

---

# 建设六型班组，强化基层管理

## 【课程背景】

班组管理是企业的基础，企业**80%**的问题源于基层班组管理，因此班组管理水平和班组建设状态直接影响着企业管理的效率和竞争力。当前国际贸易摩擦加剧、国内经济处于不稳定阶段，企业间的竞争更趋激烈，而许多企业的基层主管是用“拔萝卜”的方式从技术业务骨干选拔到管理岗位的，因缺乏系统训练，很多基层主管用做业务的方法做管理，不知如何“管人”和“理事”带好团队，导致员工士气低落，直接影响工作效率和生产目标，进而影响整个企业的生产和经营管理。

## 【培训对象】

企业生产主管、车间主任、班组长、基层主管

## 【培训时间】

**2-3天**

## 【课程目标】

- 了解班组管理的原理与真相
- 建立基层管理者的信心与个人魅力
- 掌握班组建设和创建六型班组的内容和方法

## 【教学方式】

课堂讲授、互动游戏、案例分析、小组讨论、现场答疑等

## 【课程特色】

- 系统性：对企业基层管理进行全面、系统的介绍
- 前沿性：既有理论的高度，又与管理咨询实践相融合
- 实战性：以实战、实用、实效见长

---

## 【 课程大纲】

### 第一讲 班组长角色定位与能力提升

- 1、案例分析：小张是个合格的班长吗？
- 2、基层管理者的“盲、忙、茫”
  - 目标、方向不明
  - 工作价值、工作效能不高
  - 上上下下的认同度不高
- 3、班组管理的主要对象
  - 人、机、料、法、环、测量
- 4、班组管理的六大目标
  - 效率、品质、成本、交期、士气、安全
- 5、班组长的作用
  - 基本作用
  - 更高作用
- 6、班组长在企业应如何定位？
  - 高层定方向：引领
  - 中层定方案：督促
  - 基层定方法：执行
- 7、从技术走向管理
  - 技术（业务）思维
  - 管理思维
- 8、班组长应具备的综合素质能力
  - 专业能力
  - 解决问题的能力
  - 组织能力

- 
- 沟通能力
  - 培养能力
  - 激励的能力

## 9、如何有效进行班组管理

- 管理就是“管”人“理”事
- “管”人：
  - “管”的内容：思想、意识、价值观、动机、行为、习惯、知识、技能
  - “管”的手段：目标、责任、企业文化、制度、培训、检查、绩效考核
    - ◆ 管人如同牧羊，企业文化象头羊，引领大众，管理制度象牧羊犬，对付自由行动的个别队员
    - ◆ 管人就是让“坏人”不能做“坏”事
- “理”事：
  - “理”的内容：4M1E 组织、过程控制、结果导向、平衡流畅
  - “理”的手段：计划、流程、标准、方法、表单、管理工具（7S、目视管理、看板）
    - ◆ 理事的关键是流程、标准、方法让员工工作可非熟练化
    - ◆ 理事就是让“笨人”不会做“错”事

## 第二讲 精益生产管理与班组建设

### 1、企业存在的理由

- 
- 为客户生产价值，回报利润
  - 承担社会和社区责任
  - 员工关怀和发展
- 2、客户关注焦点
- 价格、质量、交期
- 3、企业生产经营的落脚点
- 班组管理
- 4、从粗放管理到精益管理
- 售价-成本=利润（粗放管理）
  - 售价-利润=成本（精益管理）
  - 售价+成本=利润（垄断企业）
- 5、企业生存之道
- 产品成本每年递减（-10%）
  - 技术持续进步
  - 管理持续改善
  - 员工持续发展
- 6、什么是精益思想？
- 消除一切浪费
  - 提高效率
  - 价值导向
- 7、精益思想包含的理念
- 价值
  - 价值流
  - 拉动
  - 尽善尽美
- 8、什么是精益管理

- 
- 什么是增值与非增值？

- 杜绝无价值的活动

## 9、不要伪精益管理（伪工作）

- 案例一：高速公路的标准化服务（谁是受益者）

## 10、传统管理 PK 精益化管理

- 浪费还是效益
- 任务导向还是结果导向

## 11、精益管理实施模式

- 第一步：（将）管理对象（分解、量化）
- 第二步：（变成）数字、程序、责任
- 第三步：（让工作）看得见、摸得着、说得准、有专人负责
- 第四步：复杂的工作简单化、简单的工作流程化、流程的工作定量化、定量的工作信息化

## 12、精益管理体系

- 基础：现场 5S 管理
- 提升工作之一：标准化
- 提升工作之二：消除浪费
- 进阶工作：改善
- 基本目标：效率提升、成本降低、品质提升
- 最终目标：竞争力提升

## 13、为什么要进行六型班组建设？

- 提升班组长素质
- 提升基础管理水平
- 提升员工技能水平
- 提升员工道德素养

## 14、新时期企业班组建设的目标

- 
- 工作内容指标化
  - 工作要求标准化
  - 工作步骤程序化
  - 工作考核数据化
  - 工作管理系统化

## 15、 班组建设的主要内容

- 班组基础建设
- 班组组织建设
- 班组技能建设
- 班组文化建设
- 班组团队建设
- 班组安全建设

## 16、 六型班组建设的内涵

- 六型班组与生产六大目标的关系
- 班组管理三化
  - 规范化、标准化、流程化
- 四个提升
- 班组长素质、管理水平、员工技能、道德素养

## 17、 生产管理中应实现的九个化

## 18、 管理考核中应关注的八个率

### 第三讲 学习型班组：班组建设的抓手

#### 1、 班组技能建设的内容

- 应知就会
- 多能工（掌握同班组、同车间各岗位技能）

#### 2、 学习型班组的特征

- 班组成员拥有共同愿景

- 
- 学习工作密不可分
  - 善于不断学习
  - 重视学习成果转化，学后有新行为、新绩效
  - 自主管理
  - 员工生活、工作平衡

### 3、为打造学习型班组的方法

- 每日一反思，每日一讨论，每日一案例
- 班后会：10分钟“快乐分享”
- 人人有特点、人人有亮点、人人有绝活、人人都相敬
- 人人是教练，分享体验
- 对标学习，比学赶帮超
- 瞄准错误，改善提高

## 第四讲 创新型班组：班组建设的动力

### 1、什么是创新

- 创新的误区

### 2、创新的障碍：思维定势

- 思维
- 思维惯性
  - 习惯性思维
- 思维定势

### 3、思维创新的主要内容

- 发散思维
- 逆向思维
- 收敛思维

### 4、班组创新的源点

- 客户的需求（包括内部客户）

- 
- 工作中的痛点、难点
  - 员工的成就感、价值感

## 5、 班组创新的载体

- 小团体活动（QCC）
- 合理化建议
- 小改小革

## 6、 工作创新十二法

- 加一加
- 减一减
- 扩一扩
- 缩一缩
- 变一变
- 改一改
- .....

## 第五讲 清洁文明型班组：班组建设的基础

### 1、 员工行为规范

- 仪容仪表
- 精神面貌
- 行为规范
- 遵章守纪

### 2、 游戏：数字连线

### 3、 为什么要清洁生产

### 4、 清洁的概念和标准

### 5、 清洁生产的工具

- 整理、整顿、清扫

### 6、 整理怎么做？

- 
- 红牌作战法

- 定点摄影法

## 7、整顿怎么做？

- 定置定位管理

- 标识化管理

- 目视化管理

## 8、清扫怎么做？

- 消灭污染源

## 第六讲 安全型班组----班组建设的前提

### 1、 什么是安全

### 2、 什么是安全意识吗？

- 意识=注意+辨识

- 安全敏感性在保障安全中的作用

### 3、 安全管理要具备的三个认知

- 安全是相对的，不安全是绝对的

- 要解决安全教育、培训效果差的问题

- 保障安全是为了自己和家人

- 解决员工要我安全还是我要安全的问题

- 安全是需要知识和技能的

- 提升员工的安全敏感度，解决安全管理的落地问题

### 4、 识别和管理危险源是抓安全的根本之路

- 什么是危险源（危险因素）？

- 能量和有害物质

- 
- 不安全状态
  - 什么是安全隐患？
    - 隐患=危险源隔离失效
    - 消除隐患=恢复隔离有效性
    - 隔离失效的原因
      - ◆ 人的不安全行为
      - ◆ 物的不安全状态
      - ◆ 环境的不安全状态
  - 班组安全管理交付成果
    - 成员安全知识、技能达标
    - 班组安全风险空间分布图
    - 班组安全风险清单
    - 班组安全检查表
    - 反习惯性违章措施有效（量化）
    - 事故为零（事故标准：经济损失、人身伤害）

## 5、 安全管理两大要素

- 隔离
- 高调

## 6、 安全操作三步法

- 停顿
- 确认
- 操作

---

## 第七讲：效益型班组-----班组建设的目标

### 1、效益型班组的工作原则

- 数据说话
- 横向、纵向比较

### 2、成本的概念

- 成本分类
- 直接成本与间接成本

### 3、成本与浪费

- 寻找浪费的**4M**方法

### 4、生产现场的七大浪费

### 5、定额管理

- 材料定额
- 人工定额
- 工时定额
- 水电汽定额

## 第八讲 和谐型班组：班组建设的灵魂

### 1、 和谐班组的特征

- 员工关系和谐
- 工作协调
- 互助互爱

### 2、 班组和谐的具体体现

### 3、 如何看待冲突

---

- 消极冲突与积极冲突

4、 班组建设=团队建设

4、 一个班组、部门就是一个团队吗？

5、 什么是团队

- 团队的构成要素有哪些？

- 团队和群体的区别

6、 为什么说没有凝聚力就不要谈管理？

7、 团队的力量有多大？

8、 如何做才能打造一个强大的团队？

- 明确团队目标

- 团队精神打造

- 团队能力提升

- 形成团队凝聚力

- 建立互信

- 正确认识冲突

9、 如何提高团队凝聚力

- 强化团队成员对团队的归属感

- 让团队成员在情感上相互吸引、彼此喜欢

- 提高团队成员间的相互信任度

5、 沟通与团队建设

- 沟通在组织中作用

- 工作沟通怎么做

- 沟通的方式

7、 有效沟通的技巧

- 倾听的技巧

- 表达的技巧

- 
- 反馈的技巧