

精益班组长

--班组长管理技能提升与现场改善实战培训

【课程背景】

我们的班组长基本上是做出来的，技能娴熟，吃苦耐劳，一个人做事绝对没问题，可是要他带领一群人做事就有点力不从心了……

技术人才走上管理岗位存在转型问题，技能能手上任班组长也同样要进行角色转换。班组是企业的细胞，是企业执行系统中的最基层组织。犹如高楼大厦的地基，班组长就是混凝土当中的钢筋，班组长群体培养的重要性不言而喻。

在占世界四分之一人口的大国—中国来说，制造业在未来的几十年中还是国民经济的支柱产业。在今天“中国制造”已被全世界所瞩目但同时面临非常严峻的挑战。国内大部分制造型企业管理水平还跟不上世界经济发展的需要，特别是在目前全球金融危机的冲击下，中国大部份管理不善的企业面临严酷的挑战。特别是生产现场基层管理人员素质、能力需要在新的经济形势下有质的提升，在此我们开发了《精益班组长实战训练课程》，让中国广大制造型企业基层管理人员素质、能力快速提升。

【课程收益】

- 了解自身必备的**职业素质要求、管理技能**要求；
- 能使一线班组长掌握**正确的领导技能**，提高生产，减少浪费，稳定质量；
- 能使一线班组长掌握**正确的辅导技能**；
- 学会运用**沟通技巧与激励技巧**，打造改善组织内外人际关系；
- 学会如何做好有效授权；如何向下沟通；**掌握新时代员工管理新思路，打造人人是主人翁的工作氛围**；
- 能使一线班组长**掌握目标管理、计划执行、过程追踪、资源拉通、解决异常、专项改善、达成目标**，利用现有的资源，降低成本，创造最大的利润；
- 全面掌握班组**团队管理的基本技能、方法**，为经营做贡献；
- 掌握**非增值、8大浪费识别及改善**；
- 掌握**现场6S与目视化管理实战**；
- 熟悉部分**TPM管理内容**；

【课程形式】

课程讲授+案例分析 60%、互动研讨+演练实战 40%

【课程对象】

班组长、储备干部、相关岗位骨干人员、车间主管、车间主任、厂长

【课程时长】

3天（6小时/天） 管理技能提升为主+部分现场改善实战

【课前调研】

开课第一天老师抽时间到企业现场了解生产流程及现场管理水平；开课第一天前15分钟调研全体学员，由学员反馈工作中QCDSM存在的一些问题、管理困惑等问题；

【课程特色】

- **源于实战**：课程内容来源世界五百强企业的实践经验，注重实战；
- **专业易懂**：将专业的管理模式，采取简单易懂的案例进行阐述；
- **价值度高**：课程内容经过多家企业验证，对企业管理模式转变和提升大有裨益；
- **方法领先**：在实践中不断改善创新，实践结果效益显著；

【课程大纲】

第一讲：精益的起源与发展

- 一、精益管理的起源
- 二、什么叫精益、精益生产、精益管理？
- 三、精益管理在中国的发展

传统工厂现状

案例：一张图看懂精益生产（学会3分钟看现场）

思考：我们公司现场存在哪些典型问题

第二讲：班组长角色认知和必备技能

- 1、班组长定位
- 2、班组长三个作用
- 3、班组长七种类型
- 4、班组长的八种能力
- 5、班组长的九个妙招
- 6、积极心态

案例分享+工作中实际案例剖析

互动研讨：什么样班组长是最受人欢迎的？如何改善？

第三讲：如何做个杰出的现场领导者

实战演练：传球游戏，学员感悟？

一、班组长领导力

- 1、领导与管理的区别
- 2、班组长的领导技能
- 3、班组长的领导风格
 - 1) 远见型
 - 2) 关系型
 - 3) 民主型
 - 4) 教练型
 - 5) 示范型
 - 6) 命令型
- 4、班组长的领导力，职位虽低，责任重大
- 5、领导力的大小如何判断？
- 6、班组长如何获得他人支持？
- 7、班组长提升自己领导力的6大武器（情景演练）

互动研讨：如何获得上司的信任，下属的拥护？

二、班组长有效授权

- 1、授权时要考虑的因素
- 2、认识授权的本质
- 3、正确授权的三个准备
- 4、授权时常犯的10个错误
- 5、有效授权~委派部属职责的六步骤
 - # 1.掌握部属状况，拟委派计划
 - # 2.说明委派职责，激发工作意愿
 - # 3.倾听部属反应，排除抗拒因素
 - # 4.观察工作进展，提供经验指导
 - # 5.听取部属报告，给予肯定赞赏

6.了解部属缺失，事实更正协助

互动研讨：班组长出去培训 2 天，如何有效授权？

三、班组长的沟通艺术

- 1、何为沟通？
- 2、沟通 3 要素
- 3、向上沟通的技巧
- 4、向下沟通的技巧

部属需要

关心

支持

指导

倾听

得到指令

及时的反馈

给予协调

5、平行沟通的技巧

上级沟通行为

主动询问、问候、了解需求与困难

帮助解决问题，给予认可、信任、给予精神、物质帮助

在职辅导、培训、反馈、考核、理解

让部属倾诉

清楚的指令、不多头领导、健全沟通渠道

定期给部属工作上的反馈

沟通、协调、解决冲突

互动研讨：员工周末不愿意加班，要请假，如何有效沟通处理？

实战演练：向下沟通的技巧（一个员工不按要求开展工作，如何开展有效沟通？）

四、新时代员工管理的新思路

1、新时代员工特质分析

- 1)90/00 后的成长背景
- 2)90/00 后的职场表现
- 3) 正确面对 90/00 员工的优势

2、如何与新时代员工有效沟通

- 1) 新老管理员工方法对比
- 2) 有效沟通的四大原则
尊重、理解、信任、赞美

3、新时代员工的管理技巧

- 1) 性格分析，解决方案
- 2) 新时代员工管理技巧一：改变老观念
- 3) 新时代员工管理技巧二：改变沟通方式
- 4) 新时代员工管理技巧三：树立团队意识
- 5) 新时代员工管理技巧四：善用激励

实战演练：沟通与管理技巧实战演练

互动研讨：如何打造人人是主人翁的管理模式，如何营造人人是管理者的氛围？

第四讲：如何做个优秀的现场指挥官（一日管理及标准化工作）

一、生产班组长的一日管理

1、班前早会管理

班前会的意义

班前会工作内容准备

如何开早会？

实战演练：如何开一个高效、团结人心的早会，打造团队凝聚力、执行力！

2、班中要控制的事情

班中控制的关键点（走动式管理）

班中控制的现场巡检

班中控制的瓶颈解除（3 现主义）

班中控制的安全督导

互动研讨：我们工作中目前存在哪些典型问题，如何改善？

3、班后要掌握的事情

班后掌握的 5 项关键要素

班后报表的填写与工作总结

认真做好交接班管理

交接班管理常见的问题

互动研讨：我们工作中目前存在哪些典型问题，如何改善？

4、做一个聪明的班组长

合理化建议活动

预见性地主动对应

PDCA 循环管理

标准化和例外管理

自我培养，快速成为职业化班组长

互动研讨：如何做一个聪明的班组长，学员对重点回顾

二、日常标准化工作开展

1、小时单元记分卡

2、站立会议

3、巡回会议

4、SQDIP 指标体系

5、维持性改善

6、响应机制

7、停止、呼叫等待系统

8、纸卡系统

9、早会

10、多能工管理

11、转产管理

实战演练：识别浪费与价值

互动研讨：我们生产班组如何改善？

第五讲：如何做个称职的现场教练

一、部属的培育与激励

1、培养部属的几种途径？

案例分析：某著名企业如何做基层员工培育工作？

2、何时需要培训

3、如何在工作中激励下属，激励的 8 大技巧

4、正激励与负激励合理运用

互动研讨：如何表扬人？让你的下属更卖力

互动研讨：如何批评人？让你的下属不尴尬

二、班组长的日常业绩管理与评价

案例分析：世界五百强企业评价班组长业绩管理考评准则

三、工作教导-如何辅导下属提升绩效

1、培育人才的三大支柱

2、工作教导四阶段

3、三种特殊的教导方法

4、不同类型部署的教导

互动研讨：我们现在存在哪些典型问题，如何改善？

四、目标管理与计划执行（目标管理+计划执行+过程可控+专项改善+执行力）

- 1、管理者必备的系统思维
- 2、目标管理（如何做好控制、沟通与协调）
- 3、计划制定与落实
- 4、过程跟进
- 5、资源拉通
- 6、解决异常
- 7、研产衔接
- 8、工艺研究
- 9、专项攻关

达成目标

实战演练：接近年底了，订单量突然增加 30%以上，员工想早点放假，如何完成目标？

第六讲：非增值、8大浪费识别及改善

一、什么是价值

- 1、浪费与增值
- 2、增值与非增值

案例分析：如何识别浪费、非增值

现状实战：找出我们生产现场或工作流程中的非增值

二、8大浪费识别及改善

1. 库存的浪费
2. 制造不良品的浪费
3. 制造过多/过早的浪费
4. 停滞（等待）的浪费
5. 过度加工的浪费
6. 搬运的浪费
7. 动作的浪费
8. 管理的浪费

案例与实战：现场找 8 大浪费及改善思路

第七讲：6S 管理与目视化管理

一、6S 管理

- 1、如何理解 6S
- 2、为什么开展 6S
- 3、6S 如何系统开展
- 4、6S 开展实战案例
- 5、6S 管理相关制度及表单

实战演练：现场存的问题，如何系统开展？

二、目视化管理

- 1、目视化理解
- 2、为什么开展目视化

- 3、目视化如何系统开展
- 4、目视化开展实战案例
- 5、目视化可执行的标准

实战演练：现场存的问题，如何系统开展？

第八讲：设备 TPM 管理

- 1、TPM 的发展与作用
- 2、TPM 的特点与要素
- 3、TPM 基础认知
- 4、改善案例分享与剖析

研讨：员工自主点检为何流于形式

实战：我们如何改善设备管理现状

第九讲：执行力

- 1、如何理解执行力？
- 2、怎样才算有执行力？

第十讲：互动实战辅导

学员提出工作中的困惑或问题，由老师指导改善思路及方法

以下无正文

课程收尾
学员回顾
合影道别