队的三种类型
 - 1.5 团队精神
 - 2 什么是高绩效团队
 - 2.1 高绩效团队的发展五个阶段
- 【案例分析】：狼的团队
- 2.2 高绩效团队建设要求
 - 2.2.1、清晰的团队目标
 - 2.2.2、共同的信念
 - 2.2.3、成员之间的信任
 - 2.2.4、良好的沟通

- 2.2.5、必要的相关技能
- 2.2.6、团队领导者的领导能力

- 2.3 高绩效团队的特征
 - 2.3.1 明确的团队目标
 - 2.3.2 知识与经验的共享
 - 2.3.3 专业的人做专业的事
 - 2.3.4 良好的沟通
 - 2.3.5 共同的价值观与团队规范
 - 2.3.6 归属感
 - 2.3.7 有效授权
- 2.4 高绩效团队 PK 混日子团队
 - 2.4.1 高绩效团队管理彩虹效应
 - 2.4.5 高绩效团队角色分析
 - 【案例分析：唐僧团队 8 种角色】
- 2.5 打造学习型团队
- 2.6 践行“五个一”打造高绩效团队
 - 【情景演练】：敢于面对认清差距

第二部分：班组长综合管理技能提升

第四章：华-为班组长七大技能之目标管理

- 1 目标与目标管理不一样
 - 【案例分析】白龙马与驴
 - 1.1 团队目标管理的作用
 - 1.2 华-为工作目标管理法
 - 1.3 设定团队目标的 SMART 原则
 - 1.4 共享目标设定窍门
 - 【情景演练】：团队目标管理
- 2 组织成果以目标为导向
 - 2.1 华-为目标管理的核心
 - 2.2 个人目标与公司目标的一致性
 - 2.3 目标明确是确保执行效果的前提
 - 2.4 个人绩效与目标的关联性
- 3 目标分解 6 个自问
 - 3.1 目标分解的方法
 - 3.2 目标分解的步骤
- 4 华-为一线足管需活用目标沟通
 - 4.1 目标沟通的技巧
 - 4.2 华-为 PBC 管理
 - 4.2.1 制订具有高度的可执行的个人目标
 - 4.2.2 华-为员工绩效目标的要求
- 5 根据工作目标科学的制定工作计划
 - 5.1 计划制定的科学方法

- 5.2 【案例讲解】计划制定五步骤
- 6 目标执行的三个量化指标
- 6.1 科学的管理，落实责任
- 6.2 学会“灰度”管理，确保目标的达成
- 6.3 “成功”的关键，把握小目标的实现

【案例研讨】目标管理中的羚羊效应

第六章：华为班组长七大技能之员工导师

- 1 华为人才管理
 - 1.1 人才不是华为的核心竞争力
 - 1.2 人才需具备可替代性
 - 1.3 人才能力沉淀为组织能力
 - 2 企业文化传播
 - 2.1 师带徒、岗前培训，导师制的区别
 - 2.2 班组长要传承公司文化和价值观
 - 2.3 员工的智慧是华为最珍贵的资产
 - 2.4 以身作则，感召班组成员
 - 2.5 成人学习的典型特点
 - 3 华为导师制
 - 3.1 华为导师的角色
 - 3.2 华为导师的任职资格
 - 3.3 主要职责与考核
 - 3.4 华为导师制工作流程
 - 3.4 主动给予员工思想关怀
 - 3.5 平衡好员工的工作与生活
 - 3.6 用“导师制”助力新员工快速培养
 - 3.7 培养多能工
- 【导师工具】：OJT
- 【导师工具】Job Instruction
- 【情景演练】：新员工工作教导

第七章：华为班组长七大技能之激励与沟通

- 1 任正非的激励与沟通
 - 1.1 什么是职场沟通
 - 1.2 沟通是一线主管首要能力
 - 1.3 职场内沟通的机会
 - 1.4 沟通的分类
- 2 沟通的原理
 - 2.1 懂得向别人说“不”
 - 2.2 不要轻言“我明白了”
 - 2.3 领导愿意倾听意见
 - 2.4 理解他人
 - 2.5 华为向领导汇报的原则

- 3 沟通不畅原因分析
 - 4 如何提升沟通能力
 - 4.1 沟通渠道角度提升
 - 4.2 表达方式角度提升
 - 4.3 理解方式角度提升
 - 5 支持沟通技巧
 - 5.1 向上沟通要有“胆”
 - 5.2 平行沟通要有“肺”
 - 5.3 向下沟通要有“心”
 - 6 语言沟通要点
 - 7 现况共有的沟通
 - 8 团队冲突管理
 - 8.1 认识冲突
 - 8.2 冲突影响的两面性：积极与消极
 - 8.3 冲突对效率的影响
 - 8.4 冲突的根源
 - 8.5 冲突管理的策略
 - 8.6 冲突管理的技巧
 - 8.7 团队管理需要建设性冲突
 - 【情景演练】现场冲突管理
 - 9 激励与行动
 - 9.1 “人”各有需求
 - 9.2 需求的种类与层次
 - 9.3 需求与刺激
 - 9.4 人各有“人格”
 - 9.5 “人”行动需要刺激
 - 【案例研讨】死亡列出
 - 10 物质激励与精神激励
 - 10.1 物质激励的核心
 - 10.2 精神激励的核心
 - 10.3 霍桑效应
 - 10.4 华-为激励方式
 - 【案例研讨】精神激励
 - 10.5 正向有效的激励团队
 - 10.6 决定员工积极性与忠诚度的因素
 - 10.7 常用的激励方法
- 班组长需活用目标沟通与激励**

第八章：华-为班组长七大技能之标准作业

- 1 华-为的规范作业
- 2 优化既有流程提高作业效率
 - 2.1 活用流程改善 4 原则，去除非增值环章
- 3 推行工作标准，一次把事情做对
 - 3.1 遵从流程，建立工作标准

- 3.2 贯彻流程责任制
- 3.3 对事负责
- 4 培育员工责任心
- 5 标准作业与作业标准
- 5.1 一次把事情做对
- 6 激发员工潜能，高质量的工作
- 【情景演练】一次把事情做对

第九章：华为班组长七大技能之过程督导

- 1 什么是过程督导
- 1.1 以获得实效为中心，抓过程督导
- 2 以成果为导向紧抓执行
- 2.1 厘清并明确工作关键章点
- 2.2 实现关键章点的时间管理
- 2.3 强化时间管理，提升工作效率
- 2.4 班组长学会走动管理适时发现问题
- 3 用过程检查对进度实施全程监控
- 4 确保每项工作都要完成闭环
- 4.1 日事日清，日事日毕

第十章：华为班组长七大技能之绩效管理

- 1 公平、公正地评价员工
- 1.1 让工作的相关者评价考核对象
- 1.2 打破平衡，拉开员工间差距
- 1.3 为优秀员工设置挑战性目标
- 2 利用好“绩效沟通”
- 3 华为绩效管理 4 步法
- 3.1 目标制定
- 3.2 绩效辅导
- 3.3 绩效评价
- 3.4 结果应用
- 4 华为绩效管理的要求
- 4.1 为优秀员工设置挑战性目标
- 4.2 个人绩效承诺书
- 4.3 绩效管理中主管的职责
- 4.4 做好绩效总结，巩固成果
- 【情景演练：】绩效承诺沟通

第十一章：华为班组长七大技能之改善与优化

- 1 华为的知本主义
- 1.1 泥坑里爬出来才是“圣人”
- 1.2 用于实践，善于反思
- 1.3 自我批判与团队批判
- 1.4 带领团队不断清零，不断超越

- 1.5 激励小改进
- 2 创新中走自己的路
 - 2.1 班组创新管理要素
 - 2.2 班组创新管理主要方式
 - 2.3 班组创新思维与技法
 - 2.4 创新工作九则
- 3 结果并非总结，坚持持续改进
 - 3.1 持续改善活动定义
 - 3.2 持续改进活动常用工具
- 4 戴明环工作实际应用
 - 4.1 PDCA 循环过程
 - 【案例研讨】快乐的健身
- 5 现场作业流程改善
 - 5.1 工作改善 4 步骤
 - 5.2 实际应用 5W1H
 - 5.3 改善 4 原则
 - 【案例分析】现场作业流程改善

[以上 4 天]。除掉复盘和时间管理是 3 天

第四部分 高效执行力才是最终生产力---结果执行才是王道