

高效能班组长风暴训练营

课程背景：

郡县治，乃天下安。习总书记在接见全国县委书记说的一句话，县是构成国家政府基本执政单位，县治理好了，国家就好了。换到企业管理中也是这个道理，可以说是班组治，乃企业安。而班组治理好坏和班组长的能力水平有很大关系。而遗憾的是大部班组长都是从基层员工提拔上来的，是技术和业务的能手，当一旦要管理一个团队的时候就显得力不从心，导致团队效率低下，各种问题层出不穷…

而目前一线班组长普遍存在以下问题：

- ▲ 角色认知不清,职位变化做事方法未改变，重技术轻团队。
- ▲ 现场管理方法缺欠，不知从何处着手，忙而无果。
- ▲ 不会培育下属，员工大多数是自生自灭、野蛮式的成长。
- ▲ 沟通能力不足,对上\对下\平行沟能不畅,误会、冲突、对抗频发。
- ▲ 管理能力不足，没有威信，员工爱听不听、执行力低下,团队氛围沉闷。
- ▲ 员工士气低落，缺乏激励员工的方法。
- ▲ 对上管理方法欠缺,不能向上借力,得不到有效支持。

课程收益：

- 认识到自己在企业中重要的作用和地位；
- 清楚自己的角色，承上启下、并清楚知悉工作职责；
- 学会一日管理方法，班前准备、班中控制、班后总结、晨会召开等；
- 学会识别问题，找到问题真因，建立现场标准；
- 学会识别浪费并运用改善工具进行改善；
- 正确运用教导和培育员工的方法；
- 学会 6S 管理方法并在现场中实践；
- 掌握有效沟通的方法、高效激励的方法，使班组团队更具凝聚力；
- 学会如何带团队、管理下属，激励员工技巧，提高执行力的方法；
- 了解 8 0 9 0 后员工特点，并运用心法管理与领导他们；
- 使运用工作布置和命令下达的方法；
- 运用与上司相处的原则和方法，懂得与如何辅助上司；
- 学会识别现场危险源，对现场安全进行提前预防。

课程时间：4 天，6 小时/天

课程对象：班组长、优秀基层管理人员、储备干部、主管课长、车间主任

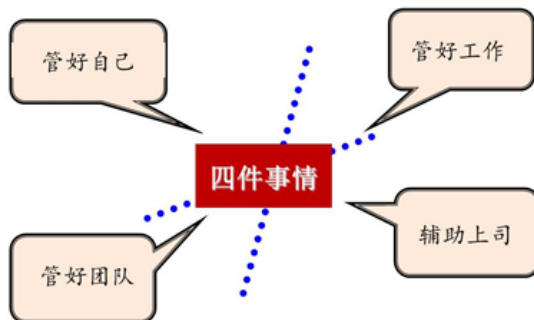
课程方式：课程讲授+案例分析+学员练习

课程模型：

课程内容安排



一线班组长四件事情



课程价值：本课程能够直接给企业带来收益的 60 多个管理工具：

技术型人才向管理型人才转变的四大要素、班组长素质要求的三法、高效班前会进行四步法、班前工作准备表、班前会话术参考表、班组日清标准、6S 推行方法、表扬员工方法、批评员工方法、现场问题 SDCA 模型、现场标准的建立、找到问题的真因比基尼原理、现场精益改善方法、七大浪费的识别、瓶颈工序的识别与改善、员工提案改善的进行步骤、快速培育员工五句要领、培养员工的四阶段法、新员工入职五个一工程、心法留住员工六个一工程、员工离职的五个一工程、激励员工的九种诀窍、时间管理的 ABC 法则、树立威信的策略、服人的两种方法、奖罚的秘诀、工作任务安排四步法、现场管理五大要素、管理员工的三部曲、管理者的宽严之术、打造团队凝聚力、辅佐上司的方法、汇报工作的技巧……..

课程大纲

第一讲：兵头将尾——角色认知

序言：郡县治 乃天下安 班组治 企业安

一、班组长的角色认知：督导的诠释

1. 督：监督、检查、要求
2. 导：教导、引导、领导

案例分析：督导的运用

二、班组长的岗位职责

案例分析：：做教管

三、班组长的四个角色代表

案例分析：四个角色代表

四、班组长的角色转换

案例分析：管人理事转变管事理人

练习：技术人才与管理人才关注点

五、班组长的素质要求

1. 指挥家的手——兵法
2. 专家的脑——剑法
3. 通人情——心法

六、班组长的能力要求

1. 工作知识
2. 教导能力
3. 改善能力
4. 人际关系

第二讲：班组管理——一日安排

一、一线管理人员的工作计划

课堂练习：李班长的一日管理

二、班前要准备的事情

1. 依据 4M1E 做好班前准备

三、班中要控制的事情

1. 班中控制的 8 项关键点
2. 班中控制的瓶颈解除

课堂演练：《班中控制检查表》

四、班后要掌握的事情

1. 班后掌握的 6 项关键要素
2. 认真做好交接班管理

案例分析：《交接班管理记录表》

五、现场日清管理体系的建立与完善

1. 日清管理的作用和日清管理流程
2. 日清管理需达到的目标和效果

案例分析：“日项目工作表”

案例分析：“3E 日清工作卡”

第三讲：高效班会，有趣有料

视频观看：小马班前会

讨论：你觉得小马的班前会开的如何？

一、班前会的三大作用

1. 对现场、对团队、对个人

二、班前会 4 必讲

1. 讲人员
2. 讲任务
3. 讲标准
4. 讲安全

三、班前会进行步骤

1. 第一步：准备

视频案例：班前会准备

工具：《班前会准备记录表》

2. 第二步：集合

视频案例：班前会—集合

1) 整队问好报数/点到/记录考勤

3. 第三步：总结&计划

视频案例：班前会——总结&计划

4. 第四步：激励上岗

视频案例：班前会——激励上岗

练习：开班前会

参考话述：《班前会话术表单》

第四讲：发现瓶颈，改善瓶颈

一、什么是瓶颈

视频案例：请找出哪些是瓶颈

二、识别瓶颈

案例练习：识别瓶颈

三、瓶颈的制约作用

四、改善瓶颈

案例练习：如何改善车间 2 的瓶颈

五、改善瓶颈方法

1. 管理
2. 工艺
3. 时间

六、一切为瓶颈服务

1. 管理倾斜
2. 减少投入量
3. 时间投入

案例分析：某车间为瓶颈服务的方法

七、现场突发瓶颈

1. 现场计划排产导致瓶颈

案例分析：改善三方法

2. 单工序排产思维
3. 设备异常导致瓶颈
4. 物料异常导致瓶颈

案例分析：改善方法

八、人手短缺瓶颈

案例分析：人手短缺改善方法

第五讲：现场改善，消除浪费

序言：浪费的真面目

1. 水蜜桃 VS 话梅干

2. 浪费的定义

一、改善的入口

1. 改善的切入点

2. 为什么要作改善

二、问题的定义与种类

1. 界定问题

2. 发生型

3. 改进型

三、改善前自问三个句话

1. 有没有标准

2. 员工学会了吗？

3. 员工执行了吗？

四、解决问题的前要建立标准

案例分析：某公司周转箱摆放的标准

案例分析：某公司仓库托盘摆放标准

五、标准作业 VS 作业标准

案例分析：某塑胶公司视频案例

六、解决问题的 SDCA 模型

七、现场的识别八大浪费

序言：识别浪费、动作、工作

视频案例：某塑胶公司打包工序

1. 过量生产的浪费

案例：某电机公司过量生产浪费

2. 等待的浪费

3. 加工本身浪费

4. 动作浪费

视频案例：礼品包装厂冲压员工动作

5. 库存浪费

6. 搬运浪费

视频案例：某缝纫工序半成品的搬运

视频案例：AGV 小车的使用

视频案例：某公司包装工序

7. 不良浪费

8. 员工智慧浪费

1) 引言：联合利华漏包装改善

2) 员工提案改善

3) 员工提案改善看板

4) 提案 PK 文化

案例分析：提案提交及时率提案、参与率、提案实施率

第六讲：现场管理，精细化 6S

一、认识 6S

案例：某车间现场 6S 的现状

1. 6S 的定义与认识误区

2. 6S 起源与发展

案例分析：6S 的作用影响两个场：现场和市场

二、整理推进的原则方法和实施步骤

视频案例：整理小游戏

1. 整理的定义与要点
2. 整理的推行要领
3. 要与不要的判定标准

问题讨论：根据什么标准来区分要与不要？

4. 必需品与非必需品区分标准

工具：非必需品处置一览表

三、整理推行常用的方法

1. 使用频率法

案例练习：不同使用频率的物品应放置哪里

2. 价值分析法
3. 定点拍照法
4. 红牌作战法

四、整顿实施步骤

视频案例：整顿的游戏“整顿”是一门定位、摆放、标识的技术和艺术

1. 整顿的含义与作用
2. 整顿的“3 要素”

场所：根据生产流程，绘制定置平面图 以类定区、常近少远、物品特性

置放方法：以型定法、先进先出、

标识：易懂、易看(看到)、易判断、统一、名符其实

案例分析：现场不同物品的置放方法

4. 整顿的“4 定”原则

- 1) 定点：所有物品都有指定区位，划线
- 2) 定容：根据物体特性和形状选择合适的容器
- 3) 定量：确定安全库存,明确最大量和最小量
- 4) 定人：必要时注明物品管理规定,责任人

案例分析：某公司的 4 定实施

五、清扫实施步骤

1. 清扫的含义与作用
2. 清扫的步骤

案例分析：清扫、点检、紧固、润滑

3. 清扫的推行要领

- 1) 三扫：扫漏、扫黑、扫怪
- 2) 清除五漏：漏油、漏水、漏电、漏气、漏料
4. 建立清扫责任区

工具表单：《公共区域清扫标准》、《设备清扫标准》、《办公区域清扫标准》

六、清洁实施步骤

讨论：如何将整理、整顿、清扫进行到底，并且标准化、制度化？

1. 清洁的含义与作用
2. 清洁的推行要领：标准化
3. 制定图文并茂的标准
4. 定置定位的标准
5. 标识方法的标准
6. 清扫部位、频次的标准

案例分析：某公司的标准化

七、养实施步骤

引入：橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳，叶徒相似，其实味不同。

1. 素养的含义与作用
2. 职业素养

案例：某企业规则、规定

3. 制订服装、仪容、识别证标准。图文展示
4. 教育训练（新进人员强化 6S 教育、实践）

八、安全

1. 安全的重要性
2. 现场一线安全事故发生的原因

观看录像：员工工伤事故的真因

3. 识别危险源

案例分析：某公司安全事故

4. 安全预知事故训练 KYT4 阶段法

第七讲：布置工作，命令下达

一、执行之箭

实战演练：寻找宝藏

二、工作分配

1. 知识
2. 技能
3. 态度

三、命令下达

1. 意
2. 知
3. 情

四、激起执行意愿

1. 资讯提供
2. 状况共有
3. 自我命令

五、安排工作考虑两要素

1. 团队目标
2. 个人目标

六、布置工作标准

课堂练习：布置工作

第八讲：培养下属，辅导下属

一、培养员工的价值

案例分析：某岗位员工成长路径图

二、教导中常见的问题

案例分析：教导中常见的 6 种错误

三、OJT 工作教导的介绍

1. OJT 工作教导的定义
2. OJT 常用的场景

案例分析：现场十大情况

四、OJT 工作五句要领

1. 说给他听
2. 做给他看
3. 让他试试看
4. 让他说给你听
5. 做给你看

五、OJT 工作教导四阶段法实施

1. 前期准备

视频案例：一次错误的教导

2. 示范说明

视频案例：请找出哪些是错误的教导

3. 实际操作

视频播放：技能是如何获得的

4. 观察跟进

学员演练 OJT：毛巾变北京烤鸭

学员练习：教三练四

六、工作分解表的制作

课堂演练：《工作教导分解表》

七、教导前、中、后注意事项

第九讲：有效沟通，高效协调

一、处理好一线员工关系的重要性

案例分析：生产力 VS 生产关系

练习一下：三选一

二、平行沟通

1. 平行沟通中常见的四种状态

2. 平行沟通中如何恰到好处的拒绝

案例分析：拒绝的三步法

三、平行沟通中如何化解冲突

角色扮演：对事不对人

1. 冲突已经产生，如何化解

案例分析：表达你的不满

案例练习：表达你的不满三步法

2. 冲突升级，你如何化解

案例分析：一位隔三差出迟到的老员工

练习非暴力沟通四步法：事实，感受，需求，请求

四、对下沟通

案例分析：公司需要员工戴安全防护手套,你怎么讲；如何讲能让员工接受新方法五步法

1. 如何赞赏下属

案例分析：BIE 赞美法

2. 如何批评下属

案例分析：BIC 纠正法

3. 如何向下属提问

案例分析：多问 HOW,少问 WHY

4. 营造氛围：氛围即风水,用五声营造团队氛围

第十讲：有效反馈，赋能员工

一、员工缺乏干劲的主要原因

1. 不愿干 心：意愿系统

2. 不会干 方法：系统

3. 干的不顺：执行系统

案例分析：如何激励心/脑/手

二、员工绩效的构成

案例分析：员工绩效=心*脑*手

三、员工激励三法宝

案例分析：威逼、利诱、赋能

四、如何给他人反馈

1. 正向反馈

2. 负向反馈

负向反馈 **BIC** 练习：如何给他人作负面反馈

3. 零级反馈——零级反馈的好与坏

案例练习：零级反馈

4. 二级反馈

反馈练习：对下属/上司/同事/亲人

5. 三级反馈

三级反馈 **BIA** 练习：生活在欣赏的世界里

6. 负向反馈

案例分析：观点 VS 事实

课堂练习：BIC 负向反馈

第十一讲：管好下属，缔造团队

一、下属表现不好的八大原因

二、干部对下属的影响

三、权力的本质

1. 口服 VS 心服

案例分析：地主村与农民村

四、树立威信的策略

1. 罚上立威

2. 赏小取信

五、恩威并济

案例分析：员工的工作准备度

六、管理者的宽严之术

1. 先严后宽、制严语宽

2. 上严下宽、近严远宽

七、服人的两种方式

视频案例：威服 VS 敬服

八、奖罚的秘诀

1. 奖：放礼花效应

2. 罚：热炉效应

九、心法管理 90 后

1. 90 后喜欢的领导类型

2. 心法管理员工：四个一，五个一，六个一工程

第十二讲：做好下属，辅佐上司

一、你和上司的关系

案例分析：水涨船高 VS 水落石出

二、与上司相处的礼仪

案例分析：忌轻慢 忌泄露 忌欺瞒

三、给上司汇报的时机

案例分析：汇报四种时机

四、让上司多做选择题少做问答题

情景演练：两人购票

五、上司错了怎么办

问题研讨：怎么对上司说“不”

六、如何做好下属

1. 调适自己的做事风格
2. 下属的职业禁语

七、上司欣赏的下属

角色演练：站在上司立场谈问题

1. 如何冷静应对上司的批评

角色演练：正确的工作呈报方式

2. 养成从“汇报”到“回报”的习惯
3. 学会从“制造问题”到“解决问题”
4. 说话让人喜欢 做事让人感动