

TWI 基层干部管理技能提升

课程背景

一线车间的有序运作是企业稳定发展的前提，再好的目标也离不开一线人员的执行。号称“兵头将尾”的班组长是制造业最低层的直接组织者和指挥者。作为最基层管理人员关系着企业发展的百年大计，是企业得以永续经营的中坚力量！

然而，大多企业的一线管理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；
- 7、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；
- 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……

本课程针对一线管理人员的重要地位和工作特点，详细介绍了一线管理者应具备的综合素质，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。

课程对象

企业一线管理人员、班组长、储备干部等

课程时长

2天（12小时）

课程收获

- 1、培养督导人员必备的管理意识与思维方式；
- 2、提升督导人员组织、判断与决策能力，提升一线班组长的责任意识与执行能力；
- 3、培养督导人员发现问题与解决问题的能力，掌握一线现场管理的各种技能和方法；
- 4、加强同事间沟通与合作，创造积极的工作氛围；
- 5、认识到培养与激励员工的重要性以及方法，认识到提升与发展自我的必要性。

课程大纲

第一篇 角色篇

基层干部角色应遵循的十三项法则

- 信誉：按照自己所说的去做；
- 认识：干部角色功能与价值；
- 习惯：如何控制情绪及表现；
- 知识：建立合理知识结构层；
- 能力：自我完善与价值体现；
- 目标：如何规划成长里程碑；
- 时间：如何管理进步的速度；
- 创新：走出定势思维的误区；

- 汇报：上行交往基础与艺术；
- 说不：掌握理性的叛逆技术；
- 失败：自己走出挫折的阴暗；
- 参谋：辅助上级决策的落实；
- 晋升：所有的上级来自下级。

第二篇 知识篇

单元一 班组的每日工作

- 开一个短暂鼓励的现场早会；
- 布置具有目标性的工作任务；
- 倡导全员参与式的工作准备；
- 密切关注工作的进度和异常；
- 鼓励员工积极进行作业改善；
- 及时对各项要求作相应反映；
- 努力缩短工作切换换置时间；
- 有计划有目的地去关注员工；
- 健全班组经济核算重点项目；
- 建立工作日志及时总结得失。

单元二 班组的 management 要求

- 生产管理：计划---派工---监控；
- 作业管理：标准---时间---效率；
- 工艺管理：流程---工位---动作；
- 质量管理：发现---分析---纠正；
- 设备管理：调试---监视---保养；
- 工具管理：保管---领用---控制；
- 物流管理：规划---状态---标识；
- 安全管理：认知---防护---保护；
- 人员管理：纪律---守则---素质；
- 信息管理：任务---反馈---报表。

第三篇 技能篇

单元一 JR 工作关系 (Job Relation)

- 1、良好人际关系打造的基本原则
- 2、如何界定人际关系问题
- 3、人际沟通的重要性
- 4、基层干部关键技能之沟通
 - 定义沟通
 - 思考、为什么要沟通？
 - 沟通对象确定---与谁沟通？
 - 体验：形象竞猜
 - 沟通中的常见障碍
 - 高效沟通的关键
 - 如何与下级、上司、平级良好沟通
 - 分享：高效沟通模式
 - 如何批评你的下属

- 5、与 80/90 新生代员工共舞
 - 80、90 年代特点与新生代员工人格特质分析
 - 新生代员工行为特征分析——我的地盘我做主
 - 新生代员工人格特质与职业价值观
 - 新生代员工的几种心理与行为特点
 - 新生代员工的思维模式分析
 - 如何成为被新生代员工认同的上司
 - 新生代员工的领导对策

单元二 JI 工作教导 (Job Instruction)

- 1、什么是教导
- 2、教导的重要性
- 3、教导有什么好处 (于公司、教导者、被教导者)
- 4、优秀教导员的三大特质
- 5、管理者的选择：上司 VS 教导员
- 6、如何选择教导对象
 - 体验：教导您的组员
- 7、传统、低效教导方法的认识
- 8、高效教导 VS 教导时机
- 9、如何高效教导：四步法
- 10、工作教导时易犯的错误

练习：工作分解表的制作及四步教导法

单元三 JS 工作安全 (Job Safe)

- 1、安全的重要性与定义
- 2、为什么会发生安全事故？
- 3、基层干部的安全责任
- 4、生产安全的本质
- 5、造成工伤事故的主要因素分析
- 6、预防安全事故的三大利器
 - 实例：搬运工作安全事故的预防
- 7、安全管理操作流程：四阶段法
 - 工具：安全生产检查记录表
- 8、如何塑造安全文化

单元四 JM 工作方法 (Job Method)

- 1、改善应有的理念与原则
 - 改善的定义与意义
 - 工作改善的基本原则
 - 认识现场 IE 七大浪费
 - 认识流程中的非增值活动
- 2、工作改善四阶段法
 - 第一阶段:工作分解
 - a.工作分解进行的目的
 - b.工作分解需要注意的事项
 - 第二阶段:自问检讨
 - a.有效运用 5W1H 进行自问检讨

- b.分别对 4MIE 进行自问检讨
- 第三阶段:展开新方法
 - a.ECRSI 改善法则进行的技巧
 - b.通过 ECRSI 再造工作流程案例研讨:检验作业流程的改善
- 第四阶段:实施新方法
 - a.使上司和部下了解新方法
 - b.将新方法形成作业标准
 - c.运用 OJT 将新标准教导给部属

第四篇 应用篇

单元一 制造现场如何进行 FQCD 改善

- 生产弹性 (F) 控制之改善
- 制造品质 (Q) 保证之措施
- 作业成本 (C) 界定与控制
- 出货交期 (D) 达成之策略

单元二 团队建设与员工管理新策略

- 掌握现实员工的价值观念
- 用工作设计确定合适员工
- 强调产品作业人均之成本
- 用关键员工巩固工作团队