

“华为式”班组长综合能力提升集训营

课程目标：

- 1.颠覆认知：根本转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行动共识
- 3.掌握技术：让学员快速掌握实战管理技术工具
- 4.找准问题：帮助学员找准班组管理的实战难题
- 5.解决难题：运用工具现场演练解决实战的难题
- 6.效益转换：实战工具快速实现班组的业绩突破

培训特色：

三“从” 四“得”+ 两“多”一“快”

- 1.三从：从实战落地出发、从问题解决出发、从业绩突破出发（实战性）
- 2.四得：课程内容学员听得懂、记得住、练得会、用得了（简单性）
- 3.两多：实战管理工具多、实际落地方法多（落地性）
- 4.一快：培训向企业效益转换快（成果性）

培训模式：

- 1.理论联系实际：实战理论讲授+实战案例剖析+实际工作研讨
- 2.现场输出成果：实际问题解决+现场成果输出+实战课题转换
- 3.持续跟踪辅导：确立课题项目+创建改进团队+持续跟踪辅导

培训内容：

模块一 抓角色定位改变认知

引导案例

1. 班组管理的现状与困境

(1) 队伍难带

(2) 成本难控

(3) 问题不断

(4) 执行力差

2. 企业班组长的重要价值

(1) 打造基层团队

(3) 制定行动计划

(5) 创造企业价值

(2) 解决现场难题

(4) 达成组织目标

3. 班组管理四大突出特点

(1) 班组结构的特点——小

(3) 班组工作的特点——全

(2) 班组事务的特点——细

(4) 班组管理的特点——实

4. 班组长的管理角色认知

(1) 班组长的六大角色

(3) 班组长的管理意识

(2) 班组长的关键能力

(4) 班组长的胜任模型

5. 华为班组长的显著特征

(1) 华为班组长定位清晰明确

(3) 华为班组长善于解决问题

(2) 华为班组长学习能力超强

(4) 华为班组长持续改进创新

6. 华为班组长的四重境界

实操演练讲师辅导（根据实际课时安排）

- 班组长在实际管理中遭遇的管理难题有那些
- 班组长这些管理难题产生的根本原因是什么

模块二 抓工作研究夯实基础

引导案例

1. 认识班组管理的根本障碍

(1) 什么是“管”“理”

(2) 班组长的行为误区

2. 从经验管理走向科学管理

(1) 三大试验对班组管理的启示

(3) 工作研究是班组管理的基石

(2) 工作研究对班组管理的价值

(4) 工作研究与华为班组长成长

3. 日本丰田公司大野耐一环

4. 工作研究是班组管理基石

5. 工作研究与华为班组管理

实操演练讲师辅导（根据实际课时安排）

- 三大实验对班组管理的启示是什么

模块三 抓系统梳理提升短板

引导案例

1. 管理快速提升需要捷径

(1) 有没有班组管理快速提升的捷径

(2) 捷径三要素：科学、系统、简单

2. 八化管理法的有效技术

(1) 什么是八化管理法

(3) 八化管理法的核心

(2) 为什么是关键技术

3. 八化管理法的重要价值

(1) 八化管理法是简单有效的工具

(3) 八化管理法对班组长素质改变

(2) 八化管理法对管理模式的变化

(4) 八化管理法对班组执行的改变

4. 八化管理法的实施步骤

(1) 系统梳理抓关键

(3) 规范标准定制度

(5) 僵化优化到固化

(2) 动作转换精流程

(4) 表格设计转信息

5. 班组管理系统梳理案例

(1) 经营管理模块下的业扩报装工作的系统梳理

(2) 安全管理模块下的安全监管工作的系统梳理

实操演练讲师辅导（根据实际课时安排）

- 分析并共识各班组的实际工作业务模块
- 分析并共识各班组模块工作的一级流程（部分模块）
- 分析并共识各班组一级流程的二级流程（部分流程）
- 课程中未能完成的部分，作为课后作业由公司组织学员逐步完善，逐步成为班组管理的工作规范

培训现场成果输出（根据实际课时安排）

- 各班组工作的业务模块（完整）
- 各模块工作的一级流程（部分）

- 各一级流程的二级流程（部分）
- 学员具备系统梳理本班组工作的能力

模块四 抓现场管理改变行为

引导案例

1. 中日企业的管理差距

2. 现场管理的基本概述

(1) 不要形式主义的 5S 管理

5. 华为 5S 管理的价值

(1) 华为 5S 管理对行为的改变

(2) 华为 5S 管理对管理的改变

3. TPM 管理的班组意义

4. 走入歧途的 5S 管理

(2) 准确理解 5S 管理的本质

(3) 华为 5S 管理对文化的改变

实操演练讲师辅导（根据实际课时安排）

- 我们企业有没有做 5S 管理？
- 我们 5S 管理是不是形式主义？
- 为什么会成为形式主义？
- 形式主义的 5S 管理有什么危害？

模块五 抓持续改善转换效益

引导案例

1. 班组管理与持续改善

2. 华为班组的持续改善

(1) QC 活动

(2) PDCA 循环

(3) 课题改善

5. 持续改善的关键难点

(1) 班组改善课题的选择意义

(2) 班组改善课题的来源线索

(3) 班组改善课题的聚焦工具

3. 丰田的“创意功夫”

4. 班组持续改善的工具

(4) 班组改善课题的准确描述

(5) 班组改善课题的实施执行

6. 班组改善课题精选案例

(1) 降低客户投诉率 10% 的课题聚焦与选择

(2) 提高配网修理项目结算效率的课题聚焦与选择

(3) 降低专变用户的超容用户率的课题聚焦与选择

(4)提高客户供电合格率的课题聚焦与选择

(5)降低专变用户的超容用户率的课题聚焦与选择

实操演练讲师辅导（根据实际课时安排）

- 班组改善课题的来源线索是什么
- 各小组针对班组实际工作，现场完成若干班组改善课题的选择、聚焦、描述

培训现场成果输出（根据实际课时安排）

- 班组若干改善课题的选择与聚焦
- 学员具备班组改善课题聚焦能力

模块六 抓管理工具突破瓶颈

引导案例

1. 工具对于班组长的价值

- (1) 工具是管理理论与实战的结晶
- (2) 工具是班组长快速成长的阶梯

2. 华为班组长成长捷径

3. 班组长实战管理工具箱

- (1) 目标树图
- (2) SMART 法则
- (3) 5W 分析法
- (4) 鱼刺图法
- (5) 时间矩阵
- (6) 甘特图工具
- (7) 班前班后会
- (8) OPL 一点课程

4. 班组长实战系统工具箱

- (1) TWI 工作法
- (2) ECRS 分析法
- (3) A3 报告
- (4) 标准作业程序
- (5) “五型”班组创建

SOP

5. 班组长的实战秘密武器

- (1) 秘密武器的重要价值
- (2) 马斯洛的需求层次论
- (3) 四型性格的分析矩阵
- (4) 秘密武器运用到极致

实操演练讲师辅导（根据实际课时安排）

- 实际班组管理工作中运用过那些管理工具
- 管理工具的运用对班组长工作有什么意义
- 运用时间矩阵分析班组长的日常管理工作

- 各小组模拟召开一次精彩的班前会或策划一次成功的 OPL 一点课程

培训现场成果输出（根据实际课时安排）

- 班前会的成熟模式
- 班组若干一点课程
- 学员具备开好班前会与制作一点课程的能力