

管理者的五个条件

- 1、责任感。
- 2、必要的知识和技能。
- 3、使用人的能力。
- 4、培养人的能力。
- 5、改善的能力。

班组长的职责（职责篇）

责任感：把握好自己的心态，积极工作。

1	编制和修改及贯彻作业要领书	<ol style="list-style-type: none"> ① 作业要领书的编写。 ② 修改工作。 ③ 对员工的培训。 ④ 监督作业要领的执行情况。 	4	问题确认及汇报	<p>问题确认</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 现场点检（人、6S、设备、安全、品质），只相信自己的眼睛。 ② 观察标准作业。 ③ 异常处理结果追踪。 ④ 手修处访问（下工位访问） <p>问题汇报</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 产量汇报。 ② 质量汇报。 ③ 安全问题汇报。 ④ 阶段总结。
2	人员培训	<ol style="list-style-type: none"> ① 安全、品质、作业技能的培训；制定培训计划（了解组员情况，不同计划）；使班内成员掌握并遵守作业。 ② 多能工的培养（轮岗）。 ③ 制作并填写培训记录。 ④ 对培训结果作出评价。 ⑤ 对培训效果定期进行现场确认。 	5	召开各种会议	<ol style="list-style-type: none"> ① 班前班后会。 ② 安全会议。 ③ 品质会议。 ④ 成本会议。
3	异常处理	发现异常（与文件、程序、标准不符），通知相应车间进行处理，处理不了报告质保评价是否让步接收。	6	改善	<ol style="list-style-type: none"> ① 提高现有状况的改善。 ② 解决发生问题的改善。

班组长的一天

开线前	开线中	停线后
------------	------------	------------

<ol style="list-style-type: none"> 1 确认交接班记录。 2 根据记录现场确认（设备、生产线问题、改善状况等）。 3 开现场会（传达联络事项及作业指示）。 4 确认出勤，对上班异常进行调整。 5 检查职工应确认事项（作业前点检内容）。 	<ol style="list-style-type: none"> 1 明确本组负责的（工作）车辆。 2 观察作业：是否按手順书、要领书作业。 3 安全检查：检查 T/m 的违规及不安全行为并指导，报告设备不安全状态。 4 零件管理：调达、管理生产所需零件，看板回收等。 5 质量确认：现场品质点检与记录，不良处置与记录。 6 异常处置：把握问题状况，报告问题内容，接受指示后实施对策。 7 找出问题点、进行改善并记录。 8 手修处访问（下工序访问）。 9 人员培训（作业指导及确认）。 10 材料加工废品的管理。 11 出席各种会议。 12 修改要领书及各种文件、表格。 13 安排加班计划。 	<ol style="list-style-type: none"> 1 填写交接班记录。 ② 各工位 6S 及安全的确认。
---	---	--

心态篇

一、管理者心态的转变过程（提升过程）

把自己的事情做好 / 把部门内事情做好 / 把公司的事情做好 / 为社会把事情做好
 组员 部长 经理 更高的觉悟

二、心态的对应

1、对上级的态度：自信、豁达、正确定位、积极主动（有责任感）

- ① 自信：对于上司分配的事，我们要充满信心，想念自己能做好，不要怕失败，怕埋怨。
- ② 豁达：上司总是站在最高的位置关注全局，他比我们看的要高要远，所以在工作中，我们要站在上司的立场上思考问题，对上司要豁达些。
- ③ 正确定位：永远不要让上司对我们所做表示惊讶，要懂自律。
- ④ 积极主动（有责任感）：任何一个企业都迫切需要主动负责的员工，领导更是喜欢这样的员工，优秀的员工往往不是被动的等待别人安排工作，而是主动了解自己应做什么，做好计划，然后全力以赴地去完成。

2、对平级的态度：豁达、换位思考

- ① 豁达：摒弃那种认为本部门才最重要，忽视其他部门价值的想法，对我们的同级豁达些，也客观的对待工作中的利害关系。
- ② 换个角度看待周围的人和事矛盾无处不在，同级之间发生矛盾时要学会换个角度看待人和事，不要拒绝面对问题。在矛盾中寻找化解矛盾的机会。

3、对下级的态度：给下属以微笑、正确定位、尊重、关心

- ① 以下属以微笑：微笑是一种让人愉悦的表情，是人类的专利，也是一种涵义深远的身体语言，微笑可以鼓励对方的信心，可以融化人们之间的陌生与隔阂。
- ② 正确定位：要与员工打成一片，不能因为自己是个小头目而拒人千里之外，事事以领导身份自居，压制下属。
- ③ 尊重：基层管理者必须尊重自己组中的每个员工，所谓想人怎样待己，便应怎样待人，尊重是赢得真诚的前提。尽管在组织中，每个员工的身世背景、家庭可能各有不同，但是以平等的心对待每个人，人才能谋求一个融洽的氛围。
- ④ 关心：基层管理者接触的就是一线员工，因而他们的“疾苦”、“心声”，基层管理知道，也最清楚。

三、注意不良心态

1	怕受埋怨，怕担责任	4	缺乏目标
2	害怕失败，害怕被拒绝	5	好高骛远
3	否定现实，对未来悲观	6	做事半途而废

四、如何调整自己的心态

- 1、 确立明确的工作目标；
- 2、 制定合理的计划；
- 3、 把积极的心态给予别人；
- 4、 学会微笑面对人生；

- ① 确立明确的工作目标：有目标的人会比毫无方向的人更易拥有积极的态度，并不一定是壮志凌云，但一定要足够强烈，它可以为你带来稳定而持续的挑战。（首先要明确目标，不要模糊；目标很多，但要有可行性，有努力的方向；有了目标以后，分解目标。）
- ② 制定计划：也许有人会问心态与体育锻炼之间有必然联系吗？两者之间相互作用吗？大家想一下，是问某一天你觉得身体不适，你心情怎么样？心情是不是很糟，很不愿意工作，心态是不是很消极。如果试着锻炼一下身体，呼一口新鲜空气，效果会很不一样的，所以制定合理的锻炼计划是必要的。
- ③ 把积极心态给予他人：当别人的行为使你灰心丧气时，你可能会很想教训他一顿，这是可以理解的。但如果在别人心情低落时，适时的给一点表扬，也许就能调动他的积极性，往往收到的结果会不一样。
- ④ 学会微笑面对人生：微笑可以化解忧伤，微笑可以缩短人与人之间的距离，微笑可以克服很多困难，总之微笑可以改变你的一切。微笑可以创造一个好的工作氛围，一个舒适的工作环境。改变不了整体环境，可以改变自己的周围，一个组好了，所有的组都做好了，整体就好了。

五、如何发现并改变下属的不良心态

1、如何发现

- 观察（活动、工作）；
- 多沟通；
- 从侧面了解；

2、如何改变

- 帮助员工找目标，使其相信你会帮助他实现目标；
- 分析员工的价值观，并用他们的价值观去激励他们；
- 针对员工的不良状态定期召开会议；

理念篇

“大庆”精神：三老、四严、四个一样。

三老：说老实话，办老实事，做老实人；

四严：严密的组织，严肃的态度，严格要求，严明的纪律；

四个一样：领导在场和不在场一个样，有人监督和无人监督一个样，晴天和雨天一个样，白天和晚上一个样；

爱祖国，爱人民，爱事业和热爱生活是我们凝聚力的源泉，责任意识，创新精神，敬业精神和团结合作精神是我们企业文化的精髓，实事求是我们行为的准则。

二十五条理念中的精华：

- 一、公司利益高于一切；

- 二、每天进步一点点；
 - 三、精品观念是品牌的灵魂；
 - 四、注重对细节的把握；
 - 五、不走样的执行力；
 - 六、做人要低调，做事要高调
- ### 一、公司利益高于一切

解释：公司是大家的生存平台，个人利益不能与之发生冲突，一旦发生冲突，必须在理解的基础上进行避让。这样做的原因是，当大家的生存平台被破坏之后，个人利益根本无从谈起。

我们的态度：珍惜公司声誉，以公司为家。

我们的工作：**最忌讳的做法有3条。**

- ① 所谓的“老好人”；（小慈是大慈之贼：可以理解是最求可理解的事情，除非你能改结果。放过问题，就是掩耳盗铃，用可以理解来实现小慈，就是篡改规则。管理人员必须敢于解决矛盾，不做所谓的“老好人”。）
- ② 被眼前的**利益所诱惑**；（小利是大利之贼：眼前的利益诱人，但更诱人的是未来。舍“长远的未来”而取“一时的小利”，就等于被“小利”所欺骗。不被“小利”所诱惑的关键是一定要廉洁自律。）
- ③ **没有服务意识**；（服务是一种责任：管理首先是一种服务，不能真诚服务的领导肯定做不了好领导，做好服务的真谛是真诚尊重员工并创造公平竞争的环境，使他们更好地实现自身价值。没有服务意识的人，就等于没有责任观念，是受欢迎的人。）

没有服务意识的人，就等于没有责任观念。有服务意识，领导会使他的工作得到大家的支持和尊重，提高工作的效率和有效性，培养良好的团队精神和良好氛围。

二、每天进步一点点

解释：这是长城文化和管理的核心。企业在不断的创新中求发展，个人靠创新精神求进步。

在改进中寻求更多的改进（精益生产）；

我们的原则：**追求完美**；

我们的工作：**持续不断的改进**；

工作方法：**追求完美**，比现状好，形成**阶段的进步**；

三、精品观念是品牌的灵魂

解释：企业的生命力在于品牌，而品牌的灵魂是企业的精品观念。消费者的眼睛是雪亮的，市场竞争“刺刀见红”的是产品质量。任何放过质量问题的人，就等于给前方提供假弹药。我们应该建立大市场观念，用竞争的心态评价企业和产品，站在客户的角度感受质量和服务。

我们的态度：**站在客户的角度感受质量和服务；品质是在工序内创造出来的，生产线中下道工序就是客户；不生产不良品、不流出不良品。**

我们的工作：**现场遵守标准作业。**

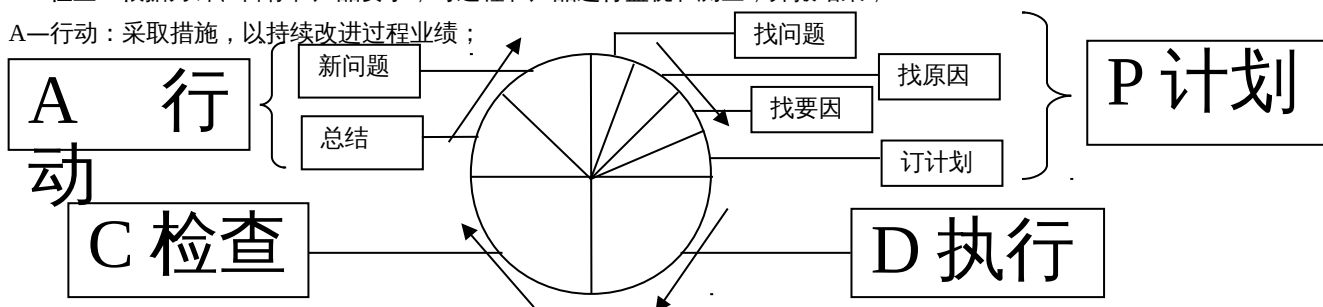
工作方法：PDCA 模式（特点：周而复始、大环套小环、阶梯式上升）

P—计划：根据顾客的要求和组织的方针，为提供结果建立必要的目标和过程；

D—执行：实施过程；

C—检查：根据方针、目标和产品要求，对过程和产品进行监视和测量，并报结果；

A—行动：采取措施，以持续改进过程业绩；



5W2H

5W (What、Who、Where、When、Why)

What：什么事，要做什么？

Who：由谁执行，谁来负责？

Where：在哪儿做，从哪儿开始，从哪儿结束？

When：何时开始，何时结束，何时检查？

Why：为什么要做这项工作，明确工作的目的性和必要性？

2H (How、How much)

How：怎么做，工作的程序和方法？

How much：做多少，做到什么程度为好？

四、对细节的把握

解释：魔鬼总是存在于细节之中，管理要求把微小细节放大，才能看到本质。忽视细节就是粗糙和简单，是推卸责任的挡箭牌。细节表现出高度的专业精神。只有不放过细节，才不存在管理死角。

正所谓：**千里之堤溃于蚁穴**。我们不能忽略微小细节，往往就是一个小细节就铸成大错。

对待错误的观念：第一次不知道，第二次不小心忘了，**第三次故意**。

我们的态度：管理无小事、**认真**出尊严。

我们的工作：把每一件简单的事做好就是不简单，把每一件平凡的事做好就是不平凡。在简单、平凡中做出高尚。

五、不走样的执行力

解释：一个团队执行力强弱，是这个团队管理水准的标志。一个没有执行力的团队，就等于没有战斗力。很多人对待要求和标准是抗拒的，不以为然的，领导在管理过程中往往随意更改指令，这是阳奉阴违。我们每个人都得清楚，你必须沿着原则的方向前进，不能走样，不能偏离，不要想改变规则，只有以开放的心态接受它，而不能抗拒它。

我们的态度：**规范就是权威，规范是一种精神**。

我们的工作：**遵守标准作业**，遵守规章制度，积极主动不推诿。

六、做人要低调，做事要高调

解释：诚恳低调，脚踏实地做人，可以保持团结健康的工作气氛，而做事积极高调、敢于身先士卒，可以赢得支持和声誉。

我们的态度：诚恳、谦虚、认真、积极。

我们的工作：1、客观公正，对事不对人，可以保持团结健康的工作氛围。

2、积极主动、身先士卒，不推诿、不逃避、勇于担重任，可以赢得支持与声誉。

管理篇

了解管理的基础知识，规范自己的做法，完善知识结构。

5方面：管理的发展史；管理的含义；管理的职能；实现管理的方法；管理者基本素质；

一、管理的发展史

二、管理的含义

通过信息获取计划、组织、领导、控制等职能的发挥，来分配、协调一切可以调用的资源以实现所需的目标。

目的：为了实现既定的目标。

三、管理的职能

计划：确定目标，开发活动，协调活动。

组织：决定需要，做什么，怎么做，由谁去做。

领导：指导和激励所有参与者，以及解决冲突。

控制：对活动进行监控，以确保其按计划完成。

实现组织的目标。

四、实现管理的方法：PDCA（特点：周而复始、大环套小环、阶梯式上升）

P—计划：制定目标和计划；

D—执行：开始行动，实施计划；

C—检查：对行动结果进行检查；

A—总结：纠正错误，调整方向，制定下一次计划；

5W2H

5W (What、Who、Where、When、Why)

What：什么事，要做什么

Who：由谁执行，谁来负责

Where：在哪儿做，从哪儿开始，从哪儿结束

When：何时开始，何时结束，何时检查

Why：为什么要做这项工作，明确工作的目的性和必要性

2H (How、How much)

How：怎么做，工作的程序和方法

How much：做多少，做到什么程度为好

戴明的十四个要点：

1. 创造产品与服务改善的恒久目的

最高管理层必须从短期目标的迷途中归返，转回到长远建的正确方向，也就是把改进产品和服务作为恒久的目的，坚持经营，这需要在所有领域加以改革和创新。

2. 采纳新的哲学

必须绝对不容忍粗劣的原料，不良的操作，有瑕疵的产品和松散的服务。

3. 停止依靠大批量检验来达到质量标准

检验其实是等于准备有次品，检验出来已经是太迟，且成本高而效益低。正确的做法是改良生产过程。

4. 废除“价低者得”的做法

价格本身并无意义，只是相对于质量才有意义。因此，只有管理当局重新界定原则，采购工作才会改变。公司一定要与供应商建立长远的关系，并减少供应商的数目。采购部门必须采用统计工具来判断供应商及其产品的质量。

5. 不断地及永不间断地改进生产及服务系统

在每一活动中，必须降低浪费和提高质量，无论是采购、运输、工程、方法、维修、销售、分销、会计、人事、顾客服务及生产制造。

6. 建立现代的岗位培训方法

培训必须是有计划的，且必须是建立于可接受的工作标准上，必须使用统计方法来衡量培训工作是否奏效。

7. 建立现代的督导方法

督导人员必须要让高层管理知道需要改善的地方，当知道之后，管理当局必须采取行动。

8. 驱走恐惧心理

所有同事必须有胆量去发问，提出问题，或表达意见。

9. 打破部门之间的围墙

每一部门都不应只顾独善其身，而需要发挥团队精神，跨部门的质量圈活动有助于改善设计，服务，质量及成本。

10. 取消对员工发出量化的目标。

激发员工提高生产率的指标、口号、图像、海报都必须废除，很多配合的改变往往是在一般员工控制范围之外，因此这些宣传品只会导致反感，虽然无须为员工订下可计量的目标，但公司本身却要有这样的一个目标：**永不间断地改进。**

11. 取消工作标准及数量化的定额

定额把焦点放在数量，而非质量。计件工作制更不好，因为它鼓励制造次品。

12. 消除妨碍基层员工工作畅顺因素

任何导致员工失去工作尊严的因素必须消除，包括不明何为好的工作表现。

13. 建立严谨的教育及培训计划

由于质量和生产力的改善会导致部分工作岗位数目的改变，因此所有员工都要不断接受训练及再培训。一切训练都应包括基本统计技巧的运用。

14. 创建一个每天都推动

以上 13 项的高层管理结构。

五、管理者的基本素质

责任心；

必要的知识和技能；

培养人的能力；

使用人的能力；

创新的能力（即问题改善的能力）；

沟通篇

了解沟通环节中的控制手段，学以致用

3 方面：沟通的基础知识；沟通的三个环节；如何与上司、同事、下级沟通；

一、基础知识

你的工作没有一件事可以完全不与他人打交道。

1、沟通的重要性；

有效沟通：促进工作，积极进展；实现自己的目标；

无效沟通：浪费时间；浪费资源；工作失败；

2、沟通的含义

首先是信息的传递；**不仅是传递**，还要被**充分理解**；沟通不只是达成一致的**意见**，而是沟通**双方准确理解信息的含义**；沟通是双向，反馈的过程。

沟通的三个环节：表达；倾听；反馈

1、表达：

如何有效的表达：把信息按一定的**逻辑顺序**，采用对方可以**接受的语言和方式**，**清晰、准确地传达给对方**。

注意事项：内容符合逻辑次序，使用对方熟悉的语言，表达语言清晰准确，省略不必要的信息，避免不良表达。信息充分而又无介质，是最佳的沟通方式，学会表达了，那如何倾听。

2、倾听：

如何有效地倾听：积极的倾听，体会对方感受，用心去沟通。

① 有效倾听的要领：**神情专注，给予确认，及时反应，控制情绪，感受对方**。

② 注意事项：避免先说再听，一心二用；

避免有偏见，先入为主；

换位思考；

3、反馈：

如何给予反馈：做到易地而处的聆听；做出希望达成共识的回应；选择适当时机；给予有效反馈；

① 注意事项：对事不对人；

以改善而不是批评为目的；

把重点放在改善行为上；

避免强加个人意见。

② 如何接受反馈：聆听，不中断；避免自卫（自己封闭），表明你将考虑如何去采取行动。

三、如何与上司、同事、下级沟通

1、如何与上司沟通

① 如何向上级汇报

选择适当的时机；

方式可以是 Face To Face（面对面），也可用邮件、电话；

内容简洁、精练；

顺序：**结论→理由→经过；**

与上司期望对应；

② **接受原则：**易地而处聆听

 做好记录

 充分理解确认

 姿态端庄

注意事项：尊重（了解上司；事实与意见区分；态度自信；尊重、慎重；）

2、如何与同事沟通

与同事沟通为什么困难

 员工都认为自己的部门重要，而忽视了其他部门价值；不能设身处地的确良地待其他部门的工作；失去了权力的强制性；职权划分的问题。

如何与同事沟通：积极主动

 采取正确方式

 换位思考

 认真聆听，避免自卫；

 正确回应；

与同事沟通的原则：坚持原则，按公司规定和职权办事，捍卫最重要的权力和权益；双方沟通的共同目的，**把工作做好。**

 忌：**维护自己的权益而侵犯了别人**，忽略式否定别人的需要、感受和愿望；回避问题，说话拖泥带水，**为自己找借口。**

3、如何与下级沟通

 积极倾听；

 平易近人，平等对待；

 有效回应；

 采取适当的语言和方式；

注意事项：避免不良语态；避免强权限制；评论掌握分寸；

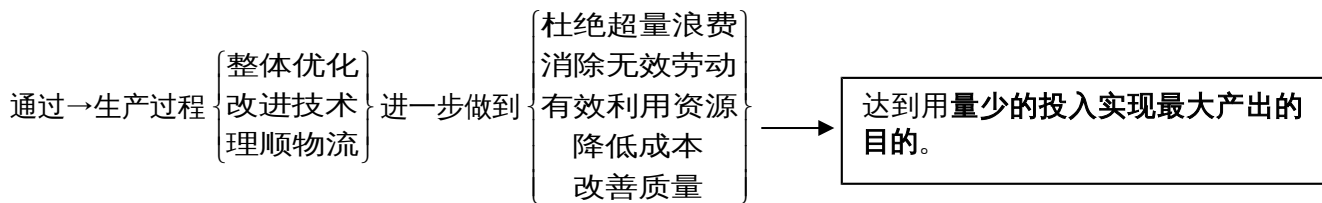
精益生产

- 1、丰田汽车发展史
- 2、精益生产的由来
- 3、精益七种浪费
- 4、精益生产两大支柱

一、丰田汽车发展史

背景；创业阶段；稳定阶段；发展阶段；辉煌的丰田；

二、精益生产的含义



简言之，就是及时制造，消灭故障，消除一切浪费，向零缺陷、零库存进军。

目的：追求物质制造的合理性，彻底排除浪费，达到降低成本的目的。

根据成本主义进行成本递减：售价=成本+利润→成本主义

利润=售价-成本→成本递减

增加利益的方法：1、提高售价（需要 > 生产）

2、降低成本（生产 ≥ 需要，售价由顾客决定）

成本的构成：公司不同，产生的费用也不同。

- 1、材料费；
- 2、购入部品费；
- 3、劳务费；
- 4、能源费；
- 5、其它（研究开发）；

三、浪费存在于企业的各个角落，有七种典型形式：

工厂中的浪费（能否创造价值）

存货（否）；搬运（否）；**加工（可）**；检查（否）；

工厂中的七种浪费：1、制造不良的浪费；

- 2、加工的浪费；
- 3、动作的浪费；
- 4、搬运的浪费；
- 5、等待的浪费；
- 6、库存的浪费；
- 7、造制过多、过早的浪费；（过量生产的浪费；）

1、制造不良的浪费；

是由于工厂内出现不良品，需要进行处置的时间、人力、物力上的浪费，以及由此造成的相关损失。

情况：材料的损失，不良品变废品；额外的修复、检查的损失；设备、人员的工时的损失；由于耽误出货导致工厂信誉下降。

2、加工的浪费；

也叫过分加工的浪费，主要包含两层：第一层，多余的加工和过分精确的加工，例如实际加工精度过高造成资源浪费。

第二层，需要多余的作业时间和辅助设备，还要增加生产用电，气压、油等能源的浪费，另外还增加了管理的时间。

3、动作的浪费；

动作的浪费在很多生产线中都存在，常见 12 种。

两手空闲，单手空闲，作业动作突然停止，作业动作过大，左右手交换，步行过多，转身的角度太大，移动力变换状态，不明技巧，伸背动作，弯腰动作以及重复动作和不必要的动作等。这些动作的浪费造成了时间和体力上的不必要消耗。

4、搬运的浪费；

搬运是一种不产生附加价值的动作，而不产的价值的工作都属于浪费。

表现为：放置；堆积；移动；整理。

5、等待的浪费；

由于生产原料供应中断，作业不平衡和生产计划安排不当等原因造成的无事可做的等待，被称为等待的浪费。

原因：生产线的品种的切换

每天的工作量变动很大；时常因缺料而使机器闲置；上游工序延误导致下游工序闲置；机器设备时常发生故障；生

产线未能取得平衡；存在劳逸不均的现象；

6、库存的浪费；

过大库存导致很多问题：

利率负担的增大；（固定资金、利息的增加）

经费的增大；（仓库、保险、劳务的经费）

场所的需要；

减少库存造成问题占表面化。

在库的减少是为了从根本上改善各种浪费，这是企业最终目标！

7、造制过多、过早的浪费；（过量生产的浪费；）

生产过剩的浪费→各种坏事的根源。

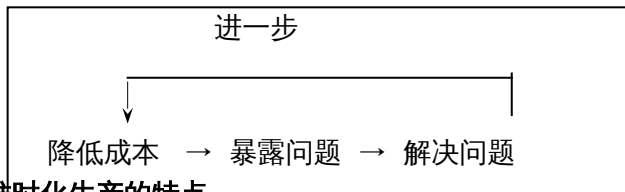
三、精益生产方式的两大支柱：准时化和自働化。

减少浪费，降低成本。

(一)准时化

1、含义：指在需要时，按需要的量，生产所需的产品。（Just In Time）

生产方式考虑的方法是将其看作一个理想的生产方式，不断地追求零库存，零库存可以无限的接近，但永远也达不到。这样就可以不断的降低库存，对所暴露出的一些问题进行改进。经过如此周而复始的优化，将库存降低到最低水平，如图所示，准时化是一个不断改进的动态过程，不是一朝一夕就可以完成的，需要企业不断的持续改善才能达到目标。



1、准时化生产的特点

是零库存，并能够快速的应对市场的变化，准时化生产方式要做到用一半的人员和生产周期，一半的场地和产品开发时间，一半的投资和少得多的库存，生产出品质更高、品种更为丰富的产品。

- a) 目的：保证质量，缩短生产周期。
- b) 前提条件：种类平准化；数量平准化；
- c) 实施原则：①工序流水化（指设备、物资等的摆放是一个流水化的；人员要求是一员多序的，批量生产多品种产品。）
 - ② 调整生产节拍；
 - ③ 后工序取用（采用看板方式）

(二)自働化

自働化	自动化
有判断异常的能力，能自动停机	无判断异常的能力，不能自动停机
能防止不良流入下一工序，轻微故障能及时避免	不能及时发现故障，容易使故障扩大化
故障原因能及时判断	不能及时判断原因
省人	省力

用人篇

使用人的能力，如何使用上级、平级和下级，提高工作效率。

一、如何使用上级

- 1、技巧：利用**发布会的时机**，借领导之力获得其他部门的大力协助；
实在**完不成的工作**请教上级给予指导；
- 2、注意事项：语言巧妙；频次不宜过多；注意场合的选择；

二、如何使用下级

- 1、技巧：关心下属的工作和生活；指导下属的工作；以身作则，树立榜样（自己的规则）；给予培训式表扬（给每个组一块地方）；
- 2、注意事项：态度蛮横；不坚持原则；推脱自己的责任；给予强烈的指责（感予汇报）；

三、如何使用平级

- 1、技巧：帮助他人；主动给他人工作以建议；称赞他人的工作；出现问题勇于承担自己的责任；
- 2、注意事项：袖手旁观；推脱自己的责任；只看到他人的不足；

使自己成为他人愿意使用的人

自己的解释:有人自以很精明，可老板却把机会给了老实人！

有人自认可以为自己负责，却总是不被人信任！

这个世界上，最缺乏的，就是那种可以信赖的人！

做个可以被信赖的人

1、忠诚——永不背叛。

- 忠诚你自己，不要背信弃义；
- 忠诚你的公司，它永远是你下一步发展的一个台阶；
- 忠诚你的上司，这是任何时候别人检验你本质的试金石；
- 忠诚你的顾客，你的顾客就会成为朋友；

2、负责——直到结果，直到满意。

- 只要你答应的事，就一定用结果和人家交代；
- 认真负责一次，别人才敢信你；
- 不要是我能办的事，我就一定负责到底；
- 绝不在外人面前推诿责任；
- 有责任揽自身，别人愿意相信；

3、主动——不等上级吩咐

- 听命：说一件事做一件事，再把说、做的事当成功劳话说给别人听。
- 拖沓：答应的事做得慢，被催促时，方加紧做。
- 主动：吩咐的事必做，期望的事当做，没做要求的事应做的更好。

4、效率——多快好省

- 做了还不够，关键是效率、速度、质量、成本、方向等。
- 高效率，可以展示人的能力和态度。
- 做了如果低效，可能就是过。

使用人的**原则**:多付出；多表扬；多动脑；多检讨；

教育篇

培养人的能力，了解教育方法、原则，增强教育能力。

“学习是一种生活方式。”高教育人是让员工不断地去超越自己。

人员指导方法

管理者的素质：**责任感；必要的知识和技能；培养人的能力；使用人的能力；改善；**

必要培训的几种情况：

1、新员工入职；2、支援者；3、现有的晚辈；4、轮岗；5、多能工化；6、设备变化；7、新产品的启动投产；8、新技术的思想；

一切影响安全、生产、品质、成本的各种情况。

人员指导方法（教育的八大原则、技能教育的方法、保持教育效果的方法、效果确认的时机）

一、教育的八原则

1、教育的心理准备

站在对方的立场上；由简单到复杂；重视动机；

(1) **站在对方的立场上**：要考虑适合对方作业能力的教育内容；预备好教材，做好准备；让对方记住内容；在记住的基础上进步提升；教育训练才开始起作用；

(2) **由简单到复杂**：引起人的兴趣；→确认目标值；→让对方理解；→符合对方学习的程度；→决定教学内容；→记住以后再一点点提高。

(3) **重视动机**：弄清部下的要求（部下想做……希望别人做……）；让对方有种欲望和目的有机结合的想法。

2、教育方法

(4) **一次教一件事**：如果一次教一件事，那就很容易理解学会。

(5) **反复**：反复直到会做为止，多次耐心地讲解给对方听，多次演示给对方看，然后让对方思考，让对方做做。

(6) **让对方本能性记住**：试用图解或图表（利用书写板）提高理解下些功夫。

3、有效教育方法

(7) **五官的活用**：根据教育的内容，想办法很好的运用眼、耳、鼻、口、皮肤中的任何一器官，灵活地进行教育。

(8) **强化印象**：不要抽象/概念化，一篇又一篇。

二、技能教育的方法

4方面：说给他听；做给他看；让他试着去做；不断确认；

1、说给他听：说话时要清晰；要讲程序和要点区分开来说明；视需要而重复；使用专门用语加以清晰的说明；

2、做给他看：慢慢地将其分析给对方看；让其从正确方向来观察；对于要点应以动作来强调；不要做出错误的做法；

3、让他试着去做：从最初开始要其做得正确及时纠正；边让对方做边让其说明作业内容；再次边让其说，边让其重复要点；确认其明白了和明白；

4、不断确认：安排适当的工作；确定不懂时该问谁；经常调查；启发对方发问；逐步减少指导；

一次具体培训的程序

一、准备

1. 缓解一下情绪；
2. 说作业名称；
3. 问有无工作经验；
4. 说工作的重要性；
5. 让其处于容易观察的位置

二、示范

- 1、做给他看（目标分步骤的说顺序）
- 2、做给他看（同进说要点）
- 3、做给他看（同进说要点的理由）
- 4、部有无不清楚的地方（有给予解答）

三、让他做

1. 让他做了（要求其沉默并对其纠正）

2. 让他做了（一边说顺序一边做）
3. 让他做了（一边说要点一边做）
4. 让他做了（一边说要点的理由一边做）

四、不断的确认

1. 确认其具体的工作及工作量；
2. 告诉其不清楚的地方问谁；
3. 一刻钟后来确认（尽管提问）；
4. 半小时、两个小时、半天、一天、一周……不断的来确认。

三、保持教育效果的方法

- 1、 监督者以及前辈要身先士卒；
- 2、 耐心地教育到将正确的作业习惯学会为止；
- 3、 利用开会等来做为加强教育的机会；
- 4、 如能够操作或有好的提案了，要适时对其给予表扬；
- 5、 如果发现了其不能做的事情，要当时指出并予以纠正；
- 6、 不只局限于纠正错误，还要查明错误原因，如是因为教育不够，就一定要实行再教育。

四、效果确认的时机

开始作业时； 换工作时换操作时； 指导作业时； 开会时； 一起作业时； 提出工作中的问题时； 个人性谈话时；

员工学的不好，就是我们教的不好。

改善篇

改善的能力：提高发现问题、解决问题的能力。

“欲晓成功之规律，方持不灭改善心。”

思考方法

为了企业的生存，创造更多的利润，制造低成本、高质量的东西。

精益的做法：准时化——只将需要的东西在最好的机器制造出来。

自动化——用少量的人力制造出合格的产品。

正确理解 TPS（丰田生产方式）通过实践开展活动。

发现浪费、发现异常（改善的需要）通过持续的改善（降低成本）创造利润。

为什么只有在上司让我们去找问题的时候，我们才能发现问题。

问题意识的思维方式。

为了解决问题应该拥有问题意识

问题：这种程度就可以了，时有发生。

了不得了，要具有制止其发展的感性。

如何发现问题

将理想状态与现状进行对比得出差异。

理想基准：现状→差距=问题

一时偶然发生的状况

由构造问题引起的缓慢的必然发生的状况

一时、偶然发生的状况是短期：对应了即可。

缓慢的、必然发生的是中长期的：“对策”是必要的。

现状分析的方法：

现地现物、观察→收集、整理事实→用数据表示出来

例子：“不良品很多”

- 1、 观察：哪些不对，哪些发生的不良，什么时候发生的，由谁来负责的，怎样发生的。
- 2、 收集、整理事实：收集检查表中的相关数据、不良品记录，交换班记录及其空相关记录等。
- 3、 统计数据、数据分析：将以上的数据进行分析，总结。

将“理想状态”与“现状”进行比较，使差异明确化。

如何拥有问题意识

1、 知己知彼

和自己理想状态和对方状态去比较。

2、 描绘出应有的状态

自己的正常状态和应有状态去比。

3、 确保优势

自己水平与对方水平比较。

4、 这样就可以了吗？

没有显在的问题，（一切顺利）目标值高低，没有显在问题时“换个角度来看”

工作努力的中坚层多，换个角度去看问题。

解决生产现场问题的步骤

1、 题的整理、归纳

发现的问题里大多数为综合性问题。例：不良品较多，单独问题的综合体，按优先顺序一个一个地解决。

2、 定问题的发生场所

从发现问题的地方追溯到前工位。

3、 看清问题的发生状况

连续发行，无规则发行。

4、 真因追究（5次为什么）

变坏肯定是什么发生了变化，彻底地查出好的时候和坏的时候的差异。

追究真因的推进方法。

发生了问题

为什么？←推断可以成为原因的事实

←对事实进行确认

↓

有造成问题原因的事实（它们之间是循环的）

追究真正原因（5次为什么）的留意点

1、 文字表现单纯

要点：指定的原因中有没有因果关系的内容，用10个文字以内表达清楚。

2、 反过来因果关系是否也成立。

要点：反过来不成立的对策不可信。

3、 基于问题的实事，不把问题扩大化。

要点：对自己的眼和手能确认的事实进行对策。

马达烧了→汽油不对→忘记加油→管理体制不完善→管理者不了解现场→经理选错管理→换总经理

总结：用5次为什么去追究真正的原因，如果只是对应，问题会再次发生，应与对策开展活动连接起来。

对应和对策的不同：对应（处置异常）临时

对策（再发防止）最终

基于事实进行本质性的改善：

现场现物把握问题→自己去确认，用 5 次为什么，追究真正原因→失败事例，自称专家，传信？→现地现物实施改善循环→现场现物把握问题（它们之间是循环的）

认为好就应立即行动：

知道是好事，与目的吻合，→先干一干试试→不要忘记确保安全、质量、现地现物的确认效果→通过行动结交朋友（伙伴）

推进改善过程中的困难

- 1、 工作量大没有时间。
- 2、 人手不足。
- 3、 不是自己的业务领域。
- 4、 与其他部门也有关系。

一个月反省一次，一年就有 **12** 次重新做人的机会；

一周反省一次，一年就有 **52** 次重新做人的机会；

一天反省一次，一年就有 **365** 次重新做人的机会；

一天反省两次，一年就有 **730** 次重新做人的机会；

改善永无止境。