

新生代五会型班组长能力提升训练

【课程背景】

生产一线班组长是车间生产一线的管理者和监督者，是企业生产目标达成的促进者，起着沟通、引导、监管、鼓舞士气的重要作用，一个车间如果没有优秀的生产一线班组长，那么员工工作的积极性将大大降低，产品的生产效率也将下降。——张瑞敏

生产一线班组长是产品生产的最直接的组织者！生产一线班组长管理技能提升决定了车间现场管理的高效、有序；也决定了生产计划能否高效完成；同时也决定了产品品质是否能满足客户要求，所以，生产一线班组长的能力高与低决定了企业整体管理水平！

【课程收益】

让学员认识到作为生产一线班组长应做的哪些角色转换

让学员掌握怎样打造自身及团队的执行力

让学员掌握一线生产一线班组长的沟通能力

指导学员掌握教导下属的方法与技巧

提升学员的计划安排与目标制定的能力

提升学员的打造优秀团队的能力

提升学员的生产计划完成的能力

提升学员的现场品质改善的能力

提升学员的现场 6S 管理的能力

提升学员的现场浪费解决与成本管控的能力

全面提升学员的车间现场的能力

全面打造综合能力一流的班组长

【课程收益】 10 天，6 小时/天

【培训对象】 公司生产部各部门主管、班组长、储备干部等

【培训地点】 企业内部培训室（自定）

【培训讲师】 李老师

【培训模块】 见下表



序号	课程主题		备注
1	醒来会悟	班组长的角色定位与一日管理	
2	站起会说	班组长日常的有效沟通技能	
3	坐下会写	班组长结构化思维与公文写作	
4	走起会干	工作任务的规划布置与抓执行	
5	蹲下会教	班组长教导下属与激励下	

		属	
6	闲下会整	班组现场 6S 管理与 8 大浪费	
7	巡中会检	班组长品质管理与安全管理	
8	定期会聚	班组士气文化建立与工作关系	

详细模块：见以下详细内容

第 1 天：醒来会悟----班组长角色认知和一日管理

破冰导入：

1. 各自阐述自己当生产班组长的特点与优势
2. 从拿破仑滑铁卢之战的失败中看生产班组长现场指挥的重要性

第一讲：组长角色定位

一、组长错误角色认知

1. 没有完成从优秀员工向真正的管理者意识转换
2. 还是一位单纯的听命执行者、而不是主动思考者
3. 不会安排车间下属员工工作还是自己做事
4. 只对生产速度与数量关注、忽视产品质量与成本控制

案例分析&互动思考：牛肉馆的故事

情景体验：管理者日常工作安排必须考虑到公司与员工双方利益

二、组长正确角色认知

1. 完成由员工（亲自干活）向管理（指挥）安排转变
2. 学会独立思考而非事事请示上级
3. 为他人过失主动承担起责任

4. 既会安排每天生产计划又会监督产品品质

三、组长（六大）转变角色认知

1. 由运动员型向教练员型转变
2. 由野牛型向头雁型角色转变
3. 由个性化向事业化风格转变
4. 由按部就班工作向主动变革管理转变
5. 由单纯服从向激励下属和做转变表率
6. 由为个人负责向为整个团队绩效转变

四、组长综合能力要求

1. 组长在员工面前四大自我要求

第一：绝对服从！

第二：顾全大局！

第三：学会配合！

第四：做好榜样！

2. 组长四种思想要求：

3. 组长四大管理工作思路要求

1) 安排工作有思路感

2) 指挥下属有方向感

3) 完成工作有目标感

4) 协调工作有条理性

3. 组长如何防止角色错位

1) 班组长水平现场分析

2) 班组长的相关技能要求

3) 班组长的相关素持要求

4) 班组长的相关能力要求

第二讲：组长必备的时间管理

一、时间管理

- 1) 时间三大本质：
- 2) 时间三个特性：
- 3) 原创案例影片&互动思考：忙碌的权总
- 4) 时间管理浪费表现
- 5) 浪费时间的三种表现：
- 6) 浪费时间的四种行为：
- 7) 原创文字案例分析&互动思考：权总的临时会议
- 8) 时间管理核心方法
- 9) 时间管理的三步骤：
- 10) 时间管理的四个关键点：
- 11) 视频案例&互动思考：时间管理的秘密
- 12) 集中精力的四个方法：
- 13) 课堂练习&互动思考：时间价值流分析法
- 14) 时间管理精益法则
- 15) 精益观察——挖掘改善机会的两个时间维度；
- 16) 工作分析——每日八小时工作内容时间价值分析；
- 17) 时间改善管理四原则
- 18) 断点合并——排除中间环节
- 19) 信息共享——减少交流时间
- 20) 流程简化——减少审批环节
- 21) 权力下放——减少决策时间

22) 视频案例&互动思考：高效的工作习惯

第三讲：班组长日常管理中的一日管理

1、上班前

1.1、提前 15 分钟到班组现场，确认一下今天重点工作计划；

提问：班组长为什么要提前到现场、如何理解重点工作计划

- 1) 什么是重点工作计划
- 2) 班组重点工作计划一般包含哪些内容
- 3) 如何制订好重点工作计划与目标
- 4) 制定目标与计划应注意些啥
- 5) 如何优化与复盘工作目标计划

分组练习：制订好当天重点工作计划

1.2、与上一个班班长做好交接工作，做好交接记录。检查员工的交接工作情况，及时纠正指导；

- 1) 交接班的作用
- 2) 上一个班必须树立“将下一个班当成内部顾客”观念要做好交接班工作；
- 3) 什么是内部顾客
- 4) 内部顾客在实际工作中的重要意义
- 5) 为内部顾客服务表的有效运用
- 6) 交接班的主要流程与步骤
- 7) 交接班的注意要点

分组练习：如何改进现有的交接班

1.3、班组长如何主持好班组早会

- 1) 班组早会的重大作用
- 2) 班组早会的准备事项
- 3) 班组早会的讲话内容

- 4) 班组早会的会议步骤
- 5) 班组早会的注意事项
- 6) 对员工根据生产订单及实际情况进行合理安排
- 7) 鼓舞士气方式 (案例练习)
- 8) 早会游戏与故事 (案例练习)

分组练习：如何开一个成功的班组早会

2、上班中

2.1、检查确认各工序首件情况，特别注意对生产过程及刚开始生产过程的确认，出现问题及时纠正或反馈解决；

- 1) 首检的作用
- 2) 首检的一般步骤
- 3) 首检中一般存在的主要问题及解决办法

分组练习：首件报告的设计

2.2、为完成今天的生产订单任务需要其他班组、车间、部门大力配合事项进行反馈或跟进；

2.3、进行班组各工序的正常巡视

- 1) 巡视的内容
- 2) 巡视的方法
- 3) 巡视的注意事项

2.4、对工序出现的不合格品按“不合格品处理的作业指导书”进行

- 1) 不合格品处理的一般思路
- 2) 不合格品处理的注意事项

分组练习：不合格处理案例分享

2.5、跟进每个小时的生产进度，对出现的问题及时纠正或反馈解决

- 1) 人员管理

- 2) 物料管理
- 3) 设备管理
- 4) 方法管理
- 5) 环境管理
- 6) 标准管理

2.6 对重复发现的问题及异常及时记录，分析原因，并做好原因分析记录，定期上报领导做专项改善项目

2.7 .班中管理的相关利器

- 1) 工艺流程查一查
- 2) 平面布置调一调
- 3) 流水线上算一算
- 4) 动作要素减一减
- 5) 搬运时空压一压
- 6) 搬运原则和方法
- 7) 关键路线缩一缩
- 8) 人机效率提一提
- 9) 现场环境变一变
- 10) 目视管理看一看
- 11) 问题根源找一找

3、下班前

- 3.1、总结确认好当天 P/Q/C/D/S 目标及重点工作计划的达成情况；
- 3.2、找出存在的主要问题、异常，进行初步原因分析，制订出明天的临时对策；
- 3.3、确认好明天的生产订单任务,检查需其他单位大力配合的事项, 做好记录。及时反馈领导解决；
- 3.4、制订好明天的重点工作计划；

3.5、做好与下个班交接的准备

4、下班后

- 1) 今日工作总结
- 2) 明日工作备注
- 3) 安全工作（设备、电器、门窗等）检查
- 4) 报表书写与整理
- 5) 现场日清管理体系的建立与完善
- 6) 日清管理的作用和日清管理流程
- 7) 日清管理需达到的目标和效果
- 8) 班后报表的填写与工作总结

案例分析：“日项目工作表”

案例分析：“3E 日清工作卡”

第 2 天：站起会说----班组长日常有效沟通技能

第一讲：正确认识沟通——沟通是一门大学问

1. 沟通的定义与名家眼中的沟通；
2. 沟通的 4 大作用；
3. 沟通的 4 个之重；
4. 影响沟通的因素；
5. 沟通类别的层次。

第二讲：有效沟通的基础——说对话、办对事

1. 五大思维：开锁思维、双赢思维、换位思维、明确思维、全责思维；
2. 一个底线：鼓舞对方达成行动；

3. 三个步骤：编码、解码、反馈；
4. 三种形式：语言、语气、肢体动作；
5. 表达之前：3个问题；
6. 信息编码：3个原则；
7. 有效倾听：5个层次；
8. 有效倾听：用词、语调和动作；
9. 有效倾听：技能和禁忌。

第三讲：为啥沟通不畅——策略不对，努力白费

1.从沟通渠道的角度分析：

- 1) 被动沟通：没有主动去开启沟通渠道；
- 2) 渠道错位：没有选择合适的沟通渠道；
- 3) 气氛紧张：没有营造融洽的沟通氛围。

2.从编码的角度来分析

- 1) 混乱化：语言表达能力不佳或缺；
- 2) 生硬化：不懂得说话的技巧或艺术；
- 3) 模糊化：未能充分传达自己的信息；
- 4) 单一化：未注重非语言信息的应用；
- 5) 情绪化：未能有效控制自己的情绪。

3.从解码的角度来分析

- 1) 倾听误区：没有准确地理解对方；
- 2) 同理心缺失：未能换位思考；
- 3) 职场沟通策略

第四讲：向上沟通要有“胆”——打通向上的阶梯

1. 与上司沟通三大意义

2. 与上司沟通八个原则
3. 与上司沟通四个要点
4. 与上司汇报六大技巧
5. 与上司沟通八大戒条
6. 与上司沟通 7 条军规：成为上司眼中的“红人”；
7. 与上司沟通 3 个步骤：如何接受上级工作的？
8. 与上司沟通 3 个注意：如何倾听上级的？
9. 与上司沟通 2 个准则：①写下来，问清楚，说明白；②复命制：及时回报。

第五讲：平行沟通要有“肺”——赢得“邻居”的帮助

1. 平行沟通的重要性阐述
2. 平行沟通不良原因分析
3. 平行沟通四大要点讲解
4. 平行沟通建立过程辅导
5. 提升后如何与同事相处；
6. 同事与你争功怎么办；
7. 同事是否可以成为朋友。

视频案例&ORID 促动分析：如此医院

第六讲：向下沟通要有“心”——团队凝聚力基石

1. 魅力为先，命令其次
2. 平等提前，等级退后
3. 理解肯定，权威失败
4. 鼓励参与，营造气氛
5. 如何给下属布置工作
6. 如何给下属工作辅导

7. 如何提出你的表扬与批评？

8. 望、闻、问、切的应用。

第3天：坐下能写----金字塔思维与结构化写作

一、职场沟通常见问题

1.观点不明-缺要点

2.信息繁杂-缺逻辑

3.说服无力-缺依据

4.方式各异-缺效率

二、利“他”主义：工作汇报的重要原则

1.讲“他”关注的内容

2.用“他”喜欢的形式

1) 逻辑清晰

2) 重点突出

3) 有理有据

三：汇报之前 先想明白

一、不同对象的汇报侧重点

1.高层-看得远

2.中层-挖得深

3.基层-晒得多

二、矩阵分析法：线让自己想明白

1.横向 考虑全面

1) 制约因素

2) 所需资源

3) 行动建议

2.纵向 深度剖析

- 1) 细化颗粒度
- 2) 避免含糊的描述

三、导图法：在宏观角度梳理逻辑

- 1.及格：自己能看明白
- 2.优秀：同事能看明白
- 3.卓越：外行能看明白

四：想明白后 讲清楚

1、什么是“甩锅式”汇报

- 1) 有内容 无结论
- 2) 有结论 无论据
- 3) 有论据 无逻辑

2、结构化汇报的基本要素

- 1) 观点先行-让对方好理解
 - a) 为每段内容概括出一个观点
 - b) 为每个观点提炼出一个关键词/句
- 2) 分类清晰-让对方理的顺
 - a) 为不同观点找共性
 - b) 为同组观点归类别

3.论据支撑-让对方信得过

- 1) 与左脑对话的理性论据
- 2) 与右脑对话的感性论据

4.逻辑递进-让对方知轻重

- 1) 按重要程度排逻辑

2) 按时间顺序排逻辑

3) 按组成要素排逻辑

四、如何重构一个糟糕的汇报？

1. 识别观点与事实

2. 找到其对应关系

3. 一句话概括核心要点

五、3种常见的汇报结构

1. 阐述问题：PRM 结构

1) P 问题阐述

2) R 原因分析

3) M 解决方案

2. 说服型汇报：PEEP 结构

1) P 结论先行

2) E 解释论证

3) E 举例说明

4) P 重申结论

3. 李嘉诚汇报法

1) 结论

2) 原因

3) 结论

4) 措施

5) 建议

第三讲：工作汇报型 PPT 的制作技巧

(此部分配有大量实操演练，建议把学员的典型课件提前给到都老师，以便在课程中直接使用学员

课件作为讲解素材)

(一) PPT 常见问题

- 1.文字扎堆
- 2.排版混乱
- 3.逻辑不清
- 4.重点不明

(二) 汇报型 PPT 的常见功能页

- 1.封面页
- 2.目录页
- 3.内容页
- 4.过渡页
- 5.小结/总结页

(三) PPT 呈现 5 原则

- 1.段不如句
- 2.句不如词
- 3.词不如字
- 4.字不如表
- 5.表不如图

(四) 典型页面的五步优化

- 1.切模块
- 2.提观点
 - 1) 变段为句
 - 2) 变句为词
- 3.找逻辑

4.配图示

5.加动画

(五) SmartArt 的排版黑技能

1.文字的一键排版

1) 并列关系

2) 递进关系

3) 层级关系

4) 流程关系

2.图片的一键排版

1) 对齐

2) 配字

(六) 数据的图表化呈现

1.原始数据转图表

2.从数据中提观点

3.表格的排版优化

(七) 动画设计

1.动画的作用

1) 引导观看次序

2) 突出逻辑关系

2.两种推荐使用的动画技巧

1) 擦除

2) 淡入

第 4 天：走起会干----工作任务的规划布置与落地执行

(一) 角色定位·工作职责——如何明确工作角色

- 1.新任经理常见问题分析
- 2.理解企业与个人的逻辑模型
- 3.企业管理运作系统
- 4.作为一名管理者的资源运用
- 5.什么是一个有效管理者
- 6.管理者在组织中的角色定位
- 7.对四个阶层人员的不同立场
- 8.管理者在部门中的角色定位
- 9.基层管理者的定位和管理职能
- 10.管理者五个角色与错位
- 11.管理者角色转变困难的原因分析

(二) 任务规划·事预则立——如何制定明确目标

- 1.什么是规划
- 2.管理者做工作规划的必要性
- 3.工作规划的特性
- 4.工作规划的分类
- 5、管理者为何不愿拟定规划
- 6、常见的工作规划的误区
- 7.规划失败的原因
- 8.保障规划有效性的条件
- 9.工作规划=目标+计划
- 10.工作规划的八个步骤
- 11.拟定工作规划的三问
- 12.工作规划的拟定分析
- 13.如何有效确定定量目标与定目标
- 14.规划目标设定的五大原则 (SMART)
- 15.目标与计划的关系
- 16.工作计划的 7 个要素=5W+2H
- 17.工作计划的 4 个层次
- 18.制定工作计划的 7 个步骤
- 19.计划的表格化、工具化、量化

(三) 任务分解·大事化小——如何拆解细化任务

任务分解的定义

任务分解的原则

任务分解的方法

任务分解的工具

工具 1：剥洋葱法

工具 2：用 WBS 技巧

工具 3：系统性列举法

工具 4：随想列举法

目标分解的步骤：落实到岗，责任到人

目标分解的练习：制定一份目标计划，同时对其进行分解；

(四) 重要紧急·排定优先——如何排序工作任务

1.排定工作顺序的 5 个判断基准

2.一定要问：为什么做？何时完成？

3.蔬菜原则：难吃、难做的优先处理

4.工作的优先顺序及因应对策

5.找出最重要的事，专心做好它

(五) 任务安排·部署得当——如何委派分配任务

1.要让下属知道你对他的期待与要求

2.摆脱英雄心态，相信别人也能做好

3.一定要明确指示，做好全程监控

4.充分沟通授权，活用他人专才

5.成功委派工作的 10 个步骤

6.布置工作任务的注意事项

7.要培养下属自我执行，自查自纠的习惯

8.建立工作范本（模板），谁做都一样

9.具体布置工作的方法

1) 指令清晰：一分钟汇报要求 – 三句话表达标准

2) 流程简单：如何把工作流程分解成简单的动作

- 3) 策略简单：如何让员工简单有效地领会公司策略？
- 4) 沟通补充：会议 - 谈话 - 纪要 - 电话等
- 5) 强调流程责任 - 岗位责任 - 责任制 - 问责制
- 6) 如何让员工不用打折扣，无限重复就是力量
- 7) 如何让部属很快看到业绩成果

(六) 任务执行·使命必达——如何实施工作任务

- 1.结果导向----即抓过程更看重事情的结果(八讲八不讲)
- 2.执行任务的三大导向原则
- 3.执行任务的 OEC 管理方法与 1339 原则原理
- 4.领命确认----接受与理解并确认工作任务
- 5.任务分析----收集相关信息并形成思路框架
- 6.方案沟通----将思路转为方案并向领导汇报
- 7.实施改善----分工要明确并将方案落实到位
- 8.结果汇报----沟通反馈要及时并与领导同步
- 9.稳抓工作落实的 10 大方法

(七) 任务检查·过程纠偏——如何跟进工作进度

- 1.预估作业时间，将任务数字化
- 2.确立先后关系，依序排列作业
- 3.明确规划行程，随时掌握进度
- 4.找出关键路径，推算项目时间
- 5.任务检查的具体步骤
- 6.任务过程中的要常检查与稽核
- 7.危机发生前：追究潜藏危机，预防重大失误
- 8.危机发生后：分析状况及原因，调整解决方案

9.用好检查表：框框和勾勾，确保万事不遗漏

10.FMEA 管理：计算风险指数，及早思考对策

(八) 任务复盘·总结经验——如何总结检讨改善

1.为什么要复盘？

2.什么是复盘？

3.复盘有什么好处？

4.复盘的五个心态

5.怎么样去做复盘？

6.复盘的具体操作步骤

7.复盘的相关要求与注意事项

8.广征各方意见，理清问题本质

9.从失误中学习，建立新的工作机制

10.启动管理循环与改善循环工具

11.检视既有流程，思考改良方案

12.复盘演练：小组复盘全天课程

13.各小组作业展示与交流

第 5 天：蹲下会教----班组长如何教导与激励下属

(一) 企业发展与员工技能培养的意义

1. 企业需要什么样的员工？

2. 优秀员工是怎样炼成的？

3. 不同的培训和学习方法对于技能掌握的分析

4. 提高管理干部自身技能的职业素质

5. 现代企业对知识管理的关键

(二)对于各类型部属培育的原则与目标

1. 部属培育与工作教导的意义;
2. 为何进行部属培育和工作教导;
3. 部属培育和工作教导的原则;
4. 管理干部的五大基本条件;
5. 善于培育部属的主管应具备的条件;

(三) 工作教导方法四阶段;

1. 第一阶段—学习准备;
2. 第二阶段—传授方法;
3. 第三阶段—鼓励行动;
4. 第四阶段—检验成效;

(四) 高效能部属培育的方法

1. OJT 的真正意义与技巧
2. 如何引发学习兴趣-教育五原则;
3. 教导≠培训
4. 如何有效辅导新员工
5. 有效培育新部属的关键
6. 日常工作教导的关键是什么
7. 如何在教导中建立公信力
8. 如何培育部属的学习意识
9. 部属培育与工作教导方法的效果的评价方法
10. 增进人际关系的四原则

(五) 解决问题的四阶段法

1 : 掌握事实

- 1) 详查过去的资料

- 2) 找出相关规则与惯例
- 3) 找有关人员谈话
- 4) 倾听当事人的理由与感受
- 5) 应掌握全部事情经过

2：思考措施

- 1) 整理事实
- 2) 分析事实间之间联系
- 3) 据事实，找出可能采取的措施
- 4) 必须符合公司规定和方针
- 5) 评估措施对目的、对当事人、对其他部署、对生产的影响

3：实施措施

- 1) 应该自己去做吗？
- 2) 需要别人帮助吗？
- 3) 该向上司报告吗？
- 4) 执行时机恰当吗？

4：确认结果

- 1) 什么时间确认？
- 2) 确认多少次？
- 3) 当事人的工作态度、其他部属的反应、产量品质是否变好？
- 4) 掌握问题的方法
- 5) 倾听理由与感受的六原则

(六) 员工激励的概念

1. 引言：员工的 12 个期望
2. 什么是激励

3. 什么是员工激励
4. 为什么要激励员工
5. 测试你的激励艺术

(七) 激励原理与激励理论

1. 激励原理
2. 马斯洛的需求层次论
3. 赫茨伯格的双因素理论
4. 弗洛姆的期望理论
5. 亚当斯的公平理论

(八) 营造和谐向上的团队氛围

1. 尊重每一位团队成员
2. 正确处理员工抱怨
3. 管理者必须做到的三避免
4. 遵循管理的伦理
5. “三化”管理实务

(九) 激励的方法与效果

1. 管理者的激励菜谱
2. 愿景激励使人有“奔头”
3. 目标激励使人产生动力
4. 授权激励使人有信任感
5. 榜样激励使人有参照系
6. 荣誉激励使人受到尊重
7. 感情激励使人温暖感动
8. 晋升激励使人严于律己

9. 危机激励使人居安思危
10. 惩罚激励使人倍感压力
11. 实操落实：规划我们自己团队每一个阶段的激励

第6天：巡中会检----班组长现场6S管理与七大浪费

前言：做好6S给学员能带来什么？

互动游戏：快速找数字

体验：现场做6S的重要性

第一讲：6S基础知识介绍

1、6S发展历史

- 1) 美国波音公司与二战5S故事
- 2) 日本5S发展故事

2、6S与其它知识逻辑关系

- 1) 6S与精益生产逻辑关系
- 2) 6S与PMC、TQC关系

3、6S实施的目的与好处

- 1) 目的：改变人、改变人员作业习惯；
- 2) 好处：减少浪费、提升效率、改善品质、降本增效

4、6S目前企业实施过程问题与原因

- 1) 问题：
 - a) 做得好的很少；
 - b) 能坚持的不多。
- 2) 原因：
 - a) 领导很少参与
 - b) 少数人在行动

- c) 配套工具不足
- d) 不能执之以恒
- e) 根源无法解决
- f) 没有奖罚措施

视频案例&互动思考：日本军官参观中国北洋水师兵舰

6S 咨询辅导案例分享：某电机厂如何先理管理再做 6S

第二讲：6S 导入前准备工作

- 1、**思想准备**：宣传、会议、仪式一样不能少！
- 2、**学习准备**：反反复复、持续不断、全员式的培训！
- 3、**组织准备**：专门的领导小组、甚至是专人负责！
- 4、**制度准备**：建立一套检查、监督改善、问题跟踪、奖罚制度！

6S 咨询辅导案例分享：某小家电企业 6S 辅导过程成与败启示

第三讲：6S 步骤详解

(一) 整理

- 1、主要理解
- 2、具体做法：
- 3、推行要领：
 - A、要和不要的标准制定：
 - B、要和不要的制度制定：
- 4、注意事项：

以往整理实施过程中的教训

视频案例&互动思考：如何提升上飞机效率

实用 6S 工具&课堂现场练习：

- 1、现场整理工作时两个关键问题怎样问；

2、问题分析表如何填写、如何分析出现场管理上问题；

(二) 整顿

1、主要理解

2、具体做法：

3、推行要领：三定

4、注意事项：

视频案例分析 1&互动思考：小张的办公桌

实用 6S 工具&课堂现场练习：

三定标准牌如何制作；

三定标准如何制定。

(三) 清扫

1、主要理解

2、具体做法：

3、推行要领：

4 全员参与与设备保养（TPM）操作手法

5、注意事项：

实用 6S 工具&课堂现场练习：

清扫标准如何制作；

检查表如何制定。

(四) 清洁

1、主要理解

2、具体做法：

3、推行要领：

4、注意事项：

实用 6S 工具&课堂现场练习：

水龙头问题如何分析；

每天现场 6S 怎样检查。

(五) 素养

1、主要理解

2、具体做法：

3、推行要领：

4、注意事项：

案例分析&互动思考：浙江某鞋企通过 4S 工作开展实现员工素养的提升

(六) 安全

1、主要理解

2、具体做法：

3、推行要领：

4、注意事项：

1) 员工没有做必要培训

2) 现场管理未能时时检查

3) 日常检查流于形式

视频案例分析&互动思考：浙江某企业安全事故与整理整顿的联系

(七) 6S 知识汇总

1、6S 关键词提炼

1) 整理：要与不要；

2) 整顿：三定（定点、定容、定量）

3) 清扫：清扫即点检

4) 清洁：巩固与清除水龙头

5) 素养：培养好习惯

6) 安全：预防与检查

2、6S与浪费改善关系

1) 整理：改善对象——空间/质量 目的——让员工看到浪费、提升利润

2) 整顿：改善对象——时间/效率 目的——让员工形成消除浪费之理念

3) 清扫：改善对象——设备/环境 目的——让员工现场发现浪费现象

4) 清洁：改善对象——可视/标准 目的——让员工动手消除浪费及根源

5) 素养：改善对象——行为/规则 目的——让员工养成良好的工作习惯

第四讲：浪费的识别、分析与解决目的

1、何为浪费

1) 浪费的核心概念

2) 浪费的具体识别的三种标准

3) 浪费的两种表现

2. 浪费的分析

1) 组织层面的十种浪费

2) 浪费有三种来源体

3) 浪费的六大根源

4) 消除浪费的四步骤

5) 浪费减少实现路径

3、6S与解决浪费关系

1) 6S与精益生产关系

2) 6S与PMC、TQC关系

3) 6S是消除浪费持续改善的文化

第五讲：七大浪费（跟物有关）描述分析与解决（上）

1、七大浪费之间关系

- 1) 与物相关：生产过多、库存、搬运、加工
- 2) 与人相关：等待、不良品、动作

2、七大浪费与 6S 之间关系

3、七大浪费（跟物有关）描述分析与解决

七大浪费之一：生产过多浪费

- 1) 什么是生产过量的浪费
- 2) 过量生产最常见现象
- 3) 过量生产导致后果
- 4) 生产过量产生的原因
- 5) 生产过量产生的本质问题
- 6) 生产过多的浪费改善之道
 - a) 生产系统内与外的改变要求提高人的操作技能
 - b) 技能必须“多能化”
 - c) 现场管理做好协调
 - d) 培养员工听从调动
- 7) 生产过多的浪费消除方法

七大浪费之二：库存的浪费

- 1) 库存的定义与分类
- 2) 库存浪费的原因分析与后果描述
- 3) 库存主要出现在四个地方
- 4) 过多库存产生的管理问题
- 5) 过多的库存导致的问题点
- 6) 库存产生直接的五大原因

- 7) 库存产生的生产系统原因
- 8) 库存的浪费的改善和消除
 - a) 销售下单——科学准确
 - b) 采购过程——及时供应
 - c) 生产计划——合理科学
 - d) 仓库管理——帐目准确

七大浪费之三：搬运的浪费

- 1) 搬运浪费的定义
- 2) 搬运浪费有危害
- 3) 搬运浪费原因分析
- 4) 改善搬运浪费具体方法
 - a) 方法一：调整布局
 - b) 方法二：减少断点
 - c) 方法三：合适工具
 - d) 方法四：科学方法
- 5) 搬运的浪费改善和消除方法总结

七大浪费之四：加工的浪费

- 1) 加工浪费的定义
- 2) 加工浪费的表现形式
- 3) 加工浪费的四大原因
- 4) 识别和改善加工浪费的目的
- 5) 加工浪费的原因分析与后果描述
- 6) 加工的浪费改善和消除
 - a) 制定合理的产品工艺标准

- b) 进行工序作业重组或合并
- c) 改善工装夹具匹配合理性
- d) 使用改造或增加生产设备

第六讲：七大浪费（跟人有关）描述分析与解决（下）

七大浪费之五：等待的浪费

- 1) 等待浪费的定义描述
- 2) 等待浪费的七种现象
- 3) 等待浪费的五种危害
- 4) 等待浪费的六种原因
- 5) 等待浪费消除方法
 - a) 合理的给每位员工分配作业量
 - b) 提高设备的保障力，降低设备的损坏率
 - c) 物料的数量与品质得到保障
 - d) 根据生产与现场的实际情况改进布局
 - e) 管理人员提前工作与做准备
 - f) 改变管理者观点

七大浪费之六：制造不良的浪费

- 1) 制造不良浪费的定义
- 2) 制造不良浪费的后果描述
- 3) 制造不良的分类
- 4) 正确的品质观念
- 5) 制造不良的浪费改善和消除
 - a) 必须要建立一套质量控制体系与奖罚体系
 - b) 必须要严格管控住销售订单时间

- c) 必须要严格科学地安排生产计划
 - d) 必须要做好干部与员工的培训教育工作
 - e) 必须要做好设备保养工作
 - f) 必须要保证员工的质量收益
- 6) 质量管理中的各岗位职责
- a) 管理人员的质量职责
 - b) 操作员工的质量职责
 - c) 检验人员的质量职责
- 7) 质量防错技术建立

案例分析：某浙江某服装企业通过不合格品的前端控制来减少不良品出现

解决方法：通过系列计划安排流程重新设计、物料准备方法改变解决上述问题

七大浪费之七：动作的浪费

- 1) 动作浪费的定义
- 2) 动作浪费识别目的
- 3) 动作浪费 12 种表现现象
- 4) 动作浪费的原因分析
- 5) 动作浪费的后果分析
- 6) 动作浪费的改善六种方法
- 7) 动作经济的 16 项原则
 - a) 动作浪费识别和改善
 - b) 工艺布局的调整
 - c) 技术操作动作规范
 - d) 产品生产工艺的减化
 - e) 新的工装设备引进

第7天：巡中会检----班组长品质管理与团队管理

一：质量管理概述

- 1、什么是质量？
- 2、质量的影响与其重要意义
- 3、TQM 与现场品质管理
- 4、质量管理的时代变迁
- 5、质量管理的观念变化

二. 品质管理的误区

1. 差不多先生，马虎小姐
2. 品质越高，成本越高，品质需要花钱
3. 错在一线员工，是生产的事，是品质部门的事
4. 销量第一，品质第二（先生存后发展，急功近利，楼梯搭错方向）
5. 成本第一，品质滞后（卖便宜、杀鸡取卵）
6. 1%失误不算什么，任何事都有特殊性

三. 班组品质管理的意识与技能

1. 一把手工程的建立与辅导
2. 高标准 严要求的五个工作方法
3. 3个5的现场管理
4. 养成品检的良好习惯

四：品质异常的原因分析

1. 现场品质管理的基本要素
2. 提升组织品质
3. 提升“人”的品质
4. 提升“机”的品质
5. 提升“料”的品质
6. 提升“法”的品质
7. 提升“环”的品质

五：如何有效执行制程品质控制

1. 首检
2. 自检
3. 互检

4. 专检
5. 在制品的管制
6. 标识管理

六：制程变更品质管理

1. 变化点管理三种级别
2. 4M1E
3. 4M 变更管理的基本原则
4. 4M 变更的流程与控制

七：质量分析七工具应用

1. 查检表（查现象）
2. 直方图（看分布）
3. 柏拉图（示重点）
4. 散布图（看相关）
5. 层别法（作解析）
6. 特性要因图（析因果）
7. 管制图（管异常）

八、团队的认知

1. 团队的概念
2. 构成团队的五大要素
3. 优秀团队的分析
4. 群体与团体的不同
5. 什么是好的团队或优秀的团队？
6. 什么是差的团队或低效的团队？
7. 个人成长与团队的关系
8. 团队构成 5P 要素

9. 高效团队的三大关键

案例分享：天上学大雁！陆上学狼群！海里学海豚！

视频案例&互动思考：李云龙与赵刚带队风格

情景体验：管理者的风格决定了团队的风格。发挥自己的优势、打造属于自己的团队

讨论：高效团队与低效团队产生根源

练习体验：分析团队打造与执行、沟通、教导、计划之间的系统关系

2、华为价值观与狼性文化内涵

- 1) 以客户为中心
- 2) 嗅觉灵敏：机会点的分析与挖掘
- 3) 团队合作：胜则举杯相庆
- 4) 亮剑精神：狭路相逢勇者胜
- 5) 迎难而上：上甘岭上选拔干部
- 6) 坚忍不拔：烧不死的鸟是凤凰

3、华为狼性团队定位与文化要求

- 1) 什么是团队精神
- 2) 团队精神的主要表现
- 3) 高效团队八种基本角色
- 4) 团队发展五阶段
- 5) 团队建设的四大误区
- 6) 培养团队精神的四大关键
- 7) 提升员工认同感的策略
- 8) 有效提高团队凝聚力的策略

4、团队的打造五大实用方法

- 1) 班组长尽职尽责、及时解决问题

- 2) 下属员工分工明确、责任到位
- 3) 团队内大家相互配合、相互支持
- 4) 班组长敢管影响本团队不良行为
- 5) 不断培训教育下属员工思想观念

课堂游戏&互动思考：搭桥

情景体验：体验团队合作精神！

第8天：定期会聚----班组长士气文化与员工关怀

一：团队士气文化建立

1. 士气氛围之学习型组织

- 1) 为什么要学习？
- 2) 我们要怎么去学习呢？
- 3) 快速的要让自己值钱起来
- 4) 学习切忌心烦气躁，要有聚焦，有沉淀
- 5) 与成功的人为伍，与优秀的人在一起
- 6) 学习的奖励八大要领

2. 士气氛围之民主生活会

- 1) 我们要像一个家庭
- 2) 什么是三欣会
- 3) 三欣会的意义
- 4) “赏识”的秘诀
- 5) 三欣会的内容与落地
- 6) 什么是四新会
- 7) 四新会的内容与落地

3. 士气氛围之七项规定

- 1) 学习班组管理模式——安全生产
- 2) 班组管理模式——生产与质量完成情况
- 3) 班组管理模式——现场 5S
- 4) 班组管理模式——目视化管理
- 5) 班组管理模式——TPM
- 6) 班组管理模式——民主管理
- 7) 班组管理模式——改善提案

4.士气氛围之七大机制

- 1) 赛马机制
- 2) 荣誉机制
- 3) 分享机制
- 4) 轮值机制
- 5) 评议机制
- 6) 透明机制
- 7) 活力机制

5、狼性团建氛围管理

- 1) 如何做好生活团建
- 2) 如何做好目标团建
- 3) 如何做好思想团建

第二讲：我们可以向海尔借鉴经验----OEC 管理

1. 海尔的执行理念
2. 适合中国企业的执行力工具 - OEC 管理
3. 海尔战略发展的三个阶段
4. 海尔管理发展的三个阶段

5. OEC 管理的思想基础
6. OEC 管理的地位和作用
7. OEC 管理的定义/含义/目的/核心
8. OEC 管理的三个构成体系
9. OEC 管理的三个基本原则
10. OEC 管理的九个控制要素
11. OEC 管理的目标体系（制定/分解/执行/控制）
12. OEC 管理的日清体系（原则/操作/程序/方法）
13. OEC 管理的激励机制（激励/考评/红黄券激励/ 6S 大脚印/合理化建议）
14. 如何用 OEC 管理解决具体问题
15. 不同层次人员的工作重点
16. OEC 管理解决问题工作的思路
17. 解决系统中老大难问题
18. 解决问题的三步曲与三不放过原则
19. 解决问题措施三层次
20. 工作中常见的“三胡”现象
21. 张瑞敏关于 OEC 管理深度思考
22. OEC 管理和日常管理的关系
23. 问题管理和不断重复出现的问题
24. OEC 管理就是要抓点的问题
25. 抓点带面要抓带规律性、普遍性的问题
26. 由点到面再由面到点的螺旋上升
27. OEC 管理所追求的是满不满意，制度管理所强调的是达不达标
28. OEC 的我要干和制度管理的要我干

第三章：我们可以向华为借鉴经验-----狼性管理

1. 上层作势，基层做实
2. 借口只会摧毁你,你要做的就是服从
3. 做过并不意味着“做好”
4. 立即去做该做的事
5. 在老板发现之前就解决它
6. 执行力离不开专注的精神
7. 执行力要保持良好的纪律
8. 高效工作流程 (领命确认/任务分析/步骤制订/实施改善/结果汇报)
9. 时刻以结果为导向 (积极行动/团结协作/永不放弃)
10. 第一次就把事情做对(想好了才做/反复检查/及时修正/第一次就把事情做到极致)
11. 不找借口，只找方法 (借口是最好找的东西/办法永远比困难多)
12. 善于借助团队的力量(资源共享/沟通开放/人员统筹)

第四章：学习与践行文化系统

1. 文化执行 18 点落地
2. 文化管理，做到“润物无声”
3. 构建文化训练管理制度
4. 创建公司执行改善小组，成员定岗定责
5. 建立改善小组微信群，建立宣传窗口和督查途径
6. 创建企业文化的核心内容
7. 文化渗透与激励渠道建设
8. 企业文化系列活动推广
9. 文化之感恩：感恩企业、老板、同事
10. 文化之动力：挖掘动力让员工跑起来

- 11.文化之付出：人在做事，天在看
- 12.文化之忠诚：为什么要对企业“忠诚”
- 13.文化之忠诚承诺：对企业、工作公众承

第五章：学习与践行稽查考核系统

1. 抓典型、示范抓，抓重点、重点抓
2. 抓具体、具体抓，抓反复、反复抓
3. 抓细节、细细抓，抓难点、克难抓
4. 抓超前、超前抓，抓制度、规范抓
5. 讲过了就盯，不会就多练
6. 不可能就逼，没办法就想
7. 换位思考：体谅老板不容易
8. 做事不主动，前途很被动
9. 对工作负责就是对自己负责
- 10.提升全员执行力的责任操作