

来自www.3722.cn 中国最大的资料库下载

八九点 | 管理培训咨询
www.89mc.com



卓越班组建设与班组长胜任力

咨询式企业内训系统解决方案



目 录

- 第一部分：班组建设与班组长胜任力的重要性
 - 一. 现代企业培训、咨询必须回答的三个问题
 - 二. 中国企业的问题在哪里？
 - 三. 基础管理与基层管理者的重要性
- 第二部分：八九点咨询式培训对培训效果的承诺
- 第三部分：班组建设与班组长胜任力提升系统解决方案
 - 一. 解决方案总体规划
 - 二. 模块化培训设置——激活心智
 - 三. 咨询式推进——创造行动力
- 第四部分：八九点如何做
 - 一. 培训前——培训项目系统开发
 - 二. 培训中——合理有效过程实施
 - 三. 培训后——培训效果持续转化及顾问服务
 - 四. 培训后台——强大团队及丰富化资源支撑
- 附件1：八九点成功案例
- 附件2：关于八九点



第一部分 班组建设与班组长胜任力的重要性



现代企业培训、咨询必须回答的三个问题

比答案更重要
问题

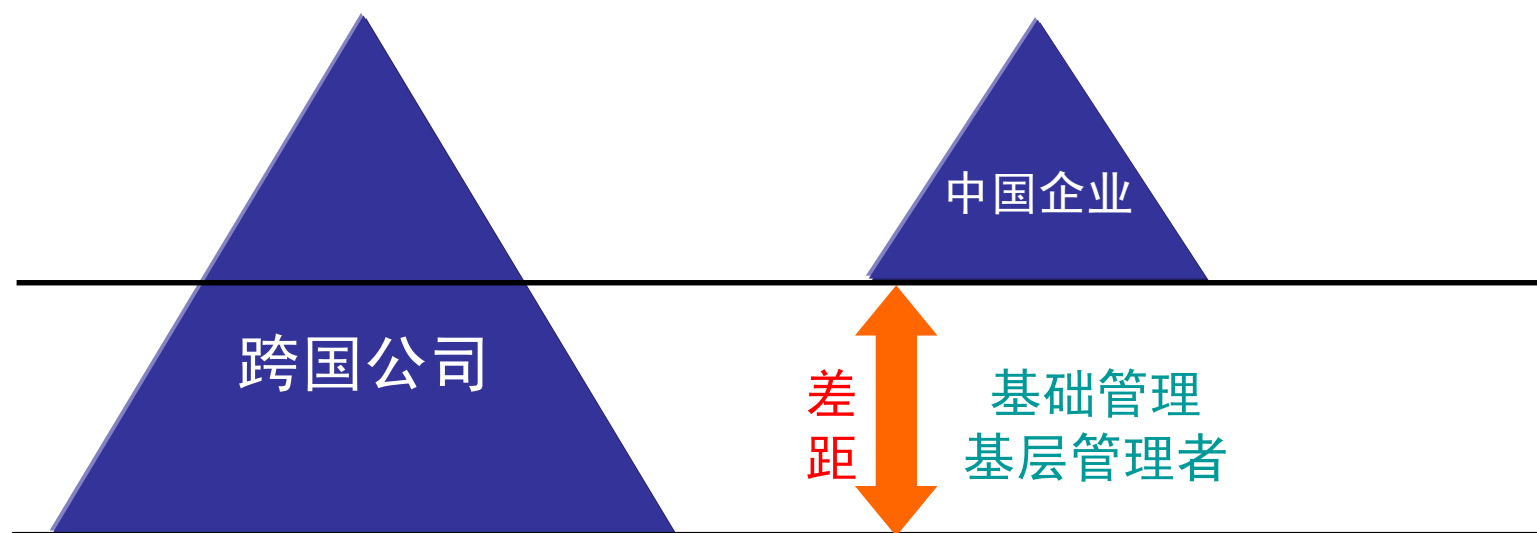
- 中国企业的问题在哪里？
- 是谁的问题？
- 如何解决？

上述三个问题是企业最基本的问题，89mc.com
(八九点管理培训研究网)联合众多的专家顾问，经过共同研讨，并结合为上万家企业提供培训咨询所积累的实践经验得出以下结论：



中国企业的问题在哪里？

- 2003年，89mc.com通过为期一年的企业绩效调查，对比中国与西方国家企业，调查结果显示，在中国企业里有两大问题比较严重：
 - 第一，是基础管理问题；
 - 第二，是基层管理者的问题。





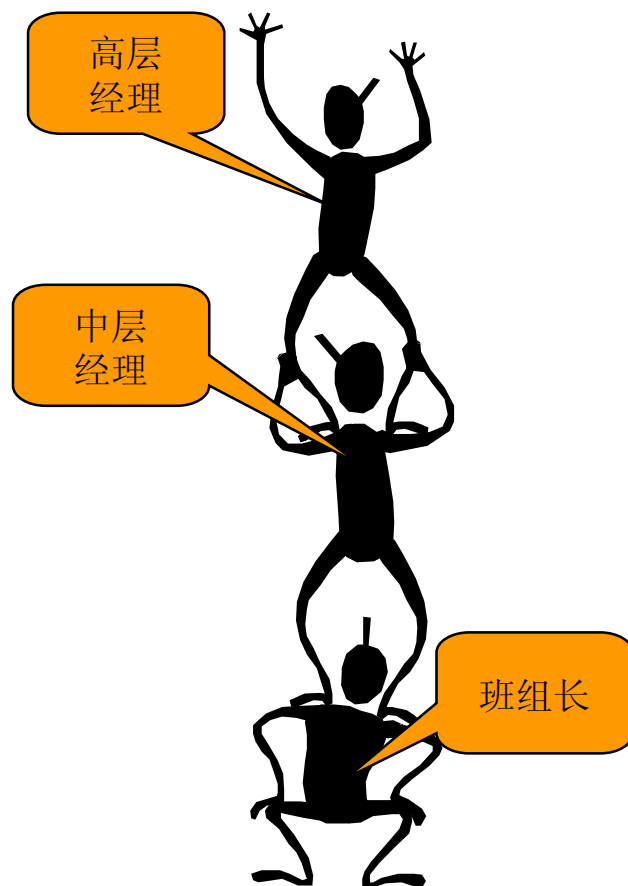
问题产生的根本原因？

基层管理者胜任素质能力严重缺乏！

- **第一，认识上的误区：**绝大多数企业未认识到企业班组也就是企业细胞的决定性作用，无论用什么药，细胞不健康、无活力，都不解决问题。
- **第二，能力的严重不足：**绝大多数班组长是技术和业务上的精英、管理上的弱者，会做事而不会带队伍，会思考而不会沟通，能发现问题而不会解决问题，会工作而不会处理关系，个人技能强而不会利用资源……同时，个人职业素质仍存在着责任意识不到位。
- **第三，被培训遗忘的一族：**99%以上的班组长未接受过系统化、规范化的履职能力培训。



基础管理和基层管理者的重要性



基层是企业的根基：

根基不牢，企业如同空中楼阁，摇摇欲坠！

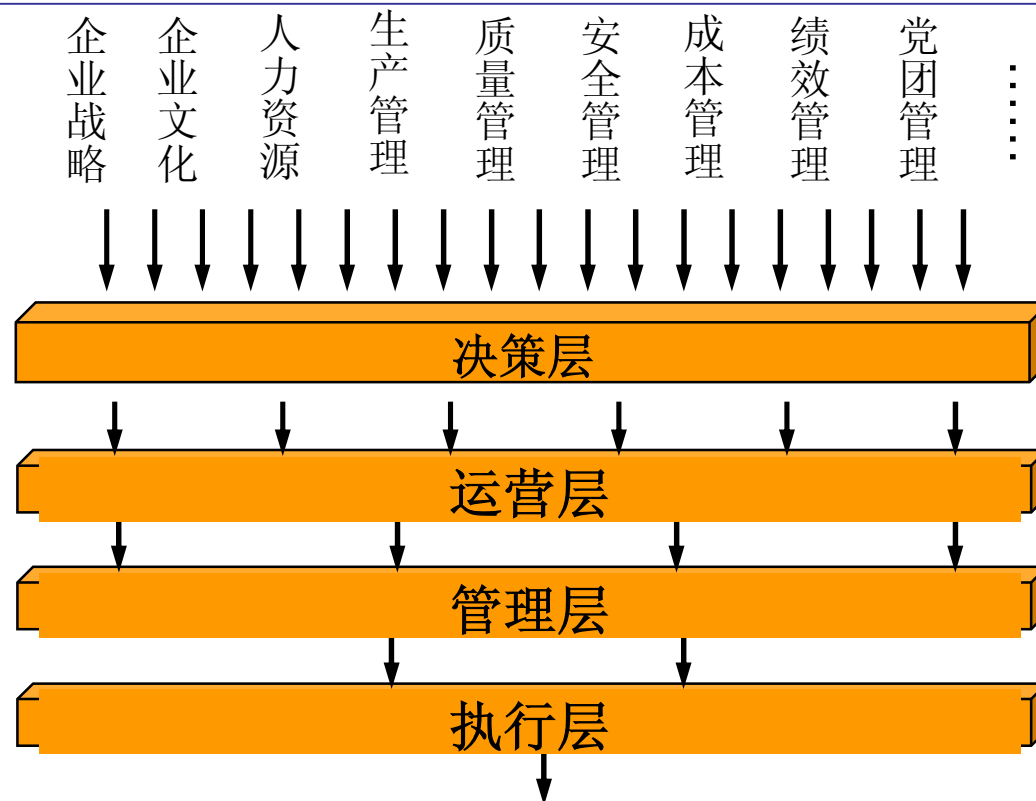
基层是企业的细胞：

细胞不健康、无活力，企业必将死亡！

**一般企业看决策层 优秀企业看中层
卓越企业看基层！**



基础管理和基层管理者的重要性

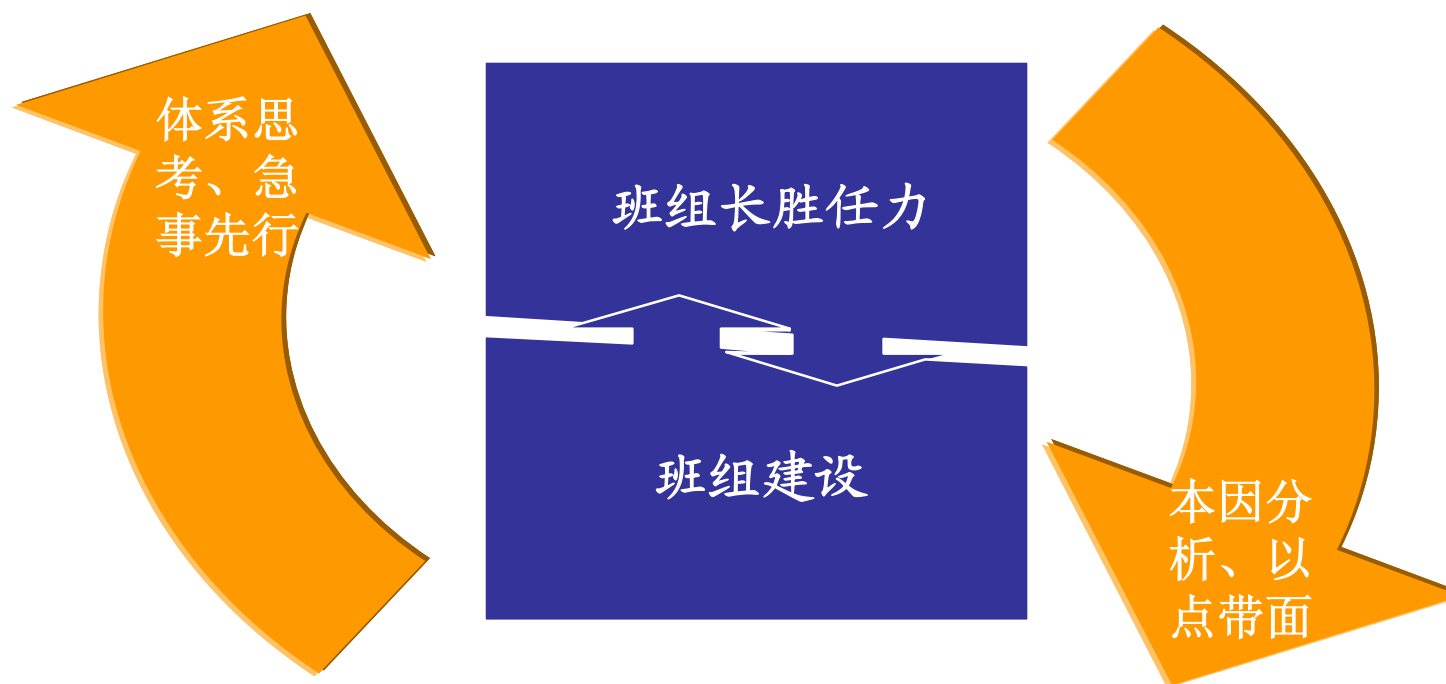


企业千条线 班组一针穿
班组长——企业管理第一人



怎样解决？

这个问题的解决由企业自身来完成困难很大，因为班组建设是咨询师专有的功力，胜任力是培训师专有的功力，缺任何一项都不能解决到位。



八九点咨询式内训系统解决方案



第二部分 八九点咨询式培训 对培训效果的承诺 ——国内唯一事先承诺效果的保障体系



效果承诺

出实绩 塑员工 创文化 建标杆 造模式



八大模式	八大转变	八大资源	一套手册	一套丛书
<ul style="list-style-type: none">➤ 文化型班组建设➤ 创新型班组建设➤ 高绩效型班组建设➤ 学习型班组建设➤ 自主型班组建设➤ 三易型班组建设➤ 组织领导模式创新➤ 自主管理模式创建	<ul style="list-style-type: none">➤ 变制度管理为文化管理➤ 变物质的以人为本为精神的以人为本➤ 变由上而下的拉动为自下而上的推动➤ 变被管理者为管理者➤ 变依赖外部培训为主为自主培训为主➤ 变依赖于班组长管理为全员管理➤ 变领导为教练➤ 变管理为培训	<ul style="list-style-type: none">➤ 案例库➤ 师资库➤ 教材库➤ 问题库➤ 人才库➤ 知识库➤ 测评库➤ 示范基地	<p>创建一套 适合于组 织特征和 要求的基 层组织管 理手册</p>	<p>出版一套咨 询、培训案 例，创行业 标杆，树先 进楷模</p>

全员尽责 全员参与 全员管理 全员思考 全员创新 全员创标

铸就百年基业



让顾客感动
是我们最低的行为标准

八九点就用这
个方法来管理

中国唯一的
三基建设专家团队

中国唯一的
班组培训专家团队

中国唯一的
文化咨询专家团队

以 中 国 第 一 实 效 咨 询 的 实 力
打 造 中 国 第 一 实 战 培 训 品 牌

www.89mc.com 我们的成功案例和行业口碑

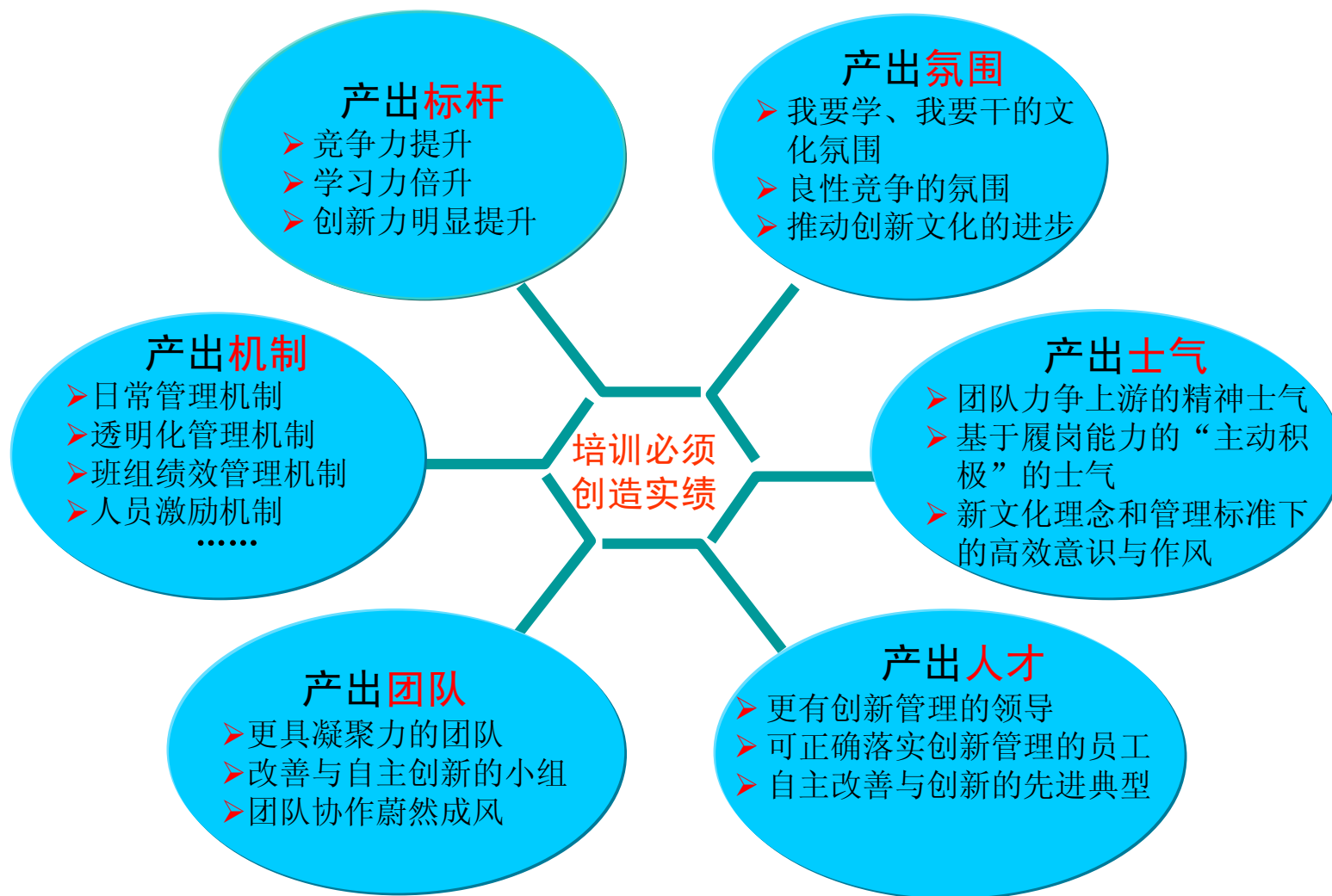


1. 培训课堂现场产出效果

1. 每期培训现场平均每人至少产出1-2个改善案例，解决1-2个问题，培训后马上将培训效果转化为工作能力，阶段性成果突出
2. 推进卓越班组建设，直接提升管理效益，可直接计算培训投资回报
3. 创造案例库、标杆库、课题库、教材库以及内部班组培训师队伍等企业自主培训资源
4. 将工作的自动自发和团队的有效协作意识植入人心，形成充满无限工作激情和高绩效的团队
5. 学员知识到达率85%（相当于一般培训的3倍）
6. 能力到达率70%（相当于一般培训的7倍）
7. 绩效提升率（相当于一般培训的11倍）……

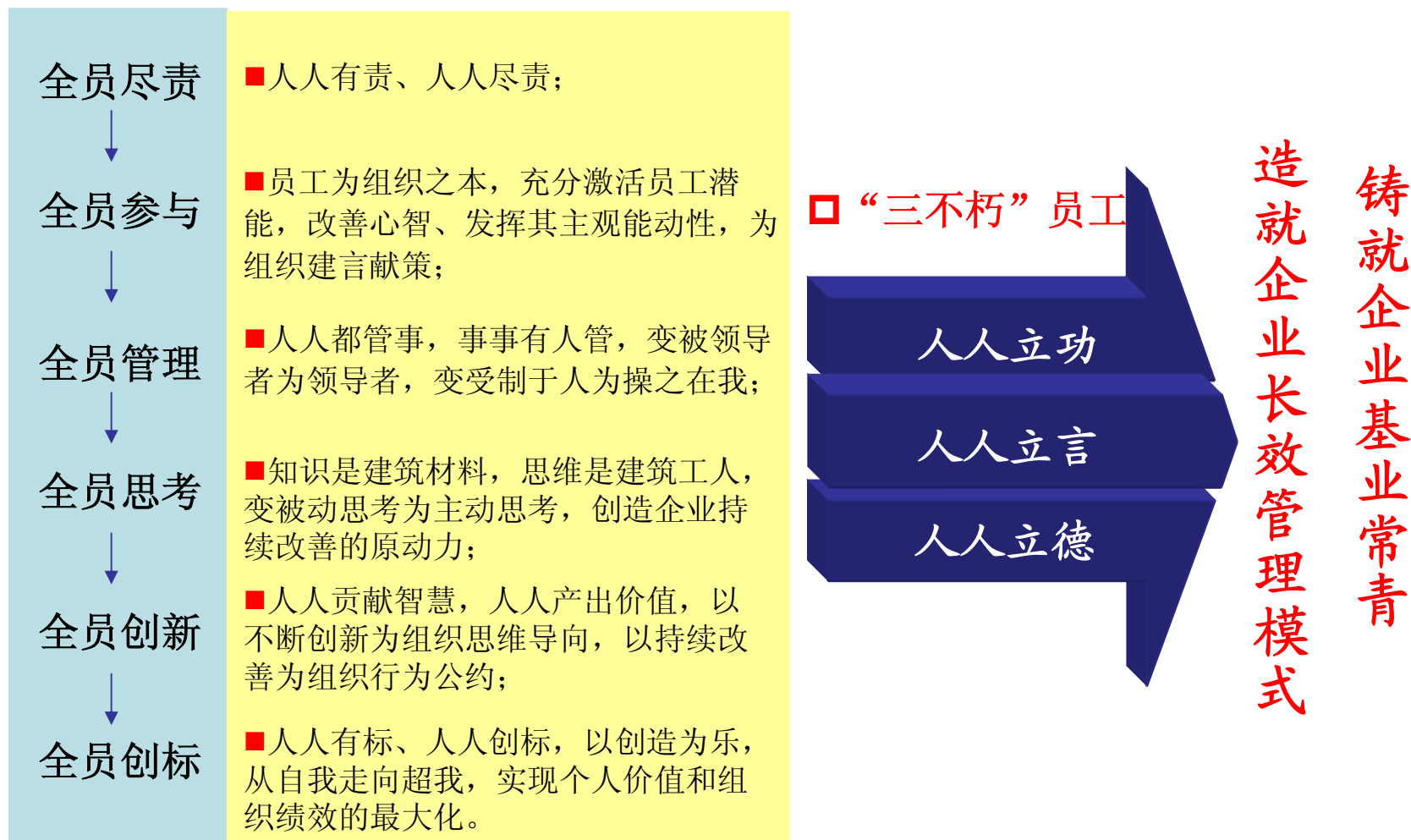


2. 培训成果之六项产出





3. 培训成果之长效模式





第三部分 八九点咨询式培训 系统解决方案



一. 培训规划思路

一个
主题

卓越班组建设与班组长胜任素质能力提升
——管理模式建设与标杆建立

三个
重点

1. 搭建班组管理机制与平台，构建特色班组管理模式，创立标杆
2. 全面提升班组长基于岗位胜任力的素质能力，提升班组长管理运作能力、提升班组绩效
3. 建设班组文化，构建**6T**型特色班组模式，使基层班组建设成为员工的精神家园、乐业福田

推进
方式

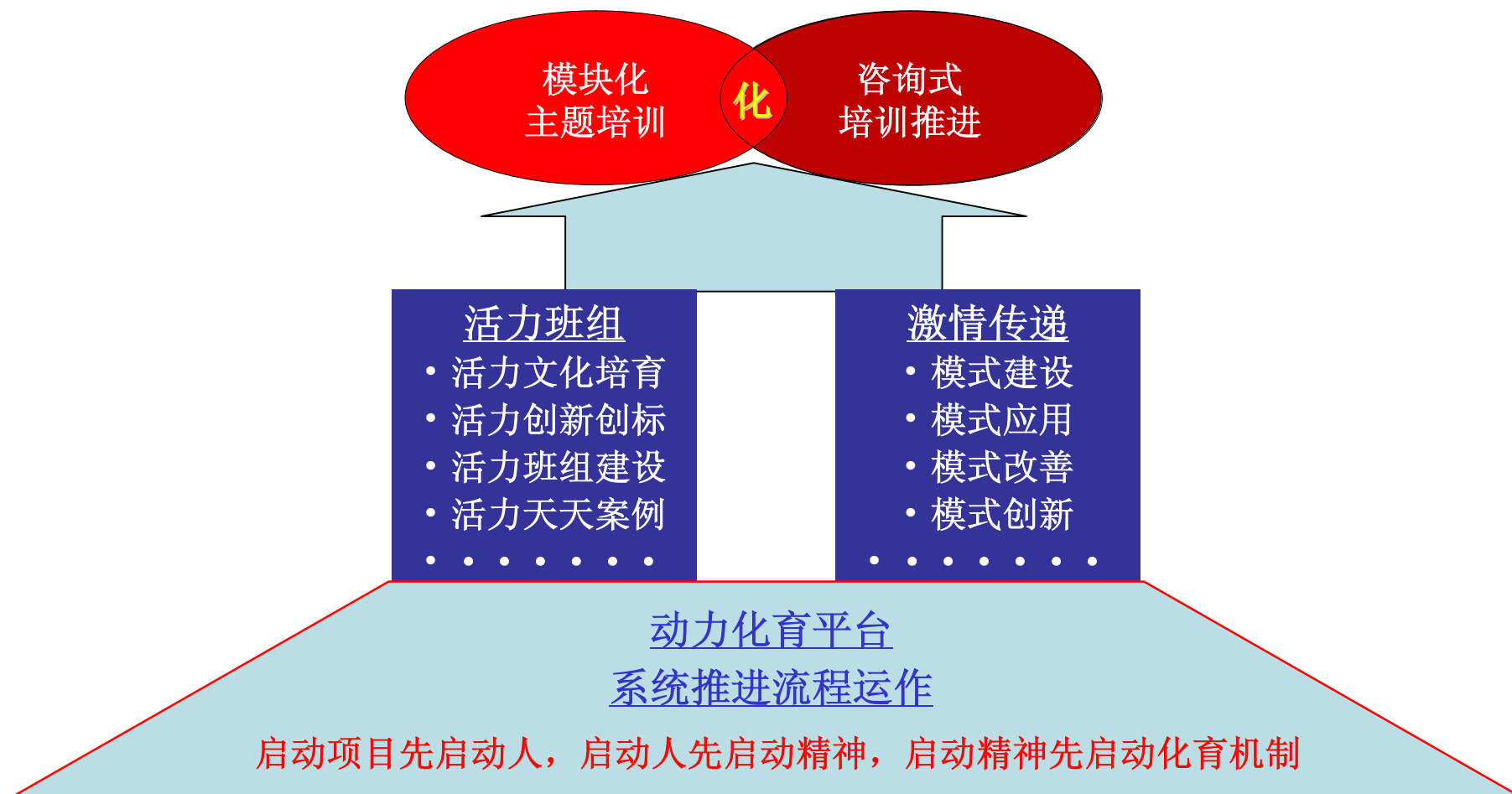
培训+咨询的主题活动进行推进——

1. 通过培训，将解决问题的方式、方法复制给学员；
2. 通过模式设计与推进，实现班组文化建设及班组管理模式搭建；
3. 展开每月一系列主题活动，推进培训效果；
4. 通过建立试点，将培训产出的显现性成果持续推进和提升。



二. 效果保障管理体系

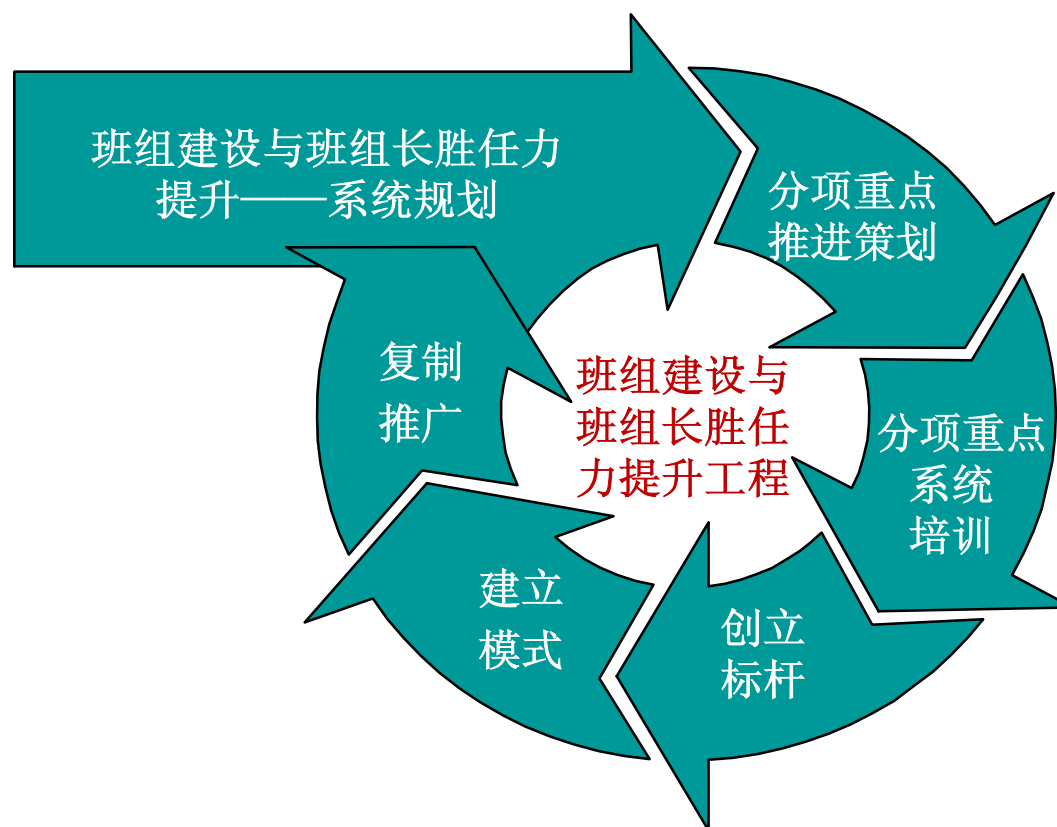
规范本我 发动自我 启动超我 内化于心 外化于行





三. 项目实施流程

系统运作 开发试点 塑造标杆 建模推广
分步实施 步步推进 持续改善 步步优化





四. 项目实施规划

阶段		实施方式	主要内容	实施时间
度身定制	第一阶段 培训项目开发 培训规划设计	调研诊断 分析规划 搜集案例 课程开发	1. 战略、组织、文化、任务、人员、人力资源规划六纬度需求研究，培训案例、标杆、改善点、课程、教材、项目运作管理方式开发； 2. 针对性进行培训规划设计，制定项目实施计划。	5天
培育训导	第二阶段 培训实施 现场培训效果 产出	授课训练 建立试点	1. “培、训、炼、化”的实效性咨询式企业内训实施 2. 提升班组长岗位胜任素质能力，建立试点，培训现场就产出效果 3. 推进班组管理模式的建立	3天 咨询式内训10天
修炼	第三阶段 培训效果推进 班组模式建立	活动开展 效果纠偏 持续改善	1. 通过试点，建立企业特色班组管理模式，创立标杆 2. 持续产出问题改善案例、创新案例、标杆案例，持续提升班组长运作管理能力	3天 咨询式内训10天
化育	第四阶段 培训成果展示	效果管理 成果展示	1. 搭建持续优化平台与机制 2. 对产出的培训最终效果进行展示 3. 提出下步复制推广、持续优化建议方案	1个月



第四部分 模块化培训设置

——修炼心智、塑造精神、提升素质、激活潜能



一. 中国文化下卓越班组建设培训内容设置

4

现代班组长25项基本管理知识、技能训练（三应）

1. 班组问题管理
2. 班组案例开发
3. 班组角色管理
4. 班组职场管理
5. 班组文化建设
6. 班组团队管理
7. 班组制度建设
8. 班组工作管理
9. 班组士气管理
10. 班组例会管理
11.

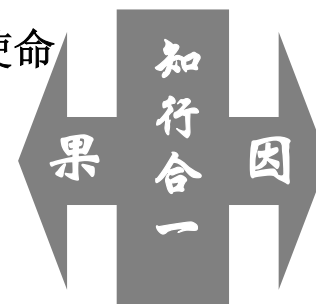
管理千条线 班组一针穿

1

新时代精神下的班组长——角色心智和使命

1. 新时代精神下班组长——角色使命与认知
2. 新时代精神下班组长——角色宗旨与心智
3. 新时代精神下班组长——履岗能力训练
4. 新时代精神下班组长——职业精神训练

班组的成功——首先是班组精神的体现



知需修悟性
行需炼精神

班组建设、班组长胜任素质能力训练模型

2

班组建设技能训练

1. 人本精神的高绩效管理班组建设
2. 时代精神创新型班组管理建设
3. 文化型班组建设
4. 自主管理型班组建设
5. 学习型班组建设
6. 三易型班组建设

基础不牢，地动山摇
一切管理基于班组！

3

班组高效运营管理能力提升

1. 以实践为师——掌握案例化育机制
2. 高效执行与解决问题技能训练
3. 信息化运作和组织运作能力训练
4. 班组文化和人员管理能力训练
5. 全员民主和团队士气管理能力训练
6. 班组日常事务管理及工作改善能力训练

科学管理是一场全面的心理革命



培训课程设置（一）

培训模块	培训课题及内容	课时
新时代精神下的班组长—— 角色心智和使命	1. 新时代精神下的班组长——角色使命 2. 新时代精神下的班组长——角色宗旨与心智 3. 新时代精神下的班组长——愿景与价值观	2天
班组高效运营 管理能力提升	以实践为师——掌握案例化育机制 1. 案例大师与大众型案例开发 2. 用案例去管理、用案例去培训 3. 案例法背后的人本精神与哲学思考 4. 案例在班组管理中的地位与常用方法 5. 案例在班组培训中的地位与运用策略 6. 案例在班组文化中的地位与运用方式 7. 案例写作技巧训练	1天
	1. 高效执行与解决问题技能训练 2. 信息化运作和组织运作能力训练 3. 班组文化和人员管理能力训练 4. 全员民主和团队士气管理能力训练 5. 班组日常事务管理及工作改善能力训练	1天
	合计	4天



培训课程设置（二）

培训模块	培训课题及内容	课时
现代班组长25项基本管理知识、技能训练 (应知、应会、应做)	班组问题管理	2天
	班组案例开发	2天
	班组角色管理	2天
	班组职场管理	2天
	班组文化管理	2天
	班组团队建设	2天
	班组制度管理	2天
	班组工作管理	2天
	班组士气管理	2天
	班组例会管理	2天
	班组计划管理	2天
	班组学习管理	2天
	班组现场管理	2天



培训课程设置（三）

培训模块（三）	培训课题及内容	课时
现代班组长25项基本管理 知识、技能训练 (应知、应会、应做)	班组绩效管理	2天
	班组成本管理	2天
	班组质量管理	2天
	班组财务管理	2天
	班组项目管理	2天
	班组环境管理	2天
	班组信息管理	2天
	班组标杆管理	2天
	班组设备管理	2天
	班组模式建设	2天
	班组创新管理	2天
	班组模式辅导	2天
合计		50天



培训课程设置（四）

培训模块（四）	培训课题及内容	课时
基层班组建标建设 ——6T型班组建设	文化班组建设	2天
	人本精神的高绩效班组建设	2天
	时代精神的创新型班组建设	2天
	三易型班组建设	2天
	自主管理型班组建设	2天
	学习型班组建设	2天
	透明化班组机制建设	2天
总计		68天

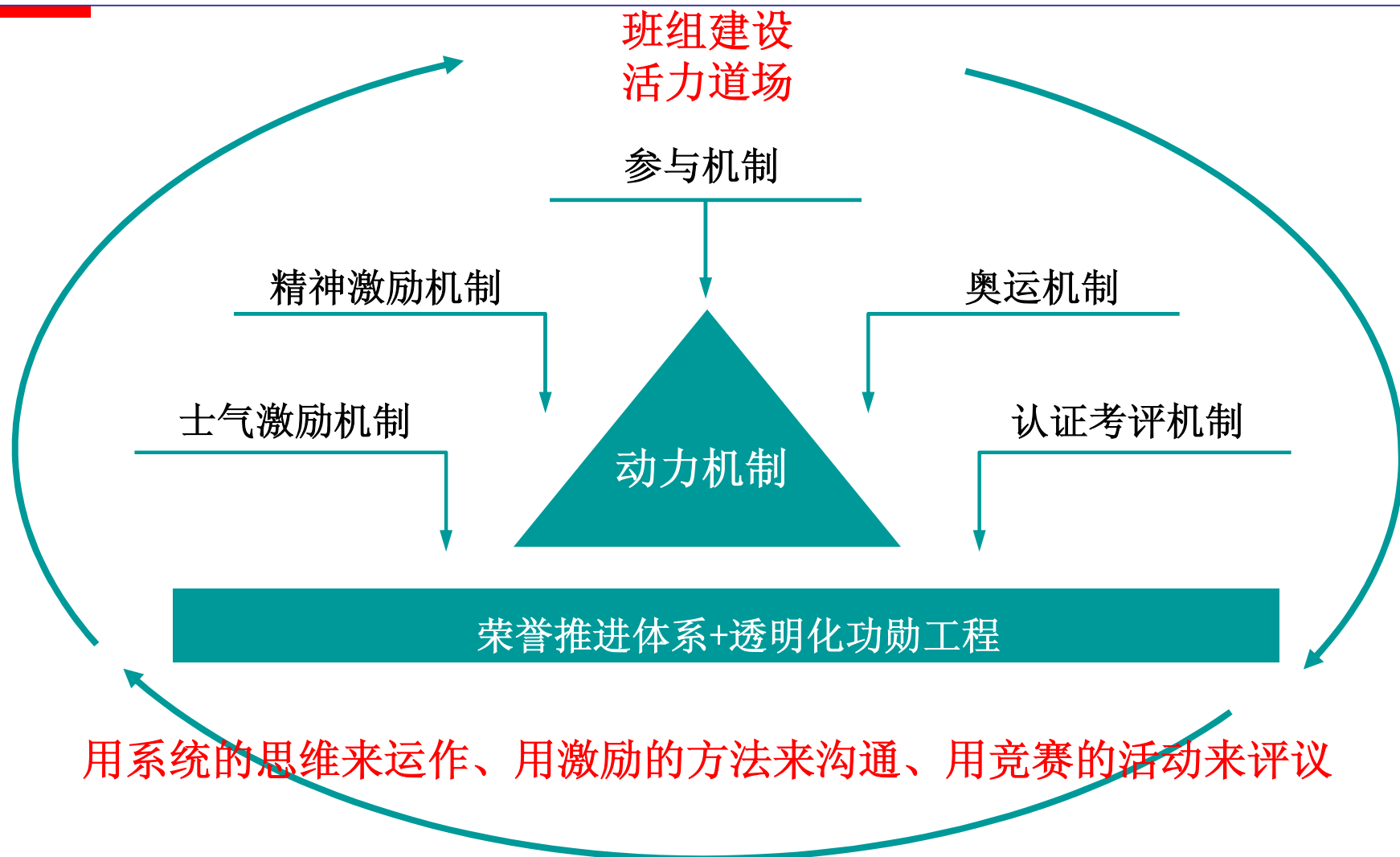


第四部分

咨询式推进——创造行动力

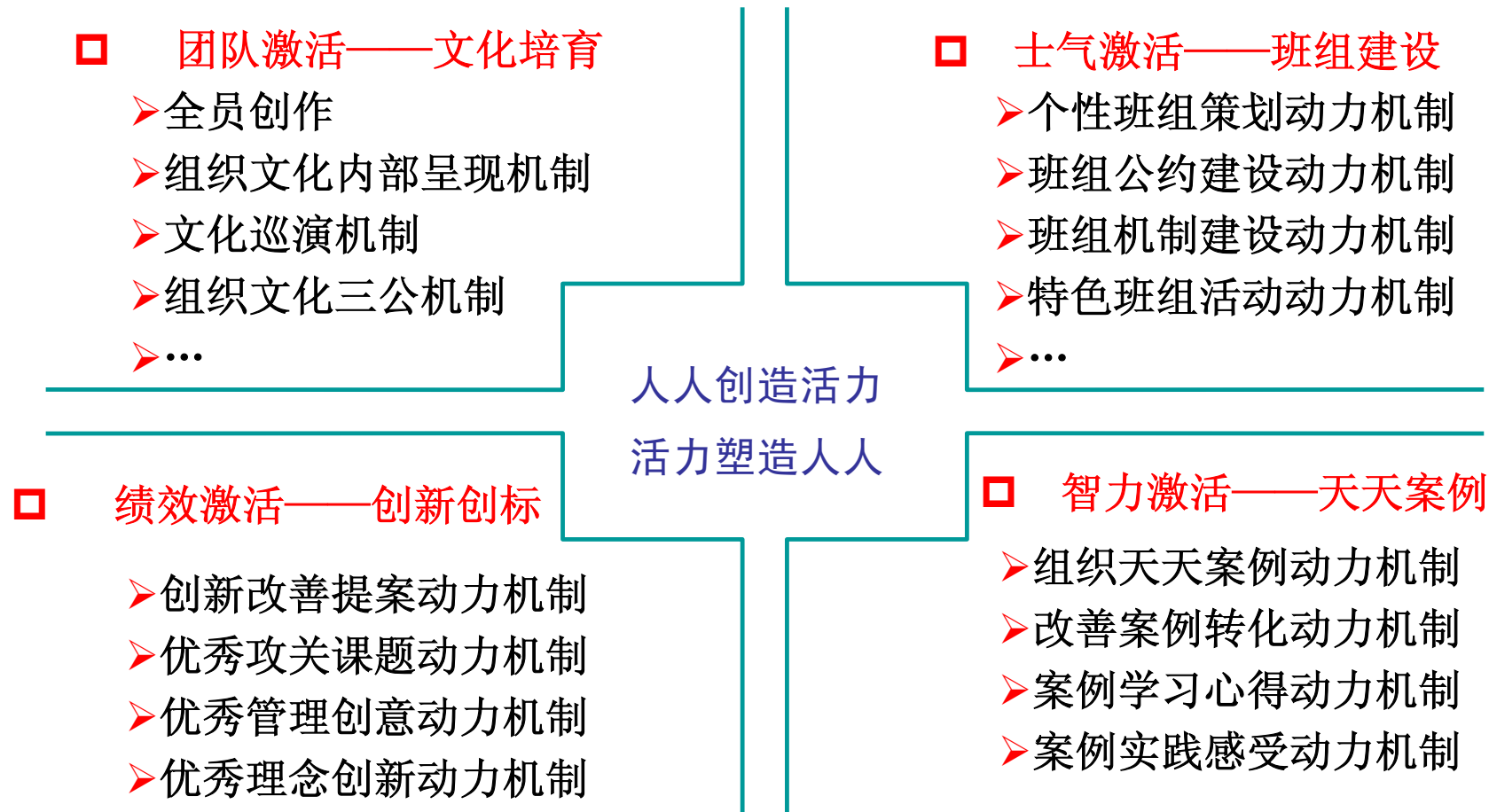


一. 搭建一个动力化育平台





二. 启动一个基层组织活力激活工程





第六部分 八九点如何做 ——基于系统化运作、专业化服务确保培训效果落到实处



89MC特色培训模式

咨询培训 一体化

■在解决企业实际问题的过程中提升学员的实战能力：将管理的目标要求和培训的实际内容统合在一起，解决最实际的问题，提升最实际的业绩。

培训开发 客户化

■针对组织五大层面进行培训需求研究，进行培训案例资源、标杆资源、改善点资源、培训课程、教材、运作方式、培训效果管理方式开发等。

培训实施 双师化

■培训师、训导师双师教学模式，培训师为内容的提供者，进行教的管理，训导师以学员为中心，对学习成效进行管理，以培训效果的转化为重心。

成果转化 数字化

■通过八九点独创“培、训、炼、化”训导体系，将培训现场的效果复制、转化到工作现场，形成长效机制，促进组织绩效的提升，并且可以实现五级效果评估数字化（第五级是超越ISO10015的培训投入产出比）

真正有价值的
培训！
真正有效果产
出的培训！



咨询式内训效果保证之培训服务流程







来自www.3722.cn 中国最大的资料库下载

培训前

培训项目系统开发



一. 问题比答案更重要

找准问题：一线藕丝牵大象

问题失准：千钧大锤砸苍蝇

- 问题比答案更重要，问题不对，答案一定不对！找到一个问题，比找到一千个答案更重要！
- 诊断比治病更重要，问题把握的准确，给的药才对路；
- 培训前必须到组织进行培训需求分析，从战略层面、组织层面、文化层面、任务层面、人员层面进行精确的需求分析；
- 结合组织实际需求，真正实现为组织度身定制、规划设计项目方案并实施，才能使培训绩效最大化。



1. 需求研究必须基于组织六大层面

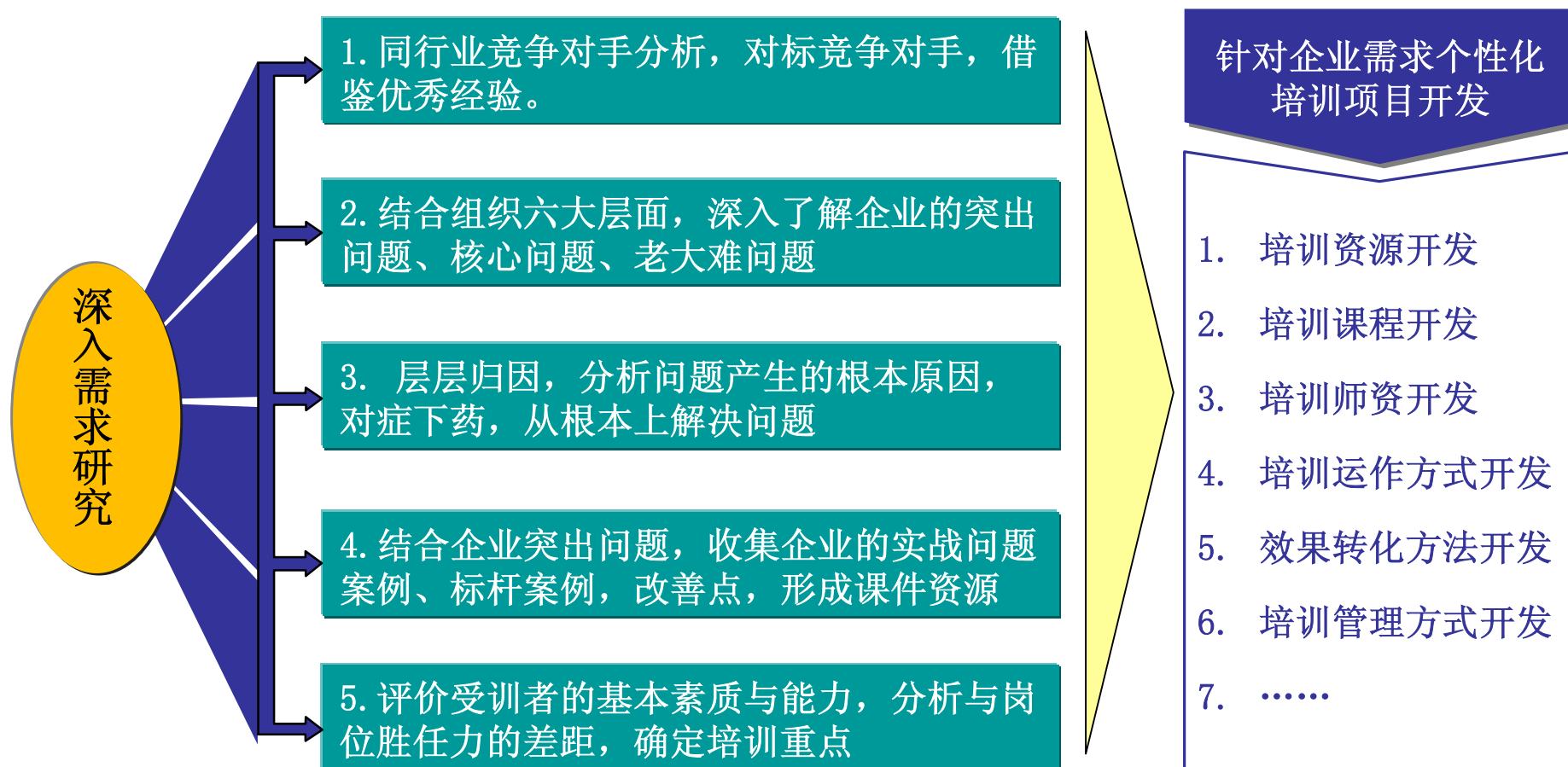
战略层面	组织层面	文化层面	任务层面	人员层面
<ul style="list-style-type: none">•组织战略目标•战略对于组织发展的要求•战略对于人员发展的要求	<ul style="list-style-type: none">•组织资源及环境•组织发展现状及预期•组织发展对人员的要求•确认组织绩效差距问题产生的本质原因	<ul style="list-style-type: none">•组织文化化育现状•组织愿景•组织使命及宗旨•组织价值观及核心理念•组织文化氛围•文化发展对于组织及人员的要求	<ul style="list-style-type: none">•组织任务分析•部门任务目标•岗位任务绩效标准•任务对于岗位胜任素质能力要求	<ul style="list-style-type: none">•职业素质•任职资格•绩效评估•胜任素质能力要求•确认人员胜任素质能力差距
人力资源与培训规划： 组织年度培训规划 人员曾接受过的培训课题 组织培训资源 组织期望的培训模式				

确认需求，规划设计

- | | |
|-------|-------|
| •项目目标 | •内容规划 |
| •项目质量 | •实施方式 |
| •效果管理 | •项目管理 |



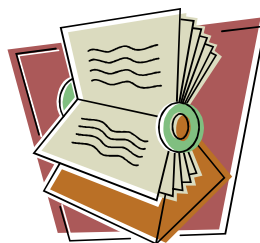
2. 需求研究目的所在





3、需求研究方式

资料收集



问卷调研



访谈调研



需求研究

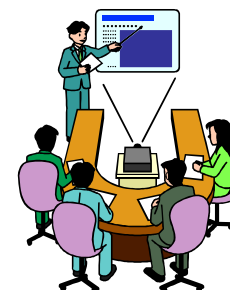


现场走访



座谈风暴

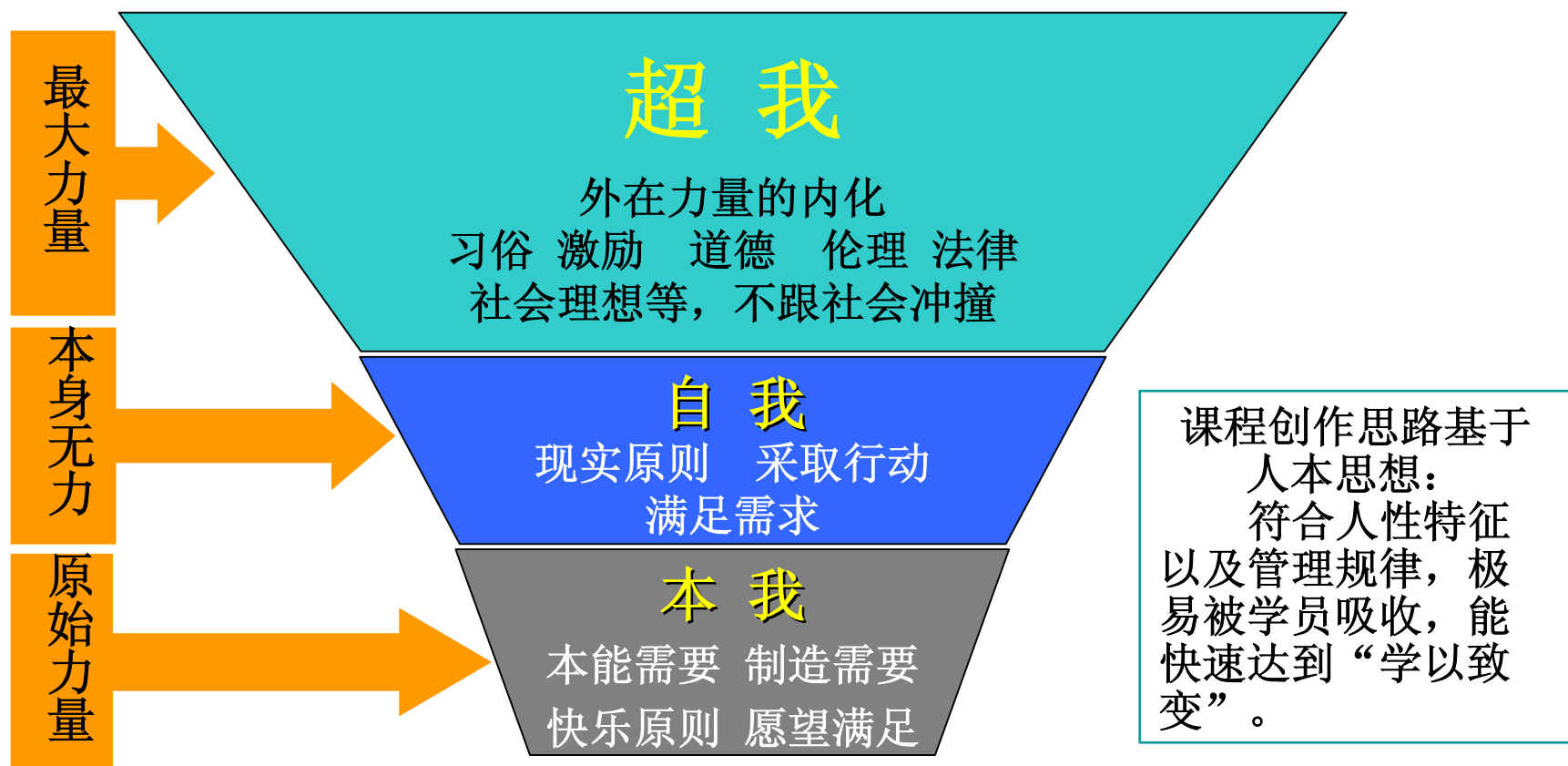
测评式培训

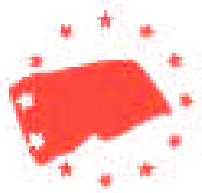




4. 课程创作思想

启动自我，发动超我是提升个人能力的两大发动机，89MC基于学员潜能激活、能力塑造两大需求进行培训课程的创作和开发





二. 培训项目企业化开发

战略目标、运营需要、组织发展、
人员胜任素质能力、实际案例

项目运作方式策划

➡ 根据企业六大层面的需求研究，进行项目的整体策划，包括：课程内容的逻辑线，学员情绪的管理线，项目效果产出的把控线。

课程规划

➡ 结合企业的突出问题，提炼企业自身的案例，进行课程的再度开发，“用身边的人，身边的事”，直接影响受训者的思维改善、行为改善。

师资策划

➡ 八九点拥有内部核心讲师近二十位，同时师资库拥有近千位签约合作培训师，八九点将结合企业行业特点、具体需求，精准配置师资。

效果管理方法策划

➡ 结合培训目标、人员特点、企业文化等多方面因素设计成果转化推进方式和方法。

五师团队：咨询师、培训师、规划师、研发师、训导师



三、培训项目开发五项产出





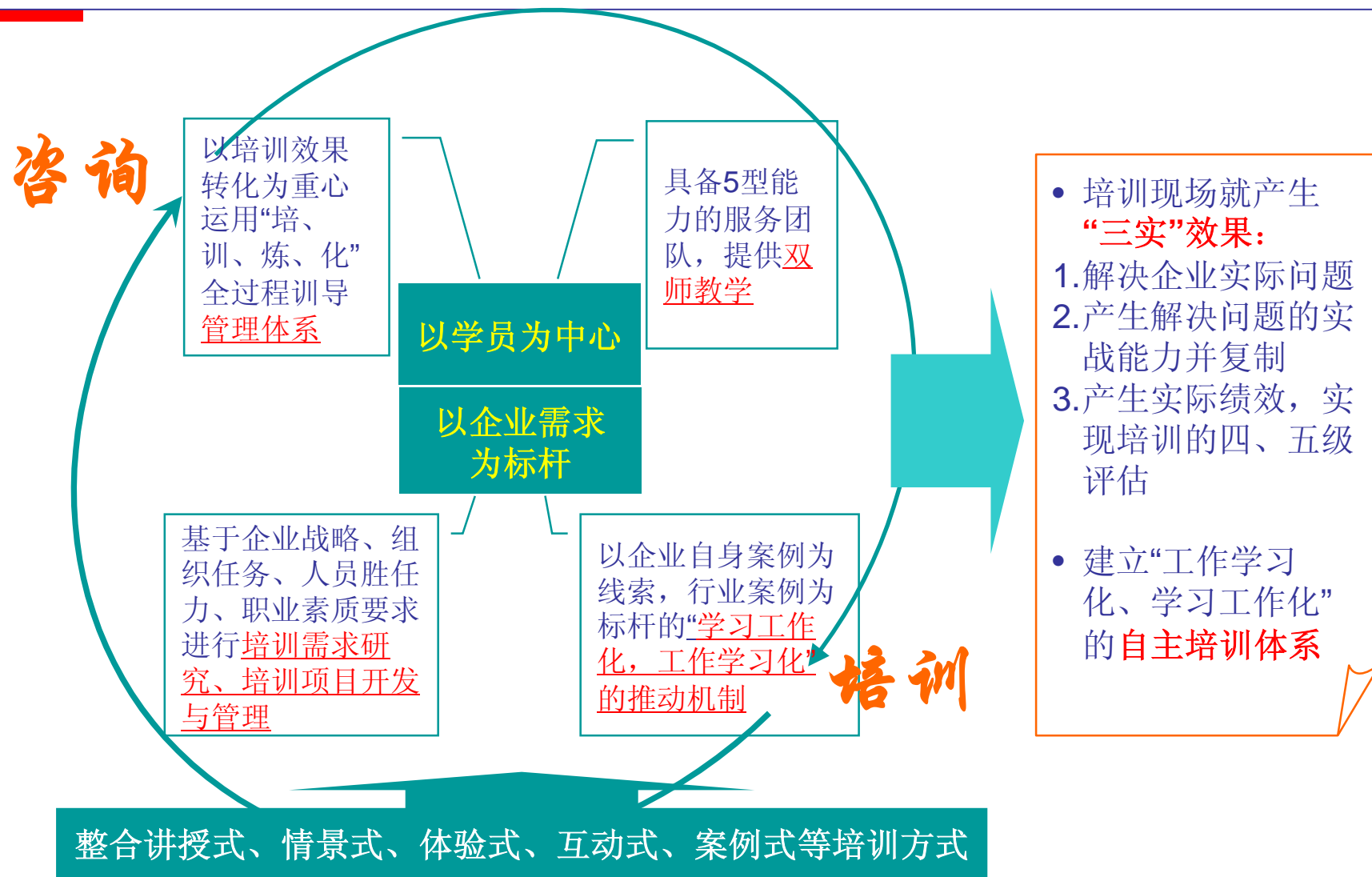
来自www.3722.cn 中国最大的资料库下载

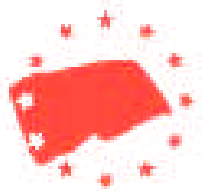
培训中

合理有效过程实施



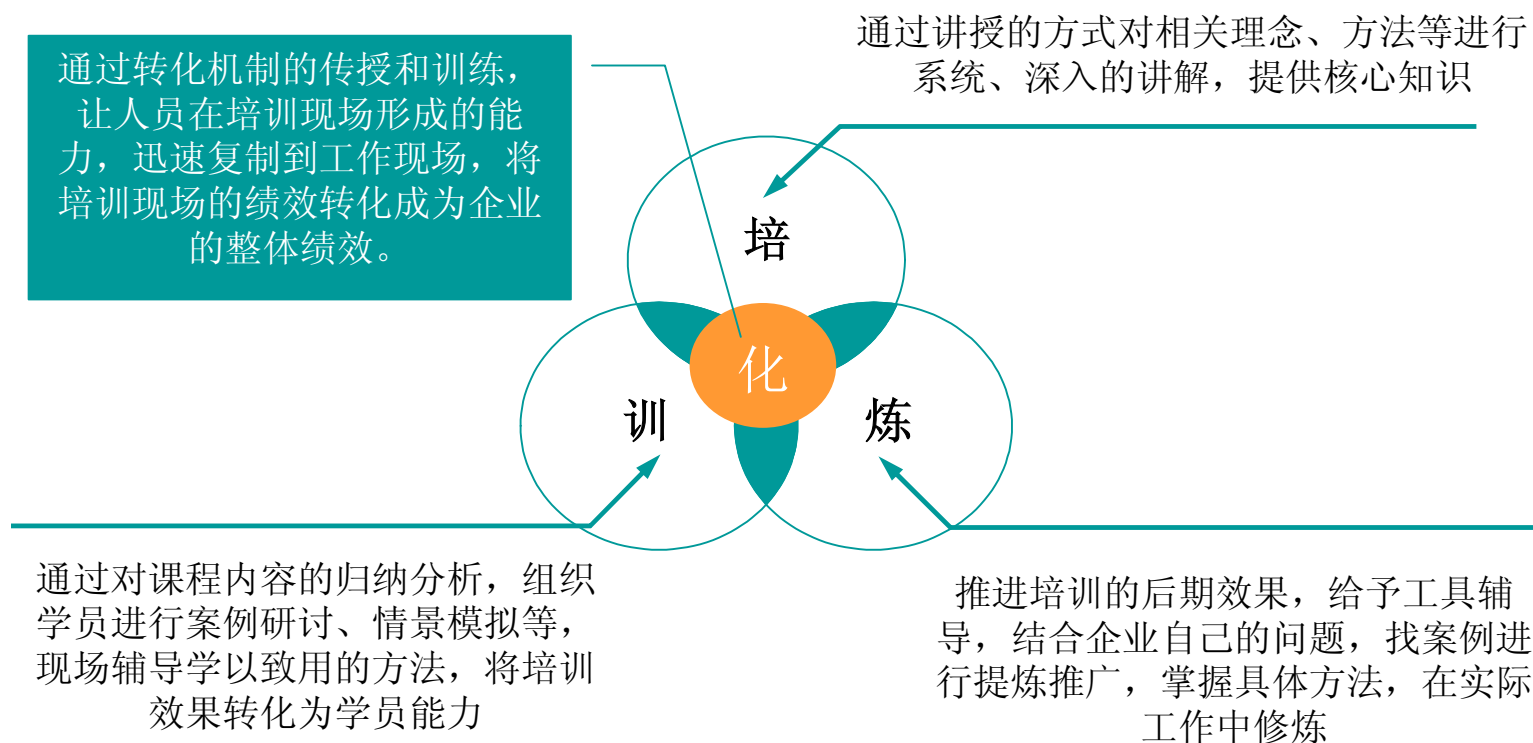
一、现场保障培训效果





二. “培、训、炼、化”管理体系

八九点的特色培训方法提供效果保证——八九点国内独创特色培训方法：
“培、训、炼、化”四位一体全过程训导管理体系

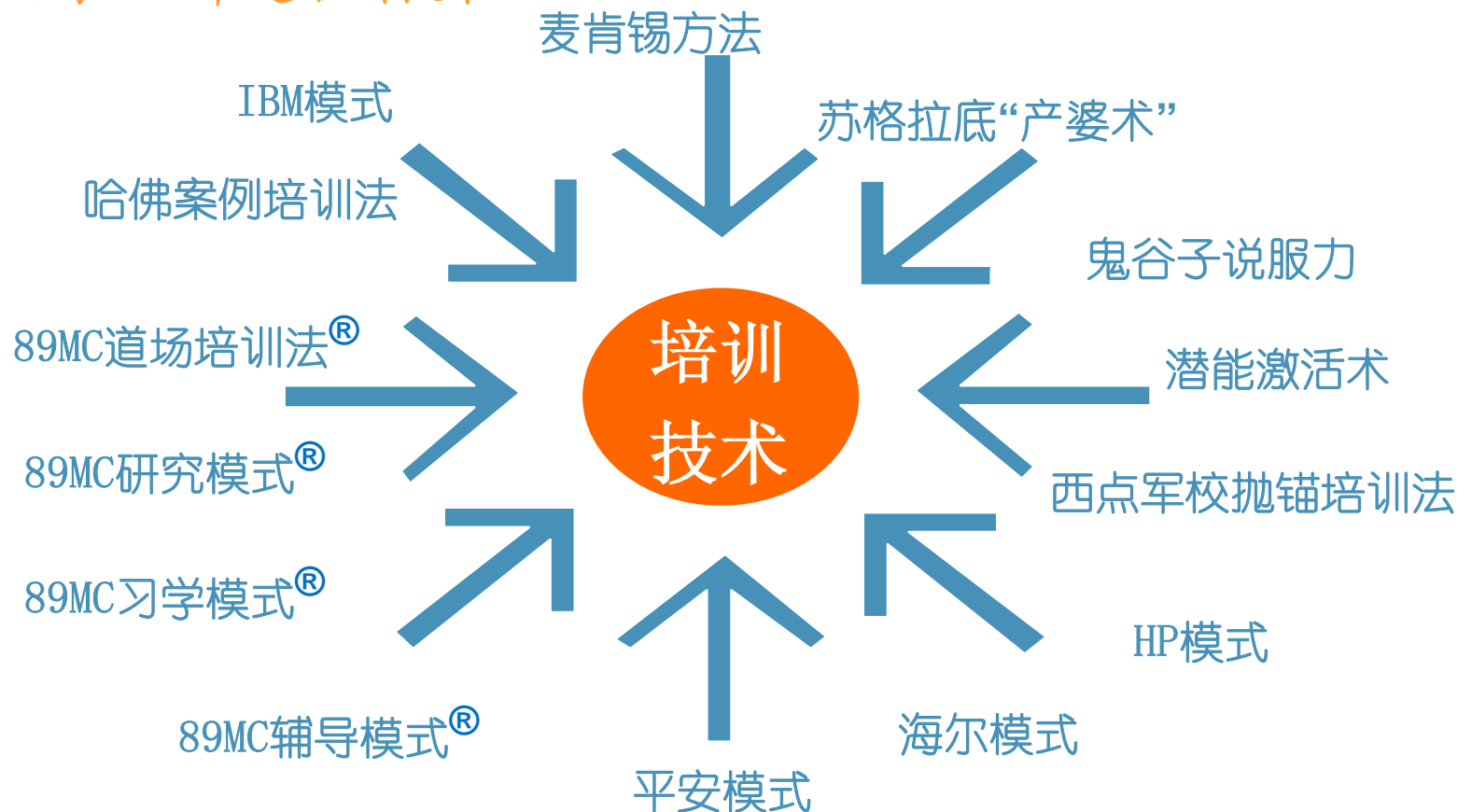


效果如何转化是关键，没有成功转化，80%的培训效果等于零，
八九点的特色方法更多解决了培训效果如何转化的问题。



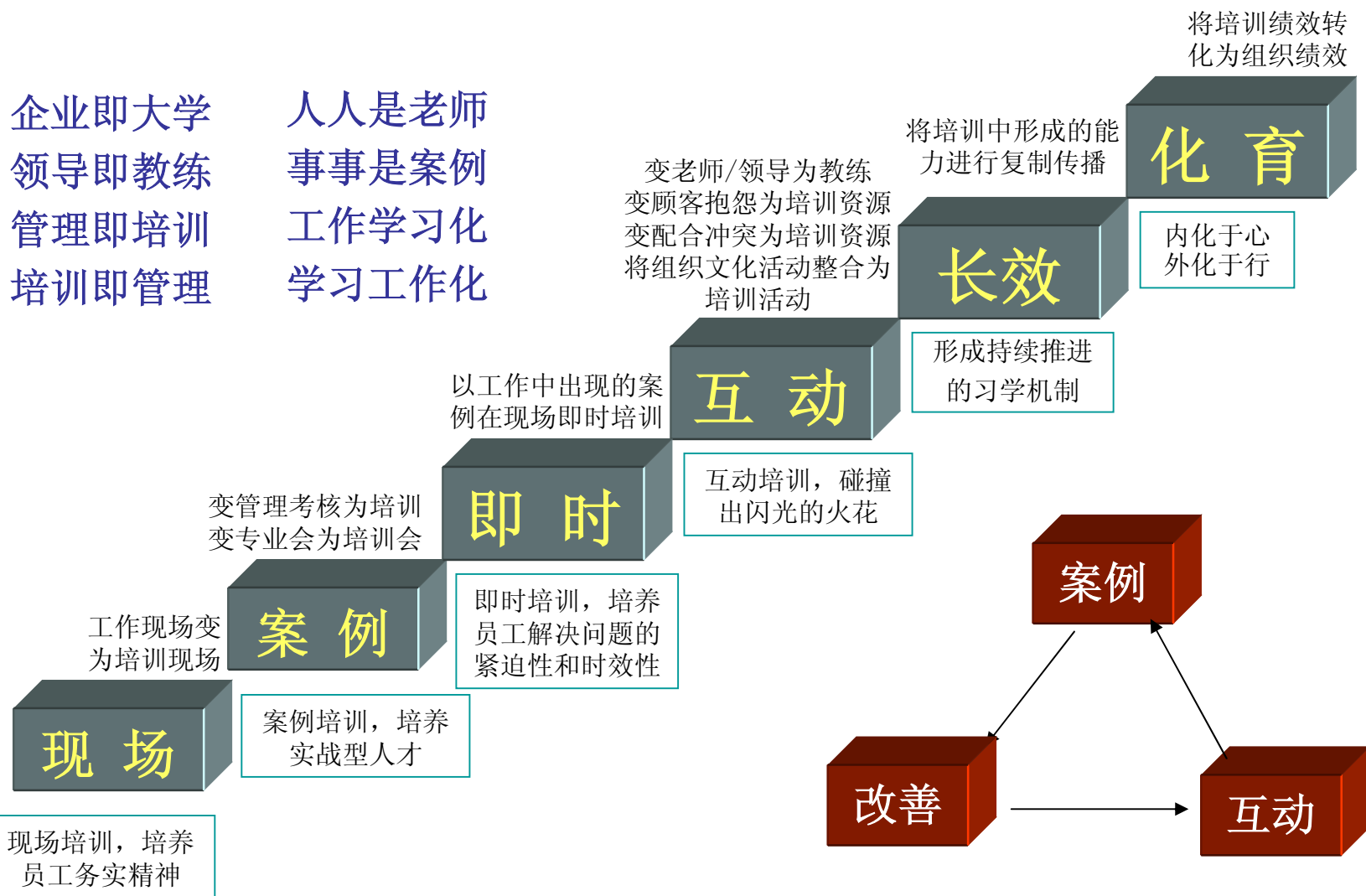
三. 先进的培训技术

89mc基于对麦肯锡、IBM、HP、海尔等优秀培训理念和方法的有效整合、优化，并在实践中形成对ISO10015标准的持续超越，积累而成具有实效的89mc卓越培训技术





四、“工作学习化、学习工作化” 长效机制



五、全程训导双师教学

培训效果70%取决于对学员学习的管理。八九点特色的训导模式即是对学员学习的管理。

双师教学



培训师:为内容的提供者，进行教的管理

训导师:以学员为中心，对学习成效进行管理，以培训效果的转化为重心

形式即内容
内容即形式

训导机制也是
对班组管理机制
的实战演练！

训导模式与机理

团队组建
轮值机制
狼羊机制
评价机制
激励机制
荣誉机制
分享机制
人文机制

消除学员博弈
打开学员心智
提升学员士气
激发学员热情
学员主动参与

高知识到达率
高知识吸收率
高能力提升率



来自www.3722.cn 中国最大的资料库下载

培训后

培训效果持续转化及顾问服务



一、培训效果全程管理

为保证培训效果，从培训前、中、后的全程管理，通过课前预习、现场效果评估、作业考核、书面考试、行动能力改善、案例强化等方式对学习效果进行评估落实，同时为每位员工建立成绩档案，以持续跟踪体现员工的学习效果。

培训阶段	培训效果评估方式	具体内容/工具	评估负责人
培训前	课前预习	培训课件 培训案例、课前预习作业	培训组织者
培训中	现场效果评估	现场效果评估、满意度问卷	培训组织者 + 培训方
	现场观察、口头询问		培训组织者 + 培训方
培训后	座谈讨论	学习内容及其应用	培训组织者 + 部门负责人
	测验考试	考试卷	培训组织者
	行动能力改善 (个人、上级主管、下属、三方评估)	行动能力改善计划表	培训组织者 + 部门负责人 + 上级领导
	作业考核	培训师布置作业，定期跟踪考核	培训组织者
	案例强化	抓案例，分析问题，讨论并形成统一认识，找到解决问题的方法	培训组织者 + 部门负责人



二、培训效果转化之行动纲领

培训效果必须解决问题，必须产出绩效！
要象管理工作任务一样管理培训效果！

工作学习化
学习工作化
管理即培训
培训即管理

由上而下的拉动
由内而外的驱动
全员参与的调动
全员对标的频动
由下而上的推动

技术加速器

□五大主题模式：评选、征文、演讲、提案、行动计划

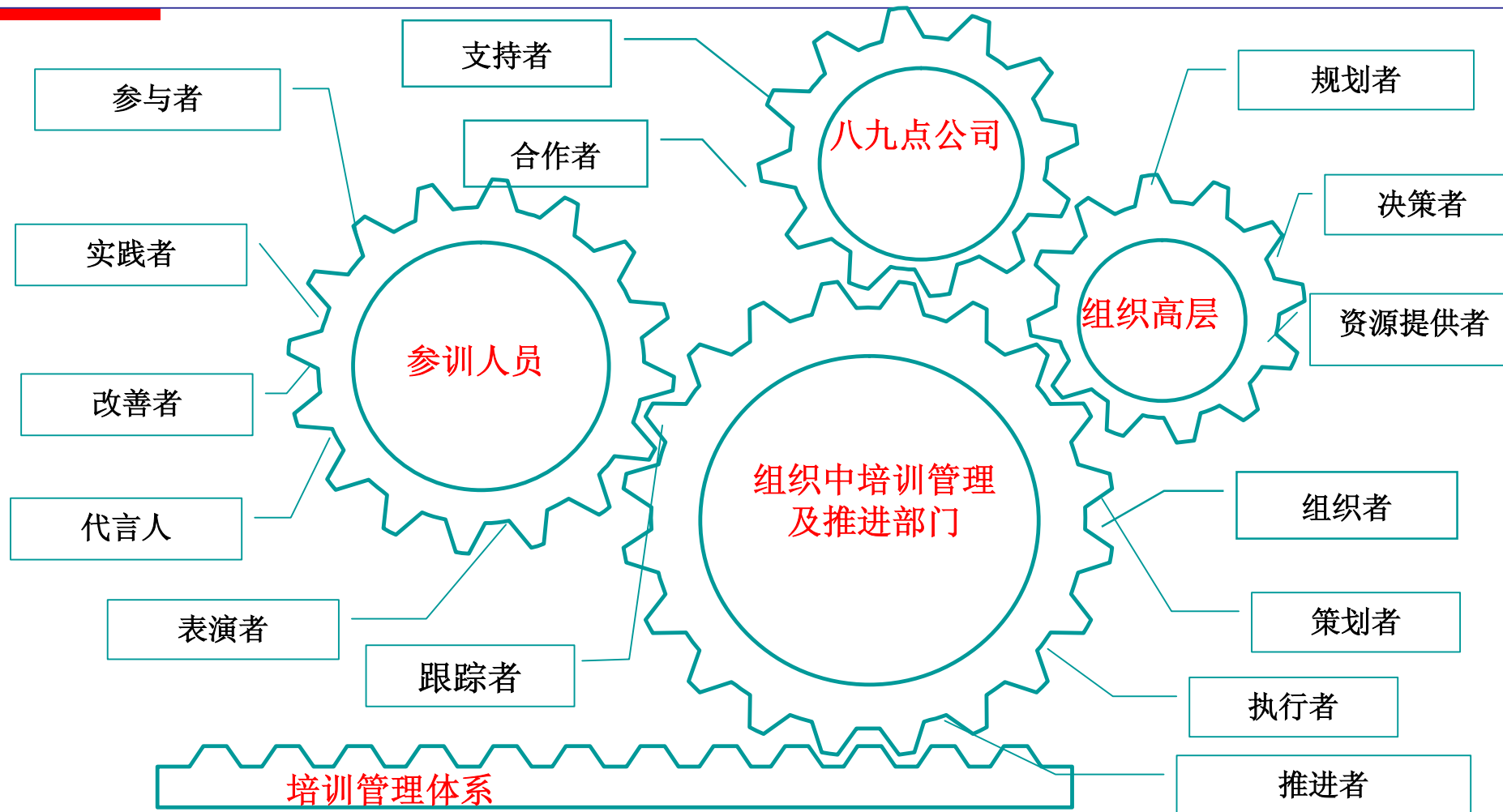
□六种呈现形式：主题演讲、领导表彰、成果命名、案例发布、授予称号、媒体宣传

激励保障器

将班组建设成为员工的精神家园、乐业福田



三、培训效果转化之人力组织配合机制

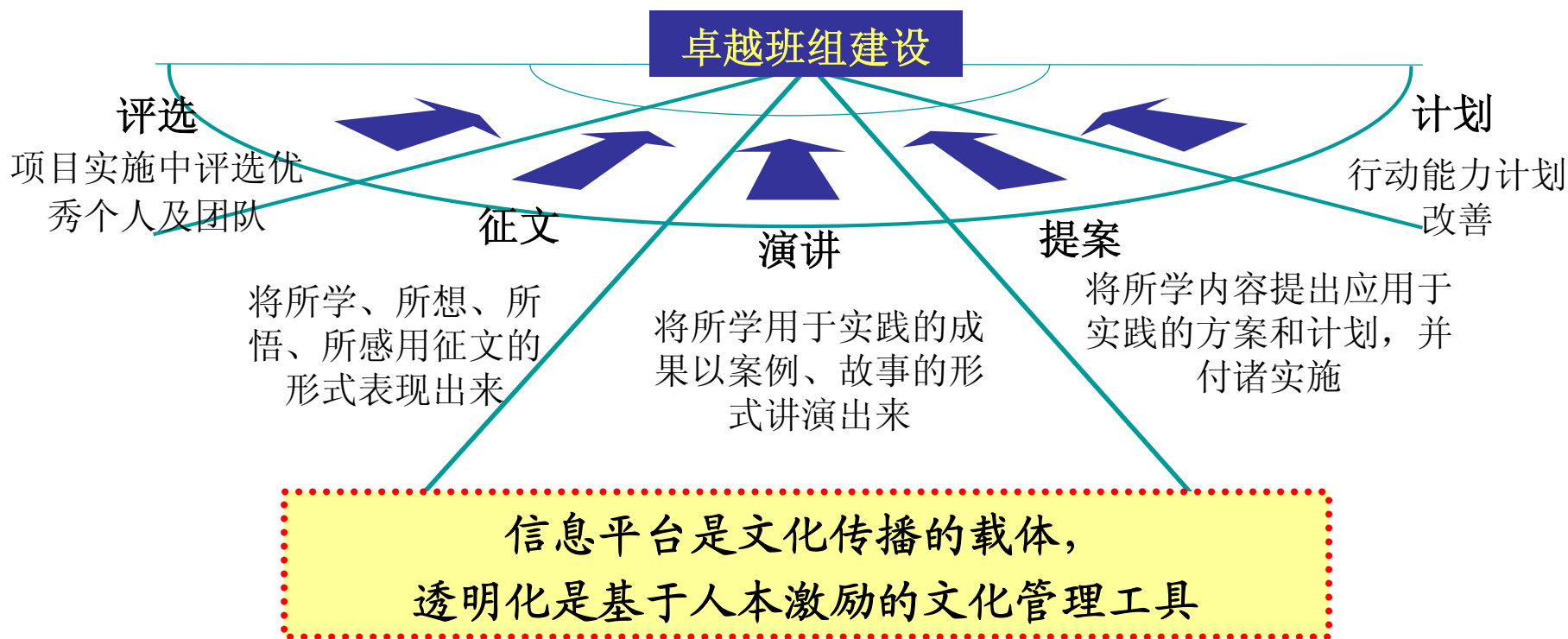


全员尽责 全员参与 全员管理 全员思考 全员创新 全员创标



四、培训效果转化之人本激励模式

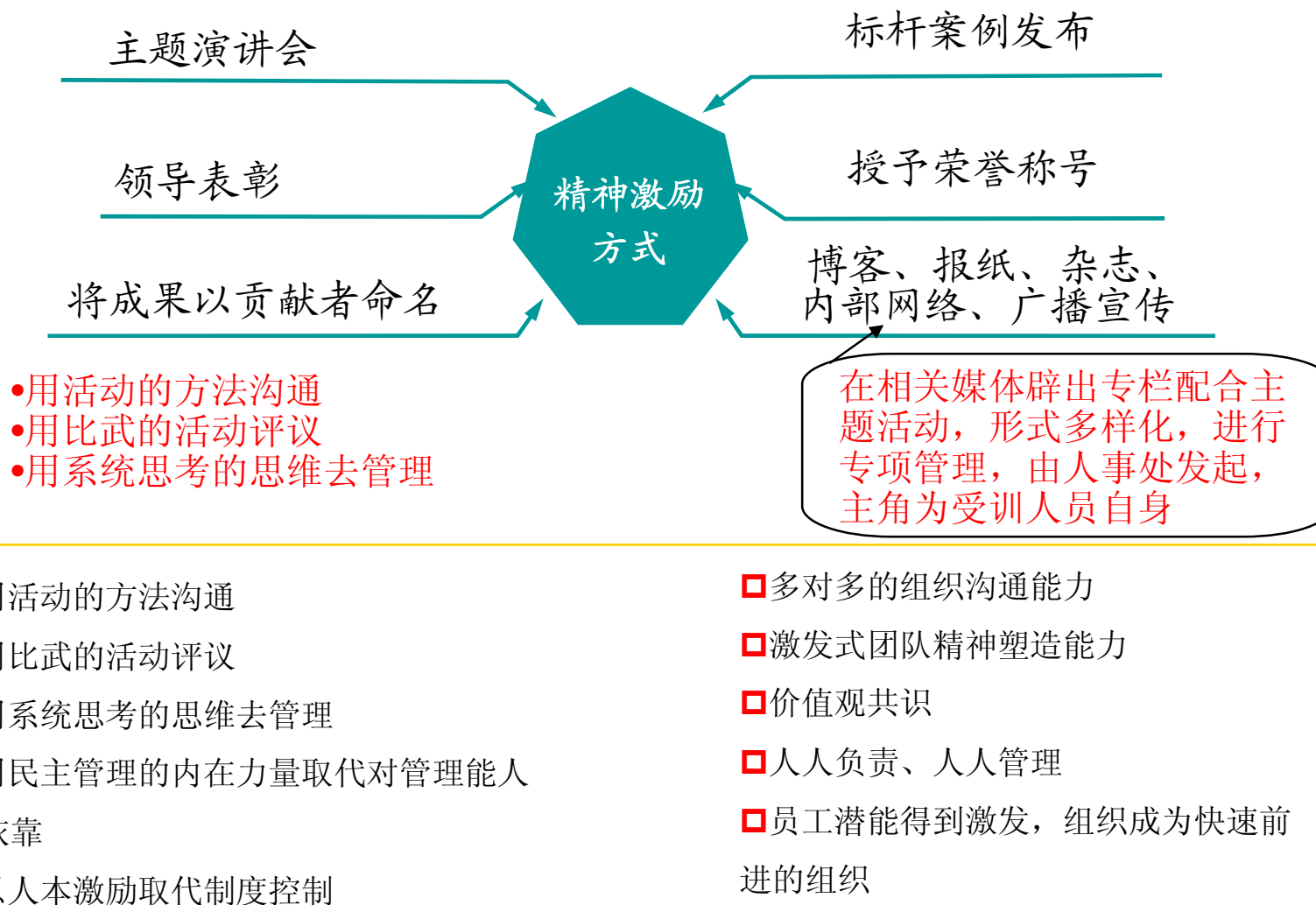
启动组织，先启动人，启动人，先启动精神
发动组织文化，形成文化力



全面运势、谋势、造势、行势，使培训效果层层推进、步步转化



五、人本激励的呈现形式与管理原则





六、培训效果转化之制度管理模式

项目完成的过程，是将项目推进机制复制到运营管理当中的过程；是员工精神被激发，潜能被激活，充分发现自身的价值、团队的价值过程。

□考核培训推进实质上是考核提升实绩的推进效果

□培训任务完成的绩效评价
□优秀人员的业绩表彰
□成绩优异者的经验总结与案例发表
□让优秀者作为内部培训师辅导任务完成不好的人员

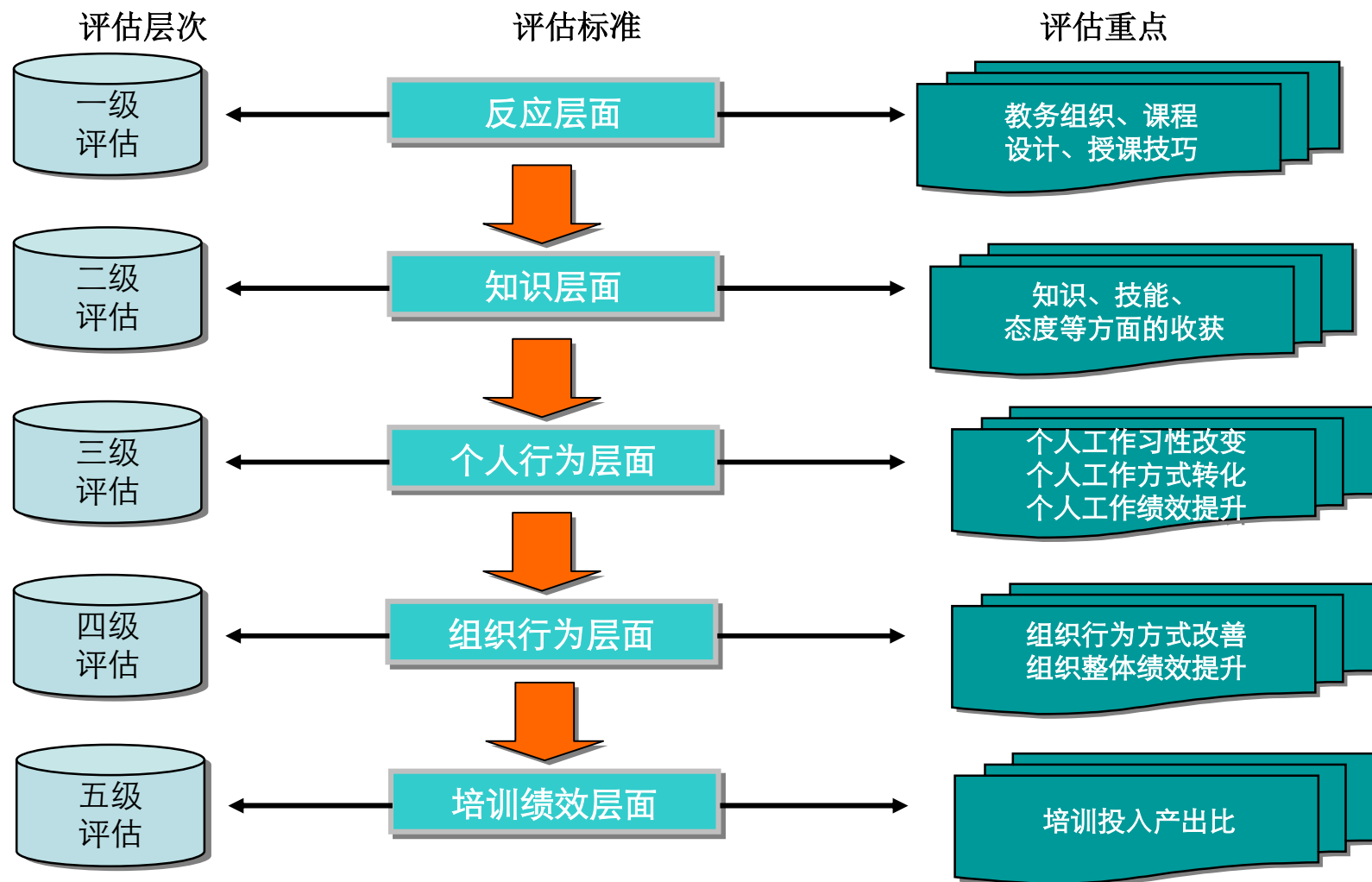
□形成出人才的机制，人才储备为企业发展提供人力资源基础
□成为一个持续学习的组织

□月月评价、层层考核、环环落实、人人参与、月月兑现。





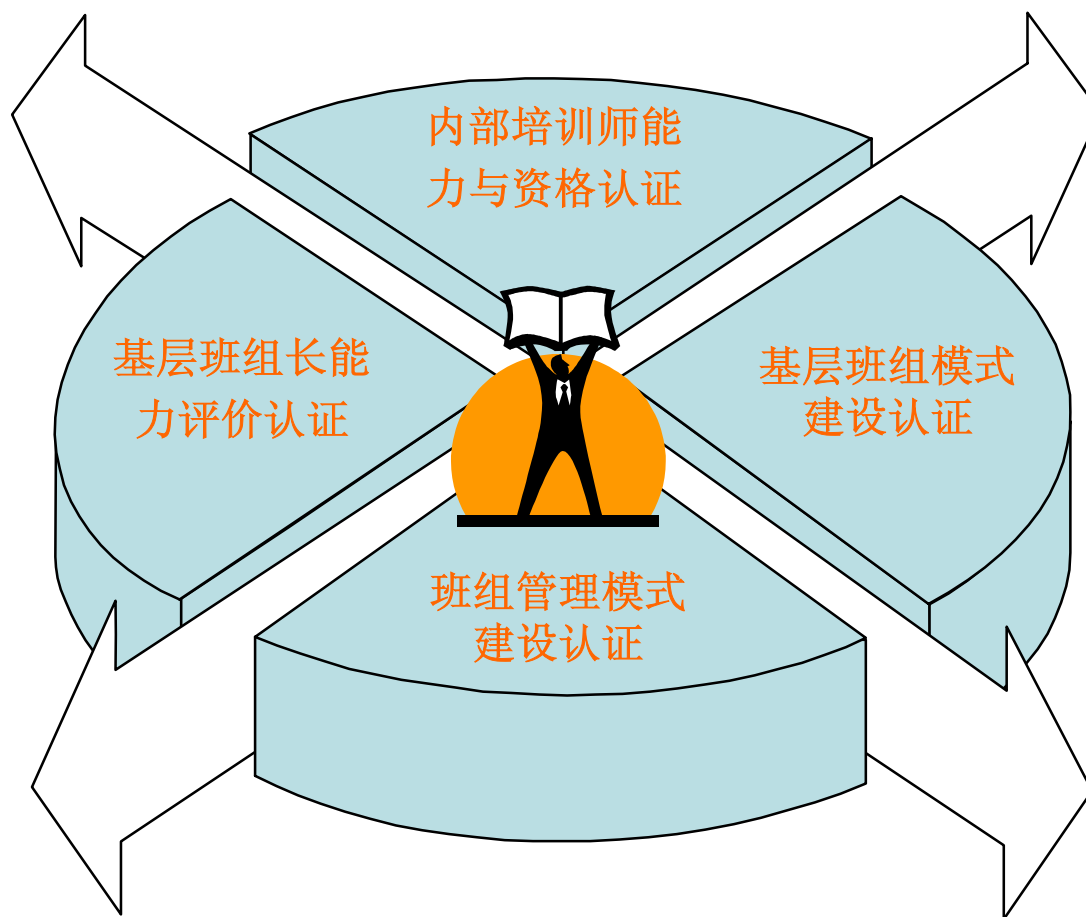
实现培训效果五级评估





来自www.3722.cn 中国最大的资料库下载

培训效果权威认证





来自www.3722.cn 中国最大的资料库下载

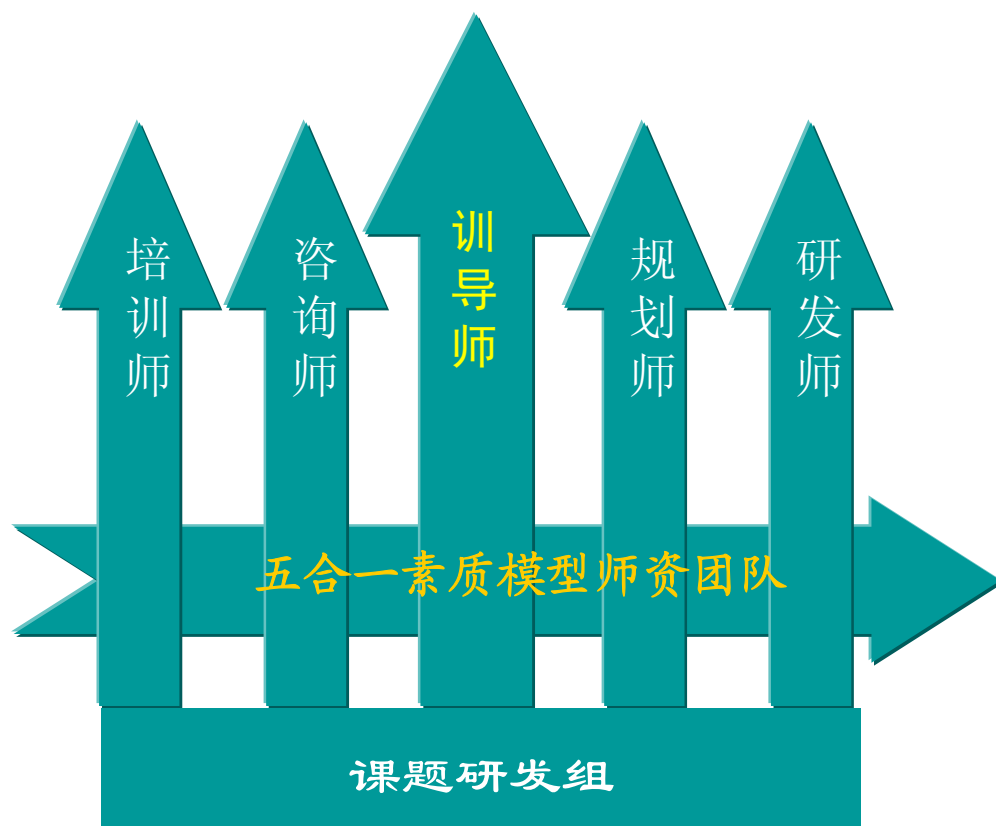
培训后台

强大团队及丰富化资源支撑



专业化团队服务

八九点超越了一般公司培训者在以上能力模型方面的缺陷，五合一模型的培训团队，在实效型培训中是必不可少的核心要素。



中国唯一的班组长培训专家团队

中国唯一的“三基”建设专家团队

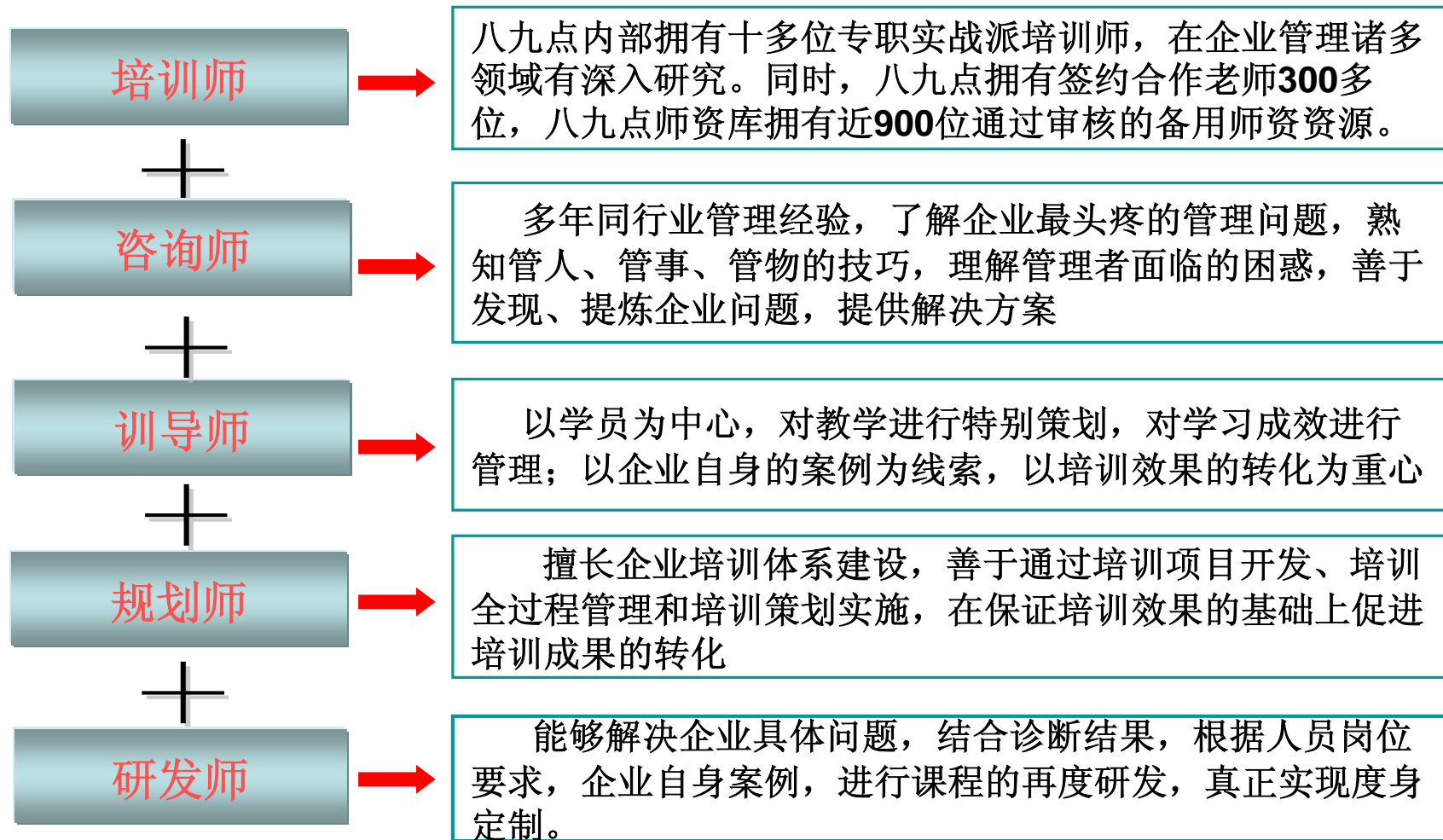
中国唯一的企业文化培训咨询团队

中国唯一的执行力研究专家团队

中国唯一的企业培训体系建设团队

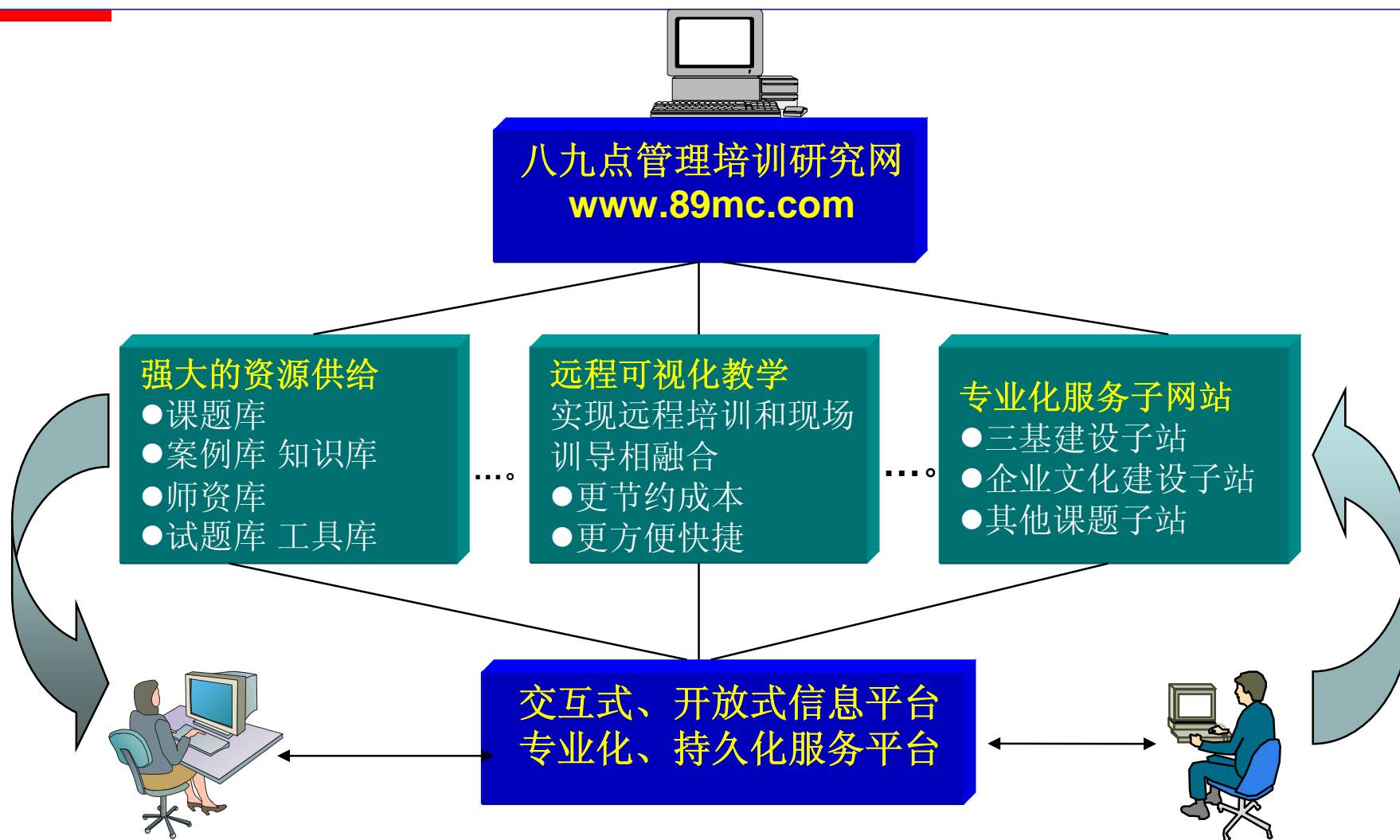


五师团队服务



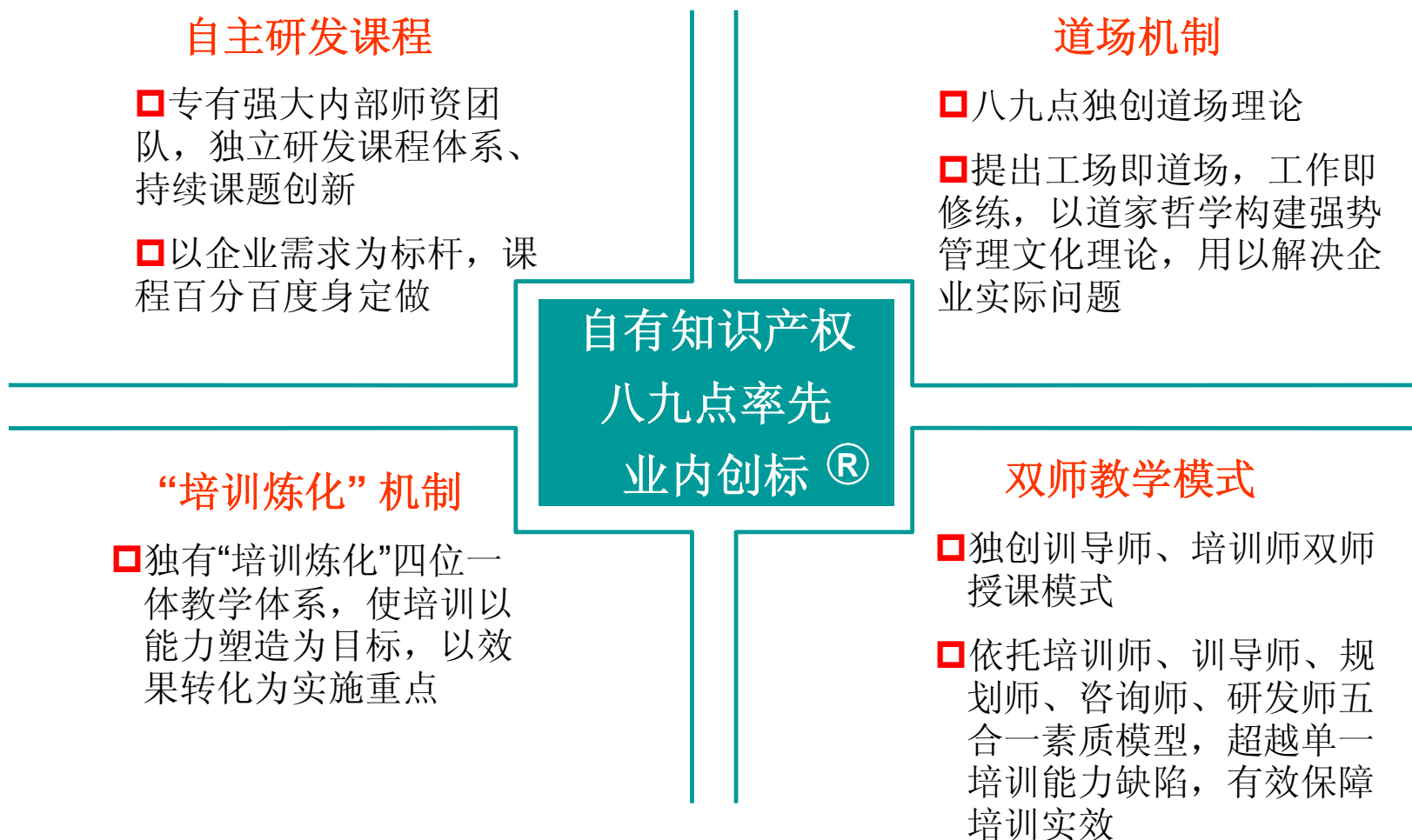


网络化运营支持





八九点开发的“R”管理模式





为了使培训针对性强、效果突出，为企业创造最大的价值，八九点已做好了准备，在您需要时，组织好本公司培训师、咨询师、训导师、规划师和研发师深入地进行企业需求研究，根据实际需求进行培训项目开发，设置具体的实施方案和计划，整合最具竞争力的实战资源为您提供全方位的培训、咨询服务。

当您有需要时，请与八九点联系：

咨询热线：**400-701-2389**

电话：**010-88202007/88202006**

E-mail：**89sun@89mc.com**

八九点管理培训研究网

<http://www.89mc.com>

