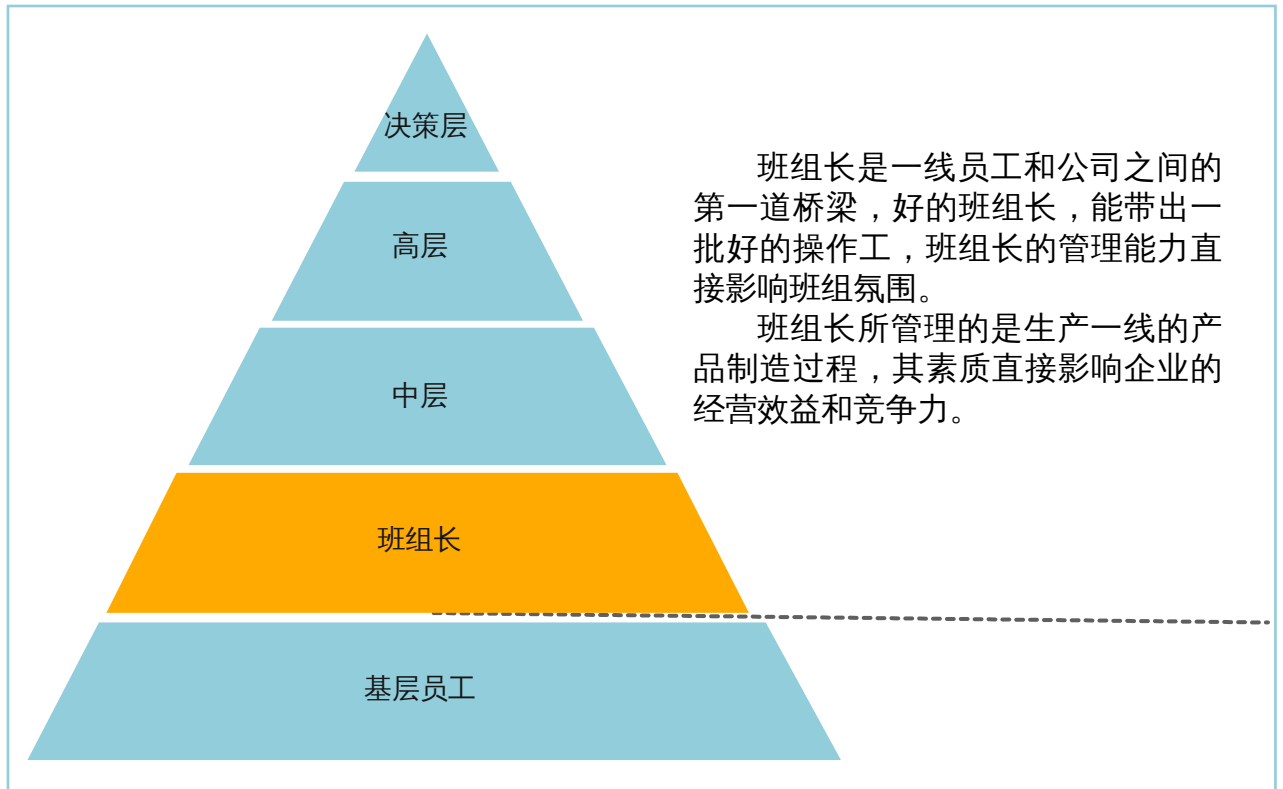


优秀班组管理之六脉神剑

【课程背景】

当有学者问起丰田老人：“谁是丰田的第一管理者？”丰田老人毫不犹豫地回答：“丰田的班组长”。当全球的企业蜂拥而至地去学习丰田标杆、全面研究丰田生产方式时，有一个最关键的问题很多企业都忽视了，那就是在学习丰田管理模式的同时，必须要研究丰田的班组管理，研究丰田的班组长塑造，否则再好的管理模式也发挥不了作用。



企业的班组就象企业的细胞一样最为基础，班组健康企业才能健康。中国每年有2000多万的班组长上岗，承担着每个企业的产品生产、质量保证以及基层员工的管理重任。他们时时在现场、时时在终端、时时盯着员工、时时控制着质量、成本、进度、安全……随着市场竞争的加剧，对这支庞大的基层执行团队的要求也越来越高。微软的总裁比尔盖茨明确指出，企业的核心竞争在于员工素质的竞争，班组长在员工素质提升中又起着至关重要的作用。

兵头将尾的班组长如此重要，我们的班组长能力素质现状又怎样呢？通过权威调查机构数据显示，目前国内绝大多数企业的班组长在自我管理、工作管理和团队管理中存在以下严重困惑：

1. 自身能干，就是好班长吗？
2. 班组长的工作职责是什么？
3. 班组长的具体管理任务有哪些？
4. 班组长如何正确使用自己的权力？
5. 班组长如何理解上级对自己的期望？
6. 技术型班长和管理型班长有什么区别？
7. 班组长怎样才能做到与众不同？
8. 为什么我说的话，他却听不明白？
9. 沟通当中，如何表达才能让对方容易接受自己的意见和建议？
10. 和上级相处，要注意哪些事情？
11. 如何接受上级的指令？
12. 如何向上级汇报工作更容易让上级接受？
13. 当自己请假时，应如何安排工作？
14. 间接上级亲自指挥自己工作怎么办？
15. 与上级意见相左怎么办？
16. 如何将员工的意见向上司反映？
17. 下属的执行力为什么不好？
18. 当下属之间闹矛盾的时候，班组长怎么处理比较恰当？
19. 如何向员工传达执行上面的决议？
20. 如何对待员工的越级报告？
21. 如何处理员工的抱怨？
22. 如何对待不服自己的员工？如何管理技术员工？
23. 碰到无法沟通的同事怎么办？
24. 公司从来不派我到外面培训，什么东西学不到，怎么办？

25. 如何提升自己的能力？

围绕以上种种现状，以对班组长的胜任能力分析为基础，《优秀班组管理之六脉神剑》学习项目聚焦班组长在实际工作中的困惑和管理难点，关联工作实践，界定学习目标并设计学习内容和学习体验。

项目关注引导学以致用，以期缩小培训课堂“学”与实际工作中“做”的差距。通过课前作业、课前测试、课中学习（讲师讲授、共同讨论、思维碰撞、管理工具方法训练）、课后测试、课后作业的系统学习体验设计，推动班组长学习内容在培训课堂中的记忆转化，塑造新时代班组长的关键能力，从而提升企业的班组管理水平，增强基层管理者和员工的综合素养。



课程时间：6天（36课时）

课程对象：班组长

七步法学习方式

课前学习 + 理论讲授 + 实战演练 + 案例讨论 + 行动学习 + 课后总结 + 实践辅导

课程人数：60人以内，每组6-10人，每班不超过6组

项目实施要点：

1. 课前作业：《赢在班组实践手册》印制版资料，每人一本；
 - ◇ 完成读书心得一篇
2. 课前测试：《班组长日常管理工作中常见问题二十五问》
 - ◇ 通过问题测试做培训调查与个体情况摸底，引导班组长内省自己在工作

和管理中的困惑，明确课堂中学习关注重点和目标，并调整班组长的上课状态，引导学员迅速进入课程。

3. 课堂学习：《优秀班组管理的六脉神剑》

- ◇ 课程聚焦班组长职业素养与常见问题，以提升管理效率。
- ◇ 课中每天一次小组学习分享会

4. 课后测试：《班组长日常管理中常见问题二十五问》

- ◇ 引导班组长进行学习的总结和思维固化，促进课堂中学习内容记忆。

5. 实践应用：学习转化手段

- ◇ 课后1次与上级的学习效果面谈
- ◇ 课后一本作业任务行动计划完成

6. 回炉分享与辅导：最佳案例分析与辅导

- ◇ 用案例检验管理行为，萃取优秀班组长管理经验。

课程内容：

注：以下内容系讲师根据以往其他客户经验暂定，具体签订协议后会进行课前调研，再根据调研结果进行调整；

课纲中已标注的案例，只占课堂实际案例的1/4左右；

每天课程的标准时长6个小时，上下午各休息一次，每次15min，课时可能会根据课程进展、学员情况调整延长，但每天不超过半小时。

第一剑：班组长的角色认知--兵头篇

壹、 职业定位——班长的生存之根

□ 职业化，中国企业员工的历史选择

课堂研讨：班长的角色定位

□ 班长的管理职能

□ 班长的作用发挥

课堂研讨：我们的作用发挥如何？

- 班长的自我认知

- 班长的思维转换

式、职业技能——班长的立命之本

互动交流：班组管理工作的痛点和难点

- 专业是我们的看家本领

- 班长的能力要求

行动学习：班长怎样提高自身的能力

- 如何成为专业选手

课堂承诺：未来我要怎么做

参、职业精神——班长的进取之道

课堂研讨：班长应有怎样的心态

- 新时代班长工匠精神的体现

- 新时代班长如何培育和打造自己的工匠精神

四、课程落地：今天的课程我有什么收获，我的承诺

第二剑：班组长的高效执行—劲道篇

一、了解执行——班组长的执行认知

- 什么是执行、执行力、企业执行力

- 国人的执行力现状

- 班组员工典型的执行借口

课堂研讨：我们的班组执行力如何？

二、思考执行——班组长的执行向导

课堂研讨：执行型人才有什么特点

- 对任务负责，更要对结果负责

案例分析：什么是结果

- 工作就意味着责任，责任重于泰山

案例分析：谁应该为这件事负责

- 不为困难找理由，只为成功找方法
- 永不言败

三、贯彻执行——班组长的执行技法

□ 把目标变成结果

□ 目标制订的 SMART 法则

课堂演练：给自己的团队定目标

□ 班组长设定目标的步骤

课堂演练：如何分析目标达成的障碍

课堂研讨：班组长如何提升自己执行力

课堂研讨：班组长如何提高下属执行力

□ 班组长的执行定理 * 让别人行动起来六要素

经验分享：建立一个不依赖于能人的制度化执行系统

□ R1：结果定义——心中有结果，执行有效果！

□ R2：一对一的责任——千斤重担众人挑，人人肩上有指标

□ R3：过程检查——人们不会做你希望的，只会做你检查的

□ R4：即时激励——好报才有好人

四、课程落地：今天的课程我有什么收获，我要怎么做

第三剑：班组长的团队凝聚——领军篇

壹、以十当一——班组长的团队认知

- 时代需要英雄更需要巅峰的团队
- 问题研讨：人多力量就大吗？
- 没有团队精神的群体不过是乌合之众

课堂分析：大雁团队给我们什么启迪？

□ 团队与群体的区别

行动学习：你认为应该如何建设团队

二、锻造铁军——班组长的团建本领

- 团队领袖——班组长的自我认知
 - 课堂研讨：唐僧启示录
 - 课堂研讨：如何让刘翔跑的更快？
- 鞭策力：如何让团队成员不跑偏
 - 人性定理的三个推论
 - 制度是落实任务的保障

案例分析：他为什么要到美国学雷锋

 - 不同的制度产生不同的结果

行动学习：我们要建立哪些制度
- 助推力：如何让团队成员技艺精湛
 - 班组长教导的正确理念
 - 班组长常犯的错误教导方法
 - 新老员工不同的教导方法
 - 工作教导四阶段法

角色演练：正确教导示范与模拟
- 激励力：如何让团队成员鼓足干劲
 - 课堂研讨：员工缺乏干劲的原因
 - 案例分享：盖洛普的员工 12 需
 - 激励员工士气的原则
 - 激励员工的主要方式

行动学习：班组长能用的少花钱的激励方式

参、课程落地：今天的课程我有什么收获，我要怎么做

第四剑：班组长的快乐沟通--人际篇

一、沟通常识

- 处理班组员工关系的重要性
- 99% 的矛盾是由误会造成的

现场演练：画图

- 沟通的基本特性
- 沟通的误会成因

课堂演练：这句话该怎么读？

- 沟通的四项基本原则
- 增进员工关系的白金法则

课堂研讨：我的沟通存在什么问题

二、沟通技巧

- 听的技巧
- 表达的技巧

视频欣赏：赵刚如何说服俘虏

- 反馈的技巧

课堂研讨：我自己的听、说、反馈存在什么问题，怎么改进

三、沟通艺术

- 班长与领导沟通的技巧

角色演练：如何向领导请示工作

如何向领导汇报工作

- 与员工沟通的技巧

角色演练：如何布置工作

如何进行绩效谈话

- 与同事沟通的技巧

课堂实战：班组间业务协调五步法

四、课程落地：今天的课程我有什么收获，我要怎么做

第五剑：班组长的 5S 管理——现场篇

一、先来谈谈 5S

- 企业常见的不合理
- 什么是 5S？，什么又是 6S？
- 5S 对改善的作用和特点
- 推行 5S 的具体目的
- 5S 的前期准备

二、整理推行实施重点——人、机、物、地的组织化

- 整理的定义
- 整理的目的
- 整理推行要领和步骤

方法推介——老鼠蟑螂检查法与下班后检查法

方法推介——不要物辨识方法：使用频率与抽屉法则

方法推介——处理不要物：设立暂存区和再利用区

方法推介——红牌作战

方法推介——定点摄影

- 案例分析：工作现场的整理分析
- 整理阶段存在的问题及其解决对策
- 整理的注意事项

三、整顿推行实施重点——流程的合理化

- 整顿的定义
- 整顿的目的
- 整顿推行要领和步骤

▣ 整顿实施：定置管理

案例分析：定点、定容、定量

方法推介：目视管理

问题研讨：场地不够如何做整顿

颜色：直观认知，高效辨识

划线：没有规矩，不成方圆

标识牌：小型看板，一目了然

形迹管理：精确定位，整齐明晰

对齐管理：迅速发现异常

灯号：异常警示，冲击力强

课堂研讨：我们的生产现场该如何整顿

▣ 可视化管理逐步提升的四个层次

四、清扫推行实施重点——排除浪费与异常

▣ 清扫的定义

▣ 清扫的目的

▣ 清扫推行要领和步骤

案例分析：海尔的白袜子、白手套

五、清洁推行实施重点——彻底消除污染源

▣ 清洁的定义

▣ 清洁的目的

▣ 清洁推行要领和步骤

六、素养推行实施重点——人造环境，环境育人

▣ 素养的定义

▣ 素养的目的

▣ 素养形成的三阶段：形式化、行事化和习惯化

改善提案：参与现场改善，提升自主管理

七、课程落地：今天的课程我有什么收获，我要怎么做

第六剑：班组长的改善—出头篇

一、效率：效率看得见，计划是关键

- 没有计划，就是在计划失败
- 计划的编制原则
- 计划的主要内容
- 计划的影响要素

二、质量：质量看得见，改善是关键（注：本节是重点）

- 你不可不知的质量意识
- 班组现场质量管理的内容
- 班组现场质量管理的关注点
- 班组现场质量管理的人员要求
- 班组现场质量问题的分析与解决

工具使用：鱼骨图与PDCA、8D法

三、安全：安全看得见，遵章是关键

- 安全事故所产生的损失：直接与间接
- 谁将从安全中获益
- 引发安全事故的四方面
- 班长安全管理的四五六七

安全实战眼力大比拼

四、效益：成本看得见，节约是关键

- 班组成本控制的内容
- 认识与剔除现场七大浪费

课堂实战：我们可以在哪里消除浪费

五、课程落地：今天的课程我有什么收获，我要怎么做