

优秀班组长现场管理能力提升沙盘模拟

王长震

【课程介绍】

班组是企业的细胞，班组长战斗在企业管理的第一阵线，号称“兵头将尾”，在组织中处于承上启下的作用。班组长八小时盯在现场，第一个发现问题，第一个解决问题，“官职”虽小，责任不小。因而班组长管理素质的高低，直接影响着产品质量、服务质量、安全生产与员工士气，直接关系到企业经营的成败。

此课程的宗旨在提高班组长综合素质，解决班组长在工作中的种种疑难问题。

- 能使一线主管掌握正确的指导技能，让员工不出差错的工作，提高生产，减少浪费，安定质量！
- 正确掌握分析问题、解决问题能力。
- 改善管理干部跟上司、同事、部属之间的人际关系，能使一线主管掌握正确的待人技能；提高团队的协作，减少一线员工流失，安定生产！
- 提高沟通表达能力。
- 能使一线主管掌握正确的改善技能；利用现有的资源，降低成本，创造最大的利润！
- 注重安全教育与管理，减少意外灾害的发生以及减少工具、设备的损坏。

【培训对象】 企业班组长、线组长、室所长、部门主管、店长等

【培训大纲】

本课程分两部分，第一部分为班组长能力提升须掌握的基本技能；第二部分，以经典的任务类沙盘模拟推演为工具，体验班组（团队）管理中各种技能的实践与运用。特别是对班组长班组目标制定、计划落实、沟通能力、执行力、领导力、统筹思维等方面的能力提升有显著促进

【培训大纲】

第一部分：授课内容

一、序言

- 1) 什么是一线主管
- 2) 班组长的处境如何转变成顺境
- 3) 一线主管的角色认知及主要业务联系
- 4) 管理者必备的 2 种知识，3 个技能

工作的知识、职责的知识、改善的技能 -JM、管理人的技能 -JR、指导的技能 -JI

- 5) 现场管理应具备的管理思维

- ① 顾客第一的思想
- ② 基于三现主义的现场管理
- ③ 遵循 PDCA 解决现场问题的流程
- ④ 解决现场问题的优先顺序
- ⑤ 现场问题的预防及处理
- ⑥ 重视过程解决现场问题的思想
- 6) 现场管理之屋

二、JI 部分（工作指导的技能）

- 1) 从图片、视频看公司新人教育的弊端
- 2) 中国企业新员工的培训现状
- 3) 培养下属的意义
- 4) 培养部下的四个境
- 5) 培养员工的内容
- 6) 针对 80、90 后的培养方式变革
- 7) 农业思想，创造部下成长的自然环境
- 8) 老油条焕发工作活力的培养方法
- 9) 借老员工之手巧妙留住新员工)
- 10) 作为榜样的管理者
- 11) 工作就是培养
- 12) 骨干员工的培养
- 13) 留住员工，激发工作兴趣的培训方式
- ① 不完善的培训方法演练
- ② 正确的培训方法演练（标准案例；（讲师与学员））
- ③ 培训的 4 阶段法讲解
- ④ 正确运用阶段法的 4 项准备工作
- 14) 提高员工实际操作技能的指导要点
- ① 主动指导员工
- ② 积极的引导和消极的规范
- ③ 按照日程表有计划的进行

④ 指导的在线化

15) 技能指导的基本技巧

① 作业练习法

② 角色扮演法

③ 临床实习法

④ 紧盯法

⑤ 新老干部无缝交接法

⑥ 次佳方案法

16) 分小组进行指导方法演练：制造现场有关内容一对一指导

(沙盘模拟：新员工进厂如何快速指导上岗(分小组，组建公司。确定公司名，就

职演说。各小组分角色演练指导员工的技巧，讲师点评

任务：制订培训计划、作业分解、员工培训、效果跟踪)

三、JM 部分 (改善的技能)

1) 为员工着想的改善：看图思索

2) 为何要改善

3) 改善时管理者的角色

4) 提高员工改善意识是领导的任务

5) 何为问题

6) 发掘问题的境界

7) 改善的定义

8) 培养员工的批判性思考能力 (横向思考+纵向思考)

9) 如何实施改善

10) 改善的秘诀

11) 现场改善的障碍

12) 工作现场的作业改善

① 现场管理中的七大浪费

② 现场管理中效率的认识

③ IE 七大改善手法的基本介绍：动改法、防错法、五五法、双手法、人机法、流程法 抽查法

13) 改善方法的讲解（四阶段法）--JM

沙盘模拟：黄铜板、铜板装订作业手法改善

掌握改善的手法，改善过程中对成本的控制，拓展改善的思维

第一阶段：分解作业讲解

分解作业的全部细节：搬运作业、机械作业、手作业

第二阶段：自问细节讲解

①5W1H 法进行自问

②4M 法进行自问

第三阶段：构思新方法讲解

ECRS 改善法进行新方法展开

第四阶段：实施新方法讲解

接纳、认可、运用、认同功劳实施新方法

14) 改善的基本技法介绍

联想法、缺点/希望点列举法、635 法、头脑风暴法

15) 解决问题的 8D 方法（日本改善小集团活动开展方法）

① 课题选择

② 现状把握及目标设定

③ 活动计划作成

④ 原因分析

⑤ 对策立案及实施

⑥ 效果确认

⑦ 标准化及固定期管理

⑧ 反省及今后展望

16) Idea 现场改善提案思想的导入（日本生产一线改善提案活动开展方法）

17) 现场改善从量到质的四个阶段

四、JR 部分（管理人的技能）

1) 领导与管理的不同

2) 管理的意义

- 3) 领导者的角色与功能
- 4) 领导者的满足
- 5) 领导者的不满与挫折
- 6) 领导者面对的 8 种两难情境
- 7) 领导力的架构
- 8) 有效领导的人格特质（一般领导特质）
- 9) 有效领导的人格特质（与任务相关）
- 10) 认知因素与领导
- 11) 如何成为魅力型领导，塑造 80、90 后喜欢的管理方式
 - ① 魅力的含义
 - ② 魅力的效果
 - ③ 魅力领导者的类型
 - ④ 魅力领导的特征
 - ⑤ 魅力型领导的沟通风格
 - ⑥ 如何培养魅力
- 12) 如何成为会授权的领导
 - ① 权力的来源及类型
 - ② 成为授权型领导的技巧
- 13) 现场容易出现问题的职业属性分析
- 14) 管理员工的良好方式
- 15) 管理者的成果如何通过部下来展现
- 16) 部下的分类及分析方法
- 17) 管理者与部下的关系图
- 18) 现场工作关系处理
 - ① 与部下建立良好人际关系的四阶段
 - 第一：告诉本人工作方法是否良好
 - 第二：表现好时给予赞美：赞美部下的技法
 - 第三：事前告诉对方
 - 第四：让部下充分发挥能力

② 与上司建立良好关系的原则

19) 现场管理存在问题的解决方法

沙盘模拟：某公司遇到的管理情景

★ 周围的环境：90后工人；招工难；优秀员工去留

★ 分小组，角色扮演：上司、同事（同部门，他部门）、下属等，涉及设备，品质、生产、计划、采购等部门

★ 情景演练

★ 案例研讨

★ 讲师点评

★ 涉及到

●设备的管理、

●人员的管理、

●问题的对策及预防、

●工作中私人关系的处理

●员工上司之间的沟通技巧

●跨部门的协调能力

★ 管理结果是否有利于生产的正常进行

① 问题的定义及类型

② 现场管理中处理问题的四阶段法

第一：掌握事实

第二、详加思考再决定

第三、采取措施

第四、事后确认

●掌握对方想法与心情的6项基本原则：不辩论、不中断、不霸占、不贸然、说出重要的事

五、激励技巧

1) 人性的假设：

2) 激励的双因素理论、期望理论、公平理论分析

3) 员工的激励原则：动态与静态、物质与精神

4) 激励的四维模型：环境、文化、物质、精神

5) 新入职员工的激励方法

6) 磨合期员工的激励方法

7) 老员工的激励方法

8) 激励技巧

① 传递和激发正向情绪

② 增加责任感和担当

③ 完成目标任务后的奖励

④ 兴趣的满足和职业生活发展

⑤ 管理者的个人魅力

9) 世界 500 强公司优秀激励文化分享：

① 班组及优秀员工考核与激励

② 生产线目标设定与激励

③ 津贴改革（防止员工过多请假的制度）

六、员工沟通技巧

1) 人际关系的分类

2) 调节人际平衡的能力

3) 三大商数：IQ、EQ、WQ

4) 沟通过程：解读沟通

5) 沟通的意义

6) 沟通的障碍

7) 建立无障碍的沟通环境

8) 沟通的三种方式：书面、语言、非语言

9) 案例：从留言本看班组员工的和谐

10) 语言沟通

① 说话的原则

② 有效的听

11) 沟通方向存在的问题：上下及平级之间的沟通

12) 和员工：面对员工不能用的语言

① 案例：如何说服员工进行工作轮换

② 案例：如何批评犯错的员工

13) 如何处理员工的抗拒

案例：如何说服不愿加班的员工

14) 如何说服员工：说服的推拉式技巧

七.现场管理者的执行力要求

八.现场管理中时间分配的方法

九. 班组日常业务处理成功案例分享

世界 500 强公司生产一线班组长日常工作安排及内容学习

● 上班前的准备（早会等）

● 生产管理

● 生产异常的处理

● 下班前的确认

● 生产报表的填写

● 成品管理

● 修理管理

● 物料物流管理

● 培训教育管理

结语：TWI 培训是提升管理者能力的基础培训，中高层管理者也许要了解其中的部分管理思维，以充分理解并关心下属，从而提升全公司管理水平，促进企业经济效益的持续增长。

第二部分：沙盘推演

1. 沙盘及规则简介

2. 各队确定方案

3. 沙盘推演

4. 成绩评比

5. 各队总结分享

6. 讲师点评