

“华为式”班组管理课程大纲

课程背景

- ◆班组是企业最基层的组织，企业的所有生产任务、服务工作、产品质量、经济运行目标都有要经过层层分解最后落实到班组。俗话说：火车跑得快，全靠车头带。班组长是班组的**核心**，是“**零号首长**”。班组长能力的强弱、素质的高低，直接影响到整个班组乃至企业整体的**管理水平和经济效益**。
- ◆然而，大多企业的一线班组长都是从操作工人提升上来的，他们往往：
 - (1) 不清楚自己的角色，很难从以前角色（员工）的影子里冲出来；
 - (2) 工作时一天到晚忙得脚朝天，该做的没有做，不该做的做了不少，现场**管理乱糟糟**；
 - (3) 技术上是能手，可管人、带人上不知如何下手，经常是叫不到人就自己干了；
 - (4) 不了解员工想法，上级布置的任务执行不到位，总是起不到桥梁作用；
 - (5) 下属出现问题要么视而不见，要么**粗暴批评**，不知道如何处理与员工的关系；
 - (6) 不知道如何将打造优秀的战将，只是天天抱怨下属做事不力；
 - (7) 不了解 90/00 后等新生代员工的心理特点，采取陈旧、简单的管理模式，和新形势下的管理趋势格格不入，引发矛盾和冲突；
 - (8) 不知道如何激励下属，与下属沟通，员工士气低落，**经常有下属离职**……
- ◆如何正确认知班组长的角色？如何有效的开展现场的日常工作？如何调动和激发下属的积极性，有效的推动现场管理和改善？如何灵活处理内外部关系，使工作开展的更加顺畅？如何有效的提升现场管理人员自身解决问题的能力，不断促进现场管理水平的提高……
- ◆**本课程结合华为班组管理的特点**，针对一线班组长的重要地位和工作特点，详细介绍了一线班组长应具备的综合素质，解答了管理者工作中的种种困惑，提供了具有很强操作性和指导性的工作方法。

课程收益

- ◆**向华为班组长学习，使班组长掌握通用管理技能**，如：
 - (1) 华为班组长角色认知与定位了解华为班组长员工管理，管好、带好员工；
 - (2) 华为班组沟通与协调，使工作沟通协调顺畅；
 - (3) 华为班组长情绪与压力管理，班组长能控制好自己的情绪与压力；
 - (4) 华为班组团队建设与执行力打造，班组长打造**完美团队**；
 - (5) 班组长掌握华为员工绩效管理，正确合理做好员工绩效考核与管理工作；
 - (6) 详细讲解华为班组问题分析与解决方法，使之能彻底分析与解决班组问题。
- ◆**向华为班组长学习专业管理技能，掌握扎实的专业管理技能**，如：
 - (1) 华为班组长的一日工作；
 - (2) 华为班组生产计划与物料控制；
 - (3) 华为班组现场改善与提升；
 - (4) 华为现场与安全管理打造；
 - (5) 华为班组成本管理与控制；
 - (6) 华为班组效率提升。

课程对象

生产经理、生产厂长、生产主管、生产课长、工段长、班长、组长、储备干部及预想从事班组长岗位的人员。

课程形式

30%的理论知识讲授、35%的真实案例解析、35%的行动学习！

课程时长

三天 (6H/天, 共 18H)

课程大纲

第一部分 班组长通用管理技能

一、华为班组长角色认知与定位

- 1、班组长的现状分析
- 2、华为班组的5个角色：责任者、带头人、桥梁、同事、助手
- 3、华为班组长的6项使命
- 4、7种类型的班组长
- 5、三流管理者,你是哪一种
- 6、华为班组长的8大权限
- 7、华为班组长的9大戒律
- 8、华为班组长的10种能力
- 9、华为班组长十要十不要
- 10、班组长的性格识别：活跃型、力量型、完美型、和平型
- 11、班组长角色的七大变化
- 12、华为班组长新官如何上任
- 13、案例分析：王班组从骨干员工晋升为组长前后，重新认知自己的角色并定位
- 14、小组讨论：班组长与员工是“朋友”还是“兄弟姐妹”

二、华为班组目标管理

- 1、班组目标管理概述
- 2、班组目标管理的类型及制定原则
- 3、华为班组目标管理运行程序
- 4、华为班组目标管理执行
- 5、华为班组目标管理追踪
- 6、华为班组目标管理修正
- 7、工厂中常见的班组长目标管理
- 8、小组讨论：
 - (1) 如何制定班组目标？
 - (2) 如何达成班组目标？
 - (3) 如何调整班组目标？

三、华为班组长员工管理

- 1 对员工了解，活用人事档案
- 2 班组长角色定位与心态转换

- 3 班组长如何与员工相处
- 4 对现场员工的一般管理技巧
- 5 对现场员工管理的九大原则
- 6 华为如何培养骨干员工
- 7 华为班组长带兵的 10 个妙招
- 8 针对 80、90、00 后员工管理的技巧和方法
- 9 华为班组长对员工的激励
 - (1) 一流班组：用长处激励
 - (2) 二流班组：用愿景激励
 - (3) 三流主管：用物质激励
- 10、视频分享：华为 90、00 后员工管理
- 11、分组讨论：我们班长 90、00 后管理存在的问题？如何应对和解决？
- 12、实际案例：分组讨论
 - (1) 当下属之间闹矛盾的时候，怎么处理比较恰当？
 - (2) 当下属辞工怎么办？
 - (3) 如何向员工传达执行上面的决议？
 - (4) 员工吊儿郎当怎么办？
 - (5) 如何对待员工的越级报告？
 - (6) 如何处分违纪员工？
 - (7) 下属爱打别人的“小报告”怎么办？
 - (8) 如何管理技术员工？

四、华为班组沟通与协调

- 1、认识人与人之间沟通协调带来的好处？
- 2、沟通过程中与人相处之道
- 3、华为班组你为何有沟通的问题？
- 4、班组长如何听，怎么说？
- 5、听的五个层次：听而不闻、听而不“燥”、选择事项听、专注问题听、同理心地听
- 6、听的三步曲：准备、记录、理解
- 7、华为班组长如何说？
 - (1) 抓好开头
 - (2) 重视中间
 - (3) 注意结尾
- 8、正确沟通技巧的十大原则
- 9、如何进行沟通和协调
 - (1) 要有高度的自信心
 - (2) 避开拒绝的锋芒
 - (3) 要有灵活多变的策略
 - (4) 要解决他人拒绝时提出的理由
- 10、华为班组长与上司相处的 7 项注意
- 11、挨上司骂时的 9 项修炼
- 12、华为班组长与上级、同级与下属沟通协调技巧
- 13、如何处理与员工的冲突
- 14、华为沟通与协调案例
 - (1) 当与自己上司意见不一致时，班组长如何面对和处理？

- (2) 班组长如何与爱请假的员工进行沟通和协调？
- (3) 班组长如何与离职的员工进行沟通和协调？
- (4) **班组长如何与老员工沟通和协调？**
- (5) 班组长如何与新员工沟通和协调？

五、华为班组长情绪与压力管理

- 1、班组长正确认识情绪和压力
- 2、必须正视情绪与压力的隐形杀手
- 3、压力的利弊与诊断
- 4、班组长改变压力的方法途径
- 5、华为班组长情绪管理的艺术
 - (1) 成功与失败的加速器
 - (2) 提升情商指数的方法
 - (3) 情绪管理的基本方略
- 6、**华为班组沟通与协调案例**
 - (1) 王班长工作忙之情绪与压力
 - (2) 陈班长有效处理员工离职的情绪与压力
 - (3) 如何控制自己的情绪与压力

六、华为班组团队建设与执行力打造

- 1、华为班组执行力的具体表现
- 2、班组长执行不力的十大症状
- 3、执行力在班组是班组每一位员工的事情
- 4、影响执行力的五个主要因素
- 5、华为构建班组执行的五个黄金法则
- 6、**构建高效的班组执行团队**
- 7、华为执行力基础——有效管理思维
- 8、华为执行力根本——团队信念体系
- 9、**华为执行力致胜法宝——有效管理工具**
- 10、案例分析：
 - (1) **亮剑执行力**影片分享
 - (2) 西游记团队分享
- 11、小组讨论：参照华为班组，我们如何组建班组团队，促使班组执行力极强？

七、华为员工绩效考核与管理

- 1、为什么员工的表现不尽人意
- 2、绩效管理为企业带来的六大竞争优势
- 3、绩效管理与绩效考核的区别和联系
- 4、班组长对员工绩效考核为什么“烦”？
- 5、班组长如何实施员工绩效考核？
- 6、员工绩效考核的三大类型
- 7、华为常见的员工绩效考评方法
- 8、**华为员工绩效考评操作细节**
- 9、如何有效实施员工绩效反馈
- 10、华为员工绩效考评的注意事项
- 11、案例分析：华为某事业部班组长对员工绩效考核实施案例
- 12、小组讨论：参照华班组，我们如何对员工实施绩效考核

八、华为员工导师制

- 1、老师、教练与导师区别于联系
- 2、华为导师制的本质
- 3、华为导师制的目的
- 4、导师在员工培养扮演的是什么角色
- 5、知能培训、任职资格任资格和绩效考核三者导师制中的关系
- 6、以身作则，感召班组成员
- 7、主动给予员工思想关怀
- 8、平衡好员工的工作与生活
- 9、导师制打造学习型班组
- 10、案例分析：
 - (1) 华为导师制的体系建立
 - (2) 华为导师制管理办法

九、华为问题分析与解决

- 1、生产经常出现这个问题没有解决，另外的问题又发生了，有的同样的问题重复发生
- 2、班组长要有问题意识
- 3、什么是问题？什么是问题管理？为什么要对问题进行管理？
- 4、针对不同的问题分清问题的种类
- 5、在解决难题中求深造
- 6、**8D 问题分析与解决的步骤**
 - (1) 问题描述
 - (2) 建立小组团队
 - (3) 应急对策
 - (4) 识别根本原因
 - (5) 选择和实施纠正措施
 - (6) 效果确认
 - (7) 避免与预防问题发生
 - (8) 标准化及奖惩
- 7、问题分析解决的 9 诫
- 8、案例分析：华为班组运用 8D 问题分析与解决全过程
- 9、小组讨论：**针对所出现的问题按 8D 要求进行分析与解决**

十、华为班组长自我成长和提升

- 1、华为班组长管理角色的自我评价
- 2、**华为班组危机意识**
- 3、自我时间管理
- 4、华为班组长如何面对上司的批判
- 5、自我塑造的方法
- 6、职业生涯规划
- 7、案例：**华为 HR 对班组长职业发展规划**

第二部分 华为班组长专业管理技能

一、华为班组长的一日工作

- 1、带兵从每天开始
- 2、上班前要准备的事项
- 3、上班中要处理的事项
- 4、下班后要掌握的事项

- 5、华为班组晨会实施方法
- 6、华为班组工作日志填写要求
- 7、**华为班组交班管理——“五不走”**

- (1) 设备工装不擦洗保养好不走
- (2) 材料、配件不堆放整齐不走
- (3) 工具、吊具不清点摆放好不走
- (4) 原始记录不记好不走
- (5) 地面环境不打扫干净不走。

8、案例分析：

- (1) 某事业部李班长的一天为什么瞎忙
- (2) 某事业部班组长一天的工作内容

二、华为班组生产计划排配

- 1、班组生产计划的描述
- 2、班组生产计划内容
 - (1) 产品负荷分析
 - (2) 人力负荷分析
 - (3) 机器负荷分析
 - (4) 短期产能调整
- 3、销售计划与生产计划
- 4、工作指派
- 5、存货与订货生产流程
- 6、**华为班组长管进度管制**
- 7、PMC-生管组织
- 8、案例分析：某班组生产计划排配全过程

三、华为班组现场 5S 管理

- 1、**现场 5S 管理的金科玉律**
- 2、生产活动 6 条基本原则
- 3、现场的日常管理工作
- 4、5S 的来由
- 5、5S 之定义
- 6、5S 推行的具体要求
 - (1) 步骤一：整理
 - (2) 步骤二：整顿
 - (3) 步骤三：清扫
 - (4) 步骤四：清洁
 - (5) 步骤五：素养
- 1、案例分析：华为研发中心推行 5S 管理前后对比
- 2、企业现场检查：分组到企业生产现场进行检查，发现问题，分享问题，解决问题

四、华为班组质量改善与管理提升

- 1、质量改善重在全员参与
- 2、质量改善-QC 品管圈实施
- 3、华为班组质量预防体制的建立
- 4、建立质量可追溯性
- 5、**华为“一二三四五”质量管理模式改善质量**

- (1) 通过一个加强，形成强有力的质量管理保证体系
 - (2) 通过二个提高，形成以关键产品稳健工艺保证生产制造全过程
 - (3) 通过三个到位，夯实生产过程质量大堤
 - (4) 通过四道防线，筑牢质量
 - (5) 通过五个坚持，实现质量飞跃
- 6、全面质量管理三阶段
- 7、戴明质量管理循环——PDCA
- 8、现场质量管理“**三检制**”
- (1) 自检
 - (2) 互验
 - (3) 专检
- 9、华为现场质量管理“三按”
- (1) 现场操作者要按图纸生产
 - (2) 按标准执行生产
 - (3) 按规范生产
- 10、华为现场质量管理“**四不政策**”
- (1) 一不: 不收不良品——用合格品
 - (2) 二不: 不做不良品——做合格品
 - (3) 三不: 不流不良品——给合格品
 - (4) 四不: 不出不良品——卖合格品
- 11、重视首件/末件送检及问题改善
- 12、重视特殊工序与关键工序管理
- 13、重视对维修后产品的质量管理
- 14、严格防范多事的两头
- 15、华为巧妙处理生产与质量冲突时应对方法与技巧
- 16、案例分析：**华为手机生产过程质量管控**
- 17、小组讨论：如何进行质量改善提升过程质量控制的稳定性
- 五、华为班组设备设施管理**
- 1、TPM-企业人际系统精细化管理体系
 - 2、班组生产设备、设施分类
 - 3、班组设备使用、点检、保养与维护
 - 4、**生产设备管理程序**
 - 5、设备三级保养
 - 6、案例分析：华为某企业班组推行 TPM—全面设备维护全过程
 - 7、小组工作检查：现场设备管理检查，发现设备问题上台分享，老师点评
- 六、华为班组安全管理**
- 1、什么是现场安全
 - 2、现场**安全隐患**基本知识
 - 3、华为安全隐患查找
 - 4、华为安全隐患整改
 - 5、华为安全隐患整改确认
 - 6、华为 KYT 危险预知导
 - 7、华为如何灵活运用安全行为观测与沟通
 - 8、掌握 $D=LEC$ **危险源**辨识、风险评价与控制方法

- 9、利用 D=LEC 法识别本班组的危险源
- 10、案例分析：给出某企业管理现场图例，学员指出现场存在的问题
- 11、分组训练：实地到生产班组现场识别危险源，然后进行讨论应对对策

七、华为班组生产成本管理

- 1、华为班组生产成本的组成
- 2、制订主材与辅材、工量具的消耗定额，严格控制消耗
- 3、降低不良率包括报废、返工率
- 4、精减管理、事务性计时人员
- 5、**华为如何提高班组生产效率**
- 6、严格做好设备、工夹具的日常保养，减少设备工夹具的维修费用，延长设备寿命
- 7、华为如何控制好现场的七大浪费
 - (1) 等待的浪费
 - (2) 搬运的浪费
 - (3) 不良品的浪费
 - (4) 动作的浪费
 - (5) 加工的浪费
 - (6) 库存的浪费
 - (7) 制造过多（早）的浪费
- 8、案例分析：王班长在班组推行全面生产成本管理后的经验之谈

八、华为班组 IE-工业工程的应用

- 1、班组现场 IE 工业工程
- 2、防错法
- 3、流程法
- 4、五五法
- 5、人机法
- 6、双手法
- 7、抽查法
- 8、动改法
- 9、制造时间分析
 - (1) 秒表法
 - (2) 视频法
 - (3) 模特法
 - (4) 标准资料分析法
- 10、利用动作经济原则改善华为班组生产效率
- 11、视频教学：**华为电视生产作业现场视频学习**，学员提出改善的建议，老师点评