

# 一线管理技能提升与六西格码

## 【课程背景】：

车间管理干部承担着现场管理和制造过程控制的重任，必须有效的管理现场的进度、质量、成本、人员等要素，还要协同其他部门共同处理现场的各种问题。

然而，随着订单交货期日益缩短，品种变化多端，不断有新品种上线，给车间管理人带来无穷的困惑。

作为车间干部，您是否经常被以下问题弄得焦头烂额？

- 员工很娇气，不好管，管严了抱怨，管松了任务完不成
- 同样的事故总是重复发生，再三叮嘱也没有用
- 现场材料乱堆乱放混放、需要的物料不知到哪去找，不需要的一大堆
- 工人流动性大，刚成熟又离辞了，现场总是在救火
- 布置下去的工作总是得不到很好的执行，与自己的期望有差距
- 团队士气不高，激发不起现场人员的工作热情
- 自己忙得象“驴”一样，仍然不断有问题产生……等等

## 【课程收益】：

- 明确一线主管的管理职责与角色定位，树立正确的管理意识与心态观念
- 了解现场一线管理的整体框架，掌握现场日常管理重点方法
- 学习工作教导与辅导员工的技巧，提高员工技能，提升执行力
- 掌握沟通，表扬，反馈及激励下属的技巧，强化团队凝聚力
- 学习现场安全管理、现场问题分析与解决及现场改善的基本方法

## 【课程时间】：

2天

## 【课程对象】：

生产主管、车间主任、现场现场管理、领班、拉长

## 【课程内容】：

### 一、现场管理的角色认知

- 1、什么是基层干部
- 2、自我角色认知
- 3、基层干部的多重角色
- 4、基层干部的重要作用
- 5、优秀基层干部的技能要求

★★ 案例分析：现场管理一日工作流程

### 二、现场日常管理

- 1、什么是现场：现场与管理、现场为什么重要
- 2、现场主管的一天如何安排？
- 3、现场六管理：QCDS与4M管理

--现场设备管理与TPM

--现场效率管理

--现场成本意识

--现场品质管理

--现场安全管理

- 4、现场管理项目的指标化

- 5、现场人员高情商管理

--高情商管理在现场管理中的应用

--高情商管理的案例

--高情商管理中对下属与现场管理风格

漫画练习：员工心目中一流的现场管理者

案例讨论：针对不同的员工应该采用怎样的管理方式？

### 三、现场员工的工作教导

- 1、现场经常出现的问题
- 2、简单问题的分析方法训练
- 3、复杂问题的分析方法训练
- 4、何时需要进行员工教导
- 5、如何确保教导成果
- 6、工作教导容易出现的问题
- 7、工作教导的四阶段法
- 8、作业指导书的编制要点
- 9、工作教导的相关资源

动手演练：工作教导实践

### 四、现场人际关系管理

- 1、人际关系的基本原则
- 2、冲突问题的来源
- 3、如何表扬下属
- 4、如何批评下属
- 5、了解自己的人性特征
- 6、人际问题发生原因，后果

### 五、现场基础工具运用

- 1、5S 定义、特色及实施

2、5S 实施的重点，难点及解决之道

3、5S 推行失败的原因分析

4、现场与目视管理

5、目视管理的方法和运行技巧

6、PDCA 方法介绍

7、ECRS 方法介绍

8、防错法运用与方法介绍

六、现场管理的沟通能力—班组管理的核心

1、沟通的内涵和实质

2、沟通的目的

3、沟通过程的原理模型

4、沟通技巧检测及练习

5、影响沟通的 3 个要素

6、高品质沟通的方法和技巧

7、高品质沟通的 5 个基本动作

8、如何与上司、平级、下级间如何沟通

七、下属激励与辅导能力提升

1、现场管理如何开班前班后会

2、现场管理的监导下属的能力

3、监导下属的方法和技巧

4、激励理论与激励过程方法

5、员工激励的要点与技巧

6、所有的激励必须转化为自我激励

## 7、下属辅导与督导技能

★★ 员工激励与辅导的操作技巧视频：员工激励三部曲

## 八、提升解决上级上达任务，完成能力和手段

- 1、通过优秀管理者的素质模型明确标准
- 2、通过人才胜任模型确立管理方向
- 3、通过管理者的正确与错误角色加强角色认识
- 4、中层管理者的核心定位，承上启下不等于上传下达
- 5、成为教练式管理者提升个人魅力
- 6、责任与结果之间的关系

结果不等式，任务不等于结果、态度不等于结果、职责不等于结果：

### 7、如何定义结果？结果的三要素是什么？

通过 4R 工具让结果真正落地

课堂训练：结果思维的训练，和结合实际工作对结果案例的撰写

### 8、如何打造有执行力的团队？

## 九、六西格玛概述

- 1、六西格玛诞生和发展
- 2、什么是六西格玛？
- 3、六西格玛目标
- 4、减少过程变异，实现零缺陷
- 5、质量与成本
- 6、六西格玛的魔力
- 7、六西格玛的财务成果
- 8、我国采用六西格玛的趋势
- 9、六西格玛适合我们吗——从六西格玛的角度看问题

## 十、六西格玛的六个主题

- 1、真正关注顾客
- 2、数据驱动的管理
- 3、专注于过程
- 4、项目管理
- 5、无边界团队合作
- 6、主动管理，追求完美

## 十一、六西格玛中的组织与领导

- 1、六西格玛组织
- 2、角色与职责
- 3、六西格玛资源与预算
- 4、六西格玛领导
- 5、企业文化与六西格玛

## 十二、六西格玛项目具体方法

- 1、项目发动
- 2、组建 6Sigma 项目团队
- 3、制定工作职责、配备资源
- 4、活动流程展开、情报沟通
- 5、团队会议、支援
- 6、项目报告
- 7、风险分析与 SWOT 分析的方法与运用
- 8、SIPOC 图的方法与运用
- 9、QFD 的方法与运用
- 10、因果图、因果矩阵图的制作方法和步骤
- 11、柏拉图的概念、用途及、制作方法和步骤

## 十三、定义阶段的中国企业运行六西格玛注意事项

- 1、六西格玛项目选择与筛选
- 2、六西格玛项目进行不下去的原因剖析

3、设置项目指标与目标（如质量、周期、成本等）

4、陈述问题，设置括基线和改进目标

5、中国企业定义阶段的注意事项与难点

案例:六西格玛项目确立