

# 六型班组建设

**【课程背景】** 研究表明，企业 90% 的问题源于基层班组长管理，因此，企业班组管理水平直接影响着企业整体的管理水平，影响着产品的质量、成本、交货期以及安全、员工士气等等。企业班组长不仅承担着一线的工作任务，同时还承担着带领团队、管理团队、上下协调、合理调度等管理任务。成功的优秀企业必须正视这一点：班组长是企业不可或缺的人力资源，优秀的班组建设是世界级企业提升管理效率的重要组成部分。《六型班组建设》培训是专门为企业一线主管及企业班组长量身定制的成长性课程，旨在提升企业班组长的职业素质和管理水平。

**【课程时间】** 2 天

**【培训对象】** 企业一线主管、课长、班组长等

**【培训方式】** 主题讲授+案例分析+互动讨论+角色扮演+情景演练+视频分享+工具指导+游戏活动+问题解惑+复盘等。

**【工具设备】** 无线话筒、投影仪、音频线、白板、白板笔

**【课程特色】** 通过理论讲授、角色扮演、互动讨论、情景演练、游戏活动等培训方法，使学员能够从培训中得到深刻的领悟和有效地掌握培训课程的相关知识和技能。

## 【课程大纲】

### 第一单元：六型班组长的角色定位

1. 班组长的职责作用和角色定位
2. 班组长工作的基本守则

3. 班组长必备的管理技能
4. 优秀班组长的胜任素质与行为表现
5. 具备职业化素养是做好班组管理的前提与基础
6. 现场管理的5大要素
7. 现场问题的5大来源
8. 班组长角色认知“三头六必”
9. 现场管理者长的“四化”意识
10. 现场管理者能力与性格测试（现场研讨）
11. 现场管理者管理水平测试（现场测试）
12. 班组长一日工作全貌

案例分享：“人人都是班组长”班组管理模式

经验交流：您在班组建设与管理中的新理念和新模式有哪些？

## **第二单元:六型班组长的胜任素质提升**

### **第1节:学习型班组建设管理——班组建设的前提**

- 1、走近学习型班组—学习型班组概论
- 2、学习型班组建设从转变管理模式开始
  - 1) 塑造员工职业化—“工场即道场，工作即修行”
  - 2) 修炼员工基本功—“八全管理模式”
  - 3) 开发员工领导力—“轮值管理”

4) 培养员工执行力—“动态激励”

### 3、学习型班组建设的具体操作和实践

1) 工作学习化，学习工作化

2) 工作与学习的融合

3) 工作学习化，学习工作化的应用基础

4) 工作学习化，学习工作化的日常化训练工具

5) 建立班组的学习平台

6) 管理即培训，培训即学习

7) 把管理变成培训，用培训替代管理

8) 在学习型班组建设中的具体应用

9) 互动中学习，反馈中学习

10) 善听— 在“听”中吸收

11) 善说— 在“说”中转化

12) 善做— 在“做”中实践

13) 善感— 在“感”中提升

14) 人人有特长，人人有绝活

15) 明方向，找定位

16) 通过胜任素质能力测评找差距

17) 创建基层员工的成长地图

## 18) 在行动中学习

### 4、建设学习型班组成功模式

### 5、建设学习型班组常见的问题

### 6、优秀学习型班组案例学习

【案例分析】：总结会变“学习会”——以反思为师

【案例分析】：教练式班长老高带领的骨干型班组

【实战演练】：现场OJT教导方法

1、重视学习，学习、培训制度健全，有切实可行的学习、培训计划。

2、每年开展读书活动不少于2次。

3、每年班组岗位培训、技术交流不少于4次。

4、结合生产管理，不断借鉴先进的管理经验，改进自身管理上的不足。

5、有较浓厚的学习、钻研业务的学术氛围，有相应的效果分析记录。

6、年度工作总结、论文质量高。

## 第2节:创新型班组建设管理——班组建设的灵魂

### 1、准确认知创新

1) 案例：三个和尚新篇

2) 创新——人类的本能，是人类进步的第一原动力

3) 创新——时代生存的底线

4) 三易原则：变易，不易，简易

## 2、管理创新的八大趋势

## 3、获得创新思维的“三上”

## 4、思维创新的重点方法

### 1) 柔性思维术

### 2) 思维快想术

### 3) 思维分想术

### 4) 思维分化术

### 5) 思维破坏术

## 5、班组内创新土壤的培养

### 1) 树立鼓励创新观念

### 2) 形成鼓励创新氛围

### 3) 建立鼓励创新的制度

### 4) 建设鼓励创新的文化

## 6、创新型班组日常化运作方法

**【案例分析】**：司马光砸缸

**【实战演练】**：通过视觉想象解决上山下山问题

**【案例分析】**：小人国公园的创新故事

### 1、创新氛围浓厚，有明确的技术创新点和创新计划

### 2、针对项目技术瓶颈，组织开展技术攻关活动，有效提高成果质量。

- 3、结合人才梯队建设，充分发挥专家的作用，提升班组成员技术素质。
- 4、建立新技术交流、应用的机制，推动技术进步。
- 5、重视年度创新成果分析和总结，上报成果规范、受到主管部门和专家好评。

### 第3节:管理型班组建设管理——班组建设的基础

- 1、认知自主管理型班组
- 2、构建自主管理型班组图
- 3、管理型班组的成员职业化
- 4、创建管理型班组
  - 1) 人本激励机制
  - 2) 制度公约化机制
  - 3) 承诺机制
  - 4) 轮值机制
  - 5) 透明化机制
  - 6) 透明化管理推进“三公”平台建设
- 5、自主管理型班组日常管理法宝：P D C A 循环
  - 1) 管理透明化原理与心理公平
  - 2) 管理透明化原理与显性公平
  - 3) 管理透明化原理与价值感公平
  - 4) 管理透明化原理与责任公平

## 6、自主管理型班组的目标时间管理

1) 目标设定的 S M A R T 原则

2) 目标的分解步骤

3) 时间矩阵图

4) 如何有效利用时间的第二象限

【案例分析】：某电厂年终奖引发的争议

【案例分析】：某电厂班组长小张如何转变“老当益壮班组”

【案例分析】：某公司班组长透明化建设的成功经验

【案例分析】：合格班组与卓越班组的差别？

1、有健全的、符合本单位工作实际的管理制度和操作规范，有完善、改进、细化讨论分析记录。

2、年度工作策划到位，层次清晰、职责明确，亮点突出、问题分析清楚，改进措施具体。

3、领会上级精神，工作安排契合实际，不做“二传手”。

4、注重重点工作的指导和落实，帮助基层挖掘亮点、找准不足、提升短板。

5、主动协调配合，工作不出现踢皮球现象。

6、针对自身特点开展管理挖潜活动，不断梳理、优化管理流程。

## 第 4 节:效益型班组建设 - - - 班组建设的动力

1、效益型班组的正确认知

2、效益型班组对班组长的胜任力要求

1) 效益型班组班组长的角色定位

2) 效益型班组班组长的思维模式

3) 效益型班组班组长的素质要求

4) 效益型班组班组长的能力要求

### 3、效益型班组的文化塑造

1) 效益型班组就是经济效益的精细化管理素质培养

2) “人人创效益”的绩效文化开发与塑造

3) “精益求精，持续改善”的精益文化开发与塑造

4) “不以善小而不为”的细节文化开发与塑造

### 4、班组效益提升途径和方法

1) 向管理要效益——激活潜能，提升员工价值

2) 向成本要效益——规范成本预算和控制

3) 向质量要效益——用熟 Q 7 杜绝质量损失

4) 向技术要效益——技术攻关增效益

5) 向节约要效益——人人节约积效益

6) 向活动要效益——开展“五小”活动

### 5、效益型班组日常管理实务

### 6、效益型班组建设步骤与推进机制

【案例分析】：纠正与预防

【案例分析】：现场常见的十二种浪费

1、班组有年度经营业绩计划和年度工作总结；制定可成本、费用控制办法；总成本、费用控制在核定的指标范围内；生产经营工作安排有序，措施得力，按时间要求完成各项生产经营指标。

2、班组有严格物资管理办法，物资申领、发放、使用、回收有记录台帐；无截留收入，私设“小金库”问题。

3、经常开展节油、节电、节煤、节水技术的应用和老设备的挖潜改造活动；经常开展班组节能降耗减排活动，效果显著。

4、努力盘活班组资产，坚持修旧利旧，提高设备、设施的利用率；组织引导员工学习掌握新技术，操作技能和业务素质得到提升；广泛开展QC小组等群众性质量活动，定期开展质量考核评比和用户满意度测评，实现优质服务，做到零投诉。

## **第5节:清洁型班组——班组建设的关键**

1、清洁型班组建设的7大特征

2、推行“7S”班组现场管理，创建清洁型班组

3、7S管理的主要内容

◇整理      ◇整顿      ◇清扫      ◇清洁

◇素养      ◇学习      ◇节约

4、整理、整顿的含义和推行步骤与技巧

5、清扫、清洁的含义和推行步骤与技巧

6、创建清洁型班组的关键

1) 班组如何进行现场成本管控

2) 如何消除班组现场的浪费现象

## 7、清洁型班组文化塑造

【案例分享】：清洁生产和7S管理图片分享

【案例分析】：无障碍持续推行7S管理的技巧

【案例讲解】：清洁型班组的管理工具

1、班组现场管理规范，实现文明清洁生产，操作室窗明几净，操作人员服饰行为规范得体；组织员工因地制宜绿化、美化工作环境；现场物品、工具标志清楚，帐、物、卡相符；岗位物品摆放整齐。

2、严格按照标准配备，使用环保设施和设备，定期开展环境监测和报告；现场做到“三清四无五不漏”；生产环境达到作业要求，符合国家环保规定。

3、严格执行员工健康体检制度，预防职业病的发生，按规定配发劳动保护用品，职业卫生防护工作到位。

## 第6节：和谐型班组建设——班组建设的向心力

1、和谐文化与价值观塑造

2、和谐型班组长领导力塑造

1) 改变思维方式

2) 改变用人哲学

3) 改变解决问题流程

4) 做沟通协调高手

### 3、和谐型班组的管理模式

1) 全员管理—轮值管理运行方法

2) 民主管理—制度公约化运用方法

3) 三公管理—透明化管理运用方法

4) 活力管理—活力早晚会操作流程

5) 激励管理—人本激励机制建设

### 4、和谐型班组的内部沟通技巧

1) 如何向下级指派任务

2) 批评下级的技巧

3) B E E T 赞扬方法的运用

4) 如何与同级配合工作

### 5、和谐型班组问题冲突管理

1) 【情境演练】：小刘班长回家以后……

2) 【图片分析】：手势里的沟通语言

3) 【小组讨论】：文字语言、有声语言、肢体语言在沟通中，谁更重要？

4) 【小组互动】：班组长要学会说六种话