

---

# 《班组长的思维修炼》课程简介

## 一、背景与需求

“普通的企业看高层、优秀企业看中层、卓越的企业看基层”可以说基层班组的质量决定了组织的质量，基础不牢地动山摇，做强基层单位是每个组织的必修课,但头重脚轻确实很多单位不得不面对的现实。

班组建设效果不佳，与班组长的个人转型有着本质性关联，原因是多方面的其中以下几个方面不可不察。

### （一）班组长重业务轻人员

在一线常常有“工而优则仕”的做法，工作表现突出既是成为班组长的起步条件，又是成为班组长的全部条件，这种“以工概全”的班组长即是班组的优势，同时也是班组的不足，岂不知对人的思维与对事的思维恰恰是两套认知模式。

### （二）班组长重管制轻教练

班组长是在一线练出来的，也是在一线被训出来的，这种行为模式一旦形成他就会用相同方式应对班组成员，

---

从管制思维到教练思维，从管制行为到共生行为，是一线班组长需要修炼的一门功课。

### **(三) 班组长重他人轻自己**

我们常说：“班组长的水平就是班组的最高水平”，班组长不进步是整个班组不进步的根源，班组长常常把改进的能量用到班组成员身上，却很少意识到自己是班组问题的根源，如果班组长的自我革新不是走在班组的前面那么他肯定就走在整个班组的后面。

### **(四) 班组长重理念轻方法**

世界上最远的距离就是从头上到地上的距离，再美好的概念如果没有一套方法体系作为支撑，最终只能沦为“吹牛”的工具，从理论指引到方法应用、再到工具落地三者缺一不可。

### **(五) 班组长重行为轻思维**

传统班组管理停留在行为改造和行为训练层面，为什

---

么这样做？怎样可以做的更好？行为背后的思维比行为本身更为关键，行为不过是思维的副产品，用行为改进思维用思维改造行为是班组长进阶成长的必由路径。

## 二、课程目标

通过本课程的学习，学员可以：

- 1.领会管理者的角色定位和自我转变；
- 2.掌握 12 种主要的管理工具及其要领；
- 3.识别团队管理的关键要素和主要特质。

## 三、预期收益

- 1.帮助管理者完成自我转型与自我突破；
- 2.建立借事修人、借人成事的双向管理思维；
- 3.获取带领团队成长的关键要领和举措；
- 4.拓展对内协作与对外的沟通工作的思维认知。

## 四、课程优势

《班组长的思维修炼》课程基于对班组长长达五年的持续跟踪和实践而来，一改以讲师讲授为主的课堂形式，具有以下优势：

### （一）以思维训练为重点

思维是行为的源泉！思维不改变，行为难改变，人的

---

改变都需要来自于内心，课程以思维训练作为核心教学宗旨，按教学四段论进行教学设计，从行为到思维，从思维再到行为，促进学员进行深度反思和内省。

## **(二) 以场景化为切入点**

课程以场景化为切入点，以班组长常见的 15 个典型场景为基础开发而来，让班组长先进入场景，在任务、人物和关系组成的各种难题中进行困难选择。在每个困难选择的背后让学员体会其决策的过程和依据，从决策带来的后果入手反向分析其合理性或问题点，引导学员反复进行思维验证。

## **(三) 以学员改变为中心**

遵循改变的三维变量，从思维、行为、体验三个方向促进班组长进行深度反思。学员学习过程以体验、感受促改变，老师的点评过程中以分析、思考促改变，这种双通道的教学实践即是以学员为中心的一次革新又是教学设计的一次革新。

# **五、课程特色**

## **(一) 场景促吸收**

以班组长常见的 15 个工作场景为基础开发而来，共包括入职履新、知人善任、整合团队、解决问题、业绩考核、问题员工、正副矛盾、跨部门协作等等，这些场景都是班

---

组长在工作中实际面对的，每个场景都有似曾相识之感！

学员体会道：“老师的课件场景总是从现场实际出发，让所有人都沉迷其中，从中探索最具有参考性的答案，当然！作为管理中的直男来说，总是会掉进自己的思维陷阱里，大多数的选择更是以自我的现状出发，而没有采用更有效的管理措施。”

## **（二）体验促改变**

课程以“体验-感受-改变”作为主线，一改以前直接讲授内容的方式，通过场景导入，让学员在实际的管理环境中去体会应该做出的判断，人物刻画真实，如同身在自己的班组一般。

学员评价说：“为期两天的培训学习，很快就过去了，但其中的收获却是宝贵的无价的。领到课前作业的时候，看到上面的人物设定，简直就是我们班组的直接写照，曾经对管理上的疑惑，让我满怀期许的参加此次培训，老师抽丝剥茧、层层递进的讲解，让我对迷茫的班组管理、人员沟通、性格掌握逐渐清晰起来，一个接一个的故事情境把我们身边的现实写照模拟了出来，让我们知道如何去管理一个团队、一个人、一件事。”

## **（三）抉择促反思**

每个场景设置 3 个核心问题，5 个备选答案，小组通过研讨的方式给出最佳选择，每次的选择都是一次思维的洗

---

礼，每次选择都是自己价值观的反应，每次选择都是团队思想的碰撞，每次与别人的不同都是自我反思的机会。

学员课后讲：“本次培训让我体会到，真正解决现场问题的是尊重员工，以员工为中心。班组长需要具备尊重事实，坚持正义，善待他人，不抓他人小辫子。班组长不是以纪律去规定别人，而是以自己的行为影响他人，面对问题如何处理既是对我们的考验也是我们成长的机遇。”

#### **（四）竞赛促成长**

课程以小组竞赛的形式展开，参加的每个小组通过公推的方式选出组长，组长实行轮换制，当连续错误达到一定数目时，组长需要让贤给新组长，这种巧妙的安排每次都让学员收获更多。

学员评价讲：“通过本期培训让我知道如何做一名合格的班组长！首先要基于事实说话，就事论事，不能全凭我们的主观意识去判定对错，当你做错一个决定后，可能引起其他不良事件发生；第二、我们要做一个正直的人，只有我们自己为人正直了，才能引领团队良性发展；第三、要相信我们的团队，团队里的每一个人都是善良的，谁也不会无故抹黑集体荣誉；第四、去了解每一位员工，不要

---

试图去改变每一位员工的性格，而是要根据不同的性格去分配不同的工作。”

### **(五) 研讨促提升**

每个题目研讨之后，老师都会带领大家做反思和复盘，复盘的主要内容是团队的抉择过程和带来的结果，从结果的背后找到根本原因，挖掘理论根基，学员每每有通透之感。

学员评价道：“在工作中我们每个人都互相组成了不同的团队或是班组，每个人的阅历不尽相同，工作的目的不尽相同，性格也不尽相同，家庭环境不尽相同等，所以大家对工作的理解不同，工作方式也不同，彼此的思想观念也有很大的差异。工作相处起来如何达到共同的目的的方式变成了一种艺术，我们需要通过一些“工具”来促进团队的凝聚力、团结和进步，实现团队的目标。”

## **六、学员对象**

班组长、基层管理者,尤其适合由技术人员转入管理岗位的新任和在任管理者。

## **七、培训形式**

采取培训班的方式集中培训，主要以课堂教学、情景模拟、研讨分享、案例分析、案例示范、工作坊等体验式培训形式开展培训。

---

## 八、考核方式（可选）

（一）考核内容：课后每位学员提交 1 份《学后感》，根据 ORID 模型（O 实践-客观事实，R 感受-客观反射，I 意义-事实分析，D 行动-基于事实的下一步行动）把培训期间的学习收获、感想、感悟、启发写出来，每期汇总后设计编辑制作成册，**最终形成一套《班组长成长案例集》**，供后来者学习使用。

（二）结业证书：需要发证，由人力资源部发证。

## 九、培训规模

通过大量实践验证，每期培训班最佳人数为 28 人，分为 4 个小组，每个小组 7 人，最多不超过 42 人。

## 十、课程时长

标准版：三天

精简版：两天

## 十一、课程大纲

<p style="text-align: center;">第一天</p> <p>上午：08：30-12：00</p> <p>下午：14：00-17：30</p>	<p>1.班组长的困惑与反思</p> <p>2.班组的进化循环</p> <p>3.班组长的自我突破</p> <p>班组竞逐赛 4 个典型场景和关键选择</p> <p>第一幕：初入接触</p> <p>第二幕：了解团队</p> <p>第三幕：熟悉工作</p> <p>第四幕：员工犯错</p>
<p style="text-align: center;">第二天</p> <p>上午：08：30-12：00</p> <p>下午：14：00-17：30</p>	<p>班组竞逐赛 6 个典型场景和关键选择</p> <p>第五幕：业绩考核</p> <p>第六幕：打小报告</p> <p>第七幕：团队管理</p> <p>第八幕：正副隔阂</p> <p>第九幕：跨部门协作</p> <p>第十幕：问题员工</p>
<p style="text-align: center;">第三天</p> <p>上午：08：30-12：00</p> <p>下午：14：00-17：30</p>	<p>班组竞逐赛 6 个典型场景和关键选择</p> <p>第十一幕：员工离职</p> <p>第十二幕：对外协调</p> <p>第十三幕：解决问题</p> <p>第十四幕：绩效考核风波</p> <p>第十五幕：员工发展</p> <p>第十六幕：师带徒</p>