

【微利时代下的班组现场管理】（12H）

【课程背景】

□ 微利时代，无论哪个行业都会面临着竞争，企业的竞争即是人才的竞争，一个企业两个“场”一个是“市场”，一个是现场，企业内部决战在现场；现场管理者在企业中扮演着多重角色：现场的指挥官、也是冲锋者，俗称“兵头将尾”；是公司各项工作实现的关键。但纵观企业界，把现场管理者作为“头兵”的不在少数，但将其作为“尾将”来培养的却少之又少。

□ 然而，很多老板埋怨下属的执行力不强，给企业带来了太多的无奈，企业出现了说不得、骂不得更是罚不得的求人工作现象；现场管理者承上启下，为什么从上往下看：高层很孤独，中层很盲目，基层很麻木！为什么从下往上看：高层很无理，中层很无助，基层很无辜！

□ 原因何在？由于本公司大多数的管理人员的学历、能力、经验、职业化素质良莠不齐，公司没有对他们进行过系统有效的培训、他们往往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，也不懂得团队合作和企业文化建设，提高公司凝聚力……同时，很多优秀的现场管理者想学习，却得不到系统的提升，学习往往是蜻蜓点水，个人职业素质仍存在着责任意识不到位，成本控制观念差的缺陷；到底如何把执行型人才开发出来？

□ 基层管理者培养势在必行！不但要培养，而且要系统的培养！

【课程收益】

□ 使生产一线管理者系统掌握发现问题、分析问题、解决问题的方法，快速解决现场的冲突和异常；

□ 帮助生产一线管理者掌握教导、培育员工的方法，全面提升员工素养与技能；

□ 使生产一线管理者掌握有效沟通、高效激励的技巧，从而使部门团队更具有战斗力；

□ 帮助生产一线管理者系统掌握辅助上司，带领部属的有效方法，发挥生产一线管理者承上启下的功效。

【授课方法】

教学遵循易学实用的原则，方法采用“多重感官学习法”，室内角色扮演，案例引导出主题内容，使学员实际参与、亲身体验，回到工作现场立即能用，快速提升企业的执行能力。

包括：讲授、视频图片、小组研讨 □情景活动 □角色扮演 □作业练习 □行动指南、对抗游戏、情景式多媒体案例等互动手段使管理人员从心态意识得以改变。

【课程特色】

□ 本课程设计重点突出，避免到处是重点就没有重点的“全面式培训”。大部分生产一线管理者是由员工或技术员晋升，往往当了生产一线管理者却不知道自己要做什么（身在其职，不谋其政），或还是继续保留做员工时的工作习惯，使现场管理处于“无政府”状态。因此，本课程开始内容为“生产一线管理者的角色认知”，使生产一线管理者真正做好由员工到管理者角色的转变。

□ 把管理者与员工区分的第一功能是教导别人，生产一线管理者往往自己“能干”，而底下的员工却“不能干”，导致这一局面的根本原因是生产一线管理者缺少“教练技术”。一流的现场来自一流的员工，一流的员工来自生产一线管理者一流的教导方法，尤其是员工流失率日益上升的今天，生产一线管理者的教导方法是否得当对生产现场的质量与效率影响深远。因此，本课程重点内容之一为“生产一线管理者工作教导方法”，使生产一线管理者正确掌握教导员工的方法与技巧。

□ 生产一线管理者的工作重点为做好日常管理，日常管理系每天重复做一些简单和容易的事情。但是，正如同海尔 CEO 张瑞敏所说：“简单的事情天天做好就不简单，容易的事情天天做对就不容易”。日常管理是生产一线管理者管理最基础的也是最重要的内容，生产一线管理者如何做好班前的准备，如何做好班中的控制，如何做好班后的掌握，决定到整个生产运作的成败。因此，本课程最重要的内容为“生产一线管理者的一日管理”。

□ 生产一线管理者如何在组织内发挥承上启下的功效，是生产一线管理者课程内容要强调的第四个重点。生产一线管理者通过“请示工作拿方案，汇报工作讲结果，布置工作讲流程”的沟通协调方式在组织内进行上传下达，从而打通整个生产运营的任督二脉，实现企业生产管理的健康运转。

□ 本课程设计结合以上几个重要内容，深入浅出、实用新颖，结合工厂的管理现状，具有很强的针对性与实用性。从“软件”管理理念到“硬件”管理工具、管理技巧有效结合软硬兼施，从根（人的观念）本（管理方法）上解决生产一线管理者在工作中遇到的疑难杂症。本课程中西药结合，既补气健身又治病防病，是一付上好的管理药方。

□ 本课程采用培训 + 指导的训练模式进行，课前调查问题，课中分析问题，课后督促解决问题，使企业接受本课程培训后物超所值，降本增效。

□ 本课程培训将现场管理者在实际工作中遇到问题在课堂上探讨和解答，同时跟培训同步实施辅导，使理论知识和实务技巧融为一体。

【课程大纲】

第一篇 现场管理者的角色认知和必备技能

1. 班组长的职责作用
2. 班组长角色定位
3. 班组长工作的基本守则
4. 班组长必备的管理技能
5. 优秀班组长的胜任素质与行为表现
6. 现场管理的 5 大要素
7. 现场问题的 5 大来源
8. 现场管理者的角色认知“三头六必”
10. 现场管理者长的“四化”意识

11.现场管理者能力与性格测试（现场研讨）

12.现场管理者管理水平测试（现场测试）

第二篇 如何做个杰出的教头（现场管理者的培育能力）

第一讲 部属的培育与激励

1. 部属培养的常用途径
2. 激励 7 大技巧 8 项注意
3. 如何了解下属的需求？
4. 非制度层面激励资源有哪些？
5. 有效激励的原则有哪些？
6. 有效激励的五个策略

策略一：创造良好的工作气氛

策略二：有效倾听

策略三：适时赞美

策略四：专业指导

策略五：压力督促

7. 发现员工是失误后的 OJT 辅导技巧

8. 案例分析

9. 做好教头的 8“戒”

10. 班组成员责任心培养

第二讲 现场管理者计划执行与绩效管理

1. 现场管理者日常计划的执行与绩效管理（案例分析-观看日资企业的计划管理）
2. 现场管理者绩效管理流程与管理办法
3. 现场管理者的日常管理手册有效应用

第三篇 如何做个杰出的锄头（现场管理者的执行力）

第一讲 现场浪费（成本法）

1. 浪费的概念（扩建仓库的案例）
2. 寻找浪费的 4M 方法（视频观看）
3. 改善的概念
4. 改善的 7 大指标
5. 改善的基本原则
6. 改善的流程
7. 改善的实施案例（日资企业现场改善案例）
8. 研讨

第二讲 现场目视管理

1. 目视管理的概念
2. 目视管理的目的
3. 目视管理项目
4. 目视管理的效果（实例）
5. 目视管理的工具
6. 现场看板的内容
7. 看板放置的位置
8. 目视管理案例（观看视频）

第三讲 现场问题的解决

1. 问题讨论（研讨）

2. 问题在哪儿
3. PDCA 问题解决流程
4. 头脑风暴法务实演练
5. 简单问题处理方法
6. 海尔 OEC 启示
7. 台湾企业与大陆企业解决问题的本质（大白纸、口头预警）

第四讲、生产现场安全管理

- 1、生产现场不安全案例（视频）
- 2、事故等级金字塔
- 3、为什么会发生事故（研讨）
- 4、安全的标准化，安全培训和实践
- 5、用于安全团队的工具（世界著名企业 5 想 5 不干，STOP 方案，危险源分析）
- 6、安全管理操作流程
- 7、现场管理者的主要责任

第五讲、善于解决问题应具备的认识 – 不使问题再发

- 1、解决问题的误区
- 2、现场需要什么样管理人员
- 3、解决问题的原则
- 4、“5 个为什么？” – 应对问题的因素
- 5、解决问题的标准程序
 - (1) 把握问题现状调查
 - (2) 分析原因
 - (3) 确认要因
 - (4) 制定对策
 - (5) 实施对策
 - (6) 检查效果
 - (7) 标准化

八、让自己成为解决问题的高手 – 不使问题发生

- 1、图表及数据管理
- 2、明确的岗位职务说明书
- 3、培养“思考力、执行力、行动力”
- 4、管理思维方法（正思维、正见、正念）
- 5、六合法的运用
- 6、PDCA 的强调和实用
- 7、备忘录使用案例
- 8、工作要理解的下达
- 9、工作什么时间请示最佳

