

基层班组长管理能力提升与团队建设

培训师：鞠佳

课程背景：

班组长是公司最基层的团队管理者，也是执行层面的中流砥柱。小班组也能有大作为，只有发挥班组的动力效用，才能凝聚成一线的战斗堡垒。本课程旨在提升基层班组长的管理能力，帮助班组长迅速地从业务能手到管理层，完成关键转变，最终输出有效的管理方案。

学员对象：基层班组长、青年骨干、储备干部

课程时间：1-2 天



详细课纲及具体目标：

破冰环节	具体目标/效果/实施方法
------	--------------

<ul style="list-style-type: none"> ➤ 讲师介绍：迅速引爆现场的竞猜小游戏开场 ➤ 组建团队：小组成员介绍并选出组长 ➤ 制定愿景：制定本组队名、口号、规则 ➤ 小组竞赛：组长轮流上台发言呈现 	<p>为学员们制造相互认识的团队氛围，通过开场环节的热身互动，迅速活跃气氛，以便接下来的良好学习效果。</p>
---	---

第一模块：角色转型——班组长的管理角色 认知转变	具体目标/效果/实施方法
<p>一、初步观察班组长角色</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.案例展示：当上班组长的小夏的困惑 2.现场分享：你的理想中与现实中的班组长比较 3.理念讲解：从公司整体看依然是最基层执行者 4.理念讲解：从个人转变看是职责的本质蜕变 5.小组总结：对班组长角色的认知三大关键词 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 该子模块意在树立员工到管理者的转变意识 ➤ 通过公司的实际案例，激发学员们的自我思考与讨论 ➤ 从上级、下级两个角度，在理念上为学员梳理清楚自己的角色定位 ➤ 让学员自发总结，对角色的新一轮认知
<p>二、麦肯锡法则六大角色转变</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.技能传授：由运动员向教练员转变 2.风格形式：由螺丝钉向塑造者转变 3.人际关系：由小蜜蜂向领头羊转变 4.制度方针：由闯关人向设计者转变 5.组织协调：由操作者向协调人转变 6.战略目标：由望远镜向指南针转变 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 该子模块重在以麦肯锡 7S 法则中的企业组织六大元素为基础 ➤ 讲解企业中的所有管理者的共性 ➤ 为员工建立结构化的思考框架，并辅助以模型参考，以便他们在课后依然能清晰地从六个角度审视自身角色

<p>三、班组长对上下级的行为反馈</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.案例呈现：下属小丽为什么总是教不会？ 2.小组探讨：班组长的两种语言表达方式区别 3.理论讲解：信息传递中的“知识诅咒”原理 4.SMART 法则：对下属成员的五大陈述要素 5.案例探讨：小张如何向上级领导呈现信息？ 6.MECE 法则：对上级领导的陈述四准则 7.小组竞赛：选择案例分组讨论进行现场表述 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 该子模块需要重点阐释及演练 ➤ 从理念进一步深入细化：班组长同时具有双重角色——对上、对下的行为表现 ➤ 为学员提供切实有效的抓手，如何面向上级、下级行使自身职责？ ➤ 借鉴国际企业理论麦肯锡 SMART 法则、MECE 法则
---	--

<p>第二模块：职能匹配——班组长与本部门职责的定位</p>	<p>具体目标/效果/实施方法</p>
<p>一、各线条管理者的部门属性比较</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.视频演示：影视剧里不同部门的风格迥异 2.理论讲解：“过程/结果/素质”三维属性 3.理论讲解：部门定位功能，功能定位风格 4.小组讨论：我所在部门的风格属性是什么？ 5.案例解释：市场口/技术口/综合口的准则对比分析与分享 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 该子模块意在帮助班组长认识到，自身职责与部门属性是息息相关的 ➤ 通过移动公司的实际案例，解析市场线条、综合线条、技术线条各自不同的特点 ➤ 激发学员自主思考：我所在部门需要什么风格特质的管理者？

<p>二、管理者职业性格与岗位的融合</p> <p>1.游戏融入：六个各具特色岛屿，你会选哪一个？</p> <p>2.理论讲解：霍兰德（holland）职业性格与岗位匹配的不同模式搭配</p> <p>3.理论讲解：六边形维度自我协调与搭档互补</p> <p>4.成员分享：倾听不同岛屿的典型代表发言，看到不同于自身的维度</p> <p>5.测试点评：老师提供霍兰德职业测评表，进行科学的测试和点评</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 该子模块重在从职业性格与岗位匹配度进行剖析，帮助班组长认识到自身特质在组织中起到的影响力 ➤ 通过“岛屿选择”的模拟游戏，活跃团队学习氛围，激发学员主动思考与分享心得 ➤ 为学员提供国际专业认证的霍兰德（holland）职业测试，进一步对岗位角色有更清晰的定位认知
<p>三、班组长工作统筹与时间管理</p> <p>1.场景模拟：时间都去哪儿了？</p> <p>2.四象限法则：管理者时间自主分配</p> <p>3.案例介绍：那些切实可行的管理工具使用</p> <p>4.冷系统与热系统：为什么要流程化标准化？</p> <p>5.理念讲解：拖延症心理与大脑结构</p> <p>6.小组探讨：如何战胜拖延症提升效率？</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 该子模块意在构建班组长的整体时间观念与工作统筹的意识 ➤ 从大脑冷热系统、时间四象限入手 ➤ 引入心理学与大脑科学，讲解拖延症心理 ➤ 通过小组共创，进行经验分享，让学员们相互借鉴他人的成功方法

<p>第三模块：团队建设——班组长与团队成员关系凝聚力</p>	<p>具体目标/效果/实施方法</p>
<p>一、文化建设与氛围塑造</p> <p>1.案例呈现：全国各移动公司的“班组建设”例子</p> <p>2.理论讲解：为什么班组需要文化建设？</p> <p>3.理论讲解：马斯洛需求层次心理规律与团队氛围</p> <p>4.小组讨论：如何根据自身特色构建班组文化建设</p> <p>5.讲师点评：针对学员分享的心得进行汇总搜集</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 该子模块意在帮助班组长认识到班组文化建设的重要性和实际价值 ➤ 从权威群体心理学角度进行阐释，团体的心理共识构建对于管理的必要性 ➤ 激发学员们分享心得，搜集一线真实案例进行汇总，作为经验传承

<p>二、员工关系与团队角色</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.理论讲解：四象限“隐私-盲点-潜能-公开” 2.现场测试：通过各种场景的模拟提问学员 3.理论讲解：学会倾听提问来创建良性反馈 4.场景模拟：在设定场景下演绎相互间的倾听提问 5.及时反馈：通过及时的赞美、意见作出有效反馈 6.团队实验：贝尔宾（Belbin）角色测试 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 该子模块重在凝聚团队内部关系 ➤ 通过各种场景，找到员工的盲点区、隐私区、潜能区，掌握不同角色的不同状态 ➤ 通过提问、挖掘、鼓励、批评等有技巧性的反馈行为，扩大员工的信息公开区 ➤ 使用国际 Belbin 角色测试对学员做进一步定位，清晰不同的员工所适应的角色
<p>三、制度建设与目标达成</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.小组讨论：目标管理的四大难题 2.理论讲解：明确量化的目标才是好目标 3.场景模拟：制定清晰的团队制度 4.理论讲解：PDCA 原则中的“变”与“不变” 5.实战演练：按小组制定本部门的“约法三章” 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 该子模块属于前两阶段的自然延伸，对于前两个阶段氛围营造后产生的既定制度形成 ➤ 从理念上阐释，由感性的人际交往行为逐渐形成理性的群体规则制度 ➤ 引入世界五百强流行的 PDCA 循环改进理论，为学员提供动态中调整规则的可能性

<p>第四模块：素养提升——班组长必备素养能力提升与实践考察</p>	<p>具体目标/效果/实施方法</p>
<p>一、提升理性思维的沟通技巧</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.视频播放：诸葛亮汇报的 WWH 表达技巧 2.理论解析：寻找逻辑链条与下属达成共识 3.模型导入：“收益-成本”四象限说服法则 4.理论解析：“三原则”在工作中的阐述妙用 5.实战演练：五大场景案例模拟小组呈现 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 该子模块意在提升班组长自身的领导魅力，尤其重在理性的表达与说服 ➤ 从逻辑三段论的科学理论阐述受众心理 ➤ 为学员提供结构清晰的表达分类框架 ➤ 激发学员们分享心得，作为经验传承

<p>二、营造感性思维的表达技巧</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.理论解析：视觉场景化思维容易打动人 2.场景讨论：工作中的各种场景化表达 3.理论解析：“沉没成本”的巧妙影响力 4.心理测试：你会放在哪个“心理账户”？ 5.实战演练：四种假设场景中可使用技巧 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 该子模块通过感性的表达技巧，帮助班组长懂得利用情感、视觉、非理性因素来影响团队员工，取得出其不意的效果 ➤ 导入心理学理论，结合现实中的工作场景 ➤ 进行模拟演练，通过实践体会到感性因素在工作沟通中的重要影响
<p>三、执行力与应变能力提升</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.主动出击：化被动为主动的领导能力体现 2.更高领导：与上级的上级打交道的原则 3.借助力量：借助团队力量实现扭转 4.关键下属：寻找关键下属锁定关键岗位 5.场景测试：通过十三种场景考察学员应变能力 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 该子模块为班组长形成顺时而变的意识，并通过切实可行的方法，提升能力 ➤ 通过大量历史上的团队真实案例，进行拆解，引入诸葛亮、刘备等真实故事来助力学员，提升管理者在不同环境下的多种职能体现 ➤ 通过设置好的场景模拟题，激发学员相互的探讨，以做出最适合的应变行为