

# 金牌班组长的内修外炼

## 课程背景：

企业 90% 的基础管理工作该由谁去落地？90% 的效能又该由谁去推动和督导？90% 的小事发生在谁身边？如何每天花更少的时间做好：“安全生产，质量把关，设备监控，进度督导，标准化管理的相关工作，更重要的是如何发现问题，解决问题，反馈问题，分享问题全过程的体验，班组长是员工职业精神的榜样，更是人生的教练，和文化的推动者。

各个事件背后都隐藏不可告人的惊天秘密及巨大的价值利益链条。但是他们都有着类似的错误与经历，那是他们根本没有做好预防控制，同时没有足够唤醒自己与员工心中的匠心意识。本课程不仅是一门解决问题的系统与技術，更是一门哲学或艺术。它可以协助中基层管理提升解决问题的能力。管理的问题总是千头万绪，管理者如果不能快速找到问题背后的根源，有效地解决问题，就无法有效地提高质量与效率，以及优化最佳成本。那么我们并不是被问题本身所困扰，而是被解决问题的最佳方案所困扰。

## 课程收益：

- 快速调整自己、员工和团队整体的核心信念，以及价值观转变的能力
- 掌握从成功走向成功的思维和能力，快速避免现场人才不断流的现象
- 搞好高质量、准交期的能力和技巧，降低客户无限制抱怨并提升交付
- 搞好精技术、佳成本的方案和思维，努力花最少的钱做到最重要的事
- 提升优服务、稳安全的路径和方法，强化内外客户的不一样体验感受
- 推动班组内部管理文化，并搭建团队文化所需的信息平台的核心能力
- 唤醒全员心中的巨人，掌握如何有效催化员工出活力的路径、方法论
- 重新梳理流程、机制、制度的关键要点并推动员工如何有效实施能力
- 如何培养人才及做好现场提案改善，并推动员工养成一次做对的习惯

**课程时间：**2 天，6 小时/天

**课程对象：**一线班组长、部门班组长、技术员、工程师、有潜力的储备干部等

**课程方式：**录像观赏 + 工具复制 + 案例分析 + 实战模拟 + 疑难问答 + 精彩点评

## 课程大纲

### 第一讲：角度转变——做心智成熟的班组长

#### 一、班组长的角色定位

导入：五星大饭店的管理启示

1. 班组长的位置和基本职责是什么？

#### 2. 班组长角色认识的三层次

1) 自己：权责和工作范畴的精准把握

2) 领导：了解领导者工作的核心需求

3) 员工：摸底员工对班组的真实期待

互动：看看有哪些类型的班组长

3. 班组长的类型及代表的立场

案例：HDTV 公司的班组长

#### 二、班组长成功心智力

1. 金牌班组长该有的信念和价值观

2. 如何从成功走向成功的工作模式

研讨：新经理的身份定位是什么？

### 3. 班组长的三项细分身份

- 1) 面对客户/同事：怎样赢得客户/同事的支持
- 2) 面对员工：员工对你的期待是什么？
- 3) 面对上级：梳理与上级的关系

案例：累死自己而业绩又低迷怎么办？

### 三、班组长管理心思维

#### 1. 班组长三项核心能力提升

- 1) 不理解：提升与员工相处的能力
  - 2) 转思维：突破管理者的定势思维
  - 3) 缺方法：提升管理方法应用能力
2. 把“没可能”变为“可能”的方法
  3. 挑战有方法：解除员工的自困模式
  4. 如何做正确的事及正确的做事

案例：陷入困境的王主管

## 第二讲：绩效为王——搞掂现场管理三板斧

### 第一板斧：实现高质量、准交期的思维和能力

1. 5S/目视化：用眼睛来管理的方法
2. 有效应对质量困境的技巧
3. 如何从试产过渡到量产的评估系统
4. 最佳质量保证生产线证书认证体系

### 5. 让事情更成功的价值四素

- 1) 目标：如何有效的设定目标
- 2) 策划：以终为始的做事路径
- 3) 震撼：效果倍增的工作技巧
- 4) 落地：以节点为进度的监控

案例：ZZT公司的效能提升

### 第二板斧：实现精技术、佳成本的路径和方法

1. 现场异常处理的流程和方法

演练：现场异常处理的情境演示

2. ECRS：工作极简法技巧

3. 不符合要求成本 PONC 结构

演练：列出您工作中的三个 PONC

4. 消除浪费降低成本的方法与技巧

案例：降低成本—TFT 产品包装纸变更材质

5. 现场管理中的六大标准作业指导书

### 第三板斧：实现优服务、稳安全的方案和技巧

1. 设备零故障全面保养的策略性思维
2. 安全生产及安全事故的解决化方案
3. 树立全员工安全生产及事故安全意识

研讨：安全生产重在坚持“防患于未然”

4. 什么是优服务，如何实现优服务

5. 实现优服务的基本步骤及要点

案例：VKT公司的个性化服务

## 第三讲：文化落地——重塑主文化的方法论

## 一、理念——班组文化五部曲

导入：班组文化对企业的成果

### 第一部：设计班组的理念文化

- 1) 如何找到班组使命
- 2) 如何设定班组目标
- 3) 如何阐述班组宗旨
- 4) 如何塑造班组口号

研讨：如何避免理念文化二张皮现象

第二部：优化班组的管理机制

第三部：推动班组的基础建设

第四部：建立班组的持续培育

第五部：升级班组的催化体系

练习：学习 GOOGLE 广告部，找到业务公式

## 二、展现——班组文化的平台

1. 案例：把经历转化成果
2. 墙体：让信息容易连接
3. 看板：让班组工作有序
4. 手册：让知识产生力量
5. 园地：把文化做到极致

演示：班组文化的路径

案例：VKD 公司的班组文化

## 三、道场——班组出活力催化

1. 学习：如何学习生活化
2. 竞赛：如何打造竞争力
3. 标杆：如何向高人学习
4. 荣誉：如何开启源动力
5. 省思：如何以问题为师
6. 技能：如何人人有绝活
7. 会议：如何有效早晚会

案例：一个班组长的制胜法宝

## 第四讲：系统优化——透明化管理系统构建

### 一、流程——优化金牌班组的运营规范

#### 1. 突破班组流程建设的五大瓶颈

- 1) 匹配：流程建设纸上谈兵，与实际工作不匹配
- 2) 执行：流程设计不合理，导致执行难度大
- 3) 一致：制度和流程两张皮，缺乏相互保障
- 4) 连接：流程缺乏有效链接和过程控制
- 4) 信念：重业务流程建设，轻管理流程建设

研讨：五大瓶颈如何解决

#### 2. 班组精细化流程建设的四部曲

- 1) 诊断：重新对班组现有流程进行梳理和诊断
- 2) 升级：基于现场问题的进行流程优化和改进
- 3) 一致：班组流程的标准化、有形化与契约化
- 4) 评估：对班组流程进行有时效性、动态评估

#### 3. 班组精细化流程建设的工具箱

- 1) 流程选择工具：80/20 法则
- 2) 流程分析工具：特性要因图
- 3) 流程绘制工具：流程图表化
4. 精细化流程的评估工具

案例：VWE 公司生产作业流程分析评估

## 二、制度——健全金牌班组的体制框架

1. 班组制度四大核心价值

### 2. 建立班组实效制度的 3 大关键

- 1) 要点：把握班组制度建设的要点
- 2) 意识：强化班组制度的规范意识
- 3) 阻碍：班组制度存在难点和误区

### 3. 三种方法建设班组实效制度

- 1) 制度公约化：班组制度落实到位
- 2) 制度透明化：人人都可以管理者
- 3) 标准合理化：人人都可以做到的

研讨：左右为难的徐总监

案例：CHT 公司的班组制度建设

## 三、机制——开启金牌班组的动力之门

### 1. 班组管理机制的三个重要点

- 1) 无处不在——生活化的应用力
- 2) 自我管理——高效能的运作力
- 3) 动力源泉——班组内部驱动力

### 2. 班组管理中的六大机制

- 1) 赛马机制
- 2) 淘汰机制
- 3) 透明机制
- 4) 荣誉机制
- 5) 分享机制
- 6) 成长机制

### 3. 管理机制在日常化运营的方法论

- 1) 轮值管理和轮岗
- 2) 工作请示和汇报
- 3) 班组的精神家园
- 4) 每天要对比标杆
- 5) 定期省思和分享
- 6) 班组目视化看板
- 7) 合理化建议推动

## 第五讲：人才培育——激活班组的核心理力量

### 一、职业化——把工作做到更极致

#### 1. TMD 员工职业化心态修炼的 4 部曲

- 1) 拥有更多的自信度
- 2) 提升换位思考能力
- 3) 塑造感恩教育文化
- 4) 积极、正向正能量

#### 2. 精益求精的工匠精神

### 3. 情绪与压力的技巧

- 1) 提升业绩的长高长大法
- 2) 化解问题的现场抽离法
- 3) 调整心态的呼吸放松法
- 4) 能力复制的偶像借力法

演练：找个拍档一起来练练

### 二、基本功——班组六项管理模式

1. 全员责任：每个细节都不放过
2. 全员创新：养成每日一新习惯
3. 全员标杆：看到比听到更重要
4. 全员参与：主动参与到每件事
5. 全员成长：开发全员工的潜能
6. 全员应用：能做到是衡量标准

案例：CKT 公司六项模式的应用

### 三、领导力——以管理者角度工作

#### 1. 基层管理者三项核心任务

- 1) 人：有效果的布置工作
- 2) 事：团队整体能力培养
- 3) 物：不一样的团队文化

案例：如果我有你

2. 有效推动员工超级执行力
3. 在班组推行轮值管理
4. 人性的激励技术

研讨：身心如何才能得到解放

案例：王班组长的人格魅力

## 第六讲：提案改善——一次把现场管理做对

### 一、方向——精准选题的思考与准则

1. 现场项目改善三类别
2. 如何找到合适的项目
3. 项目思考的基本方向
4. 项目思考的点检确认表
5. 不适合项目改善的标准

演练：找到适合自己的项目

案例：项目选择范例

### 二、方法——解决问题的八步法

1. 澄清问题
2. 拆解问题
3. 设定目标
4. 原因分析
5. 找到解决方案
6. 导入解决方案
7. 监控解决流程及结果
8. 结果流程标准化

案例：丰田解决问题的八步法应用

### 三、成果——项目的监控与辅导技术

1. 红黄蓝：项目进度的监控表

2. 项目审核的标准和流程

**3. 教练式项目辅导技术**

1) GROW：找到项目的差距

2) GAPS：找到项目的方案

3) 平衡轮：项目总结与提升

4. 项目发布会的策划流程和实施

**案例：LITtle 公司项目推动的经验**