

# 《卓越班组长管理技能提升》

## 班组长管理系统训练版

### 【课程背景】

1、企业在管理方面常见的困惑或问题包括：

- 班组长缺乏基本的角色管理的概念，角色使命责任和技能要求都不清楚，胜任和担当自然就有了疑惑。
- 团队难以稳定凝聚，员工缺乏忠诚，高效率的工作要靠密切监督甚至批评训斥，员工没有持续自动自发的动力。
- 救火现象严重，疲于奔命，越忙越乱，越乱则越忙，运营效率低下，导致业绩不佳；班组长自己“日理万机”，员工却轻轻松松，但他们却并不领情，甚至还抱怨。
- 员工不肯动脑，凡事碰到“麻烦”，就推给班组长，班组长只好接下来处理；问题频频，班组长总是要疲于处理问题，更要命的是同样的问题常常重复出现。
- 有时候，班组长还算上进，也很有干劲，但自身不知如何有效的干，更不知如何有效的领导好团队，让团队持续的干好。
- 班组长没有机会接受系统培训，缺乏建设系统化的训练一支一流的员工和管理队伍的管理体系的能力，基本的机制建设和辅导技术的运用都缺乏。
- 班组长激励员工缺乏系统技术，不能有效持续稳定的用管理激励体系和系统的激励方法，为员工提供源源不断的持续动力。
- 工作管理缺乏有序，目标管理没有系统的方法和工具的支持，时间管理没有章法。
- 沟通氛围严肃，职责不清晰，权责不对等，部门横向沟通少而且质量差，上对下沟通多但以施压为主，下对上回馈少而且被动，缺少良好沟通平台，更没有愉快的沟通气氛，上下级关系疏远。

2、管理技能不是天生的，从事管理工作必需要接受管理技能的培训：

- 企业的运营过程中，老板经常感慨企业执行力太弱，效率低下，无法实现组织战略，错失企业发展的良机。其实，我们应该明白，班组长做好管理工作是需要具备一定的管理知识与技能。
  - 我们要认识到管理技能不是每个人天生就具备的，从事管理工作必需要接受管理技能的培训，通过培训他们管人、理事、带团队、激励下属，可以快速地提高企业工作效率与企业效益，进而为企业赢得市场竞争的优势。
-

- 要想成为一名优秀的班组长，需经过 5-10 年时间的磨练。一个未接受过系统训练的班组长，其管理经验累积直到合格，期间企业需要付出相当的成本。
- 班组长如何缩短成长周期，如何减少失误，提高效率，加速班组长成长呢？实践证明，班组长必须经过有目的性的训练，以便掌握实用的管理技能，提升其管理的实务能力，促使其转变观念达到改变行为的目的，从而达成提升公司整体运营能力、提高市场竞争力的目的。

### 【课程收益】

#### 企业收益

- 打造具备强烈管理意识和核心管理技能的基层管理团队，成就企业高绩效。

#### 学员收益

- 系统性的掌握核心管理技能，提升管理意识，成为卓越的基层管理者。
- 明确班组长的角色定位与认知。
- 掌握班组长自我管理的工具运用，提升班组长自我管理的能力。
- 掌握班组团队打造的思路，方法与工具运用，提升班组团队凝聚力。
- 确立对自己管理方法的自信，进行有意识的管理活动。
- 掌握高效沟通技巧，如何与上级，平级与下属高效沟通，完成任务。
- 掌握班组目标的设定，分解与责任落实与有效实施的思路，方法与工具。
- 掌握班组长培育人才的重要性，并能在职场上对下级进行工作中的辅导与训练。
- 掌握人性特点，能够带人带心，激发部属工作意愿，提升工作士气，和谐员工关系。
- 掌握现场改善的思路与技能，不断提升班组绩效。
- 掌握班组现场安全管理，打造安全的生产现场。
- 掌握现场 5S 与目视化管理的思路，方法与工具运用，打造透明化的生产现场，提升工作效率。
- 掌握现场人，设备，品质，成本与生产管理的思路与工具，提升班组管理绩效。
- 掌握问题定义，提升问题意识，通过问题分析，解决与预防，不断提调班组发现问题，分析问题，解决问题与预防问题的能力。
- 掌握班组长一日管理的具体内容。

### 【课程对象】

主要职责是从事一线管理活动，组织他人完成工作的企业基层管理者。

### 【课程时长】

本课程是一个全面完整的管理技能训练体系，课程总量为 19 天（6 小时/天），企业可依此制

---

定年度培训计划，全年可分期举办，每期 2-3 天。

### 【课程老师】

郭涛老师

### 【课程方式】

课程采用“讲授—演练—分享—点评—改进”小班制训练法  
为保证效果，建议**每期参训人数不多于 35 人**（5 个小组）。  
请注意知识产权的保护,培训现场**不可录音或录像**。

### 【课程构成】

#### 1、系统性：

本课程由：自我管理篇--团队执行篇--管理技能篇--现场管理篇四部份构成，且提供一个系统又完善的培训方案，而不是一个简单的培训课程。各单门课程内容独立，但内容前后贯穿，可以逻辑化的帮学员查缺补漏。

#### 2、统一性：

本课程以统一的管理提升思路贯穿始终，避免多位老师讲述，出现思路相佐的情况，可以更好的统一企业内部的管理模式，有利于内部沟通的通畅，提高工作效率。

#### 3、实战性：

强调课堂训练，运用示范指导、情境活动、小组研讨、角色模拟等各类引导启发手段，充分调动学员的积极性，让学员从“不知—知—做—改善”。

### 【课程模块】

#### 自我管理篇

NO.1 角色认知 班组长角色定位与认知 1 天

NO.2 自我管理 班组长自我管理工具实战运用 2 天

#### 团队执行篇

NO.3 执行对象 班组高效团队与凝聚力打造 1 天

NO.4 执行手段 高效沟通技巧训练 1 天

---

NO.5 执行流程 班组目标计划与执行 1 天

## 管理技能篇

NO.6 工作教导 员工教导 1.5 天

NO.7 工作改善 工作改善 1.5 天

NO.8 工作关系 员工关系 1.5 天

NO.9 工作安全 安全管理 1.5 天

## 现场管理篇

NO.10 现场基础 卓越现场 5S 管理实战 1 天

NO.11 管理方法 现场目视化管理 1 天

NO.12 管理任务 班组现场五大任务管理 3 天

NO.13 问题解决 高效问题分析与解决 1 天

NO.14 一日管理 班组长一日管理 1 天

## 【课程内容】

### 自我管理篇

#### 班组长角色定位与认知

## 【课程收益】

1.了解班组长在企业中的管理层级

---

2.明确班组长管理的五项职能

3.明确班组长的现状与定位误区

4.掌握管理者基本态度与管理意识

5.掌握班组长角色转变的六大指地

6.掌握班组长如何在面对上级，平级，下属时的角色定位与工作方法

## 一、班组长管理概论

1. 企业管理层次

2. 班组长是最基层管理者

3. 班组长管理的五项职能

## 二、班组长现场与突破

1.班组长常见的管理困惑

2.班组长两种病症与两难

3.班组长的角色指南

## 三、如何做好上级角色认知

1.育人为先

2.聚焦目标

3.讲明规则

## 四、如何做好同级角色认知

---

1.惜缘共生

2.尊重内敛

3.克己助人

## 五、如何做好下级角色认知

1.坚决执行

2.承上启下

3.结果至上 1 天

## 班组长自我管理工具实战运用

### 【课程收益】

1.掌握 20 多个最实用的最常用的自我管理工具

2.掌握最新的思维模式和方法

3.提升班组长自我管理的能力

4.训练班组长逻辑思维能力

### 一、时间管理

1.用“四象限原理”规划时间

2. 用“80/20 法则”分配时间

3. 用“ABC 控制法”使用时间

---

## 二 . 目标管理

1. 用“SMART”法确定目标
2. 用“目标多权树法”分解目标
3. 用“6W3H”法分析细化目标

## 三 . 计划管理

1. 用“PDCA 循环”实施计划
2. 标准化管理
3. 有效计划法

## 四 . 压力管理

1. 正确评估自己的压力水平
2. 压力管理曲线

## 五 . 思维创新

1. 因果图
2. SWOT 分析法--SWOT 分析模型
3. 5 个 WHY 分析法
4. 橄榄球定律

## 六 . 员工管理

1. 根据意愿与能力对员工分类
-

2. 马斯洛的需求激励模式

3. 权衡效率与效果

4. 情境领导模型

## 七. 高效沟通

1. JOHARI 视窗--乔哈里视窗模型

2. 沟通反思环

3. 如何避免沟通中出现的问题

## 八. 职业规划

1. 用“剥洋葱法”设定职业目标

2. 认真做好职业生涯规划

3. 理清自己的愿景

4. 理清自己的使命

## 九、团队学习

1. 头脑风暴法

2. 深度对话 2 天

## 团队执行篇

### 班组高效团队与凝聚力打造

【课程收益】

---

- 1.了解什么是团队建设
- 2.掌握团队建设具体思路工具与方法
- 3.掌握如何打造团队并提升团队凝聚力的工具与方法

## 一 . 班组团队打造

- 1.体味团队
- 2.团队构成五大要素
- 3.团队角色分类
- 4.成功团队的特征
5. 班组团队类型
6. 团队建设的基本原则
7. 团队形成的层次
8. 团队建设的 13 个核心问题
9. 如何成为一名优秀的团队领导
10. 如何建立团队成员间的信任
11. 如何带领团队面对变革

## 二 . 团队凝聚力与荣誉感塑造

1. 凝聚产生力量，团结诞生兴旺
  2. 建立归属感
-

3. 凝聚力强的团队要做到
4. 什么是团队荣誉感
5. 怎样获得荣誉
6. 团队荣誉感在职场中的体现
7. 荣誉相关元素—忠诚/信念/敬业/竞争 1 天

## 高效沟通技巧训练

### 【课程收益】

- 1.了解什么是高效沟通
- 2.明确高效的意义与作用
- 3.掌握高效沟通的基本点与沟通方式
- 4.掌握与上司，下属，平级同事的沟通技巧，并在工作中灵活运用

### 一. 认识沟通

1. 沟通的定义与要素
  2. 沟通的目的
  3. 沟通的基本点
  4. 沟通的双向性
  5. 沟通的障碍
  6. 沟通的三种方式
-

7. 有效沟通的三行为

8. 高效沟通三原则

## 二 . 如与上级有效沟通

1. 与上级沟通的三要素

2. 如何向上司提建议

3. 如何获得上司的信任

4. 如何向上司汇报工作

## 三 . 如何与同级有效沟通

1. 水平沟通要点

2. 同级相处的五大原则

3. 同事间合作“四要四不要”

## 四 . 如何与下属有效沟通

1. 与下级沟通的四大法则

2. 如何与下级有沟相处

3. 如何与下属相处

4. 与下级关系的协调原则 1 天

## 班组目标计划与执行

### 【课程收益】

---

- 1.了解为什么要进行班组目标管理
- 2.掌握班组目标设置的要点
- 3.掌握班组目标分解的技巧与方法
- 4.掌握班组目标设定后计划的制作思路，工具与运用方法
- 5.掌握班组计划进度控制的思路与方法
- 6.掌握班组目标考核的工具与方法

## 一 . 目标管理概论

1. 为什么要进行目标管理
2. 目标定义与含义是什么
- 3.目标管理的特征
- 4.目标管理的程序

## 二 . 目标的设定与分解

1. 目标设置的问题
2. 目标设定的十大步骤
3. 目标设定与分解

## 三 . 计划制定与落实

1. 计划种类与目的
  2. 计划制定工具运用
-

### 3.计划落实与控制

## 四 . 目标成果与考核

### 1. 成果考评的原则

### 2.成果考评的六项要素

### 3.成果考评的主要内容 1 天

## 工作技能篇

### 工作教导、工作改善、工作关系、工作安全

#### 【课程收益】

- 1.使基层干部认识到自己在企业管理中督与导的作用。
- 2.使基层干部了解督导人员必备的条件和要求。
- 3.学习工作教导与辅导员工的技巧，提高员工技能，提升执行力
- 4.掌握沟通，表扬，反馈及激励下属的技巧，强化团队凝聚力
- 5.掌握如何有效处理工作中的人际关系思路，方法与技巧
- 6.掌握如何有效改善现场问题，提升工作效率
- 7.学习现场安全管理，现场问题分析与现场改善的基本方法

## 一 . TWI 简介

- 1.TWI 日本产业复兴的关键
  - 2.TWI 在美国，日本与中国
-

3. 一线主管必备的六项要求

## 二、工作教导

1. 为什么要进行工作教导

2. 工作教导的时机

3. 两种错误的教导方法

4. 正确的工作教导四步法

5. 三种特殊的教导方法

6. 有效教导的方法

7. 课后作业—作业分解与教导

## 三、工作改善

1. 现场改善的思路与方法

2. 工作改善四个阶段

3. 课后作业—小组课题改善 1.5 天

## 四、工作关系

1. 工作关系及类型

2. 工作关系问题处理四阶段法

3. 从工作关系看督导要诀

4. 培养良好关系的基本原理

---

5.问题预防

6.课后作业—课题改善 1.5 天

## 五、工作安全

1. 工作安全的基本概念

2. EHS 绩效与目标

3. 事故要素

4. 基于危险源的安全管理

5. KYT 预知训练与安全四步法

6.课后作业—危险源识别 1.5 天

## 现场管理篇

### 卓越 5S 管理实战

#### 【课程收益】

- 1.了解企业为什么要推行 5S 管理
  - 2.掌握各 S 推行的步骤，要领与关键点
  - 3.掌握如何有效维持 5S 推行成果的技巧与思路
  - 4.掌握 5S 管理进阶的三级水平内容
  - 5.掌握 5S 管理系统性的逻辑思维与推进步骤
  - 6.了解企业为什么要推行目视化管理
-

7.掌握 5S 与目视化管理的逻辑关系

8.掌握生产现场目视管理要领

## 一 . 5S 概述

1. 个人角度谈 5S

2.客户角度谈 5S

3.企业角度谈 5S

4.5S 三级水平

5.5S 内涵与真谛

## 二 . “整理”推行要领-5S 中的 JIT

1. 什么是整理

2. 整理的“三清”原则

3. “整理”推行要领

4. “整理”推行五要点小结

## 三 . “整顿”推行要领

1. 什么是“整顿”

2. “整顿”推行要领之场所

3. “整顿”推行要领之方法

4. “整顿”推行要领之标识

---

5. “整顿”推行要领之标准化

6. “整顿”推行五要点小结

#### 四 . “清扫”推行要领

1. 什么是“清扫”

2. 清扫的四个层次

3. 推行要领之领导以身作则

4. 推行要领之人人参与清扫活动

5. 推行要领之区域划分,责任明确

6. 推行要领之清扫与点检

7. 推行要领之查找污染源

8. 推行要领之制定基准

9. 推和五要点小结

#### 五 . “清洁”推行要领

1. 落实前面“3S”

2. “标准化“是持续改善的基础

3. 深入思考，如何减少对人的依赖

4. “清洁“推行五要点小结

#### 六 . “素养”推行要领

---

1. 推行要领之制定行为规则
2. 推行要领之有效手段-班组会
3. 素养需要教育

## 七. 目视化管理

1. 目视管理的定义
2. 目视管理的理念
3. 目视管理的三要素
4. 目视管理的特征与基本规范
5. 目视管理的生产元素
6. 目视管理精益现场的典型运用

## 八. 目视化的表现形式

1. 目视化的表现的形式---视觉
2. 目视化表现的形式---听觉
3. 目视化表现的形式---触觉转化
4. 目视化表现的形式---嗅觉转化 1 天

### 班组现场五大任务管理

#### 【课程收益】

1. 明确什么是精益生产
-

- 2.掌握班组长现场管理之生产管理的内容与管理方法
- 3.掌握班组长现场管理之品质管理的内容与管理方法
- 4.掌握班组长现场管理之设备管理的内容与管理方法
- 5.掌握班组长现场管理之成本管理的内容与管理方法
- 6.掌握班组长现场管理之人事管理的内容与管理方法

## 一 . 什么是精益

1. 丰田生产方式的起源
- 2 . 历史的见证
- 3.精益告诉我们什么
- 4.成本意识与竞争力
- 5.现场的七大浪费
- 6.后工程引受
- 7.能率观
- 8.库存与 L/T
- 9.改善观

## 二 . 班组长现场五大任务之生产管理

1. 标准作业管理
  2. 班组生产计划管理
-

### 3. 生产性管理

## 三 . 班组长现场五大任务之品质管理

### 1. 品质管理概要

### 2. 班组品质管理

### 3. 班组长必须掌握的工具和方法

### 4. 班组品质管理的十二大原则

## 四 . 班组长现场五大任务之设备管理

### 1. TPM 的概论

### 2. 设备的六大 LOSS

### 3. 自主保全

### 4. 自主保全工具之运用

## 五 . 班组长现场五大任务之成本管理

### 1. 班组成本管理具体内容

### 2. 成本的基础知识

### 3. 直接材料管理

### 4. 直接人工管理

### 5. 制造费用管理

### 6. 班组成本管理基础与改善

---

## 六.班组长五大任务之人事管理

1. 4S 评价表
2. 提案
3. 多能工的培养方法
4. 班组长的一日管理 3 天

## 高效问题分析与解决

### 【课程收益】

- 1.明确改善的目的与改善的思路
- 2.了解问题的类型与不同层次问题所需解决的工具
- 3.学会认识和定义不同的问题；
- 4.掌握运用数据准确描述问题的方法
- 5.掌握问题的原因分析方法，并找出合适的解决措施；
- 6.掌握问题的控制方法，建立起问题解决的文化。

### 一.改善与课题概论

1. 企业管理的本质
  - 2.改善与课题
  - 3.问题定义,类型与层次
  - 4.课题/问题的来源
-

5.课题类型与选择的标准

## 二 . 工作方式与问题意识

1. 什么是工作的本质

2. 问题解决方法

3. 问题意识提升的六大手法

## 三 . 问题分析解决的步骤

1. 明确问题

2. 分解问题

3. 设定目标

4. 把握真因

5. 制定对策

6. 贯彻实施对策

7. 评价结果与过程

8. 巩固成果与总结 1 天

## 班组长一日管理

### 【课程收益】

1.明确基层干部认识到自己在企业管理中督与导的作用。

2.明确班组长一日管理的责任

---

3.掌握班组长一日管理中必须完成的任务与内容

4.掌握班组长一日管理中工具运用的技巧与方法

## 一、班组长一日管理

1、班组长一日管理的目的

2、班组长一日工作内容

## 二、班组长一日管理全貌

1、班组长一日管理核心指标

2、班组长一日管理详细内容

3、班组长的日别管理分类

4、班组长的周/月管理指标

## 三、班组长日常管是七种道具

1、标准作业票

2、作业要领书

3、工作教导四步法

4、多能工培养

5、检验作业台

6、目视化

7、生产管理看板

---

