



FUTURE MULTIPLICATION MANAGEMENT CONSULTANT CO.,LTD



北京明日倍增 管理顾问有限公司

明日倍增 提供

《卓越班组建设与班组长综合胜任能力提升》

建议稿 8 天

北京明日倍增管理顾问有限公司

时间: 2016.06





背景说明：

“没有班组这个基础的一流，集团达到世界一流将是一句空话”，班组建设涉及地铁企业管理的方方面面，直接关系到安全、服务和效益。全国各大地铁公司高度重视班组建设，持续强化班组在企业管理全局中的基础性和系统性作用，充分发挥班组在安全、服务、运营、保障中的关键作用。北京明日倍增师资近年来与广州地铁、南京地铁、北京地铁等共同开展班组建设培训咨询项目，并且取得了阶段性成果，我们将继续与企业一起用坚强牢固的一线基础管理来支撑各大地铁公司经营目标的实现，为企业的持续健康发展奠定坚实的基础。

班组建设是一项系统的、长期的、实效的企业夯基工程。班组建设不可能一蹴而就，需要一个长期反复深入的过程；班组建设不是领导或班组长某个人或某个部分的事儿，它需要企业全员的参与，班组建设不是花拳绣腿的形象工程，最终要带给企业生产绩效的改善与提升。但大多没有得到期望的效果，究其原因，目前流行的班组长培训大多只强调“班组长个人能力的提升”，由于缺少班组管理工具和方法的支撑，未能形成有效的集团公司班组管理运行模式，从而也就出现了班组长强则班组强，班组长弱则班组差的现象。

本课程内容设计将学习内容和培训形式有机整合，采用情景模拟和案例教学，形成培训课堂即管理现场、案例分析即工作问题的统合综效功能，与现代一般讲授式培训相比，培训效果显著提升。

在实践中解决问题，培训师通过对本行业典型案例、问题、方法以及学员实际有机整合成新的课程课件，实现借鉴性强，操作性强，简单易学的特点，通过培训产生管理和业绩的直接推动：

学员准备：

- 1、准备问题，带着工作学习中的问题和困惑来学，学以致用。
- 2、准备发言，希望每个学员在课堂积极发言，参与互动交流。
- 3、准备动笔，随时记录现场学习内容和按老师要求答题。
- 4、准备改进，培训结束时现场消化学习内容，提出具体改进措施。

授课方法：



专家讲解+案例模拟+互动研讨+分组竞赛+问题答疑+视频解析

受训学员：

一线班组长、优秀员工、储备干部

课程报价：

元/天（含课酬、发票税点、学员教材、讲师往返交通食宿）

课程内容介绍：

第一篇 新时期班组团队建设领导力篇 3 天

一、新时期基层管理者角色定义与心智价值观

1、新时期班组长的角色认知

- 企业千条线，班组一针穿
- 企业文化的传播者
- 方针目标的落实者
- 员工技能的培训者
- 团队绩效的守护者

2、新时期班组长的心智价值观

- **经营意识**—每个个体都是经营者，未来的企业一定是平台化运作，组织里的每个人在平台之上谋求个人价值最大化

- **成本意识**—节约下来的，就是企业利润
- **效率意识**—市场竞争加剧，唯有不断提高生产服务效率，才能抢占先机
- **团队意识**—1+1>2，每个人都在贡献和享受着“系统效应”带来的福利
- **创新意识**—每个工作岗位都存在着很大的提升空间，“创新”可以帮助组织不断的进步

解决的问题：



- ① 正确认知班组长角色
 - ② 实现班组长角色纠偏
 - ③ 学会履行班组长角色
 - ④ 掌握班组长心智价值
 - ⑤ 培育卓越领导者心智
-

二、企业一线班组长团队管理

(一) 团队管理工具一

案例分析法 (Case Analysis Method) 在一线班组管理中的应用

1、案例分析法——以实践为师

1) 案例分析法的特有价值

- 案例是班组长最有效、最常用的工具
- 案例是解决班组问题的工具
- 案例是传授班组经验的工具
- 案例是避免班组事故的工具

2) 用案例分析班组 用案例培养班组

- 案例在班组管理中的地位与常用方法
- 案例—以问题为师、以分享为师

3) 案例的制作与发布

- 如何发现案例——案例的来源
- 如何制作案例——案例的结构
- 如何发布案例——案例的分享

4) 案例分析法的班组实践

- 如何实施案例分析法？
 - 实施案例分析法的注意事项
 - 如何发挥案例分析法的最大效
-

解决的问题：

- ① 解决班组不愿学习的问题，如设置“每日/周一例”，通过这种与环境强制性学习



提供相应的学习平台，并以案例自身讨论的灵活性与活跃性调动大家学习积极性

② 解决班组不会学习的问题，学会日常的有效学习方法

③ 让班组长学会最有效、简易的管理方法，提高领导绩效

让班员在案例管理法参与的过程中提高自身素质，如表达沟通，特别是学习班组先进经验与规避风险

=====

（二）团队管理工具二

班组管理中，班组长就是搭台者，就是谋局者，管理首先要设置机制，通过机制实现管理，即使哪天班组长不在班组，班组依然有机制在，还可以顺利运营。

学会搭建管理环境来实现管理自主化

人本管理机制——做激励型领导者

分享管理机制——互动为师、工友为师

荣誉管理机制——人本赞许、分享成长

轮值管理机制——全员有责、全员管理

评议管理机制——思考、反思、进步

赛场管理机制——主动、积极、超前

活力管理机制——激发潜能、缓解压力

=====

解决的问题：

①学会“搭台”

②学会激励班员

③学会评价班员

④学会营造氛围

⑤学会奖惩班员

⑥学会通过机制的设置与优化实现有效管理

⑦培养班组长的机制建设能力，实现班组管理靠机制，而非班组长的个人能力

=====



第二篇 精细化现场改善与绩效提升篇 3 天

第一章：现场管理者的角色认知和角色意识

- 忙碌的小马：现场管理者的角色
 - 什么是管理
 - 管理的五大职能
 - 现场管理者的角色
 - 现场管理者的角色意识
 - 成功和失败现场管理者的角色意识
-

解决的问题：

- ① 正确认知班组长现场管理角色
 - ② 实现班组长现场管理角色纠偏
 - ③ 掌握班组长心智价值
 - ④ 培育卓越领导者心智
-

第二章：现场管理者的日常工作

- 什么是现场
- 现场与管理
- 现场管理的核心
- 日别、周别、月别的管理内容

第三章：一流的现场管理

- 现场管理的水准
- 优秀企业的现场管理
- 六项管理
- 一流现场管理的方法和工具
- 主管心目中一流的员工
- 员工心目中一流的现场管理者



解决的问题:

- ① 引导学员对自己的工作现场全新认知
- ② 帮班长厘清工作现场的重点工作
- ③ 培养班长现场管理精益求精的工作态度
- ④ 教给班长现场管理实用的工具表格

第四章：精细化管理工作教导

- 何时需要培训
- 工作教导容易出现的问题
- 常用的技能训练方法
- 工作教导的四阶段
- 三种特殊教导方法
- 教导方法的反省

解决的问题:

- ① 培养学员成为教练型班组长
- ② 帮助学员认清什么时候培养下属
- ③ 教会学员行之有效的员工辅导四步法
- ④ 教给班长现场教练管理实用的工具表格

第五章：精细化管理之工作改善

- 改善的本质
- 改善的基本原则
- 现场改善的逻辑思路
- PDCA 和 SDCA
- 现场改善的基础



- 5S
 - 七大浪费
 - 现场改善的常用工具
 - 5WHY
 - 鱼骨图
-

解决的问题:

- ① 激发学员现场改善的思维局限
 - ② 帮助学员挖掘现场改善的工作方向
 - ③ 教给班组长现场改善的实用管理工具
-

第六章：精益班组 KPI 绩效管理

- 精益班组 KPI 的设定原则
 - 精益班组 KPI 设定技巧
 - 精益 KPI 和绩效管理
 - 员工业绩表的制定方法
 - 员工个人贡献度的制定
 - 现场实践
-

解决的问题:

- ① 帮助学员根据公司计划，进行任务分解
 - ② 帮助学员进行班组成员的绩效指标设定
 - ③ 教会学员制作工作绩效管理表单
 - ④ 打造新时期绩效为核心驱动的高效班组团队
-



第三篇 班组沙盘管理团队致胜篇 2-3 天



什么是沙盘（起源）？

沙盘模拟培训源自西方军事上的战争沙盘模拟推演。战争沙盘模拟推演通过红、蓝两军在战场上的对抗与较量，发现双方战略战术上存在的问题，提高指挥员的作战能力。英、美知名商学院和管理咨询机构很快意识到这种方法同样适合企业对团队管理者的培养和锻炼，随即对军事沙盘模拟推演进行广泛的借鉴与研究，最终开发出了企业沙盘实战模拟培训这一新型现代培训模式。

沙盘培训是通过引领学员进入一个模拟的团队竞争，由学员分组建立若干模拟班组，围绕形象直观的沙盘教具，实战演练模拟企业的经营管理与团队竞争，在经历模拟企业团队管理的荣辱成败过程中提高团队执行能力，感悟班组管理真谛。每一轮挑战结束后，学员通过对“班组”团队绩效的盘点与总结，反思决策成败，解析战略得失，梳理管理思路，暴露自身团队管理的优缺点，并通过多次调整与改进的练习，切实提高综合管理素质。

黄金之瞳定义

黄金之瞳是模拟一个二十五天的沙漠掘金探险行程，目标就是通过合理周密的计划、明智的决策、以及良好的团队合作来达到最大化获利！

本课程以体验的形式，针对团队在面对竞争、应对挑战时必然出现的计划、决策、合作、沟通等问题进行深度挖掘，使参训学员在快乐中感悟收获，并把诸多感悟和启示用到解决班组管理现实的问题上。

课程简述：

一，深刻认识身边最重要但却最容易忽视的资源——时间，



并认真学习时间管理，科学、高效的利用时间。

涉及理念：

- ✓ 班组时间管理的三大要素；
- ✓ 班组时间 2/8 效率法则
- ✓ 班组时间管理的 ABC 法则
- ✓ 班组时间管理的 4D 法则

二，深刻认识群体决策的重要性，以及如何应对外界纷繁复杂的情况，带领团队做出明智决策。

涉及理念：

- ✓ 掌握群体决策的方式——头脑风暴法
- ✓ 决策四步法的理解与应用
- ✓ 如何有效避免群体决策中的五大误区
- ✓ 学习目标管理，为团队制定可行性目标。
- ✓ 目标管理-SMART 原则

三，深刻认识合格班组长如何管理生产，不断获取对班组团队发展有益的各项资源

- ✓ 做好班组计划，合理安排岗位和人员
- ✓ 召开高效班前会，做好生产准备
- ✓ 控制生产进度，把握生产速度
- ✓ 做好成本管理，避免物料等浪费
- ✓ 找到团队中的“船身摇摆韵律”无往不胜
- ✓ 激发班组当中成员作出自己独有贡献
- ✓ 永远争取生产力最大化——决不妥协！

四、班组长工作压力管理与光明心态的力量

1、班组长能力发挥的条件

- ✓ 自我映像：内形象与外形像合一
- ✓ 好心态激发潜能
- ✓ 打破沉闷的生活模式
- ✓ 世界最难突破的关口



2、班组长如何提升生命的品质

- ✓ 关照自己的念头
- ✓ 意念是联系万物的能量场
- ✓ 念头的力量——水知道答案

3、基层管理者事业成功的关键

- ✓ 决策与心态感觉的关系
- ✓ 诺贝尔经济学奖与心理学教授
- ✓ 管理中心态感觉的影响
- ✓ 身心与心态感觉的作用

五、阳光心态的灿烂问句

1. 问题引导心态：好问题导引好行为
2. 调整意焦五问：思维死角的拓展
3. 晨间三问与晚间三问的引导
4. 情绪掌控之改变形气：视频：老大幸福片段
5. 快乐秘密：你对了世界就对了