**班组长管理的五大剑法**

|  |
| --- |
| 时间地点：2024年4月26-27日青岛培训讲师：康建平课程费用： 3800元/人 （培训费、教材、午餐、茶点、发票）招生对象：生产经理、生产主管、班组长、企业各部门基层管理者友情提示：此课程可以邀请我们的培训师到企业开展内训服务，欢迎来电咨询课程地址：<http://www.sdlzzx.com/opencourse/k00007.htm> |

前言：

从技术走向管理----影响力篇（管好自己）

企业大多数班组长都是从员工中提起来的，企业把这些优秀的员工提为班组长后没有系统地教这些班组长如何做班组长，导致了很多班组长都是靠感觉和员工经验在管理

职责不清，地位不明，自我认识不足，心态不平，思维固化成了班组长管理的通病！

分不清楚自己每天必须干什么，应该干什么可以干什么不可以干什么，最终导致了工作的“忙盲茫”

为结果而战----执行力篇（管好工作）

为任务而战，我们只会尽力而为;为结果而战，我们将会全力以赴；

职责----不代表结果

态度----不代表结果

任务----不代表结果

造物先造人---领导力篇（管好下属）

管理并不是一种方法，而且教会别人做事的艺术

下属能力不足不是我们的错，不去提升就是我们的错

一个领导者要想解放自己最好的方法就是培养下属提升自己的领导力：

 课程背景

企业的班组长都是从员工提拔起来的，会做事却不一定会带人，也没有经过系统的培训，他们的经验都是来自于复制前一任班组长或是靠自己漫长地摸索。

现场如战场，影响企业利润点的主要有质量，成本和交期，而决定这三个指标的主要有人机料法环这五个要素资源，而班组长的管理能力又直接决定了这些资源的利用率；

没有系统，没有标准，没有章法的管理给企业带来的永远都是先制造问题，再来救火：

 如何从技术走向管理，从做事走向带人，从“游击队”走向“正规军”？

 如何从碎片式的培训走向系统性的培养，从习惯性思维走向发散性思维？

 如何从单打独斗走向团队协作，从管理者走向领导者？

 如何从做事走向研究怎么做事？

系统地培养班组长，成了当今企业的一个基本任务；谁赢得了基层，谁就赢得了企业的未来

 课程收益

 让学员能认清楚在企业中我是谁？我要做什么？我要怎么做？以提升自己的影响力

 让学员学会系统的培养下属的思路与方法，以提升自己的领导力

 让学员掌握高情商和非暴力沟通的技巧，让别人听得进去，听得乐意，听得合理。

 让学员学会思维的问题分析与解决技巧以及流程的问题分析与解决的步骤

 让学员班组团队的要领并能打造一个高效的班组团队。

 让学员在不增加人力设备和资源的情况下向布局要效益，向动作要效益，向平衡要效益，向流程要效益。

 课程特色

 30%的知识点+50%的干货案例+20%的点评

 成功案例+互动游戏+视频+大量图片，以及情景模拟和实操演练

 从碎片式的培训走向系统的培养

 以思维的引导为经度，以成果的转化为纬度，让培训落地有声。

 三大系统，十大工具，带着问题点来，带着答案回

 高效的培训效果的跟踪和反馈系统

 课程大纲

第一剑　从技术走向管理--管理者的角色定位

一、 知己知彼：认清自己

1. 自我画像：我是谁？

2. 角色定位：三承三启；

3. 管理的三大法宝：德 法 术；

4. 心态管理：改变&适应&走人？：

5. 走出盆地：角色的五大误区：我们为什么喜欢做同情者？

6. 立场坚定; 不同的事情如何站不同的立场 ？

7. 管理职责：班组长的六大职责

8. 角色转换：从技术能手走向管理高手，

9. 时间管理; 如何不被突发事件束缚手脚

10. 聚焦目标：如何瞄准企业主管及下属的关注点

经典案例1：班组长是管理者还是执行者？

经典案例2：企业为什么要设定这个职位？

经典案例3：如何做企业的好员工？

经典案例4：如何做主管的好下属？

经典案例5：如何做员工的好领导？

管理风格测试：我是哪一种风格的管理者？

实操演练：班组长日工作管理内容练习

本章节输出工具：班组长月、周、日工作内容表；每天工作顺序表、班组长时间管理表，早会作业指导书，早会报告单

第二剑　造物先造人—做教练型的上司

一　赢在统御：班组长的情境领导力？

1. 情境领导：四类员工的分类？

2. 管理四招：授权，指挥，顾问，教练；

3. 把握方向：新生代员工到底是难管还是我们不会管？

4. 避免陷阱：包容每个人的个性；

5. 用人所长：利用每个人的共性。

二　善于激励别人：如何让下属充满干劲与激情？

1. 基本原理：赛马原理与马斯诺需求层次理论；

2. 激励菜谱：4种不同人格类型的激励；

3. 2大关键：即时性的物质激励与创意性的精神激励；

4. 激励的三要法：小故事大激励；

5. 头脑风暴：写下10种可操作的小激励策略。

经典案例1：班组长的情境领导力模型分析？

经典案例2：四类员工的管理策略

经典案例3：避免下属犯错的三大法宝

经典案例讨论：如何用马斯洛的需求层次来降低员工离职率问题

二、 造物先造人-----做教练型领导：？

1. 教练使命：因为成就他人而成功。

2. 注意事项：因人而异，因材施教？

3. 日常教导：教导中的“三忌”与“三问”；

4. 教导要领：四阶段法和七步成章法

5. 态度引导：后果导向法及核心利益法；

6. 教导下属：离场管理的7个步骤。

经典案例1：对于多次教导都无效的员工如何处理？

经典案例2：打消员工学习不安的要领，

经典案例3：经验萃取式的工作分解表

情景模拟：结合实际工作利用经验萃取表来萃取经验

本章节输出工具：部属情况表，部属培育计划表、部属能力测评表、训练预定、工作分析表、教导成果评估表、盖普的Q12问题分析表

第三剑　沟通从心开始—高情商的沟通艺术

一，沟通艺术

1，终极目标：鼓舞对方达成结果；

2，3个步骤：编码、解码、反馈；

3，基本原则：说对方想听的，听对方想说的；

4，沟通策略：有效沟通的5个策略；

5，有效的表达：表达的五项修炼

6，深度的倾听：倾听的四步曲

7，积极的反馈：积极反馈BIA

8， 有效的提问：提问的三种艺术

9，沟通的心态：PAC

经典案例1：控制情绪的PMP和PRM系统

经典案例2：如何利用深度倾听表如何解决员工的抱怨

经典案例3：积极反馈BIA演练

经典案例4; 有效表达的六步曲

二，与下属沟通的要点

1，给下属布达任务的5W2H

2，新员工批评的艺术：三明治，

3，老员工批评的艺术：发展性反馈（BID）

4，赞赏下属的四原则

经典案例讨论1： 经常请假员工的沟通

经典案例讨论2：不愿意加班员工的沟通

经典案例讨论3：员工不服从安排如何沟通

经典案例讨论4：员工上班玩手机如何沟通

经典案例讨论5：员工提前离岗怎么沟通

经典案例讨论6：员工为什么不愿意去支援别的部门？

三，部门沟通的要点

1， 沟通的基础：尊重与平等

2， 沟通的前提：求同存异

3， 沟通的心态：弱者思维

4， 沟通的要点：五大原则

5， 沟通的要法：三大要点

经典案例1：如何利用调频来解决部门沟通的的冲突？

经典案例2：如何说服他人来获得别的部门的支持

四，与上级沟通的要点

1， 与上级沟通的五项准备

2， 与上级沟通的四个要领

3， 赢得上级信赖的五个技巧

4， 向上及进谏的五个方面

5， 挽救与上级矛盾的五原则

经典案例1：向上级请示和汇报的1+7法则

经典案例2：当与上级意见不一致时如何沟通？

本章节输出工具：三明治分析表 、BID表 、BIA表、深度提问表、沟通情景分析表

第四剑　要团队不要团伙--高绩效的班组团队

1，概念区分：团队与团伙

2，团队形式：问题OR项目

3，团队成员：八大角色

4，团队核心：共同目标

5，团队内伤：两大精神

6，团队组建：五大过程的问题与对策

7，团队问题：看电影学团队问题解决

8，团队运作：从成立到磨合，从成长到稳定

9，团队执行：YCYA承诺系统的运用

经典案例1：向唐僧学习外行领导内行？

经典案例2：YCYA有效承诺系统在团队中的运用

性格测试：我适合扮演哪种角色？

本章节输出工具：YCYA承诺系统 团队成员性格分析表 团队角色扮演分析图 团队运作模型 班组团队运作案例分享

第五剑：　决胜在现场—现场管理与改善实务

1， 现场管理的金科玉律：5G管理（三现+二原）

2， 现场管理的三要素：人 物 场所

3，现场管理的六大指标：P Q C D S M

4，现场管理的八大任务;消除八大浪费

5， 向布局要效益：车间平面布局的分析

6， 向动作要效率：用双手分析来减少动作的流费，降低员工的疲劳度

7， 向平衡要效益：如何减少工序的窝工，减少人等机器或机器等人

8， 向流程要效益：用流程分析法减少不必要的工作流程，缩短时间和距离

9， 向现状说“不”：先否定再改善，以达成精细化班组管理

本章节输出工具：5S管理四定管理、班组长的目视化看板管理、人机平衡表、双手分析表、产线平衡计划表，流程分析法，降低疲劳度

培训讲师：康建平

教育背景:

 华东交大经管系经济学学士

 山东立正合作讲师

 中国科技大管理工程硕士

 台湾生产力中心工业工程结业

 国家注册咨询师

专业经历:

 高级职业讲师，生产-质量-管理持续改善专家

 生产品质管理专家、华东地区生产现场管理培训先行者

 高级资深生产管理专家

 清华大学研究学院、清华远程教育中心、全国多家生产力中心等特聘实战派讲师

 曾在世界500强亚太区：担任企业生产工程师、生产经理、生产厂长等要职

 曾为60多家企业进行过现场改善辅导，为企业成本控制节省数百万元。

 从事专职培训讲师15年时间，领域涉及纺织、电子、机械、汽车、通讯、电气、注塑、生物制药等行业

 为众多外资企业实施“现场改善”及“班组长管理技能提升”等有效的培训；课程赢得业界良好的口碑和赞誉！

擅长培训项目：《赢在基层--班组长管理的五大剑法》、《生产主管实战》、《如何利用工业工程提升生产效率》、《领导者之剑--问题分析与解决》、《现场管理与改善实务》、《TWI督导人员训练》

主要辅导咨询项目:5S现场管理、工作教导项目辅导、工作改善项目辅导、QCC项目辅导

培训特色:

康老师为企业量身定制的内训课程，能透析现场管理常见病症和基层主管常犯的错误，更是企业现场管理者确立新观念、解决存在问题的高效处方。

授课风格：实战派讲师，知识点饱满，讲解深入浅出。擅长于活泼、互动、研讨、演练、启发、体验、感悟等世界最新培训方式，并利用大量的案例，结合企业实际运作经验，培训内容实务性、可操作性极强，且提供多种实用的解决问题之工具及技巧。现已进行培训和辅导过的企业共计3000余家，培训人次达5万人之多，深受企业好评，客户满意率98%以上！

出版：与清华大学远程教育合作推出8D&QCC品管圈和生产问题分析与解决的技术光盘