

“精益班组建设模式”课程大纲

国家知识产权注册课程

说明：《精益班组建设模式》在本人某些文档中亦称之为《卓越班组建设模式》或《五型班组建设模式》！

强大的班组组织能力是世界级精益班组惟一相同的特征，组织能力等于最优的关键流程和规范化、精细化的标准，好的流程与好的标准才能培养出优秀的班组人才。

多数企业的班组为什么没有很强的竞争力，因为没有完整的班组组织系统，总是靠能人(班长)，能人(班长)一走班组就混乱，是系统让企业班组有竞争力，而不是人(班长)。系统，让平凡的班组变得不平凡。

班组建设不是搞几次班组长培训，而是打造强大的班组组织体系，即构筑企业的“铁营盘”。

课程缘起

众多企业对班组长进行过管理知识和职业素养的培训，但大多没有得到期望的效果，究其原因，近些年流行的班组长培训大多只强调“班组长个人技能的提升”，未从组织层面形成制度化的班组管理体系，结果导致企业基础管理水平薄弱，班组异常事故频繁发生。

众多企业都在谈班组管理和班组建设，但多数企业的班组建设都做成了“形象工程”——做几张班组园地看板、画几条线搞定置管理、搞几次班组长培训和优秀班组评比就认为是班组建设，结果导致“讲在会上、写在纸上，挂在墙上，就是落实不到行动上”的尴尬局面。

为解决班组管理的诸多问题，我们综合多年班组建设的成功经验，推出《精益班组建设模式》，通过运用全面、系统、实用的班组建设的方法和技巧，达到创建精益班组之目的，最终实现班组 P(效率)Q(品质)C(成本)D(交期)M(士气)S(安全)目标的达成。

《精益班组建设模式》强调“全员自主管理型班组是班组建设的最高目标”、“激活员工改善的智慧是班组的核心竞争力”。通过班组制度建设与班组文化建设，成功建设好“技能型、管理型、改善型、文化型、效益型的‘五型精益班组’”，全面推进企业管理的标准化、规范化、精细化。

课程特色

精益班组建设的路径：夯基础、倡改善、育人才、塑文化、建模式、增效益。精益班组建设的理念：制度为先，员工为本，文化为魂。精益班组建设的四个坚持：坚持管理标准化、坚持工作活性化、坚持文化人本化、坚持改善普遍化。

本课程与班组长培训课程的差异分析：

对比项目	班组长培训	班组建设培训
1.目的	依据班组长能力模型要求，培养班组长个人能力。个人能力一般是指一个人具有解决问题的能力。	依据企业发展要求，培养班组组织能力。组织能力等于最优的关键流程和规范化、精细化的标准，好的流程与好的标准才能培养出优秀的班组人才。
2.参与对象	以企业基层班组长、技术员、QC员、物料员、设备员及操作员工为主体。	企业高层、中层、基层相结合，尤其以中层经理、部长、课长、主任为主，中层必须先建立起规范的班组管理系统，然后才能培育出优秀的班组人才。

3.培训方式	注重讲授、角色演练、案例分析、研讨发表。	注重辅导咨询、沙盘练习、行动学习、团队参与标准拟定与修定。
4.成果验证	班组长个人能力达到企业能力模型要求或任职资格要求。	班组管理体系全面的规范化和程序化，能够通过班组组织能力提升班组员工个人能力；能够把人装入系统，让系统运转起来。
5.内容层次	虽然班组长培训与班组建设培训都有班组日清、班组员工培育、班组创新改善等内容,但班组长培养是教你如何学会操作、执行班组日清、班组员工培养。而班组建设则是必须要建立起班组日清、班组员工培养的标准和体系，班组长才能够去操作去执行。一句话，班组长培训是教你怎么做，而班组建设则是教你制定如何做标准。	

本课程系姜上泉导师 9 天 6 夜版《高效能生产主管风暴训练营》的**姊妹篇课程**，属姜上泉导师班组建设研究和实践的**原创管理课程**。本课程体系不仅能通过班组长培训解决**个人能力**的提升，还能透过班组建设的制度建设与文化建设解决**班组组织能力**的提升。

系统性班组建设培训或班组建设咨询，能够协助企业建立以下系统和标准：

- 1.班组建设日常管理手册、星级班组评价制度、四会班组长能力评价模型、班组日清管理标准、晨夕会议标准……
- 2.五大员手册：设备员手册、质量员手册、安全员手册、训练员手册、文化员手册等。
- 3.班组 OPE/OEE 改善、班组师带徒制度、班组园地看板、班组人才培养制度、全员 OPS 改善制度、SGA 小团队改善制度、班组 TCC 文化圈等……

课程收益

- 一.使学员充分系统了解班组建设的目标、班组建设的意义和班组建设的推行步骤。尤其使学员系统掌握精益班组创建的六大方法论、精益班组创建的评价标准、精益班组建设的“六项管理”、精益班组的绩效评价指标。
- 二.使学员掌握精益班组员工的成功习惯和精益班组创建必须具备的条件；并使学员掌握精益班组建设三级文档的编制方法，六大手册的应用和实践。
- 三.使学员掌握精益班组创建六大体系的构成：班组基准管理体系、班组人才培养体系、班组团队文化体系、班组创新改善体系、班组绩效改进体系、星级班组评价体系。
- 四.使学员掌握班组文化建设的四大工具：文化传承、榜样教育、师者布道、组织仪式。七大机制：赛马机制、荣誉机制、分享机制、轮值机制、评议机制、透明机制、活力机制。
- 五.让学员充分了解“星级班组评价制度”的意义及实施诀窍，透过“星级班组评价”，激发全员参与班组建设的热情，全面改善班组效率、品质、成本、安全。
- 六.透过班组目标、班组日清、班组激励，构筑强大的班组日清管理体系，使学员懂得通过目标、过程、结果日清，及时排除每日班组异常，确保生产的稳定。
- 七.使学员系统掌握班组师带徒制度、S-OJT 训练体系、技能竞赛与技术比武、“四会班组长”评价制度的建立和实施方法。
- 八.让学员有效了解班组现场的“目视化、规范化、动态化、人性化、活性化、标杆化”的创建方法，通过“六化”现场的打造，为企业外树形象内强体质夯实基础。

第一篇：“心”---意识与思维篇

篇章与精华		内容大纲
第一节 班组建设的目的和意义	<p>本节亮点：1.强调班组建设与班组长培训本质上的区别，并重点阐释班组建设的总思路和总路径。</p> <p>2.重点剖析班组建设的三级文档，建立学员共同观念与语言，打通“任督二脉”。</p> <p>3.透过剖析精益班组具有的优质特征和指标，全面展示一个标杆班组的内外标准，为企业“立标、对标、达标、创标”指明方向。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.班组建设的概念、发展及其意义 2.中国企业对班组建设认识的误区 3.班组建设实施的框架结构 4.班组建设实施的“六项管理” <ol style="list-style-type: none"> ①.一个基础、②.两项改善、③.三点方法、④.四会人才、⑤.五型班组、⑥.六化现场 5.精益班组创建的六大方法论 <ol style="list-style-type: none"> ①.业绩指标、②.人才培育、③.基准管理、④.创新改善、⑤.现场管理、⑥.团队文化 6.精益班组创建的“三级文档” <ol style="list-style-type: none"> ①.班组作业体系、②.班组训练体系、③.班组日常管理体系 7.班组建设与班组长培训的差异 8.精益班组具有的优质特征和指标 <p>案例：某集团班组建设体系剖析</p>

第二篇：“技”---工具之“实施”篇

篇章与精华		内容大纲
第二节 班组建设的实施方法	<p>本节亮点：1.深刻阐释基础管理对班组建设的重要作用。使大家了解最好的作业标准具有的优质特征并学会如何制作这些标准。</p> <p>2.制定的标准员工不按标准操作这种现象最为常见，本节将重点剖析其独到的解决方案。</p> <p>3.多数企业“持续改善不持续”，本节将着重剖析激活“全员、自主、持续”改善的规则和工具。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.班组建设的“一个基础” 以“标准作业”为班组建设的基础 <ol style="list-style-type: none"> ①.班组建设第三级文档编写与应用 ②.作业标准明确班组改善的起点 ③.标准作业促进班组管理精细化 ④.班组标准作业“4问”技巧 ⑤.设备员、质量员手册编写与应用 ⑥.工艺员、安全员手册编写与应用 <p>■案例分析:北汽集团标准作业实施诀窍</p> 2.班组建设的“两项改善” <ol style="list-style-type: none"> ①.以“OPS”为班组建设的起点 <ul style="list-style-type: none"> ◇班组全员 OPS 发动与激活 ◇班组 OPS 成效的总结和评价 <p>■案例分析:丰田激活员工 OPS 的技巧</p> ②.以“SKB”为班组建设的起点 <ul style="list-style-type: none"> ◇班组小团队活动的三大要素 ◇班组 SKB/SGA 活动开展步骤 <p>■案例分析:小松工程机械 SKB 活动的开展</p>

篇章与精华	内容大纲
<p style="text-align: center;">班 组 建 设 的 实 施 方 法</p> <p style="text-align: center;">第 二 节</p>	<p>3. 班组建设的“三个方法”</p> <p>①. 以健全“目标系统”为推行方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 班组建设第 1 级文档编写与应用 ◇ 建立和健全班组目标管理系统 ◇ 班组目标的展示和红线改善原则 <p>■ 案例分析: 宗申班组 KPI 红线 8D 改善</p> <p>②. 以实施“日清控制”为推行方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 班组日清的内容和实施细则 ◇ 班组日清管理表的编制和执行 <p>■ 案例分析: 海尔班组日清管理制度</p> <p>■ 案例分析: 宝钢作业长运行管理制度</p> <p>③. 以完善“激励机制”为推行方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 班组员工激励的“五个要” ◇ 班组员工激励的“九大诀窍” <p>■ 案例分析: 某集团班组绩效奖励制度</p> <p>4. 班组建设的“四会人才”</p> <p>①. 班组建设第 2 级文档编写与应用</p> <p>②. “四会”班组长能力评价标准拟定</p> <p>③. 班组“四会”人才的培养内容</p> <p>■ 案例分析: 北汽“四会”班组长评定细则</p> <p>④. 班组建设人才培育体系的建立</p> <p>■ 案例分析: 某集团班组人才体系的构成</p> <p>5. 班组建设的“五型班组”</p> <p>①. 技能型班组建设的主要内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 班组训练员手册编写与应用 ◇ 班组超级熟练工与多能工训练 ◇ 技能型班组建设的三大考评指标 <p>■ 案例分析: 青啤 S-OJT 训练体系应用</p> <p>②. 管理型班组建设的主要内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 班组建设“管理案例集”汇编 ◇ 持续有效改善班组 Q/C/D 指标 ◇ 管理型班组建设的六大考评指标 <p>■ 问题研讨: 如何有效改善班组 KPI</p> <p>③. 改善型班组建设的主要内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 班组建设“改善案例集”汇编 ◇ 培养班组内创新改善的文化氛围 ◇ 改善型班组建设的三大考评指标 <p>■ 案例分析: 某集团班组改善成果展示</p> <p>④. 文化型班组建设的主要内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 班组文化员手册编写与应用 ◇ 班组文化“七大机制”的建立和完善 ◇ TCC 班组文化圈活动的开展 <p>◇ 文化型班组建设的三大考评指标</p> <p>■ 问题研讨: 如何改善班组员工流失率</p>

篇章与精华		内容大纲
<p>第二节</p> <p>班组建设的 实施方法</p>	<p>本节亮点：1.透过班组文化建设的七大机制“赛马机制、荣誉机制、分享机制、轮值机制、评议机制、透明机制、活力机制”，成功建设好班组文化，通过班组文化建设，提升员工士气，增强员工凝聚力，减少员工流失率。</p> <p>2.班组建设，先有形式，后有内容。先有现场形式的变化，班组建设的内容才能嵌入。透过打造“六化现场”之“目视化、规范化、动态化、活性化、人性化、标杆化”，真正让班组面貌焕然一新，并使“人”和“现场”高度融合，相得益彰。</p>	<p>⑤.效益型班组建设的主要内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇提高班组员工效益意识的五点方法 ◇班组 SBU 盈亏制度建立与推行 ◇效益型班组建设的四大考评指标 ■案例分析:某企业班组 SBU 实施制度 <p>6.班组建设的“星级创标”</p> <ul style="list-style-type: none"> ①.“六化现场”对班组星级创标的作用 ②.“七大机制”对班组星级创标的作用 ③.编写和实施“精益星级班组”评价模型 ④.精益星级班组现状排查与目标选定 <ul style="list-style-type: none"> ◇现状排查、准则训练、誓师启动 ⑤.精益星级班组准则学习与巩固基础 <ul style="list-style-type: none"> ◇准则学习、现场推进、日清考核 ⑥.精益星级班组标杆对比与优化提高 <ul style="list-style-type: none"> ◇标杆对比、亮点推进、内部验收 ⑦.精益星级班组现场落实与专家验收 <ul style="list-style-type: none"> ◇问题跟踪、重点推进、专家验收 ⑧.精益星级班组标杆树立与复制推广 <ul style="list-style-type: none"> ◇差距分析、亮点展示、复制推广 ⑨.开展“精益星级班组”对标与创标活动 ⑩.“精益星级班组”认证制度的全面推广 ■案例分析:格力精益星级班组评价制度 ■案例分析:五征精益星级班组升级程序

第三篇：“体”之推行与实施篇

篇章与精华		内容大纲
<p>第三节</p> <p>班组建设的 推行步骤</p>	<p>本节亮点：班组建设的自主管理是在制度约束下、目标约束下、考核约束下、奖惩约束下的自主管理。班组建设的自主管理是从强制性管理阶段逐步发展到自主性管理阶段的。透过剖析自主管理班组创建的方法与诀窍，使班组建设真正迈向“全员参与，共创卓越”。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1.精益班组建设自主管理目标的达成 <ul style="list-style-type: none"> ①.班组自主管理的六条经典方法 ②.班组管理方式与领导风格的转型 ■问题研讨:自主管理最常见的问题 ■案例分析:某集团班组建设全景演示 2.精益班组建设活动的四个推行步骤 3.精益班组建设六大模块内容的完善 4.班组建设推行各阶层的职责和任务 5.班组建设常见的阻力和解决方法 6.班组建设文件制度体系的规范化 ■案例分析:某集团班组建设体系剖析

一.关于班组建设体系

①.专家在一线，高手在民间。②.外行谈战略，内行谈细节。③.三流企业看高层，二流企业看中层，一流企业看基层。④.精益班组建设的宗旨：夯基础、倡改善、育人才、塑文化、建模式、增效益。⑤.精益班组建设的理念：制度为先，员工为本，文化为魂。⑥.精益班组建设的四个坚持：坚持管理标准化、工作活性化、文化人本化、改善普遍化。

二.关于班组长的素养

①.三流班组长为员工拼，二流班组长让员工为他拼，一流班组长和员工一起拼。②.班组长呈上启下“请示工作拿方案，汇报工作讲结果。布置工作按流程，教导工作说步骤”。③.尊重员工是美德，尊重上司是天职，尊重同事是本份，尊重公众是教养。

三.关于班组制度标准

①.没有改善就没有标准，没有标准就没有改善。②.智慧共享，经验传承。人尽其才，人走才留。③.熟悉不代表了解，总结才是生产力。

四.关于班组创新改善

①.多提方案比提出好的方案更有价值。②.为“做不到”找 100 条借口，不如为“做得到”找 1 种可能。③.班组改善不是靠“一个不平凡的人”，而是依靠“一百个平凡的人”。

五.关于班组人才培养

①.越是师傅熟悉的事情，往往教导员工越容易犯错误。②.课堂理论不能培育优秀人才，解决实际问题最能使员工成长。③.班组人才培养是以改善为途径通过实际的训练来完成的。④.通过制造优质的产品来培育优秀的人才。⑤.培训是让员工知道，训练是让员工做到。

六.关于班组沟通协调

①.员工不在乎于你说什么，而在乎于你怎么说。②.向上沟通谈工作，向下沟通谈生活，平行沟通谈感情。③.管理的过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。

导师介绍

姜上泉，著名精益运营专家，多所著名大学特聘教授，中国降本增效咨询领导者。住友、宗申、双汇、苏泊尔等多家 500 强企业精益运营顾问。对丰田、本田、标致、海尔、沃尔沃、青岛啤酒、中国中车、中国石化、中国兵器、中烟工业等 100 多家中国 500 强与全球 500 强企业进行培训与咨询。

姜上泉导师于国内率先将精益管理、全面成本、经营绩效、管理会计和阿米巴经营结合在一起实施降本增效；并率先将精益管理的思想和工具融入人才快速培养缩短人才培养周期 40%以上。

成功策划、指导住友、宗申、格力、九牧、五征、鲁能、中通、兆驰、JDI、苏泊尔、山东能源集团等多家大型企业的“降本增效、精益管理”咨询项目。咨询辅导过的企业，60%以上运营绩效提升 30%以上。

2008 年成功为国家电网山东电工电器集团进行精益运营辅导，一年内压缩生产周期 30%，并降低直接质量损失成本千万元以上。迄今为止，成功将降本增效系统和精益运营模式导入中国制造 500 强企业五征集团、中国民营 500 强企业淮海控股集团、中国 500 强企业金锣集团等多家集团企业，实现年度降本增效过亿元。

先后于全国 31 个省市讲授 1000 多场管理课程，迄今直接聆听姜上泉导师授课的学员超过 30 万人，课程满意度 95%以上，内训返聘率 80%以上；连续 3 年以上为松下、小松、美的、江中、石药、仁和、安踏、格特拉克、国家核电、青岛啤酒、北汽福田、马可波罗、太阳纸业、中国建材、中国船舶、中国机械工业等知名企业提供管理训练。