

# 卓越“五型”班组建设及负责人胜任力提升

## ---训练营

台湾著名企业灿坤公司盛行一句名言：假如明天地球要毁灭，灿坤公司也不忘记种下2棵葡萄树：一棵是研发，一棵是教育训练。其所指教育训练不是简单的培训，而是企业中的每一位主管都扮演“教练角色”，在不断教练下属的过程中建设优秀的班组，完成绩效目标。然而事实往往是：主管没有教练班组长，班组长没有教练下属，忙忙碌碌的结果事倍而功半。

大多数的一线主管都是从技术转型到管理，但是一个技术娴熟的人就一定能够带好一个团队吗？所有的球星都是称职的教练吗？事实上，这需要学习和训练。

本课程对于班组长来说是提高篇，对于车间主任及比班组长高一级的主管是修炼篇，对于从技术转型管理的工程师是角色转变篇。本课程就是帮助从技术转型管理的各级基层干部如何学会管理技巧，从而提升管理效能，建设优秀班组，实现一流现场，提升综合职业技能。

**【培训目的】**：提高员工队伍基本素质，提升基层班组建设水平，着力构建基层建设的长效机制，构建适合企业实际的“学习型、安全型、清洁型、效益型、和谐型”的五型班组管理体系能力。

### 【项目背景】

- ◆ 结合国资委[2009]52号文件《关于加强中央企业班组建设的指导意见》 10%
- ◆ 结合石油石化行业的行业特征和工作特点、班组建设现状 50%
- ◆ 结合我们专家团队多年、多行业的班组建设研究和实战经验 40%

**【培训对象】** 基层主管及班组长、储备干部、骨干员工及班组建设负责人

**【培训特色】** 在“技能必须通过练习才能掌握”这一理念的基础上，课程中安排大量实例练习，帮助学员在培训过程中熟练掌握培训重点及技能，加深学员理解。强化培训的最终效果：不是懂得知识，而是熟练运用。

◆ 本课程完全从实战的角度出发，以日常工作中的事例为基础，结合大量的现场图片和案例，帮助学员转变观念，提升管理能力，从而让其带领的团队创造出更高的业绩。

▣◆ 采用七步教学法，使本培训不只是现场授课，还包括课前的调研和后期的辅导：

- 1、课前阅读材料：使学员课前掌握一些知识，节省课堂时间
- 2、课前需求调查：课前了解学员需求，更有针对性备课
- 3、课前知识测试：授课当天，进行课前知识测试，使讲师更了解学员情况，从而把握课程深度，更有针对性授课
- 4、课程现场讲授：结构型知识点+卓越理念感悟+典型案例分析与讨论+关键问题交流+游戏启发
- 5、课后知识测试：了解学员掌握程度，检验学习效果，也使企业人力资源部门可以对比课前课后的测试结果
- 6、课后改善实践作业：布置实践课题，要求学员回到工作岗位后进行运用，使培训产生真正的效果
- 7、课后继续学习材料：由于授课时间有限，系统性的知识点资料等发给学员，进行后续扩展性学习

## 【课程大纲】 (3天强化版, 内训课建议4-5天)

### 第一部分、创建“五型”班组的基本内容及指导思想

### 第二部分、班组长的角色认知与心态调整

- ◆ 新时期下班组管理人员面临的挑战和机遇
- ◆ 班组长的地位和使命、重要作用
- ◆ 班组长的管理水平现状分析
- ◆ 认识企业管理中的各种角色
- ◆ 了解所在的班组(部门)
- ◆ 自己为什么担任班组长
- ◆ 班组长的权力和管理原则
- ◆ 角色认知——对自己和环境的分析
- ◆ 如何对自己角色的规范、权利和义务的准确把握
- ◆ 案例分析：石油石化企业面临的压力与干部员工心态调整
- ◆ 案例讨论：感恩的心在目前经济环境中的解读
- ◆ 案例分析：目前的经济环境中班组长的定位和角色认知

### 第三部分、学习型班组的创建

- ◆ 班组长在创建学习型班组中的作用
- ◆ 班组在“创争”中的地位和作用
- ◆ 如何建立班组的共同愿景
- ◆ 如何在日常工作中组织好班组的团队学习
- ◆ 班组如何通过岗位练兵等学习活动，有效激发班组的创新意识。
- ◆ 案例分析：为什么要学习？
- ◆ 案例分析：学习型班组创建的十四个步骤
- ◆ 案例分析：如果让不愿意学习的班组成员学习？

### 第四部分、安全型班组的创建

- ◆ 班组安全生产管理制度健全与日常管理
- ◆ 如何结合生产实际，建立班组内部岗位标准化操作流程
- ◆ 班组如何有效运行HSE管理体系，确保生产安全
- ◆ 班组积极开展隐患排查与治理活动
- ◆ 一线主管人员安全管理的“四到原则”
- ◆ 造成工伤事故的主要因素分析
- ◆ 工作安全四阶段法
  - ◆ 处理灾害事故的方法
- ◆ 预防安全事故的三大利器
- ◆ 安全管理操作流程
- ◆ 如何塑造安全文化
- ◆ 如何培养员工的安全意识
  - ◆ 案例分析：班组安全管理检查表
  - ◆ 案例分析：石油石化行业的安全管理研讨与交流
  - ◆ 案例分享：班组长具体的安全防范措施与安全工作办法

## 第五部分、技能型型班组的创建

- ◆ 技能型班组建设的十大特征
- ◆ 班组长必须掌握的十大工具
- ◆ 班组长怎么创建技能型班组
- ◆ 怎么做到工艺流程系统学？
- ◆ 怎么做到操作规程经常学？
- ◆ 怎么做到岗位技能现场学？
- ◆ 怎做到事故预案重点学？
- ◆ 案例分享：创建技能型班组十大问题及对策

### (一)、管理概念与方法

- ◆ 作业技术、管理技术及方法
- ◆ 怎样提高人际技术
- ◆ 什么是理念技术
- ◆ 什么是 PDCA
- ◆ PDCA 问题解决流程
- ◆ 什么是重点管理
- ◆ 什么是 5WIH

### (二)、如何发现问题和解决问题

- ◆ 问题原因的冰山理论
- ◆ 头脑风暴法应用
- ◆ 特性要因图的使用技巧
- ◆ 简单问题的处理技巧
- ◆ 异常问题与解决问题的思考点
- ◆ 问题改善的思考步骤
- ◆ 挖掘问题的类型和问题的再认识
- ◆ 问题的分析方法及解决问题方法。
- ◆ 问题解决的流程与发掘问题的手法
- ◆ 生产现场常见问题处理方法
- ◆ 案例：失踪的十块钱那去了？
- ◆ 案例：班组长如何去发现和解决问题？

### (三)、目标设定与计划管理能力

- ◆ 目标与计划管理的意义
- ◆ 目标管理与计划管理的区别
- ◆ 目标管理五要素
- ◆ 目标管理的两大特征和实质
- ◆ 目标的设定与分解
- ◆ 建立下属目标的步骤
- ◆ 制定计划的基本要点
- ◆ 制订工作计划的技巧
- ◆ 制定计划常见的错误与对策
- ◆ 工作追踪标准和 5 个原则
- ◆ 案例讨论：降低费用 6% 的目标体系图
- ◆ 案例讨论：班组长对工人的管理是目标管理吗？
- ◆ 案例讨论：如何克服下属的抵制

#### (四)、班组长的时间管理与沟通技巧训练

- ◆ 上班前要做的事项
- ◆ 上班后立即要做的事项
- ◆ 上班中要处理的事项
- ◆ 下班前不可疏忽的事项
- ◆ 缺乏时间管理意识的征兆
- ◆ 为什么说生产经理必须做好时间管理
- ◆ 有效的时间管理的几个步骤
- ◆ 您爱喂猴子吗？
- ◆ 班组长究竟应该如何控制和支配自己的时间？
- ◆ 从时间管理中对我们的成本思考
- ◆ 时间管理的 40 个准则
- ◆ 沟通的重要性
- ◆ 企业管理沟通的方式
- ◆ 管理沟通基本概念
- ◆ 和下属沟通的技巧
- ◆ 和上级沟通的技巧
- ◆ 与同事的沟通
- ◆ 沟通的三个要点与步骤
- ◆ 如何避免现场管理沟通中的误区
- ◆ 案例：如何花这笔钱？
- ◆ 案例分析：时间管理的测验与改进
- ◆ 案例：新晋升的班组长如何推动变革

#### (五)、辅导下属与工作教导技能训练

- ◆ 教导的含义、重要性和好处
- ◆ 优秀教导员的三大特质
- ◆ 上司 VS 教导员
- ◆ 传统、低效教导方法的认识
- ◆ 高效教导 VS 教导时机
- ◆ 高效工作教导四步法
- ◆ 教导准备四阶段
  - 1、制作训练预定表
  - 2、制作工作分解表
  - 3、准备所需物品
  - 4、整理工作场所
- ◆ 工作教导四阶段
  - 1、第一阶段——学习准备
  - 2、第二阶段——传授工作
  - 3、第三阶段——试做
  - 4、第四阶段——考核成效
- ◆ 三种特殊教导方法
  - 1、冗长工作的教导方法
  - 2、嘈杂工作场所的教导方法
  - 3、感觉与秘诀的教导方法
- ◆ 教导员入门常犯的 8 大错误

- ◆ 课堂练习：工作分解表的制作方法
- ◆ 电影分享与讲解：老实敦厚型员工的教导之道
- ◆ 电影分享与讲解：持才自傲型员工的教导之道
- ◆ 电影分享与讲解：有恃无恐型员工的教导之道
- ◆ 电影分享与讲解：胸无大志型员工的教导之道
- ◆ 电影分享与讲解：严于律己型员工的教导之道

## 第六部分、效益型班组的创建

- ◆ 创建效益型班组的关键——班组如何进行现场成本管控
- ◆ 如何消除班组现场的浪费现象
- ◆ 班组如何将成本分解并落实到人
  - ◆ 成本观念的更新和现代成本控制；
  - ◆ 班组成本管理与控制的关键点；
  - ◆ 为什么说成本降低 10% = 利润增加 20%以上？
  - ◆ 推行“5S”班组现场管理，创建清洁型班组
- ◆ 5S 管理的主要内容——整理、整顿、清扫、清洁、素养
- ◆ 实施 5S 现场管理的方法、工具及如何进行班组的现场改善。
  - ◆ 企业推行 5S 管理的作用
  - ◆ 整理、整顿的含义和推行步骤与技巧
  - ◆ 清扫、清洁的含义和推行步骤与技巧
  - ◆ 素养的含义和推行步骤与技巧
  - ◆ 5S 推行失败的原因分析
  - ◆ 5S 实施的重点难点及解决之道
  - ◆ 效益型班组建设与勤俭班组文化塑造
  - ◆ 案例分享：清洁生产和 5S 管理图片分享
  - ◆ 案例分析：无障碍持续推行 5S 管理的技巧
  - ◆ 案例分析：实施班组现场管理常见问题及解决方法
  - ◆ 案例讲解：效益型班组的管理工具
- ◆ 案例分享：创建效益型班组的考核步骤
- ◆ 案例分享：日本人怎么煮鸡蛋？
- ◆ 案例分享：美国和日本企业效益型班组建设经验

## 第七部分、和谐型班组的创建

- ◆ 和谐班组班组长的角色定位
  - ◆ 和谐班组班组长的心智模式
  - ◆ 和谐班组班组长的思维模式
  - ◆ 和谐班组班组长的素质要求
  - ◆ 和谐班组班组长的能力要求
  - ◆ 和谐班组班组长的境界要求
  - ◆ 班组成员的自我和谐——自我心态调整
- ◆ 班组个人与他人的和谐——班组之间成员如何有效沟通
- ◆ 个人与班组的和谐--班组团队协作精神的创建
- ◆ 如何有效处理班组矛盾，开好班组民主生活会
  - ◆ 如何管理新时期员工

- ◆有效激励下属的方法
- ◆如何管理技术员工
- ◆如何对待不合作的刺儿头
- ◆如何管理斤斤计较的员工
- ◆怎样让有背景的下属听你的
- ◆如何管理“老上级”
- ◆如何管理阿谀奉承的员工
- ◆新员工的管理与培训技巧
- ◆如何建设成功的团队
- ◆如何对员工实施奖惩
- ◆如何把激将法用在火线上
- ◆如何对待非正式的小群体
- ◆如何化解班组间的矛盾
- ◆和谐班组建设之领导力塑造
- ◆案例：如何加强现场指导能力
- ◆案例：下属就是不服从怎么办？
- ◆案例：毛主席是怎样让猫吃辣椒的
- ◆案例讲解与分享：如何对待下级的建议

## 第八部分、五型班组的根基：班组长应学习的管理技术与胜任力提升

### 第九部分、如何解决创建“五型”班组中的实际问题？

- ◆创建“五型”班组的新思路
- ◆五型班组运作模式与过程、方法、策略
- ◆学员问题的回答与测验及后续作业布置
- ◆石油企业在创建“学习型、安全型、清洁型、效益型、和谐型”五型班组的经验探讨。