

金牌班组长系统提升训练项目

【项目目标】

1. **颠覆认知**：根本改变班组长对班组管理的认知
2. **达成共识**：帮助班组长达成班组管理的目标共识与行动共识
3. **掌握技术**：让学员快速掌握并运用班组长实战管理的技术与工具
4. **找准问题**：帮助学员找准班组管理中的关键问题与障碍
5. **解决问题**：帮助学员运用班组实战管理技术工具现场演练解决实际问题
6. **现场成果**：现场生成学员共识的部分难题的解决方案及行动计划等成果
7. **快速转换**：把现场学习成果快速转换成企业的效益

【培训模式】

实战理论讲授 + 实战案例剖析 + 实战研讨演练 + 实际问题解决 + 现场生成成果

【培训特色】

三“从” 四“得”两“快”

1. 从实战落地出发、从问题解决出发、从业绩突破出发（实战实用）
2. 课程内容学员听得懂、记得住、练得会、用得了（深入浅出）
3. 课程内容落地快、实际效益转换快（产出效益）

【培训要求】

1. 人员必须以小组为单位展开项目培训与实战研讨演练
2. 每个小组人员数量 10 - 12 人为最佳
3. 小组人员由来自一个部门或者职能相近的部门管理人员构成为最佳
4. 每个小组配备能够熟练操作办公软件的人员一名及笔记本电脑一台效果最佳
5. 所有参训人员全程参加效果最佳

【培训教具】

1. 纸张：A1 大白纸（每个小组每天用量 4 张左右）及 A4 纸两包
2. 笔：红、蓝两色白板笔（每个小组 4 支）及圆珠笔若干支
3. 方便贴：76*100mm 黄色、红色办公方便贴（每个小组 2 袋）
4. 胶泥：办公橡皮泥胶（每个小组 1 包或 1 条）
5. 条幅：悬挂印有培训主题条幅

6. 三角桌牌：印有学员名字的桌牌
7. 其他：投影仪、无线话筒（两支）、音频线、白板、白板笔（两色各3支）

【培训大纲】

课题一：《班组长实战管理技能快速提升》

模块一 班组长的角色与作用

引导案例

1. 班组长的管理现状与困境

- a) 队伍难带
- b) 成本难控
- c) 问题不断
- d) 执行力弱
- e) 领导力差

2. 班组长对企业发展的作用

- a) 基础团队的缔造者
- b) 直接价值的指挥者
- c) 控制质量、成本、交期的领导者
- d) 控制问题、细节、终端的责任者
- e) 企业价值流中的关键节点

3. 班组管理的四大特点

- a) 班组结构的特点——小
- b) 班组事务的特点——细
- c) 班组工作的特点——全
- d) 班组管理的特点——实

4. 班组长的角色认知

- a) 班组长的六大角色
- b) 班组长的基本能力
- c) 班组长的日常管理
- d) 班组长应具备的管理意识

e) 优秀班组长的能力构成

本模块实战研讨与现场辅导：

1. 班组长应该是什么角色
2. 班组长不应该是什麼角色

模块二 “管”“理”的准确认知

引导案例

1. 什么是管理

- a) 什么是管
- b) 什么是理
- c) 班组长的行为误区
- d) 班组长的关键任务

2. 让管理讲理

- a) 实际管理中你讲理吗
- b) 为什么管理无法讲理
- c) 班组管理中缺失了什么

3. 班组长的四重境界

本模块实战研讨与现场辅导：

1. 我们在管理中讲理吗？
2. 我们是如何讲理的？
3. 讲理的管理对班组管理有什么意义？

模块三 夯实班组长实战管理技能的基石

引导案例

1. 从经验管理走向科学管理

- a) 班组需要科学管理
- b) 三大试验与班组管理
- c) 工作分析对班组管理的价值
- d) 工作分析是班组管理的基石

2. 班组工作失误的根本原因

- a) 所有工作是由动作组成

- b) 动作偏差造成工作失误
- c) 关键动作管理是管理的核心

3. 工作分析实施的实战步骤

- a) 问题分析
- b) 计划拟定
- c) 标杆研究
- d) 方案执行
- e) 标准管理

4. 让班组管理变得有理有据

本模块实战研讨与现场辅导：

1. 在实际班组管理中我们遭遇的管理困境有那些？产生困境的原因是什么？
2. 研讨并共识电企班组工作中最难管理的工作有那些？这些工作中存在的问题是什么？

模块四 电企班组长的初级实战工具箱

引导案例

1. 工具对班组长成长的价值

- a) 工具是管理理论与实战的结晶
- b) 工具是班组长成长不可或缺的阶梯

2. 班组长必备的实战认知工具

- a) 马斯洛需求层次论
- b) SMART 目标法则
- c) 目标树图
- d) 8020 法则

3. 班组长必备的实战运用工具

- a) 5W 分析法
- b) 鱼刺图
- c) PDCA 循环
- d) 班前会班后会

本模块实战研讨与现场辅导：

1. 过去在班组管理中运用过那些管理工具？
2. 工具运用产生了那些效果？工具运用中都有那些障碍？
3. 小组共同研讨，模拟开一个成功的班组班前会

课题二：《从精益班组建设到电企降本增效》

模块一 精益班组建设是企业的必经之路

引导案例

- 1. 企业面临的行业困境**
- 2. 简述精益思想的起源与发展**
 - a) 精益管理产生的背景
 - b) 从精益生产到精益思想
- 3. 精益思想的核心与原则**
 - a) 顾客确定价值
 - b) 价值流图与价值流动
 - c) 从需求拉动到尽善尽美
- 4. 走出精益班组建设的误区**
 - a) 精益班组建设的常见误区
 - b) 走出误区需要三专四识

本模块实战研讨与现场辅导：

1. 小组研讨并共识企业面临的危机与困境
2. 小组研讨用一句话概括小组对精益管理的理解
3. 小组研讨企业现阶段班组精益管理的分值

模块二 班组管理的八大浪费

引导案例

引导案例

- 1. 精益班组建设的目的与精髓**
 - a) 精益管理的精髓
 - b) 精益班组建设的目的
 - c) 精益班组建设与降本增效
- 2. 班组管理的八大浪费现象**
 - a) 等待的浪费
 - b) 搬运的浪费
 - c) 不良的浪费
 - d) 动作的浪费
 - e) 加工的浪费

- f) 库存的浪费
- g) 生产过多（过早）的浪费
- h) 事后管理的浪费

3. 八大浪费产生的原因是什么

4. 八大浪费与电企的降本增效

本模块实战研讨与现场辅导：

1. 小组研讨并找出企业 10 个以上的浪费现象的实际典型表现
2. 小组研讨并共识具体浪费表现的浪费量级、掌控层级、操作层级
3. 小组研讨并共识浪费现象产生的根本原因

模块三 精益班组建设实战的持续落地

引导案例

1. 找准精益班组建设的关键工具

- a) 八化管理法是精益的关键工具
- b) 八化管理法的核心与起点
- c) 八化管理法一学就懂一练就会
- d) 八化管理法让班组全员参与精益

2. 八化管理法对精益班组建设的重要价值

- a) 八化是最简单而有效的工具
- b) 八化对班组精益落地的改变
- c) 八化对班组管理模式的改变
- d) 八化对班组长素质要求的改变
- e) 八化对班组执行力的改变

3. 八化管理法实施的八个关键步骤

- a) 提取与梳理
- b) 优化与系统
- c) 标准与制度
- d) 工具与优化
- e) 僵化到固化

4. 八化管理法让精益班组建设变得很简单

5. 八化管理让电企持续降本增效

本模块实战研讨与现场辅导：

1. 引导案例中的企业成功关键原因是什么
2. 研讨并共识电企班组管理工作中的关键流程有那些
3. 对班组 2-3 个关键流程进行梳理与优化

课题三：《班组管理向 TnPM 实施要效益》

模块一 TnPM 对设备管理的重要价值

引导案例

1. TnPM 概论

- a) 陈旧的设备管理观念
- b) 从 TPM 到 TnPM 的历史和发展
- c) TnPM 推行的意义

2. TnPM 推进体系

- a) TPM 八大支柱
- b) TPM 两大基石
- c) TnPM 推行的要点

本模块实战研讨与现场辅导：

1. 我们企业现阶段的设备管理的突出问题有那些？
2. 这些问题产生的根本原因是什么？

模块二 让 7S(5S)管理落地夯实 TnPM 基础

引导案例

1. 7S 与 TnPM 的关系

- a) 7S 的起源与发展
- b) 7S 的目的和价值
- c) 7S 的实质是什么

2. 7S 推行的难点突破

- a) 7S 推行的关键误区
- b) 7S 推行的三个步骤
- c) 7S 实施的五个要点

本模块实战研讨与现场辅导：

1. 企业现阶段的 7S (5S) 执行水平如何，分值多少
2. 企业现阶段的 7S (5S) 突出问题有那些
3. 通过学习，我们将如何有效推行 7S (5S)

模块三 运用 OPL/OPS 让 TnPM 产出效益

引导案例

1. TnPM 与 OPL/OPS

- a) TnPM 管理模式的管理流程
- b) 如何营造现场持续改善文化

2. OPS 活动的推行与管理

- a) OPS 的意义、作用、特点
- b) 日本丰田企业的 OPS
- c) OPS 的审查程序和权限
- d) OPS 审查人员的要求
- e) OPS 活动的评价要点

3. OPL 的编写与管理

- a) 推行 OPL 的目的、意义
- b) OPL 的三原则与制定流程
- c) 走出 OPL 的误区
- d) OPL 与改善提案的关系
- e) 如何调动员工编写 OPL

本模块实战研讨与现场辅导：

- 1. 每个小组研讨列举 1-2 个 OPS 提案/OPL 课程
- 2. 每个小组研讨并完整呈现 1 个实战的 OPS 提案/OPL 课程

课题四：《从问题解决到班组绩效突破》

模块一 正确理解班组的真正问题

引导案例

1. 班组管理真正的问题

- a) 问题分析解决的重要性
- b) 问题的定义
- c) 区分症状、原因、问题

2. 问题解决的四大前提

- a) 别人的问题转换成自己的问题
- b) 演绎的问题转换成事实的描述
- c) 现在的问题转换成未来的目标
- d) 笼统的问题转换成聚焦的问题

本模块实战研讨与现场辅导：

1. 找出目前班组管理中的实际问题（不少于8项）
2. 把疑似别人的问题转换成自己的问题
3. 把演绎的问题转换成事实的描述

模块二 从问题聚焦到解决方案

引导案例

1. 问题聚焦比解决更重要

- a) 班组问题为什么此起彼伏
- b) 聚焦问题是解决问题的基础
- c) 准确聚焦问题的实战工具运用
- d) 准确聚焦问题才能根本解决

2. 如何找到问题的解决方案

- a) 问题解决策略产生的工具
- b) 资源配置与问题解决方案
- c) 解决方案评估与决策工具

本模块实战研讨与现场辅导：

1. 找出班组迫切需要解决的问题（3-4个难题）
2. 准确描述一个迫切需要解决班组的难题
3. 运用问题聚焦工具对这个问题进行聚焦
4. 研讨一个聚焦后的问题解决方案（至少5个以上）
5. 研讨并决策这个问题的解决方案

模块三 关键动作管理突破班组业绩瓶颈

引导案例

1. 行动计划确保问题根本解决

- a) 为什么计划总是没有变化快

- b) 怎样的计划才是有效的计划
- c) 解决方案转换成明确的动作
- d) 明确动作的责任人与督导人
- e) 计划的关键节点与输出成果
- f) 制定可持续追踪的行动计划

2. 关键动作管理根本解决问题

- a) 行动计划的持续跟踪管理
- b) 行动计划的关键节点把控
- c) 行动计划的输出成果评估
- d) 行动计划的系统调整修订
- e) 问题解决成果标准化管理

3. 从问题解决到班组业绩瓶颈突破

本模块实战研讨与现场辅导：

1. 运用动作转换工具对解决方案进行准确的动作转换
2. 将这个问题的解决方案与动作转换成可以落地的行动计划，明确每个动作的责任人、督导人、执行时间、关键节点、输出成果以及完成情况