

【中国企业班组长拓展训练指定教材】

班组长 拓展训练手册

王明哲 梁永鹏◎著
在磨炼中成长，在训练中坚持，在实践中前行！

拓展
训练

↓ 内强素质，外树形象
↓ 塑造能力，熔炼团队



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

【中国企业班组长拓展训练指定教材】

班组长 拓展训练手册

王明哲 梁永鹏◎著
在磨炼中成长，在训练中坚持，在实践中前行！

拓展
训练

↓内强素质，
外树形象
↓塑造能力，
熔炼团队



图书在版编目(CIP)数据

班组长拓展训练手册/王明哲,梁永鹏编著. —北京:企业管理出版社, 2015. 1

ISBN 978-7-5164-1003-5

I. ①班… II. ①王… ②梁… III. ①班组管理—手册 IV. ①F406.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 308130 号

书 名:班组长拓展训练手册

作 者:王明哲 梁永鹏

责任编辑:杨苏敏

书 号:ISBN 978-7-5164-1003-5

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100048

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:总编室(010)68701719 发行部(010)68701816 编辑部(010)68701408

电子信箱:80147@sina.com

印 刷:北京柯蓝博泰印务有限公司

经 销:新华书店

规 格:170 毫米 × 240 毫米 16 开本 13.5 印张 145 千字

版 次:2015 年 3 月第 1 版 2015 年 3 月第 1 次印刷

定 价:38.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

拓展训练,又称外展训练(Outward bound 或 Outward development),是“二战”后兴起的一种户外培训方式。早先主要是为了更好地培训海员,以获得在船舶出事时逃险求生的能力,后来才逐渐运用到企业培训当中。拓展训练作为一种新兴的潜能培训方式,正受到越来越多企业的青睐,它与传统培训方式相比,具有以下一些特点和优势:强调体验和自我教育,具有思想性、挑战性、趣味性、综合活动性以及益智性等特点。在班组中开展拓展训练,能够为班组长和员工培训提供适当的情景,在某种程度上能够模拟班组生产现场,提高班组长和员工的实战能力。因此,对班组长开展必要的、恰当的拓展训练,能够有效地提升班组长的能力和素质。

在现代企业中,班组长是一个班组中的领导者,是企业生产管理的直接指挥者和组织者,也是企业中最基层的负责人,属于兵头将尾。班组长在生产和管理的过程中,有多重身份和角色:班组长既是企业生产的管理人员,又是实现企业生产目标的具体执行人,许多还是技能带头人,班组长的素质和能力决定了班组和企业在未来的发展前景。因此,只有通过科学有效的培训,才能提高班组长的各种能力和素质,为班组长更好地管理班组、更好地履行职责、充分发挥岗位作用提供有利条件。拓展训练由于其具有传统培训不可比拟的优势,能够很好地将培训过程中所获得的各种技能、能力和观念迁移到班组实际的生产情景当中去,因而也就成为企业班组培训竞相开展的一种方式。

具体地说,在现代企业中,班组长所应具备的能力和素质主要有以下

一些。

首先,班组长必须对自己的角色以及在班组中的地位等有很好的认知,这是决定班组长在班组中顺利开展工作的前提。这种认知包括班组长对自己的作用和使命、在各种具体工作中的能力和素质要求、开展工作的计划和流程,以及时间管理和创新精神、分析问题与解决问题的能力等方面。这种认知能力是可以通过某些拓展训练获得的。

其次,随着时代的发展,现代企业对班组长的职业素质和品质也有了更高的要求。这些品质主要有:讲究礼仪、诚实守信、爱岗敬业、奉献社会、敢于负责、善于合作等。班组长只有通过培训培养并形成这些品质,才能更好地开展并胜任班组工作,在班组中起好模范带头作用,促使班组从优秀走向卓越。当然,这些职业道德方面的品质也是可以通过拓展训练培养的。譬如,在拓展培训中,通过《职业道德法典的制定》等活动,就能很好地提高班组长这方面的品质。

再次,班组长还必须具有很好的计划和管理的能力,在班组工作中必须有明确的计划,并要在不同时期确定相应的目标。在制订计划与确定目标时,班组长必须遵循一定的方法和原则,并在实际贯彻中不断地修订,进行总结、评估,这样才能更好地实现计划和管理的功能。在本书中,这种能力主要是通过“垫球”“无声毕业墙”等拓展活动进行训练的。

此外,班组长在班组管理中还必须具有很好的执行力、进行恰当的现场管理的能力,以及成本控制、沟通、激励、团队建设等多方面的能力。在拓展训练中,这些能力均可以通过一系列的拓展活动得以开发、形成并迁移到班组工作当中。相关的具体活动和要求在书中均有详细的叙述。

总之,拓展训练是时下开展的一种很好的班组培训方式,通过这种形式的培训,班组长可以更加快速、有效地获得某些能力和素质,并在培训过程中很好地避免传统培训中的一些缺陷,使培训过程中的娱乐性、益智性增强,也即“寓教于乐”;从而能使培训产生更好的效果,并提高培训的效率。

第一章 拓展训练是提升班组长能力和素质的有效途径

拓展训练作为一种新兴的潜能培训方式,正受到越来越多企业的青睐。拓展训练强调体验和自我教育,它与传统的培训方式相比,具有思想性、挑战性、趣味性、综合活动性以及益智性等特点。在班组中开展拓展训练,能够为班组长和员工培训提供适当的情境,在某种程度上能够模拟班组生产现场,提高班组长和员工的实战能力。因此,必要的、恰当的拓展训练能够有效地提升班组长的能力和素质。

1. 拓展训练是新兴的潜能提升训练方式 / 2
2. 拓展训练的主要课程内容 / 4
3. 拓展训练的目的、作用及要求 / 7
4. 开展班组长拓展训练,提高班组长实战能力 / 11

第二章 给自己定位,班组长的角色认知拓展训练

班组是企业的基层单位和组织,是生产作业的现场和第一线,班组长是班组的领导者和指挥者。不仅如此,班组长还在企业中起着“桥梁”和“中介”的作用:既是上级领导的下属,又是班

组中的领导,有时还是直接的生产者。多重身份和角色决定了班组长必须做好明确定位,进行自我分析,提高各种能力和素质,从而为更好地履行职责奠定坚实的基础。

【拓展活动】 诺亚方舟 搭帐篷 偏向虎山行 飞越激流

1. 定位角色,班组长就是企业的“兵头将尾”/ 16
2. 认清使命,知道自己应该干什么/ 22
3. 提升能力,优秀班组长必备的能力和素质/ 23
4. 掌握工作流程,规划自己的工作/ 26
5. 开好班会,充分发挥会议的作用/ 31
6. 培育创新精神,开展班组创新/ 33
7. 善于分析,解决班组问题/ 38

第三章 从优秀到卓越,班组长职业品质拓展训练

一个合格的、优秀的班组长,必须有良好的职业品质。这些品质包括讲究礼仪、诚实守信、爱岗敬业、奉献社会、敢于负责、善于合作等。班组长只有在日常工作和生产中注重培养这些品质,并且具备这些能力和素质,才能更好地开展班组工作,才能在班组中起到模范带头作用,从而促使班组从优秀走向卓越。

【拓展活动】 制定《职业道德法典》 信任背摔

1. 注重礼仪,塑造完美形象/ 44
2. 诚实守信,做一个真诚可信的人/ 48
3. 爱岗敬业,乐于奉献/ 52
4. 办事公道,以身作则,不徇私利/ 53
5. 服务班组,真心真意为大家着想/ 55
6. 敢负责任,敢担重任/ 56
7. 善于合作,争取多方支持/ 58
8. 注重道德修养,保持身心和谐/ 59

第四章 强化基本技能,班组长计划与目标管理能力拓展训练

班组工作必须有明确的计划,并要在不同时期确定相应的目标。因此,计划能力与目标管理能力是班组长能力构成中的重要组成部分。班组长在制订计划与确定目标时,应该遵循一定的方法和原则,并在实际贯彻中及时地进行修订、加强、总结与评估,这样才能更好地使计划和目标得以实现。

【拓展活动】 垫球 无声毕业墙

1. 加强计划管理,有序开展工作的 / 62
2. 掌握计划方法,科学制订计划 / 65
3. 重视目标管理,强化目标意识 / 67
4. 遵守 SMART 原则,设置班组目标 / 71
5. 加强评估考核,确保目标实现 / 74

第五章 抓好生产作业,班组长现场管理拓展训练

班组生产现场管理是班组长管理工作中的重要环节,也是班组长日常管理工作的中心内容。这一管理涉及诸多事项,如现场的分析与诊断、现场问题的解决、定置管理、目视管理、5S 管理等问题。只有善于运用各种现场管理方法,处理好现场管理中的各种细节问题,班组长才能更好地进行现场管理,切实履行好现场管理的职责。

【拓展活动】 脱离困境 踢足球

1. 重视诊断分析,做好现场指导 / 76
2. 关注现场问题,寻求解决方法 / 80
3. 开展定置管理,促进现场生产有序化 / 83
4. 运用目视管理,增强现场生产视觉化 / 88
5. 开展 5S 管理,实现现场生产规范化 / 90

第六章 提升工作效率,班组长执行力拓展训练

班组长的执行力对于班组的建设与发展具有重要意义。一个班组如果缺少执行力,就不可能按时完成生产任务,也不可能有很好的班组效益。班组的执行力又在很大程度上来源于班组长的执行力,因此,要提高执行力,必须增强班组长的责任意识,加强班组培训和沟通,强化时间管理,建设有效的班组执行文化。通过这些途径和方式,班组长才能更好地提高自己和整个班组的执行力,进而提高工作效率。

【拓展活动】 执行力游戏 神奇的大脑 驿站传书 时间管理

1. 执行力是班组长至关重要的能力 / 94
2. 提高责任意识,强化执行观念 / 97
3. 扫除执行障碍,促进执行力的提升 / 100
4. 强化员工培训,增强员工的执行力 / 103
5. 加强沟通与合作,提高班组执行力 / 106
6. 实施时间管理,做一个高效的班组长 / 109
7. 建设班组执行文化,持续提升班组执行力 / 113

第七章 促进效益管理,班组长成本控制拓展训练

要提高企业和班组的效益就需要加强成本控制,因为只有有效地控制成本,才能最大限度地利用各种资源,才能减少各种消耗,将有限的资源用于扩大生产,进而提高企业和班组的生产规模。要更好地控制成本,就需要加强成本管理,做好开源节流工作,提高员工的综合能力和素质;同时需要加强质量建设、进行民主管理,充分利用各种设备和机器,以降低耗损率。

【拓展活动】 航空公司的经营游戏 制造游戏

1. 加强成本管理,有效控制成本 / 118
2. 强调开源节流,形成节约意识 / 121

3. 提高员工技能,降低生产成本 / 124
4. 开展“五小”活动,提升班组效益 / 127
5. 加强质量建设,减少质量成本 / 129
6. 重视设备的维修保养,提高设备的利用率 / 131
7. 实施民主管理,采纳合理化建议 / 133

第八章 掌握沟通技巧,班组长互动交流拓展训练

班组长是班组的“兵头将尾”。这种作用和地位要求班组长必须在生产和工作中加强与上级领导、班组员工以及其他外部组织和人员的沟通活动。因此,良好的人际关系和沟通技巧是班组长能力素质构成的重要内容。通过沟通,做好上情下达工作,形成班组和谐的人际氛围,维护好班组的外部公众关系,进而促进班组更好地发展。

【拓展活动】 进球游戏 苹果与凤梨

1. 加强班组沟通,改善人际关系 / 138
2. 做好与上级的沟通,保证上情下达 / 142
3. 重视组内沟通,建设和谐班组 / 144
4. 重视外部沟通,塑造班组形象 / 150
5. 掌握沟通方法,提高沟通效率 / 153

第九章 运用激励机制,班组长激励艺术拓展训练

有效的激励是提高班组员工工作积极性必不可少的手段。班组长在运用激励艺术时必须讲究方法,并注意一定的原则。同时,班组中各种冲突的存在对班组员工的工作积极性有消极影响,班组长应该正确地使这些冲突得到解决;班组长要创建令员工满意的工作环境,并进行自我激励。这样才能保证班组长以及员工的工作动力。

【拓展活动】 坦然面对 打击团队之魔鬼 兔子舞

1. 重视员工激励,促进班组发展 / 156
2. 建立激励机制,做到赏罚分明 / 159
3. 遵守激励原则,有效实施激励 / 164
4. 综合运用激励技巧,激发员工的内驱力 / 165
5. 正确处理冲突,协调员工关系 / 170
6. 完善班组工作,提高员工的满意度 / 172
7. 重视激励中的问题,避开激励禁忌 / 174
8. 进行自我激励,增强工作动力 / 176

第十章 增强团队合作,班组长团队建设拓展训练

在现代企业班组中,各种生产任务往往需要以班组团队的形式来实现。因此,加强班组团队建设、打造一流团队成为班组长的重要工作。在班组团队建设中,要重视团队精神的培育、要正确处理团队中的各种冲突,加强团队沟通;同时要做好识别人才、任用人才的工作,充分发挥班组成员的聪明才智,改进管理方法,从而为班组团队建设创造更好的条件。

【拓展活动】 孤岛求救 链接加速 蜘蛛网 战俘

1. 加强团队建设,达成班组目标 / 180
2. 重视团队精神,增强班组的凝聚力 / 184
3. 化解团队冲突,维护班组团结 / 186
4. 加强团队沟通,促进团队协作 / 194
5. 善于识人用人,实现人尽其才 / 196
6. 推行权变管理,灵活处理班务 / 200

参考文献

第一章

拓展训练是提升班组长能力
和素质的有效途径





1.

拓展训练是新兴的潜能提升训练方式

拓展训练,又称外展训练(Outward bound 或 Outward development),原意为一艘小船驶离平静的港湾,义无反顾地投向未知的旅程,去迎接一次次的挑战。这种训练起源于“二战”期间的英国。当时大西洋商务船队屡遭德国人袭击,许多缺乏经验的年轻海员葬身海底,针对这种情况,汉思等人创办了“阿伯德威海上学校”,训练年轻海员在海上的生存能力和船触礁后的生存技巧,使他们的身体和意志都得到锻炼。战争结束后,许多人认为这种训练仍然可以保留,于是拓展训练的独特创意和训练方式逐渐被推广开来,训练对象也由最初的海员扩大到军人、学生、工商业人员等各类群体,训练目标也由单纯的体能、生存训练扩展到心理训练、人格训练、管理训练等。拓展训练通常利用崇山峻岭、瀚海大川等自然环境,通过精心设计的活动达到“磨炼意志、陶冶情操、完善人格、熔炼团队”的培训目的。

拓展训练强调的是一种体验,是一种由内至外的自我教育。它与传统培训有很大的不同:在传统培训中,绝大多数是传统的灌输或教育,往往易流于形式,或者枯燥乏味,或者名不符实,实际成效并不显著。拓展训练则具有一些设计独特的富有思想性、挑战性和趣味性的培训课目,是一种现代人和现代组织全新的学习方法和培训方式,注重适应人性的心理特征,将大部分课程安排在户外,精心设置了一系列新颖、刺激的情景,让学员主动去体会、去解决问题,在参与、体验的过程中,心理受到挑战、

思想得到启发,然后通过讨论总结进行分享、经验交流,感悟种种现代人的情操和管理内涵,体会团队合作的力量无坚不摧、经久不衰的道理。

在我国,拓展训练源自于 20 世纪 70 年代,1970 年,中国香港成立了香港外展训练学校;1994 年,国内第一所专业体验式培训机构——北京拓展训练学校成立。近几年,拓展训练在各大城市正如火如荼地展开。拓展训练逐步走入外企和其他现代化企业的培训日程,成为这些企业建设团队,增强企业凝聚力、员工合作技巧等企业培训的主要途径。

为什么“拓展训练”能有如此的魅力呢?说到企业培训,人们通常会联想到各类文凭培训班或各种 MBA 培训班,实际上,知识和技能都是有形的资本,而意志和精神则是无形的力量。在实际生活和工作中,动手能力和意志的坚定、坚韧往往比起书本的知识更为有效和实用。同时,如何开发出那些一直潜伏在你身上,而你自己却从未真正了解的力量,怎样才能弄清你与他人的沟通和信任到底能深入到什么程度,这些,就是拓展训练的真正意义。

拓展训练一般具有以下一些显著特点:

(1)综合活动性。拓展训练的所有项目都以体能活动为引导,引发出认知活动、情感活动、意志活动和交往活动,有明确的操作过程,要求学员全身心地投入。

(2)挑战极限。拓展训练的项目都具有一定的难度,表现在心理考验上,需要学员向自己的能力极限挑战,跨越“极限”。

(3)集体中的个性。拓展训练实行分组活动,强调集体合作——力图使每一名学员竭尽全力为集体争取荣誉,同时从集体中吸取巨大的力量和信心,在集体中显示个性。

(4)高峰体验。在克服困难,顺利完成课程要求以后,学员能够体会到发自内心的胜利感和自豪感,获得人生难得的高峰体验。

(5)自我教育。教员只是在课前把课程的内容、目的、要求以及必要的安全注意事项向学员讲清楚,活动中一般不进行讲述,也不参与讨论,充分尊重学员的主体地位和主观能动性。即使在课后的总结中,教员只是点到为止,主要让学员自己来讲,以达到自我教育的目的。



2.

拓展训练的主要课程内容

拓展训练的课程主要由水上、野外和场地三类课程组成。水上课程包括:游泳、跳水、扎筏、划艇等;野外课程包括:远足露营、登山攀岩、野外定向、伞翼滑翔、户外生存技能等;场地课程是在专门的训练场地上,利用各种训练设施,如高架绳网等,开展各种团队组合课程及攀岩、跳跃等心理训练活动。拓展训练通常有以下四个环节:

(1)团队热身。在培训开始时,团队热身活动将有助于加深学员之间的相互了解,消除紧张,加强合作,以便轻松愉悦地投入到各项培训活动中去。

(2)个人项目。本着心理挑战最大、体能冒险最小的原则设计,每项活动对受训者的心理承受力都是一次极大的考验。

(3)团队项目。团队项目以改善受训者的合作意识和受训集体的团队精神为目标,通过复杂而艰巨的活动项目,促进学员之间的信任、理解、默契和配合。

(4)回顾总结。回顾将帮助学员消化、整理、提升训练中的体验,以便达到活动的具体目的。总结能使学员将培训的收获转化到工作中去,以实现整体培训目标。

从课程的具体内容看,在拓展训练中开展的活动相当丰富,形式多样、要求各不相同,同时也具有很好的娱乐性和益智性。如在户外拓展训练中,常见的活动形式就有以下多种:暴风骤雨、大人小人、钉子游戏、反口令、进化论、老鼠大象、数数抱团、撕纸游戏、松鼠游戏、跳棋、同生共死、因为所以、机遇与挑战、齐眉棍、搬椅子、斗转星移、风火轮、呼啦圈、画图、画笑脸、口杯传递、连环手、罗马炮架、毛巾传递、魔法踏板、人体多米

诺、卧式传递、圆圈舞、蜘蛛网、飞越激流、三个进球、战俘、打绳结、法柜奇兵、制造游戏、带球赛跑、地雷阵、云梯、滚球运动、垫球、困境、马球大战、急速 60 秒、偷天陷阱、高空断桥、高空抓杠、高台演讲、信任背摔、CS 对战、平衡炸弹、风暴雷震、无声毕业墙等多达 1000 多例,可谓应有尽有、奇招迭出。通过这些活动的开展,既可以在紧张的工作之余得以放松,娱乐心性;也有益于班组和团队之间的沟通交流,增进彼此之间的信任和协作能力。比如某拓展训练基地的训练就能针对不同的职业人群进行有针对性的拓展训练。

针对班组长人员的学习特点,他们将其需要掌握的团队理论适当引入拓展训练中,由拓展训练培训师引导,调动学员全情投入,在项目实践中体验,在完成任务后感悟。班组长人员在不断的成功与失败中总结培训内容,达到培训效果。对于班组长来说,哪些拓展训练课程适合开展呢?

分组破冰、激情开营,班组长通过分组、团队展示等活动迅速调动情绪,以饱满的情绪迎接下面的挑战。破冰环节中,如果彼此不熟悉,通过彼此肢体接触能够快速消除陌生感,避免由陌生引起的尴尬等现象。好的开始是成功的一半,在分组破冰环节中班组长能够快速进入培训状态,以最佳状态迎接挑战。

班组长是员工的领头人,能否正确管理员工直接影响整个工作效率。在拓展训练中需要用拓展项目引导班组长对人员管理的思考,通过亲身实践体会管理的重要性。合力制胜七巧板项目涉及团队合作、资源配置、信息共享、沟通交流、资源配置、创新观念、高效思维、领导风格、科学决策等管理主题,其包含的管理知识范围很广。通过此培训课程,团队伙伴形成主动沟通的意识,体验有效的沟通渠道和沟通方法,在资源有限的情况下实现资源的合理配置。合力制胜七巧板还强调团队的重要性,即使在竞争状况下也不能忘记团队,合作才能共赢。

班组长作为员工中的精英,需要引领下属以最有效的方式完成工作。在工作中创新,不断改进技术是他们的责任。极速60秒激发团队伙伴的创新思维,在不断尝试中找寻最佳方法,以创新优势取得成功。拓展训练之后,班组长如果将这样的创新意识运用到平时的工作中,一定会有很大的成效。

拓展训练是一种体验式培训,其独特的培训方式恰好符合班组长成员的特性。根据班组长的特点制定专门的培训课程,经过多次实践会有显著成效。

案例中的拓展训练经验和内容很值得我们去借鉴,这些拓展活动易于与员工的实际工作情景相结合,能够很好地培养员工的各种能力和意识,运用到工作当中去,对工作有很好的促进作用。

拓展训练既有室内形式,也有野外进行形式,但大部分的拓展活动都是在户外进行的。野外拓展训练是借鉴先进的团队培训理论,由传统外展训练发展而来的。它利用大自然的各种条件,通过设定具体的任务与规则,结合大自然环境本身存在的各种险阻、艰辛、挫折等困难来提升个人意志力、团队的沟通能力、协作能力、应变能力等为目的的挑战式拓展训练,从而达到激发潜能、熔炼团队的目的。野外拓展的魅力来自于以下几个方面:

(1) 自然之美:如海上日出、原始森林、鸟语花香、天然氧吧、浩瀚星空。

(2) 挑战之美:丛林穿越、徒手攀岩、悬崖速降、扎筏泅渡、野外定向。

(3) 心灵之美:团队合作、相互信任、真诚交流、放飞梦想、高峰体验。

通过多种形式的野外拓展训练,参训个人将会获得如下收益:

(1) 体验野外探险乐趣,领略大自然中各种各样的挑战与刺激。

(2) 学习到基本的野外探险技术和生存技巧。

(3) 认识自身潜能,增强自身信心。

(4) 克服心理惰性,磨炼战胜困难的毅力。

(5) 调适身心状态,乐观面对工作与生活的挑战。