

卓越的班组长管理能力进化



一.训练题目：班组长管理素质能力提升训练

二.课程时数：12 小时

三.参加人员：

四.课程特色：●本课程参考世界最著名影响力最大之基层班组长训练课程 TWI 设

置, TWI 为二战美空军专门设立的课程，训练军官的称为 MTP
(Management Training Program) 训练士官的称为

TWI (Training Within Industry) 该体系对欧美、日经济的飞速发展有着不可估量的推动作用 1990 年代末，由日本及台湾引进大陆

●日本产业训练协会 TWI (Training Within Industry) ,即为督导人员训练，

或一线主管技能培训，TWI 在 1950 年由日本国家产业界引入日本以来，
目前为止，至少有一千万的日本企业界领导、专业人员及员工都受到了
TWI 的培训，或其系统培训之一

●本课主讲老师讲授 MTP TWI 课程已达 21 年授课企业过 800 家，是台湾地区 1989 年第一批经日产训认可可能讲 TWI 的或授权者的老师 之一，
早年为台湾地区经济部中小企业处与台湾生产力中心 CPC 授此类课程专
聘与指定老师

●课程因考虑受众能力，故解说不复杂过程很轻松多笑语，大家都能听懂
并立刻使用

●左老师为 2012 第六届中国 CEO 高峰论坛票选中国十大管理培训讲师
现为北京大学民营经济研究所教授，厦门大学经济学院继续教育中心教
授，历年来授管理课甚多不一一详述

五.课程大纲：

壹. 近来企业基层班组长管理定位与传统差异及改变

(一). 企业团队与人员结构性的变化

厉害了我的国故事

大国重器与创新中国视频之中常提到的一番话

2025 中国制造路途中我们的角色扮演

(二). 班组长在制造业中的重要性特质

企业高层工作 战略性

企业中层工作 规划性 战术性 督导性

企业高层工作 执行性 督导性

看往昔美国工业历史与班组长的作用

由二战 **USMC** 中看军队士官层的特质

(三). 日德工业制造业体现在班组基层的特质借鉴

德国基层精准度与师徒精神

日本执行力与自觉的工匠精神

美國製造業的衰退觀察

(四). 基层班组长能力与特质的差异与进化

●新态势下管理创新与发展趋势 (借鉴 IT 制造业班组长能力进化观察)

●全球 **50** 位管理大师之一约翰·奈斯比特 掌控大趋势

如何正确认识、适应这个的世界大变化 **Mastering Megatrends**

5G 时代来临影响对制造业班组长素质能力的突变

●未來將轉變成由監控督導服從轉向執行智能小組 (因應製造業變革的變化)

●班組長對質能認知與監控執行必須提升與轉變

●案例分析與總結

華為 富士康 振華重工 中車 中建

(五). 我该如何迈开自己的步伐 (认清我们该有的心智模式与动能)

●重視自己重視崗位工作重視進化

- 《孟子》 尽其心者，知其性也，知其性，则知天矣
- 《孙子兵法》 夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？吾以此观之，胜负见矣。
- 《荀子·王霸》：择其善者而明用之。上诈其下，下诈其上，则是上下析也。如是，则敌国轻之，与国疑之，权谋日行而国不免危削

贰.班组长基础管理能力展开

(一).现代管理者的管理角色改变

现代班组长管理人员与传统主管差异何在

基层班组长的工作定位与地雷

(二).班组长带领团队中日常角色扮演能力

人际关系与团队凝聚力

班组管理中的承上与启下分析

TWI 即指现场第一线班组长的训练 *Training Within Industry for supervisor*

(三).团队控制管理的正确思维

- 领导力之父约翰·科特 **John P. Kotter** 如是说
- 主管领导与管理模式核心能力
- 教练型班组长管理人员的角色扮演
- 《孟子·公孙丑下》 天时不如地利，地利不如人和

(四).班组长工作管理常犯的 12 项错误分析

- 做好人 ● 讲困难 ● 考上司 ● 录音带 ● 欠公平 ● 推责任 ● 不学习 ● 不教导
- 不报告 ● 不传达 ● 不追踪 ● 不协调

(五).借鉴海尔的班组建设成功案例

● **OEC** 管理法是英文 **Overall Every Control and Clear** 的缩写，即每天对每人每

件事进行全方位的控制和清理

●O-Overall 全方位 E-Everyone 每人 Everyday 每天 Everything

每件事 C-Control 控制 Clear 清理

●三个基本原则 闭环原则 比较分析原则 不断优化的原则

●班组长的九个控制要素：5W3H1S

叁. 班组长如何带领基层团队激发工作效率

(一).基层团队中影响执行效益的个人工作原因到底在何处

●以班组长管理行为面来作分析检讨执行效益问题

●案例分析：上海宝山钢铁集团开展的八个自主

案例分析总结

●《韩非子·八经》下君尽人之力,中君尽人之能,上君尽人之智.

(二).事前的计画 **PLAN** (班组长工作流程四部曲 1)

1.明确任务目标目的，清楚上级意图

2.掌握住现在已既存的状况

3.针对现况思考改善

4.制订任务计画执行方案

5.确定可行执行方案，进行方向明确

6.准备集中人力、上级支持、各类运用资源以执行

(三).下达执行的命令 **DO** (班组长工作流程四部曲 2)

1.用自己的愿景期望说明

2.要使部属了解任务的目标、目的、流程

3.先与组织成员充分沟通达成团体共识

4.激发部属对任务的斗志和自觉

5.命令下达明确，各人负责

(四).控制进度和品质 **CK** (班组长工作流程四部曲 3)

1.使执行人了解工作前后左右关系

2.开放态度使执行人充分发表意见

- 3.让部属了解各阶段执行成果标准
- 4.实施时给部属充分自主与决定权
- 5.于工作中培育部属自信、专技与责任感

(五).工作中行动的焦点 ACTION (班组长工作流程四部曲 4)

- 1.注意有无偏离计画的目的、目标与预定结果
- 2.提高到上一级主管的层次来思考
- 3.各单位互相充分表达意见并进行检讨评估
- 4.进行时要考虑各方面立场来整合
- 5.以团体共同责任的立场进行检讨

(六).主管激励部属的操作方法重点技巧 (激励技巧和改变员工行为结合在一起)

(七).班组长工作问题挖掘与改善

●班组长自我观察工作改善方向

工作的知识 职责的知识 改善的技能 教导的技能 领导的技巧

●基层班组 JM(Job Method)工作方法改善

并不是思考新鲜大规模的创新而是只要在每日的工作中，发现浪费时间，材料、异样、部品（物品），困难作业事项……。

CPC：不断追求好，还要更好！

台塑：点点滴滴求合理。

丰田：干毛巾再拧出水来

富士康：再查一次细节

- 工作问题挖掘与改善方法第一阶段工作细目分解操作
- 工作问题挖掘与改善方法第二阶段细目作自问检讨操作
- 工作问题挖掘与改善方法第三阶段展开新方法操作
- 工作问题挖掘与改善方法第四阶段实施新方法操作

肆.部属培育启发与教导流程

(一).部属辅导的重要性 (孙子兵法如是说)

孙子兵法: 有无度之将无畏战之兵

案例分析:某知名制造业员工对培育事项的反应 (观看员工投书及调研表结果)

(二).班组长现场一线工作教导理由与原因 (JI 做不好的原因出在哪里)

- 没有遵守正确的工作方法
- 工作质量没有达到标准
- 工作迟延
- 工作常常失败
- 废品或重新加工过多
- 损坏道具或设备
- 有人受伤

(三).班组长工作教导流程方法JI的4阶段

- 第一阶段学习准备侧重与操作方法
- 第二阶段指导工作侧重与操作方法
- 第三阶段对方试作侧重与操作方法
- 第四阶段考验成效侧重与操作方法

(四).班组长不同行为模式对工作模式的影响

LIFO 管理与个人工作特质

伍. 团队协作与凝聚整体战力

(一).韩非子如是说

《韩非子·有度》国无常强，无常弱。奉法者强，则国强；奉法者弱，则国弱

(二).工作团体 VS.工作团队 的真正差异所在

- 现况检讨与案例分析

我们到底是工作团体还是一个团队？

(三).班组长基层团队管理 (团队工作的不简单工程)

成员规则与班组长带领工程 (人与事的锤炼)

案例分析: 2008 京奥幕后团队工作的省思

2009 国庆大阅兵的省思

《韩非子·心度》治民无常，唯法为治

(五).基层跨部门协作效率

- 组织部门间横向沟通协调的关系和合作的程度

李·艾柯卡在接管克莱斯勒公司发现

- 团队凝聚力与战斗力（企业运营的坚实基础）

- 基层主管可以操作强化团队凝聚力的方法

(六).造成部门或团队协作低效的 30 种行为表现

主管常犯的错误到底在何处（主管常犯30项错误的自我省思）

2009 年上海社科院对国内企业员工针对主管的抽样调查报告

(七).与同事相处的几个原则

(八).职场工作中的绩极信仰（行动与成功机会）

對企業感恩的心

《易经》君子终日干干 夕惕 若励 无咎

《孟子·告子上》虽有天下易生之物，一日暴之，十日寒之，未有能生者也

(九).问题 5 阶段解决过程 Problem Solving Process (PSP)参考数据