

## 卓越班组建设

### 课程背景

上面千根线下面一根针。现代企业管理向纵深发展的进程中，基层建设已成为最重要的一项艰巨的、战略性的组织任务。根基不牢，地动山摇。已经成为所有企业的共识。

班组是企业最小的执行单位，一切战略目标必然落实与班组；  
班组是制度落实的基础，制度只有落实到基层才是真正的落实；  
班组是人才成长的期待你，人才素养、能力的养成 80%在班组；  
把家族是文化教育的土壤，企业文化生根、发芽、落实与班组

……

我们都知道实现上接战略下接绩效，唯一可行的就是通过调动基层员工的积极性，发挥团队协作能力，规范基层管理组织行为，打造具有活力的、高效的、安全的基层管理模式，从而使企业精细化管理的过程中，实现文化落地、组织完善、执行力掣实。

如何调动？似是而非。企业要什么，企业需要什么？不清楚。新生代心里想什么，需要什么？不知道。作为基层班组建设的人——新生代有着鲜明的优点和不足，如果不去好好研究，则结果——

现场人员越来越多	制造厂房越来越大
突发问题越来越多	领导干部越来越忙
规章制度越来越多	作业效率越来越低
管理成本越来越高	客服交货越来越差
体系文件越来越多	管理执行越来越难
设备越来越为先进	质量越来越为下降
领导越来越为头疼	员工越来越为不满

面对企业的要求与员工的诉求。路何去何从？国家高级企业培训师 左明军老师结合企业多年管理咨询服务的经验，从系统上构建，并结合企业通用实际，针对性的开发出 3~7 天版《卓越班组建设》希望在严严寒冬为企业破解困境。

通过此次实训课程，基层能够了解卓越管理体系的先进管理理念，并且掌握卓越团队打造的推进方法与技巧。学员们在与国内知名团队管理专家进行互动交流、全方位答疑、解惑和指导的过程中，还能分享大量优秀企业的实践经验和现场案例图片，通过培训启发灵感，孕育创新激情。

### 课程对象

企业总经理、厂长、副总、生产管理人员、品质管理人员、设备管理人员、基层一线管理人员、班组长、车间主任、工段长、拉线长、单位储备干部等管理人员。

### 课程大纲

## 第一部分 卓越班组建设基本概述

1. 中国制造 – 直面危机
  - ◇ 不匹配的企业现状
2. 谁决定了企业的绩效
3. 卓越企业的成功法宝——赢在“基层”
  - ◇ 案例讨论：班组建设在企业中的价值是什么？
4. 小组研讨：班组建设的核心要素是什么？
5. 团队研讨：班组建设与班组管理的差异
  - ◇ 企业案例：班组建设的三变化五延伸
6. 中国企业的班组建设的突出问题
7. 团队建设需重新“被”认知和思考
8. 班组建设是谁的责任
9. ♥士气建设的战略定位
10. 班组建设组织模式的最佳阐述
  - ◇ 小组讨论：新班组建设的特征/什么事新班组建设
11. ♥士气班组建设的 90/10 法则
12. ♥士气班组建设内容
  - 企业案例：CRH 动车班组新时代/传统型班组与动车型班组的区别
13. 卓越班组建设的 10 个全

## 第二部分 卓越 Leader 角色认知

1. 现场团队角色现状
  - ◇ 生产技术型
  - ◇ 盲目执行型
  - ◇ 大撒把型型
  - ◇ 劳动模范型
  - ◇ 哥们义气型
2. 由技术型人才到管理型人才
  - ◇ 案例研讨：担任团队领导者的心理感受是什么？
  - ◇ 案例研讨：谁在“煎熬”着我们？我们被“煎熬”的原因？
3. 四象限角色，你在哪个位置？
4. 心士气现场团队队长角色
5. 优秀领导者三要求
6. 优秀领导者四种比喻
7. 团队领导者的工作原则
8. 案例研讨：卓越现场的评估案例
9. 卓越班组建设技术的“五项管理”

视频案例：

### 第三部分 班组建设的一二三四五

1. 以员工自主管理为班组建设的中心
  2. 班组建设的两项基本——以标准作业和员工自主改善为基本
    - ◇ 企业案例:T 配合作业标准书
    - ◇ 企业案例：日本提案制度研究会案例
    - ◇ 企业案例：传奇的鲁迈拉半截桶
    - ◇ 企业案例：没有垃圾只有无利用的资源
    - ◇ 企业案例：从无素质的员工到有战斗力的团队
3. 班组建设的三点方法
  - ◇ KRA 案例:卓越班组创建的“核心内容”
  - ◇ 小组讨论：结合本企业的实际状况，罗列出具体的标准
  - ◇ 企业 OEC 案例：一日工作管理
  - ◇ 企业 OEC 案例：班组管理日清控制表
  - ◇ 企业 OEC 案例：车间班组表单记录
  - ◇ 企业案例:海尔班组考核制度细则:
  - ◇ 小组练习：结合企业实际班组看板讨论，并设计一块符合实际的看板
4. 班组建设的 4 会人才
  - ◇ 卓越班组员工成功的七个习惯
  - ◇ 四维度班组长对下属的期望
5. 班组建设的 5 型班组
  - 1) 学习型班组建设
    - ◇ 案例：当前的社会环境
    - ◇ 案例：我们班组的现实
    - ◇ 案例：什么是成年的学习？
    - ◇ 案例：学习型班组的创建模型
    - ◇ 案例：学习型团队构建的五大误区
    - ◇ 案例：学习型团队构建工具——我来上一课
    - ◇ 案例：学习型团队构建工具——案例教学
    - ◇ 案例：学习型团队构建工具——问题教学
    - ◇ 案例：关键维保任务制作成视频 DV 培训教材
    - ◇ 案例：XX 专业技能等级培养计划
    - ◇ 案例：多技能训练表
    - ◇ 案例：机务“班校家”模式的“校”
    - ◇ 案例：某 500 强企业人才育成金字塔
  - 2) 创新型班组建设
    - ◇ 案例：创新型班组的基本内容
    - ◇ 案例：奥斯本查检表发介绍
    - ◇ 案例：创新型班组的创建模型

- ◇ 案例：班组的创新“分享”卡
  - ◇ 案例：通过每日一创新活动
  - ◇ 案例：消除发黄刀头改善案例
  - ◇ 案例：小团队活动 QCC 实施报告书
  - ◇ 案例：本田“微提案，大改善”
  - ◇ 案例：丰田公司全员参与改善
  - ◇ 案例：丰田参与改善 3 个妙招
- 3) 管理型班组创建
- ◇ 案例：管理型班组的创建模型
  - ◇ 案例：班组制度与企业制度的关系是什么
  - ◇ 案例：班组制度建设普遍存在的问题
  - ◇ 案例：班组制度建设的内容剖析
  - ◇ 如何制定高效易行的班组制度
  - ◇ 案例：如何进行公约构建
  - ◇ 案例：班组建设制度手册案例
  - ◇ 案例：掌握班组实效制度建设的方法
  - ◇ 案例：某企业自主管理型班组的特征总结
  - ◇ 案例：如何实现班组自主管理的途径
- 4) 和谐型班组构建
- ◇ 案例：和谐型班组的创建模型
  - ◇ 什么是透明化管理
  - ◇ 案例：透明化管理的内容建设
  - ◇ 案例：对于新生代的评价，好多都是负面的
  - ◇ 案例：我靠！这样的语言你听说过吗？
  - ◇ 案例：如果再换成这样的语言，你听得懂吗？
  - ◇ 讨论：你认为新生代身上有哪些可以改善的地方？
  - ◇ 讨论：对待下属不公平处理方法
  - ◇ 讨论：工作安排不合理的处理方法
  - ◇ 讨论：只管工作，不管员工的感受
  - ◇ 案例：新生代员工喜欢的 8 大领导风格
  - ◇ 充分掌握对新生代员工的管理技巧
- 5) 效益型班组构建
- ◇ 讨论：产品成本的构成
  - ◇ 案例：成本管控的意识障碍
  - ◇ 企业成本控制思想
  - ◇ 案例：效益型班组建设模型
  - ◇ 案例：班组成本压缩五步法
  - ◇ 案例：确定解决主要瓶颈（工作重点和顺序）
  - ◇ 案例：利用价值分析法进行成本递减
  - ◇ 案例：成本绩效指标展示
  - ◇ 案例：标杆法降低成本空间的挖掘
  - ◇ 案例：目标法降低成本空间的挖掘
  - ◇ 案例：课员工月作业效率分析表
  - ◇ 案例：成本绩效指标展示

- ◇ 举例:形成管理控制标准以减少浪费
- ◇ 案例：化验室成本点滴节约情况
- ◇ 案例：奇瑞班组成本管理
- ◇ 案例：班组成本控制要点卡
- ◇ 案例：成本压缩实施中六大操作要点
- ◇ 案例：管理顾问的 21 生产效率提高秘诀

## 第四部分 构建接地气的心士气班组建设

1. 班组建设目标的达成
    - ◇ 企业案例：两维度角色转变
  2. 班组建设之文化结构
  3. 班组建设的推行步骤
    - ◇ 企业案例：构建企业独特的班组建设
    - ◇ 企业案例：某企业班组建设团队竞技场
    - ◇ 企业案例：某卷烟厂推进情况介绍
    - ◇ 企业案例：编撰企业内部的班组建设小招数
    - ◇ 企业案例：心士气班组建设模型
  4. 班组建设的五位一体模型
    - ◇ 小组讨论：如何有效的巩固班组建设成果
  5. 班组建设的措施保障与指导检查
    - ◇ 企业案例：班组制度建设的主要内容
    - ◇ 案例分析:ABC 公司班组文化建设
    - ◇ 企业案例：班组微咨询评价与诊断表
- 心士气班组建设小结