

《金牌班组长八项技能训练》

——让基层主管从优秀走向卓越的成功之路

课程背景：

- 在新时代背景下，市场持续恶化，大部分的制造业企业不同程度的受到了影响，那么企业将面临着有历史以来最大的挑战，我们企业怎么才能立足和突破呢？
- 工欲善其事，必先利其器；磨刀不负砍柴功；管理是一门艺术，也是一门科学，更是一门技术，管理工具的高效标志着管理水平的高效，就像工具水平的高低意味着生产力水平的高低一样；
- 企业依靠基层管理人员和员工的能力来经营企业，但长期所遗留或形成的“固化思维”或“不良习性”等最终制约和阻碍了企业的经营和发展。少年强则国强，而用在企业就是“基层强则公司强”，那么，
- 如何通过改变基层主管的工作能力来实现企业目标？
- 如何通过改变基层主管的工作思维来实现企业价值？
- 如何通过改变基层主管的工作方法来提高企业效率？
- 如何通过改变基层主管的安全能力来降低企业的安全风险？
- 如何通过改变基层主管的解决问题的能力来提升企业绩效？
- 如何通过改变基层主管的人际关系能力来提高团队的和谐？
- 如何通过改变基层主管的工作教导能力来提高员工队伍的能力？
- 本课程针对制造企业的基层现场管理人员这个特殊群体独立研发的课程，力图通过案例分析与案例演练互动，最大限度的开发和引导现场管理人员发挥最大潜力，为企业创造价值。以最短的时间领悟到最实用的管理技术和方法。本课程的最大特点就在于不仅仅只是提供知识或现场的说教，而是通过现场演练让学员掌握全部技能。知识会随着时间遗忘，技能则是随着历练而更加熟练；
- 本课程是由 20 余年全球制造帝国富士康科技团原高管、10 余年一线现场管理人员辅导经验的老师亲授：风格生动、互动性强，讲解深入浅出、极易理解，擅长教练、研讨、演练、启发、体验、感悟等培训方式，能利用真实的案例，结合企业实际运作经验，培训内容实务性、可操作性极强，且提供多种实用的解决问题工具及技巧，所有工具均在管理实践提炼，拿来就能用。

解决问题：

- 在新常态经济形势下，企业从内部管理如何的转变；
- 在新时代背景下，企业基层管理者的创新思维快速突破；
- 通过八项能力修炼迅速提升领导力和管理人员的组织能力；
- 熟练掌握生产现场改善各种实用的解决问题的工具；
- 去除无用和华丽的理论，迅速解决日常百思不得其解的问题；

课程收益：

1. 通过“工作标准”的技能训练，让学员掌握如何建立工作的标准化，让事事有标准，人人守标准
2. 通过“工作关系”的技能训练，让学员掌握如何分析和处理工作中的人际关系能力，让班组人际关系更和谐
3. 通过“工作改善”的技能训练，让学员掌握如何分析并改进工作流程的能力，让工作变得更有效率
4. 通过“工作教导”的技能训练，让学员掌握如何教导部属的能力，让部属/新员工快速进入工作角色，提高效率
5. 通过“工作安全”的技能训练，让学员掌握如何处理和排除工作中的安全隐患的能力，让工作更安全
6. 通过“工作执行”的技能训练，让学员掌握工作中如何设置目标、达成目标和不断提高目标的能力
7. 通过“解决问题”的技能训练，让学员掌握工作中如何识别问题和解决问题的能力，做到持续改善
8. 通过“工作创新”的技能训练，让学员掌握工作中如何创新的方法和能力，打造企业创新的基因

课程特色：

- 通俗易懂；案例、图片、视频并用；三分之一理论讲解，三分之一案例分析，三分之一互动，将复杂的理论可操作化，系统掌握精益生产原理和推行方法。

课程时间：

- 2-4 天

适合对象：

- 部门主管/主任、班组长、储备干部

课程大纲：

【引言】

1. 基层主管的地位和使命
2. 基层主管的角色认知
 - 1) 我是谁
 - 2) 我做什么
 - 3) 我能做什么
 - 4) 我该怎么做
3. 基层主管到底管什么
 - 1) 效率
 - 2) 质量
 - 3) 成本
 - 4) 环境
 - 5) 安全
 - 6) 士气
4. 基层主管的重要作用互动/破冰

技能训练一：工作标准的技能

——掌握如何建立工作的标准化，让事事有标准，人人守标准

引言：了解自己的工作

1. 工作中的动作要素
2. 工作动作要素分解
3. 如何分解工作要素
4. SOP的编写方法
5. 编写SOP的八步骤
 - 1) 制定《编写计划》
 - 2) SOP起草
 - 3) SOP研讨
 - 4) SOP定稿
 - 5) SOP培训
 - 6) SOP考试

- 7) SOP 试运行
- 8) 正式运行
6. **SOP 九要素演练**
 - 1) 版本信息
 - 2) 工序信息
 - 3) 标准工时及配置
 - 4) 物料信息
 - 5) 设备信息
 - 6) 工装图样信息
 - 7) 作业步骤
 - 8) 作业示意图
 - 9) 批准信息
7. 工作要素编写的要点
8. 工作要素编写的注意事项

演练：工作要素编写并发表

技能训练二：工作教导的技能

——掌握如何教导部属的能力，让部属/新员工快速进入工作角色，提高效率

1. 思考：为什么要进行工作教导？
2. 互动小游戏：
3. 工作教导的重要性
4. 工作教导的定义
5. 工作教导实施的五个步骤
 - 5.1 技能盘点
技能盘点从三个方面进行
 - 1) 制作《班组岗位技能一览表》
演练《班组岗位技能一览表》
 - 2) 制作《岗位人员技能评估表》
演练《岗位人员技能评估表》
 - 3) 界定关键岗位员工
 - 《关键岗位员工分级评价基准表》
 - 关键岗位员工分级基准
 - 对岗位员工建立《分级台账》
演练：关键岗位分级

5.2 工作分解

工作分解从三个方面进行

- 1) 设计《工作分解表》

演练：工作分解

2) 分解“工作步骤”和“工作要点”

演练：寻找“工作步骤”和抓取“工作要点”

3) 整理《训练物资清单》

演练：训练物资清单

5.3 四阶段法

工作教导四阶段法

1) 第一阶段：教导准备

演练：教导准备的训练动作

2) 第二阶段：传授技能

演练：传授技能的训练动作

3) 第三阶段：让他试做

演练：让他试做的训练动作

4) 第四阶段：验证成效

演练：验证成效的训练动作

5) 演练：《工作教导要领书》作业

5.4 OPL

OPL的定义

OPL-点滴教育的三个特点

OPL-从四个方面进行

1) 确定《工作技能一览表》《工作技能评估表》

2) 准备《工作分解表》及《训练物资清单》

3) 熟悉《工作教导作业要领书》步骤和方法

4) 做好《工作教导评价记录表》

演练：工作教导评价

5.5 教导考核

为什么要考核？

教导考核从四个方面进行

1) 制定《TWI 训练激励制度》，明确规则

2) 制作《员工能力矩阵训练控制台账》，定期统计考核

3) 定期做业绩排名、PK

4) 按时兑现奖励

6. 总结

技能训练三：工作关系的技能

——掌握如何分析和处理工作中的人际关系能力，让班组人际关系更和谐

1. 思考：为什么要掌握工作关系？

2. 互动讨论：

案例 1：高低之争的启示

3. 工作关系的定义

4. 工作关系实施的四个步骤

5.1 了解员工

了解员工从两个方面进行

- 1) 《人事档案》资料
- 2) 日常工作行为

5.2 发现问题

工作关系矛盾的四种类别

- 1) 案例 2：个人交恶的案例

演练：人际关系处理卡之“发现问题”

5.3 四阶段法

工作教导四阶段法

- 1) 第一阶段：掌握事实

演练：掌握事实的训练动作

- 2) 第二阶段：制定措施

演练：制定措施的训练动作

- 3) 第三阶段：实施措施

演练：实施措施的训练动作

- 4) 第四阶段：确认效果

演练：确认效果的训练动作

- 5) 演练：《人际关系问题处理卡》作业

人际关系四要点

- 1) 及时沟通及评价
- 2) 适当给予表扬
- 3) 预先告知相关异动
- 4) 挖掘员工潜能

5.4 提升魅力

权力与魅力的关系

提升个人魅力从四个方面

- 1) 提高执行力

演练：执行力方法

- 2) 学会沟通和聆听

演练：沟通与聆听

- 3) 掌握激励技巧

演练：激励技巧

- 4) 拥有正能量的心态

建设性批评“七原则”

班组长不能被容忍的五种失误

5. 总结

技能训练四：工作改善的技能

——掌握如何分析并改进工作流程的能力，让工作变得更有效率

1. 思考：为什么要掌握工作改善？
2. 互动讨论：“罗生门”的启示
3. 思考：何谓改善？

4. 工作改善的定义
5. 工作改善实施的四个步骤

5.1 掌握方法

工作改善要掌握五个方法

- 1) 头脑风暴法

演练：头脑风暴法

- 2) 5W1H 法

演练：5W1H

- 3) 五五法

演练：五五法

- 4) ECRS 原则

演练：ECRS 法

- 5) 动作五要素

演练：动作五要素法

5.2 了解现场

了解现场从九个方面进行

- 1) 材料

- 2) 设备

- 3) 工具

- 4) 设计

- 5) 安全

- 6) 机器

- 7) 配置

- 8) 动作

- 9) 整理整顿

演练：现场排查

5.3 四阶段法

工作改善四阶段法

- 1) 第一阶段：作业分解

演练：作业分解的训练动作

- 2) 第二阶段：检核细目

演练：检核细目的训练动作

- 3) 第三阶段：创造对策

演练：创造对策的训练动作

- 4) 第四阶段：推动新法

演练：推动新法的训练动作

- 5) 演练：《作业流程分析与改善表》作业

工作改善四要点

- 1) 领导参与是保障

- 2) 关注绩效是结果

- 3) 全员参与是根本

- 4) 持续进行才有效

5.4 全员提案

何谓提案改善

全员提案从四个方面

- 1) 统一认知
- 2) 确定组织
- 3) 制定规则
- 4) 定期评选

全员提案改善四个

持续改善为什么难持续？

6. 总结

技能训练五：工作安全的技能

——掌握如何处理和排除工作中的安全隐患的能力，让工作更安全

1. 思考：为什么要掌握工作安全？
2. 看图找危险：有哪些危险？
3. 思考：事故是怎样形成的？
4. 工作安全的定义
5. 工作安全实施的四个步骤

5.1 组建小组

组建小组从四个方面进行

- 队名/队呼
- 组织
- 职责
- 团队介绍

演练：成立小组

5.2 隐患排查

隐患排查从三个方面进行

- 1) 材料
- 2) 设备
- 3) 工具

演练：隐患排查

5.3 四阶段法

工作改善四阶段法

- 6) 第一阶段：掌握现状

演练：掌握现状的训练动作

- 7) 第二阶段：找出重点

演练：找出重点的训练动作

- 8) 第三阶段：制定对策

演练：制定对策的训练动作

- 9) 第四阶段：设定目标

演练：设定目标的训练动作

10) 演练：《工作安全危险预知训练记录卡》作业

工作安全要抓好四要点

- 1) 风险评级抓源头控制
- 2) 加强监督抓隐患整改
- 3) 总结工作抓整改提高
- 4) 更新理念抓积极因素

5.4 安全措施

安全措施从七个方面

- 1) 找隐患
- 2) 定标准
- 3) 早改善
- 4) 多培训
- 5) 勤检查
- 6) 不姑息
- 7) 三级教育

工作安全需注意的问题

6. 总结

技能训练六：工作执行的技能

——掌握工作中如何设置目标、达成目标和不断提高目标的能力

引言：什么是目标

1. 什么是执行力
2. 为什么执行难？
3. 执行力的具体表现
4. 执行不力的十大症状
5. 构建执行力的四要素
 - 1) 心态要素构建执行力
 - 2) 工具要素构建执行力
 - 3) 角色要素构建执行力
 - 4) 流程要素构建执行力
6. 构建执行力四步循环法
 - 目标和结果的量化
 - 责任和措施的明确

过程和结果的检查

兑现奖惩和改进

演练：工作执行四步循环法训练

技能训练七：解决问题的技能

——掌握工作中如何识别问题和解决问题的能力，做到持续改善

头脑风暴：什么是问题？

案例启示：问题从哪里来？

1. 问题的来源
2. 解决问题的思路
3. 解决问题的四阶段
 - 1) P 阶段
 - 2) D 阶段
 - 3) C 阶段
 - 4) A 阶段
4. 问题解决八步骤
 - 1) 界定问题
 - 2) 原因分析
 - 3) 确认要因
 - 4) 制定对策
 - 5) 实施计划
 - 6) 检查结果
 - 7) 总结经验
 - 8) 标准化

演练：解决问题八步骤训练

技能训练八：工作创新的技能

——掌握工作中如何创新的方法和能力，打造企业创新的基因

一、创新思维测试

1. 小游戏：思维定式是创新的最大阻力
2. 案例研讨：可口可乐在中国的竞争对手是谁（思维定式很可怕）
3. 数学测试：创新思维可以通过学习获得

二、创新思维如何建立

1. 创新的三个步骤：确定目标-》思维创新-》采取行动
2. 创新思维十二法
3. 敏感的心：问题无处不在
4. 结果导向：为更好的解决问题而思考
5. 大胆行动：用最快的速度将思考转化成行动
6. 他山之石：从别人的智慧中寻找灵感
7. 开拓视野：站在时代的高点、洞见趋势
8. 创意工具：使用创意工具进行创意创新
9. 案例分享：士兵头盔是如何被发明出来的
10. 实战演练：如何提升民众对新产品的认知

演练：工作创新思维训练

课程总结：互动、答疑