

卓越班组六脉神剑

【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”。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。班组长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，我们的班组管理现状又怎样呢？

员工表现--3B 行为

不知----没有人告知自己要做什么，能做什么，不能做什么

不能----没有人对自己进行培训提高自己技能，一切全靠自己摸索

不愿----干好干坏一个样，干多干少一个样，一个字，那就“混”

企业管理怪圈--3W 困惑

无能----从上向下看，管理者总觉得班组长能力不够，起不到承上的作用！

无奈----从下向上看，员工总认为班组长经验不足，起不到启下的作用！

无辜----自己看自己，班组长总是抱怨上面领导不支持，下面员工不配合！

班组管理写真--3M 现象

忙乱----做事没有计划

盲目----做事没有套路

茫然----做事没有方向

《卓越班组六脉神剑》以班组长胜任能力为基础，进行深入、系统的课程设计，以期通过培训，塑造新时代班组长的关键能力，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。

【课程目标】

- 认识到自己在企业管理中的重要作用和地位及使命；
- 学会运用班前计划、班中控制、班后掌握的技巧有效的防范、控制与解决问题；
- 系统掌握时间管理的技巧，做事能分清轻重缓急，有效完成工作任务；
- 系统掌握发现问题、分析问题、解决问题的方法，快速解决现场的冲突和异常；
- 掌握教导、培育员工的方法，全面提升员工素养与技能；
- 掌握有效沟通、高效激励的技巧，从而使部门团队更具有战斗力；
- 系统掌握辅助上司，带领部属的有效方法，发挥一线管理者承上启下的功效。

【课程原则】

1、实效性原则：每个模块都有相关的产出，并给班组长配备工具、表格、套路，使其能上得了课堂，下得了现场。课程结束后培训老师会布置作业并通过邮件形式进行跟踪辅导，期待而来，满载而归！

2、实用性原则：从班组中来，到班组中去，课程中的案例与问题均来自企业，容易引起学员的强烈共鸣。使学员在感悟中进行反思，在反思中得到改变。

3、实战性原则：课程采用讲解+案例讨论+角色扮演的方式进行，在课程中我们尊重每一个学员的意见，这里没有传道，只有讨论；这里不要形式，只要结果！

4、系统性原则：由培训老师深入研究近百家企业班组管理现状，融会贯通了国内外先进企业的班组管理精髓，借鉴 TWI、TLGL 等权威培训课程，由浅入深，由表及里，系统阐述班组管理六大技法！

【课程对象】

班组长、领班等现场基层主管及后备培养干部、现场管理人员

【课程大纲】

少商剑：角色和职责--知己知彼，百战百胜

- 1、班组长的 3 大任务
- 2、班组长的 6 个条件
- 3、班组长的 5 大角色
- 4、班组长的 10 项内容
- 5、以身作则的 9 种方法
- 6、避免 5 个不可原谅的错误
- 7、班组长的一天

案例：《基础管理者的职能》

《中日班组管理的 22 条不同点》

《李强负责任吗？》

《视频：班组长一天》

《视频：亮剑中的角色定位》

少商剑，特点：剑路雄劲，颇有石破天惊，风雨大至之势。通过角色认识，让班组长清醒地认识到了自己在企业中是一个“承上启下，承前启后，承点启面”的三承三启角色，明确了自己每天必须做什么应该做什么，可以做什么，不可以做什么。理解了自己在企业中经常会掉进去的角色误区，明白了如何去企业的好员工，主管的好下属，员工的好领导。

输出：班组长的日周月工作计划表

班组长一日工作顺序表

商阳剑：人际沟通营造氛围--好心情也是生产力

- 1、人际关系
 - 处理班组员工关系的重要性
 - 增进员工关系的基本原则
 - 改善人际关系的基本要诀
 - 个人差异形成图

案例：小张的故事

- 掌握事实的实例

案例:李强的故事

- 掌握想法与心情的方法
- 慎思决定的实例

案例:资深员工的故事

- 采取措施，确认结果

案例：派遣工领班的故事

案例讨论：马班长的烦心事

- 增加人际关系三大法宝
- 破坏人际关系三种行为

2、沟通技巧

- 沟通的类型与沟通的步骤
- 沟通的过程与沟通的障碍
- 员工人际风格沟通技巧
- 高效沟通的“三步骤”
- 沟通中的看、听、问、说的技巧

现场演练：现场沟通模拟演练

商阳剑，特点：巧妙灵活。现场如战场，问题点最多的就在现场，而不良的人际氛围是导致问题恶化的罪魁祸首之一。因此，如何巧妙灵活地处理人际关系，如何提升沟通能力，如何提升激励员工的技巧，确保在承上中向主管汇报沟通，向下去布达任务，部门中出现问题避免喜欢感情用事，喜好用事，面对冲突的时候灵活应对，这是班组长亟待提升的能力。通过这些能力的提升，让员工能有良好的工作心情，因为：好心情就是生产力！

输出：人际关系处理 4 阶段法

人际问题处理表

工作状态确认表

三级沟通的技巧

中冲剑：工作指导--造物先造人

1、工作指导概论

- 班组长教导能力的重要作用
- 班组长教导的正确理念
- 班组长常犯的错误教导方法

角色演练：不正确的教导示范与模拟

2、工作指导的实施

- 工作指导准备
- 制定训练预定表
- 制定工作分解表
- 工作指导 4 阶段法
- 工作指导效果评估

角色演练：正确教导示范与模拟

案例练习：工作分解表

案例练习：训练预定表

3、多能工的培养

- 多能工的配备原则
- 班组多技能工训练的特点与条件
- 员工能力矩阵表

问题研讨：员工为何不愿意做多能工

中冲剑，特点：大开大阖。下属为什么经常不按标准作业，为什么会经常做出不合格品，为什么会经常工作做不到点做不到位，作为教头的班组长；如何改变员工的工作意愿，充实员工的知识，改善员工的技能，把员工不知道的地方教导到知道，把不会做的教导成会做，把不标准的教导成标准，把不熟练的教导成熟练，把不愿意做的教导成愿意做，这也是丰田 TPS 的基础，也是中国企业走向精益的基础。

输出：训练预定表

工作分解表

训练效果评估表

员工能力矩阵表

工作教导 4 阶段法

关冲剑：排除隐患，切断连锁--安全就是效益

1、安全管理概论

- 安全管理的目标
- 防止事故的必要性

2、灾害连锁方式

- 海因里希法则
- 灾害、事故、直接原因、间接原因分析
- 物的不安全状态和人的不安全行为

案例：小孙的故事

案例：小李的故事

案例：小田的故事

- 人和物的问题心得

3、班组安全管理推行方法

- 班组安全管理重点
- 班组安全管理技法
- 班组 KYT 活动开展
- 班组惊吓事件统计

案例：KYT 案例分析

案例：惊吓事件统计表

关冲剑，特点：拙滞古朴。每一个人都是不可获取的，每一个人都是不可替代的，我们有责任确保每一位员工的身心安全。一个企业不能给员工提供安全的工作环境就失去了存在的意义；一个员工不能

拥有安全，就失去了工作的意义。安全始终都是一个企业排在首位的工作，而班组是有效控制事故的前沿阵地。排除隐患，切断连锁，确保安全，尊重生命，每一位一线班组长的使命。

输出：安全分析表

安全对策实施计划

KYT 活动

惊吓事件统计

现场安全点检表

安全十字

少冲剑：工作改善--持续改善，精益求精

1、班组现场改善基础

➤ 现场改善的基本原则

➤ 识别与消除浪费

练习：浪费查找

2、班组现场改善实施

➤ 分解作业

➤ 自问细节

➤ 构思新方法

➤ 实施新方法

现场演练：作业分解表

5W1H 分析法

ECRS 实施

改善报告编制

3、现场改善活动组织

➤ 个别改善

➤ 小组活动

视频：某公司改善活动推行

少冲剑，特点：轻灵迅速。持续改善是一个企业追求的永恒课题。大多数班组长经验都很丰富，同时因为工作经验的积累而形成了固化的惯性思维，导致工作中安于现状。本章节我们让班组长学会做任何事情先否定目前的现状，从而找到最有意义的事情，最佳的目的，最好的时间，最好的地点，特别是最好的方法。

输出：改善用作业分解表

5W1H 应用套路

ECRS 应用

改善提案表

改善报告

改善推进流程

少泽剑：班组建设--要团队不要团伙

1、班组建设

➤ 团队与团伙的区别

➤ 班组团队建设的要点

案例分享：某公司的班组建设

2、个性化管理

➤ 4 种类型员工的管理

➤ 刺头员工的管理

案例分享：对待刺头员工 18 法

3、班组冲突管理

➤ 如何看待冲突

➤ 建设性冲突 v.s 破坏性冲突

➤ 冲突处理策略与原则

案例分享：加班引发的冲突

少泽剑，特点：变化精微。说起来，都是团队，做起来，都是别人不对？个人利益永远凌驾于团队利益之上，好不容易成立一个团队结果总是从“同甘共苦----同舟共济---同床异梦-----同归于尽”的结局。

如何突破这种局面，我们通过大量的测试，视频及案例来分析与引导，让班组人员从团伙走向团队！

输出：团队性格测试表

4 种员工相处策略

冲突处理 3 原则

班组建设策略