

金牌动车型班组长管理能力提升研修班

课程背景：

生产班组长是生产制造型企业的基本战斗细胞，是企业直接带兵打仗的人，他们是各项生产活动直接组织者与指挥者，是公司战略与规章的落地者。生产班组长的综合素质直接影响产品品质、生产效率、生产成本消耗、安全与班组团队的稳定性，最终将会直接或间接影响公司的利润。因此打造一支过硬的一线管理团队，对于持续提升与巩固公司的经营绩效至关重要。

企业要生存与发展的核心要素是效率、成本、品质，而班组长是核心要素最终的执行者与贯彻者，班组长的能力最终决定了企业的经济效益，如果你敢于面对且班组存在以下现状敬请参加：

角色认知不清 1、大部分由技术或岗位转管理，重技术，轻管理 2、对自己的角色认知不清，甚至不知道自己该管什么，如何管	事务管理不精细 1、安排工作不精细，过程控制不到位 2、缺乏异常管理意识，事后救火问题多	缺乏工作方法 1、管理能力有待提升，不知如何带团队和正确激励 2、管理工具不能灵活运用，缺少管理方法
教导能力不足 1、教导培育员工能力不足，员工成长缓慢 2、一代不如一代，团队整体战斗力不足	现场改善技能不足 1、维持现状，不创新，不改进不提合理化建议 2、现场问题频发，治标不治本，恶性循环	人际关系不融洽 1、工作没有激情，成员精神状态低迷 2、同事之间关系冷漠，员工离职率高

课程设计

本课程为美国某世界 500 强企业，在推进日参训 TWI 过程中结合中国国内工厂实际孕育而出的适合中国本土的一门班组长课程。从 49 年的 TWI 到今日的“金牌动车型”是几代人知识、技能、经验的结晶。

“火车跑得快全靠车头带”已成为历史，动车之所以提速快、跑得稳、时速高，关键是每节车厢都是由自带动力和它带动力的车厢按预定的参数编组而成，讲究科学配置，从而实现动力输出的最优化。同样道理，班组实现工作效率高的目标，必须要对各种生产要素进行科学编组，扬长避短，不断提升班组的竞争力和凝聚力，努力把资源的功效最大限度地发挥出来，达到事半功倍的效果。

动车型班组，其典型特征就是班组成员人人参与建设，人人担当责任。在动车型班组中，无论是班组长，还是一线员工，都是班组管理的参与者、责任的承担者、问题的发现者、经验的传授者和创新的驱动者。

在动车型班组管理模式下，每一名员工都由“被动管理”变为“自我管理”，由“被迫执行”变为“主动参与”，由“消极等待”变为“积极思考”，由“漠视问题”变为“解决问题”，从而最大限度地激活每一名员工的潜能。在这样的环境和氛围中，整个班组的面貌都将焕然一新，班组能量将获得空前的释放，从而创造出卓越的绩效。

课程时长：3~12 天

课程收益

- 了解动车型班组的四大特点，掌握班组长必备的五大条件；

- 学会用科学的方法进行现场作业改善、员工教导，提升全员战斗力
- 学会班组的日常管理事项，班前会召开、班前准备、班中控制、班后总结等；
- 掌握与上司、下属、同级、跨部门的沟通技巧；
- 高效执行，学习搭建高绩效团队的方法；
- 用科学的方法管理现场，保障“零灾害”；
- 合理的工作分配，实现员工自我管理
- 通过异常管控使班组长掌握发现问题、分析问题的方法，提高解决问题的能力；
- 全员参与，打造企业“和谐号”

课程特色：

1. 实战经验丰富，落地性强

左老师能够有效的把企业存在的诸多问题有效的结合在课堂中。左老师是（人社部）企业培训师高级职业职称并经日本产业训练协会认证培训师，拥有丰富的企业实战和授课经验，

2. 边学边做，学做结合，课程满意度极高。

学员与讲师在课堂上进行大量演练实践！在演练中学习，学以致用，使学员更容易掌握。

左老师老师自讲授该课程以来，无论是公开课还是内训每次都受到企业高度评价。

3. 案例结合，从理论到实践，成效明显

注重理论知识传授的同时，更是通过大量的实际案例讲解和练习来帮助学员加深理解。

注重课堂工具表单应用的技巧方法，更探讨企业安全管理的落地实践。

4、30%的理论知识讲授、30%的真实案例解析、40%的行动学习！

课程内容

序言：

传统班组管理

火车与动车的区别

金牌动车型班组管理

第一章：以厂为家 学中干 干中学

1、上班的意义

60后，70后，80后，90后，00后

2、工作压力

✓ 谁的压力大

✓ 没有压力的“人”

✓ 压力是成长的原动机

3、美好生活的前提

企业的价值

4、老板与员工的真心对白

✓ 毛毛虫过河

✓ 跳槽的前提

✓ 老板的良苦用心

5、外资出逃，企业招工难是假象，工作更难找

6、残酷的现实

✓ 打到你的不一定是同行业

✓ “要饭”“抢劫”失业的原因

✓ 智能时代产业工人需与时俱进

7、【研讨】以厂为家的真谛

第二章：群体与团队

一、什么是团队

二、什么的群体

三、团队与群体的区别

✓ 蚂蚁军团

四、团队的发展阶段

五、高绩效团队的七大要求

【案例研讨】：狼与大雁

1、清晰的团队目标

- 2、共同的信念
- 3、成员之间的信任
- 4、良好的沟通与角色定位

- 5、必要的相关技能
- 6、团队领导者的领导能力
- 7、良好的团队环境

第三章：企业和谐号 班组长的价值

- 1、什么是班组
- 2、班组的价值
- 3、班组长复合型的职责（兵头将尾）

- 4、动车型班组
- 5、技术型员工转管理心智模型

第四章：动车型班组长的角色认知

1、动车型班组长的价值

班组长影响着决策的实施

班组长是是上司的桥梁与纽带

2、动车型班组长自我角色认知

- ✓ 对企业而言，是基层管理者
- ✓ 对高层、中层管理人员而言，是执行者
- ✓ 对基层员工而言，是最贴近的领导者

3、如何做好动车型班组长

班组管理“1 + 1 > 2”效应

上司领导对班组长的期望值

下级对班组长的期望值

4、班组长的双重角色

- ✓ 班组长在员工面前的五大角色
- ✓ 班组长在直接上司面前三大角色
- ✓ 做好“左膀右臂”的6大要点
- ✓ 班组长一定做到“4位”
不越位；不离位；不偏位；不空位。
- ✓ 做好下属的八大原则

5、动车型班组管理的严格与纵容

6、金牌动车型班组长必备五大条件

生产、质量、成本与问题

7、【案例研讨】角色定位与认知

美国西点军校

“大宅门”孙茂才

第五章：动车型班组长日常工作管理

1、班组长日常管理五项工作

2、班组长日常管理五项内容

3、动车型班组长一日管理

- ✓ 依据“4M1E”做好班前准备
- ✓ 班中处置
- ✓ 班后掌控
- ✓ 一日管理时间规划

- ✓ 金盘动车型班组 班会的技巧
- ✓ 动车型班组看板葡萄图 KPI 考核
- 4、【华山论剑】班组长为什么这么忙
- ✓ 班组长素质要求
- 5、【案例】京东的执行
- 6、海尔总裁张瑞敏：我们今天缺什么

第六章：动车型班组长作业教导技能

1、现场常见 18 大问题是否由你

2、给员工教导的必要性

3、五花八门错误的教导方法

要学会找自己的问题，不要怪员工

4、【案例】正确的教导

- ✓ 现场教导的 4 个步骤
- ✓ 如何对现场作业进行分解
- ✓ 学会三个自问归纳主要作业步骤

- ✓ 主要步骤的三个条件
- ✓ 作业教导的训练计划表
- ✓ 员工技能矩阵
- ✓ 员工技能摸底
- ✓ 员工技能测评
- 6、动车型班组长需掌握的教导工具
- 7、作业分解表与 SOP

第七章：动车型班组长作业创新改善技能

一、【研讨】创新改善的必要性

鹰的重生

二、动车型班组长需具有创新观念

基础不牢地动山摇

班组创新的关键要素

班组创新管理的主要方式

【案例】海尔砸冰箱

阻碍创造性思考的坏习惯

班组创新管理机制建设

【萧伯纳】的两个苹果

三、动车型班组长作业改善技能

1、改善的作业：提高生产效率

2、班组长是作业改善的主力军

3、明确作业的类型

4、【案例】作业改善

5、改善提案五步要诀

✓ 选择应改善的工作

✓ 分析现在的工作方法

✓ 自问现在方法并构思新方法

✓ 提出改善方法

✓ 获得批准，实施新方法

5、改善成功关键要素

✓ 明确关键工序的作业分解

✓ 5WIH 六个自问灵活运用

✓ ECRS 改善法则

✓ 明确改善的关键点

6、改善提案表

第八章：动车型班组长交际关系的技能

1、交际关系与工作交际关系

有人的地方就有江湖

2、不正常的人际关系的表现

3、班组长是通过员工（团队）来完成工作

员工：新人、转岗员工、技术牛人、老员工

班组长统帅的方法“科学的管理”

4、班组长的责任

现场管理五要素

5、班组长的关系网

6、个人差异

每个人皆有性格

性格差异的因素

7、建立良好交际关系的4大要诀

8、【案例研讨】

现场交际关系异常问题的解决科学方法

掌握员工想法与心情的方法

9、学会尊重

10、动车型班组长如何理解部署

班组长的不良习性

了解员工的方法

11、成就他人，成就自己

第九章：动车型班组长现场作业安全管控技能

1、【案例】安全就是“两改一归”

“吓一跳”某集团公司月安全生产事故统计

2、现场“忽略”的安全问题是否有你

3、动车型班组长管理：安全第一

4、【案例讲解】灾害连锁

海因里希法则

事实

间接原因

直接原因

事故

灾害

5、预防“灾害”的对策（零灾害的方法）

消除“灾害连锁”

正确的判断力

全员明确：生命只有一次

人

物

时机与状态

6、安全与生产

不理想班组长的类型

频繁引发事故的干将的类型

“四不伤害”的基础

安全不是突击检查

养成良好习惯

现场安全点检表

现场安全点检的方法

安全三原则

第十章：激发员工潜能 科学的管理

1、管理的定义

2、管理的对象

“人”之所以行动是因为三个层面

3、【案例】办公现场

有感情的

没有感情的

4、“人”都是有需求的

5、需求与刺激

学会尊重

刺激的两面性

你得刺激会让员工“记恨你”

良好刺激让员工“拼命干”

因需求而刺激

因刺激而产生需求

员工 100%的执行

6、【案例】死亡列车

7、班组长辅佐上司的方法

第十一章：分配工作与指令下达

1、PDCA、PDS 与 PCCC

指挥

命令

2、工作分配的三要素

明确员工的“能力”

能力是什么

工作的“资格条件”

人岗匹配

适才适用

恰当的分配

3、指令下达

命令有好有坏

不理想命令的“对抗”

命令的两个组成

命令的五种类型

如何下达员工意愿执行的命令

理想的“命令形式”

员工的自我管理“自我命令”

4、班组长不能频繁给上司“下命令”

【案例】苹果代加工 郭台铭

第十二章：现场问题发现与解决的程序

1、问题

问题的三个条件

问题发生的类型：预测型、发现型、救火型

28 法则

2、问题意识

班组长问题意识的障碍

提升全员问题意识的方法

3、发现问题

罗克 走动管理

丰田 划圈罚站

怀疑心态

4、问题解决

问题解决六步法

➤ 明确目的

➤ 掌握事实

➤ 根据事实思考

➤ 决定实施方法

➤ 实施

➤ 确认

【案例】问题分析：Why-Why 分析法

婴儿哭了

【案例】问题分析：石川图

造磨机故障

5、创造、创新、创意

创造性思考的流程

获得构思的方法

【把大象装进冰箱】头脑风暴

提升全员创造力

6、【研讨】我们应该如何工作