

主题：《班组长管理技能与综合素质提升》

主讲：李文发

一、【课程优势】

李文发老师长期在集团公司任物流中心中高层管理和做培训工作，熟悉集团智慧仓库物流发展方向、精通物流成本控制、集约化管理、集团物流需求预测计划、新时代智慧立体化物流仓库管理和线路规划、集团物流网上招标运作、智慧物流、物联网、云计算及大数据管理、人工智能等控制管理系统，具有丰富的智慧物流与智慧供应链管理经验。多年服务于中国邮政、云内动力物流、南方电网物流中心、国家电网平高物流中心、广州本田物流中心、东风日产物流中心、双欣能源物流、比亚迪新能源物流、三友新能源物流中心、国家电网物流中心、河北物流集团、浙江物产物流、广州风神汽车物流、广州港保税区物流中心、大连港务局物流中心、山东中外运物流集团、深圳盐田港保税物流、深圳航空公司物流、神华神东物流集团、香港利丰物流、中粮集团物流、沃尔玛物流中心、北京万家物流中心、深圳福田保税区物流、深圳联想物流中心、顺丰速递、新希望集团物流、日本松下物流、山西振东医药股份物流中心、京东物流、上海大众汽车物流中心、顺丰物流中心、圆通快递公司、华丰物流集团。。。。等企业，在培训中，多以优秀企业新时代物流管理成功案例分析为主线，在智慧物流管理的过程中多讲案例分析、策略、方法、工具、模板的运用，少讲理论，让学员很快落地运用。

二、【课程背景】

班组是企业中最基层的组织，物流企业的工作任务、服务质量、经济运行目标都要经过层层分解最后落实到班组。班组长是企业的基石，班组长作用发挥的好坏直接可以提升企业的运营效率、降低成本、减少服务质量异常的发生，所以说班组长职位虽低，起的作用却很大。中国的企业很多班组长都是从企业员工提拔起来，对于班组长加强团队管理，需要具备管理技能与综合素质能力比较缺乏，整体提高班组长综合管理能力是企业急需解决的问题。

三、【培训对象】

物流部门基层干部、班组长、现场管理及储备干部等人员。

四、【课程收益】

- 1、明确班组长在企业中的地位和作用、职责和权限
- 2、团队的建设，如何管理一线的员工
- 2、培养一线员工、提升员工工作绩效
- 3、培训班组长如何布置工作任务，解决问题
- 4、物流中心利用目视管理对现场进行改善
- 5、如何进行团队的沟通
- 6、如何激励团队高效工作
- 7、掌握发现问题、分析问题、解决问题的工具和方法
- 8、有效控制物流设备和服务质量，降低物流成本
- 9、如何打造团队有效执行力,提高工作效率
- 10、外包人员的管理与考核

五、【培训时间】

1天

六、【课程大纲】

第一部分、素质与角色定位篇——卓越班组长必备的素质和角色定位

一、问题的导入

问题 1：根据你的经验,你认为在物流公司什么样的班组长才是受员工尊敬的班组长？

问题 2：根据你的经验,在物流公司，什么样的班组长使员工不喜欢？

问题 3：你认为一名卓越的班组长应具备哪些方面的条件？

二、班组长面临的挑战和机遇

- 1、新时代物流企业竞争越来越激烈
- 2、客户、用户需求越来越高
- 3、物流新专业技术的要求
- 4、智慧物流之先进和实用的管理方法

三、班组长常见的六大困惑分析

四、班组长的角色认知

- 1、对企业是——价值和利润的创造者
- 2、对上级是——主管人员的左右手
- 3、对员工是——帮助者和支持者

五、卓越班组长的特征

六、案例分析与现场演练：

1、几年前，我在一家物流公司的一名“铁腕”班组长手下工作，在那里的工作我痛苦不堪，以至我连上班都不想去，更不要说在他那儿做什么事情了。每逢周一，他就会批评上周某个人的工作。这次，又该会轮到别的什么人？

2、我碰到的班组长是个小心眼，毫无远见，凡事求稳的人。他从来不会尝试任何新的东西，因而显得无知无能。如果情况不妙，他从来不会站出来为你说话。

分析：(1)上述案例中,表现糟糕的班组长都做了什么？(2)你认为这些班组长对其员工的工作绩效有何影响？(3)你从上述案例中你以为卓越班组长应该具备什么样的素质特征？

第二部分、管理能力篇——打造卓越班组长的高效管理能力

一、团队组建和协作的能力——组建团队用团队的精神引导员工的行为

- 1、团队和团队有什么区别？
- 2、好的团队有什么样的特征？我们能成为好团队吗？
- 3、好团队的特征
- 4、高效团队的组建
- 5、面对这样的团队，你有无信心？
- 6、危机是团队的催化剂

二、有效激励团队的能力——用团队激励来提高员工绩效

- 1、案例分析：如果你是李辉，你将如何做好激励工作，让员工留下来加班？
- 2、马斯洛需求层次理论——只有了解员工的需求，并满足需求才能激励
- 3、如何来满足员工需求
- 4、如何来激励团队人员？——6种方法介绍

5、视频教学——团队的激励——责任激励

6、案例分析——（1）IBM的创始人老沃森尊重员工的案例；（2）顺丰满足尊重员工动机需求的案例；（3）升职、加薪使李小姐辞职的反面案例；（4）一家公司领导肯定和赞美员工的案例；（5）如何针对“标新立异”的员工案例。

三、团队沟通协调的能力——合理处理团队中员工之间的矛盾并进行工作中的协调

1、单向沟通和双向沟通；

2、思考讨论——如何采用单向沟通，何时采用双向沟通？

3、工作中大多采用什么沟通方式比较好？

4、有效沟通三个环节

5、案例分析：（1）此为单向沟通还是双向沟通？（2）组长采取这种方式正确吗？错在哪里？（3）若你是组长，应如何做？（4）若你是小王将如何做？

6、有效沟通的几个技巧

7、高效沟通的几个测试

四、团队目标与绩效考核的能力——团队的目标一致，绩效考核，上下齐心，其利断金

1、何为目标管理及目标管理的五个特点

2、目标管理要解决的七大问题

3、现实中目标管理常出现的误区；

4、目标管理实施的三大步骤；

5、设定目标的技巧；

6、目标的控制与执行技巧；

7、如何进行目标业绩评估。

8、案例分析——（1）国通物流公司根据 SMART 原则对工作目标的评价实例分析。

五、培养和指导团队下属的能力

1、如何来培养和指导下属

2、案例分析：（1）试讨论梁得力应如何指导陈少宝？（2）在各种指导形式中，你认为何者最有效？

3、教练的本质

4、员工培训常见的问题与对策

5、讨论问题：如何搞好生产线员工（新员工、老员工）的教育训练？

六、识别问题、分析问题、解决问题的能力

1、什么是问题？

2、如何识别和分析现场存在的异常问题

(1)识别问题的工具 1——现场 7S

(2)识别问题的工具 2——5WAY

(3)识别问题的工具 3——从现场资料数据查找问题

(4)分析问题方法 1——5W1H

(5)分析问题方法 2——运用 QC 七大手法

3、解决问题五步法

七、班组长个人领导魅力——领导力就是魅力修炼的升华

1、如何塑造新型领导者

2、做一个令人尊重的领导

3、打造非权力的卓越领导者影响力

4、案例分析——新型领导者的三大修练：（1）改善心智模式——自我评判，既表达自己的想法，又要容纳别人的想法；（2）建立共同远景——以共同的愿景设立目标，把大家

紧紧地凝聚在一起；（3）团体学习。

八、创新的能力——企业只有创新才有生命力

1、惟有创新才能不断前进

2、具有危机意识

3、打破一切常规——迈出创新步伐——敢于质疑

4、培养和运用创造性思维

5、案例分析：（1）中国海尔集团董事长张瑞敏的创新意识；（2）华为科技股份有限公司的创新文化——自我批判

第三部分、现场控制篇——卓越班组长现场改善控制与外包人员管理与

考核

一、如何执行晨会制

1、如何利用晨会制解决问题

2、晨会制的内容和重点

3、晨会制的演练，教师点评——角色扮演

4、案例分析：如何把晨会开得有效率？

二、目标化的管理技巧

1、推行目视化管理的作用

2、现场目视化管理开展步骤和注意事项

3、开展工作中遇到的问题如何解决等

4、目视管理和看板管理

5、目视管理和现场实例——顺丰公司现场管理实例

7、目视管理如何推行

8、看板的作用，看板如何推行——优秀韵达物流企业看板实例

9、看板制作要求，现场如何制作看板

三、班组物流报表的管理

1、统计报表的作用

2、各种报常见问题

3、报表设计要求

4、作业报表的管理

5、案例分析——报表改错案例（如何使表单有效）

四、工作作业安全管理

1、工作作业安全事故分析——案例分析

2、事故致因理论

3、安全三级教育

4、物流（物流中心、运输配送中）作业安全常见问题分析

5、案例分析——风神物流企业的安全事故案例分析

五、物流计划安排及异常改善

1、制定班级工作计划的基本原则

2、班级计划编制程序

3、计划拟定的技巧

4、计划的拟定要点

5、例会的组织技巧

- 6、物流工作进度的跟进技巧
- 7、物流工作进度异常的原因分析及解决
- 8、物流进度异常分析与工作改进？
- 9、案例分析——物流工作进度落后的措施对策

六、节约成本、排除浪费，控制损耗

- 1、物流成本管理的主要指标
- 2、降低物流成本的主要途径
- 3、减少现场浪费的活动方法
- 4、放大镜从宏观到微观的工具
- 5、案例分析——南京南瑞物流中心如何降低物流成本

七、对外包人员的管理与考核

- 1、外包人员的开发
 - (1) 开发途径
- 2、外包人员的责任要求
 - (1) 目标
 - (2) 工作任务
 - (3) 责任
- 3、外包人员的培训与教育
 - (1) 教育计划
 - (2) 培训重点和方式
 - (3) 培训结果考核
- 4、外包人员的绩效考核应用不当的情况
 - (1) 片面追求外包人员绩效低的根源，不考虑目标的不合理和市场环境的变化；
 - (2) 只注重绩效考核的结果，忽略对过程的控制的督导；
 - (3) 绩效的结果只用来对员工的奖惩，而不是帮助员工解决工作中问题；
 - (4) 表面公平的绩效管理制度，而实际上是排队轮流的方式；
 - (5) 管理人员根据自己喜好来进行员工绩效考核；
 - (6) 过于强调绩效考核的奖惩作用，但许多人不一定因奖惩而行为会发生改变。
- 5、外包人员管理与考核的重点
 - (1) 确定需要评估的绩效类型
 - (2) 设定具体的评估指标
 - (3) 建立绩效考核评估标准
 - (4) 选定绩效评估人员
 - (5) 确定绩效考核评估时间和频率
 - (6) 实施考核评估并将结果反馈
 - (7) 辅导和改进阶段
- 6、外包人员考核重要指标
- 7、外包人员考核报告设计与编制
- 8、绩效激励机制的模式
- 9、综合案例分析——德邦物流如何管理外包人员与绩效考核手段

七、【专家介绍】

李文发——李文发——著名物流供应链管理品牌专家

（一）专家背景：

- ◆华南理工大学 EMBA 硕士,中国管理科员学院研究员，PPT 国际职业培训师；
- ◆清华大学、上海交通大学、西北工业大学、中山大学特邀客座教授；
- ◆30 年聚焦物流现场管理/供应链运营管理的实践/咨询和培训；
- ◆17 年集团公司物流现场/供应链运营经理/总监/副总职务；
- ◆13 年专职管理咨询顾问和培训授课经验；
- ◆中国改革开放第一代精益物流、供应链管理领航者和开拓者；
- ◆中国十强物流管理讲师；
- ◆中国培训界物流、供应链领域人气最佳的“培训铁人”讲师。

（二）核心价值：

■李老师作为中国改革开放以来第一代物流/供应链运营管理者，他拥有 17 年外企、港企、台资、日企、大型民企公司物流/供应链运营管理一线现场实战管理经验，曾任固特集团物流供应链总监，韩国三星电子、德国西门子集团、日本三洋集团精益物流、供应链管理高级经理，华科集团采购/PMC/供应链副总经理，步步高集团运营副总经理。90 年代中期，作为深圳外资企业早期物流/供应链运营管理代表派往韩国三星本部，学习高效领先的供应链管理和现场精益现场管理技术。

■李老师拥有 13 年的专职培训咨询经验，曾帮助多家国有企业，外资企业，中小型民营企业做过 80 多个整体的物流与供应链及 JIT 精益现场管理和改善咨询案，多年的现场咨询成功项目，为李老师授课，提供了大量的落地实战案例。作为中国第一代精益生产现场改善/供应链运营管理的引领者、开拓者、播种者和实践者，他培训行程全国 31 个省、直辖市和自治区，每年均授课量 230 多天/年。多年来，他努力引导企业改变传统的生产方式、计划模式和生产运营方式，通过对企业内部和企业间上下游的精益生产，供应链模式转型、联盟融合、协同，快速降本，实现增值。

■多年来李老师也获得了多项荣誉称号，2012 年-2018 年连续 7 年获得中国名师网、中国讲师网、中华讲师网“精益生产现场改善/供应链运营品牌讲师”，“生产管理领域 10 强讲师”，“中国著名生产运营与供应链管理实战派专家”称号，并被多家大学：清华大学、上海交大、西北工业大学、中山大学、深圳大学、广东外语外贸大学特邀为《精益生产与供应链运营》客座教授。

（三）授课风格：

李老师培训主张“三不”（不忽悠、不虚假包装、不吹捧）和讲究“三实”（实干、实料、实用），在培训中以实战案例开眼，意识入手开刃，解决实际问题见长。理论与实际相结合，辅以小游戏，管理视频，小组讨论，情景模拟等培训方式，通俗易懂，诙谐幽默，深

受企业和学员喜爱和极高评价。

(四) 品牌课程：

《物流企业中基层：卓越班组长效能提升训练营》 《传统仓储管理向互联网仓储物流供应链转型》 《立体化仓储管理与现代物流配送》 《精益物料管理与库存控制》 《仓储管理再规划及最新管理手段》 《跨境电商物流与供应管理》 《如何减少库存及提高库存周转率》 《冷链物流管理与优化》 《新时代智慧物流发展趋势与管理策略》 《对第三方物流监控与物流系统协同管理》 《新时代物流管理的痛点和新突破》 《新时代物流成本控制与线路规划》 《第三方仓库运营及物流运输配送控制》 《精益化物流管理》 《航空物流体系建设实务》 《物流成本控制模型分析与管理实务》 《精益仓储管理及高效物流配送实务》 《物流及仓储领域规划及价值流分析》

(五) 服务客户：

- 食品、日化工业**：中粮生化、成都新都化工集团、浙江物产集团、大宝化工制品、恒利化工材料、三友化工集团、拉芳集团、澳思美日用化工、隆利奇集团、嘉宝日化集团、丹麦曲奇食品、广东甜甜乐食品、无锡凯得灵糖果食品厂、深圳糖果乐园食品、广东可罗食品、天津大成食品集团、湖南绝味食品集团。。。。。
- 汽车行业**：长春一汽大众、北京汽车集团、重庆长安汽车、厦门金龙汽车、神龙汽车、深圳航盛集团、湖北骆驼集团、陕西汽车集团、中国中车时代、华集汽配、上海大众集团、丰田集团、东风悦达·起亚、一汽奥迪、东方电气集团、亚普汽车集团、德根芬（鹤壁）汽车集团、喷达汽车集团、泰盛汽车集团、斯美达汽车集团、理研汽车集团、凌云汽车集团... ..
- 物流物业**：顺丰速递、新希望集团物流、广州港物流、大连港务局、深圳盐田港物流、WAL-MART 物流、中粮集团、沃尔玛物流中心、北京万家物流中心、深圳福田保税区物流中心、深圳联想物流中心、山西振东股份物流中心、上海大众物流中心、顺丰物流中心、圆通快递公司、中信物业、华丰物业集团、赛格物业... ..
- 房地产公司**：万达地产、万科集团、碧桂园、龙湖地产、中信房地产、华润置地、远洋地产、金科实业（地产）股份、新世界地产.....
- 通讯金融业**：华为科技、三星通讯、步步高集团、联想科技、中国电信、中国移动、中国银行惠州支行、中国银行东莞支行、中国工商银行... ..
- 家居家纺业**：杭州顾家家居、北京克拉斯、富宝沙发、万家沙发贸易（北京）公司、宜家集团、东莞宝林、杭州华唐、宁波富邦、深圳兴利、香港简欧集团、富安娜公司、金盾服饰公司、浙江华欣家纺、深圳维纳诗床上用品公司、佛山嘉韵家饰、江苏紫罗兰家用纺织品、广州梦特娇.....
- 医药行业**：石家庄以岭药业、云南白药、北京药业集团、江苏南京正大丰海制药、山西振东药业集团、哈尔滨哈药集团、联邦制药、三九集团、山西亚宝药业公司、上海国药集团、河南仲景药业、新昌药业公司.....
- 能源钢铁煤炭行业**：长江三峡、无锡国联能源、华北电网、南方电网、东北电网、茂名石化、天津电力、中电投、爱默生、大唐新能源、粤电集团、大庆油田、中国海洋石油、中国神华神东、中国华能集团、宝钢集团（钢铁）.. ..
- 电子电器业**：海尔集团、TCT 电子、歌尔股份、华勤集团、金立电子、合兴电子、中深光电、百一电子集团、东聚集团、固特电子、华科电子集团、东莞伟创立集团、东芝泰格、

NEC 中国、创维电子、茂元电子、凯尔斯电子、顶美电子、茂弘电子、达宏电子、光宝集团、卓瀚电子、恒通电子、美维电子集团、熬器电子、恒达电子、高科润电子、精灵电子、三达电子集团、翰宇电子... ..

●**烟草行业**：贵州毕节烟草、中国烟草集团、广州烟草公司、红河烟草公司、合肥烟草公司、杭州烟草公司、重庆烟草有限公司……

●**制造业**：三一重工、华润集团、金固股份、万利达集团、富士康集团、骏材磁业、大同集团、TCL 集团、联想科技、珠海兄弟工业、宏基集团、宏翔电器集团、三星电机、太华半导体、茂森集团、衡威集团、万家贸易、瑞升华科技、万江捷丰、珠海格力集团、创唯达实业、柏威五金、伟易达集团、正泰集团、加宝得材料、华南建材、大兴集团、恒腾达实业、嘉丝制品、乐百通实业、宇佳实业、徐工集团、图创实业、方鑫实业、印肯实业、东控实业、东瑞机械、龙江实业、平驰化工、群力制品、宏邦电器、科普电器、宏业金属... ..

●**其他行业**：上海航天、中国航天科工集团、中国航天信息集团、中航工业、国防兵器装备集团、二炮科工、中国兵装、中国船舶研究所、中电科研究院、中能建研究所、南京鹏力集团、顺德供销集团、华润超市、家乐福、沃尔玛超市、可口可乐集团、百事可乐集团、青岛啤酒、伊利集团、中粮生化、王老吉集团、新希望集团、光大集团（地产）、浙江物产集团、骆驼集团、长盈泰博精密公司、冠腾集团、广东乐从供销集团、广州兴森快捷集团、广州万宝集团、华坚集团、飞鸿集团、天昊科技、住友电工、企旗电线、希尔光学、金源光学集团、智通人才、汇安人力、富宝沙发、德州鞋材公司、益鸿鞋材、裕元鞋业集团、广州 CFS 鞋业有限公司、美迪集团、群心美甲、大宝纸品、卓荣塑胶、达宇器材、龙光电业集团、水源清密、东海精密、超卓五金、恒丰五金、耀辉五金、安力科技、汇电电池、富力电池、广州园林园艺公司、广东佛山艺园工艺品公司、兴达艺品、精工灯饰、罗森照明、天宝五金、光华橡胶、科羽科技、为人信息工程、利达纸品印刷、才众电脑、优钢铁芯、飞天照明、中德精锻、海诚净化、广东省采购与供应链协会... ..

●**大学院校**：北京大学、清华大学、上海交大、西北工大、中山大学、深圳大学、汕头大学、广州外语外贸大学、东莞理工学院、茂名学院、华东理工大学... ..

(六) 课堂剪影：



500 强中冶集团——《卓越班组长技能提升》



广东佛山工艺品公司——《精益生产现场改善》



广东顺德供销集团——《中基层管理综合效能训练》



昆山长盈精密切削集团——《TWI 中层管理能力》



广州地铁集团——《精益仓库与物流控制》



武汉新都化工集团——《供应商全面管理》



江苏苏州纽威集团——《7S 与目视管理》



浙江利欧集团——《现场 7S 实施与改善》



河南中光学集团——《采购成本降低与谈判技巧》



500强中国神华神东集团——《招投标管理实务》