

# 向华为学习班组管理

## 课程背景

- ◆国内、甚至于全世界很多公司都想走捷径，以为把华为的管理制度拷贝一份过来，自己也就有先进的管理了，也就有可能成为华为第二了！其实每个企业都有自己的优劣，都需要建立适合自己的管理体系，而不是直接拷贝。尤其是一线管理者的能力急迫需要提升，我们今天就要借鉴华为权威的管理基础，而不是直接复制做法。华为的今天不是凭空出现的，是通过华为公司全体员工通力协作努力的结果。古人云，临渊羡鱼，不如退而结网。与其崇拜华为的今天战略成果，不如先学习它的一线管理基础，而且是往骨子里学，这样企业管理落地会更加实际。
- ◆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；
  - (2) 华为班组目标管理与实现；
  - (3) 了解华为班组员工管理，结合企业实际，更好管好、带好员工；
  - (4) 华为班组沟通与协调，使工作沟通协调顺畅；
  - (5) 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；
  - (6) 华为班组团队建设与执行力打造，班组长打造完美团队；
  - (7) 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；
  - (8) 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**

老师讲授，现场演练，小组讨论法，案例分析法，视频教学，学员分享，老师点评，现场诊断等。

### **培训时长**

两至四天（18至24小时），老师可根据企业的实际情况进行调整培训时间。

### **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、班组长的性格识别：活跃型、力量型、完美型、和平型
- 10、班组长角色的七大变化
- 11、华为班组长新官如何上任
- 12、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
- 13、小组讨论：班组长与员工是“朋友”还是“兄弟”

##### **二、华为班组目标管理**

- 1、班组目标管理概述
  - (1) 目标管理的定义域理论
  - (2) 目标管理的意义
  - (3) 目标管理的目的
- 2、班组目标管理的类型及制定原则
  - (1) 目标管理可分为两类
  - (2) SMART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 80、90、00 后员工管理
- 11、分组讨论：我们班长 80、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) 如何向员工传达执行上面的决议？
  - (3) 如何对待员工的越级报告？
  - (4) 下属爱打别人的“小报告”怎么办？
  - (5) 如何处理员工抱怨
  - (6) 何对待不服自己的员工？
  - (7) 员工吊儿郎当怎么办？
  - (8) 如何处分违纪员工？
  - (9) 如何管理技术员工？
  - (10) 如何培养接班人？
  - (11) 当下属辞工怎么办？
  - (12) 该与员工靠多近？

.....

#### 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

11、如何处理与员工的冲突

12、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

(1) 什么是执行团队

(2) 执行团队中的角色划分与管理

(3) 团队发展的五个阶段

(4) 如何做好班组决策？

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、华为班组问题分析与解决

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

## 九、新旧 QC 七大手法

1、旧 QC 七大手法

(1) [检查表](#)

(2) [柏拉图](#)

(3) [控制图](#)

(4) [因果图](#)

(5) [直方图](#)

(6) [层别法](#)

(7) [散布图](#)

2、新 QC 七大手法

(1) [关联图法](#)

(2) [矩阵图法](#)

(3) [系统图法](#)

(4) [亲和图法](#)

(5) [PDPC 法](#)

(6) [箭线图法](#)

(7) [矩阵数据分析法](#)

3、案例分析：新旧 QC 七大手法配有案例一一详解

4、小组作业：针对新旧 QC 七大手法内容，对学员进行指导、练习及分享

## 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

(1) 职业生涯规划的定义

(2) 职业生涯的四个阶段

(3) 影响职业生涯规划的因素

(4) 职业生涯设计的步骤

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

(1) 班前会上的内容

(2) 丰富多彩的班前会

(3) 如何推广班前会

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

(1) 存货生产型

(2) 订货生产型

(3) 年销售计划

(4) 月生产计划

(5) 周生产计划

(6) 日生产计划

4、工作指派

(1) 部门生产计划

(2) 制造指令单

(3) 工作指派原则

5、存货与订货生产流程

6、华为班组生管进度管制

(1) 进度管制之范围

(2) 进度管制之方法

(3) 生产管制之工具

7、PMC-生管组织

- (1) 生管组织
- (2) 生管人员的甄选
- (3) 建立生产管理制度

#### 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

- (1) 后工程是客户
- (2) 必达生产计划
- (3) 彻底排除浪费
- (4) 作业的标准化
- (5) 有附加价值的工作
- (6) 积极应对变化

#### 3、现场的日常工作

#### 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

#### 7、案例分析：华为研发中心推行 5S 管理前后对比

#### 8、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

- (1) 检验阶段
- (2) 统计阶段
- (3) 全面质量管理阶段

#### 7、戴明质量管理循环——PDCA

- (1) P——计划
- (2) D——实施
- (3) C——检查
- (4) A——改进

#### 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

- (1) 台账登记
- (2) 编码管理
- (3) 制作日常点检、保养的指导书
- (4) 制作点检记录表
- (5) 点检担当者

### 5、设备三级保养

- (1) 日常保养
- (2) 二级保养
- (3) 一级保养

### 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、什么是现场安全隐患

### 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 危险预知导入

### 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