**三管齐下提升班组执行力**

|  |
| --- |
| 时间地点：2024年6月28-29日济南  培训讲师：王克华  课程费用： 3800元/人 （培训费、教材、午餐、茶点、发票）  招生对象：中层管理干部、班组长、优秀基层管理人员、储备干部、主管课长、车间主任  友情提示：此课程可以邀请我们的培训师到企业开展内训服务，欢迎来电咨询  课程地址：<http://www.sdlzzx.com/opencourse/k00014.htm> |

课程背景：

郡县治，乃天下安。习总书记在接见全国县委书记说的一句话,县是构成国家政府基本执政单位,县治理好了,国家就好了。换到企业管理中也是这个道理，可以说是班组治，乃企业安。而班组治理好坏和班组长的能力水平有很大关系。而遗憾的是大多部班组长都是从基层员工提拔上来的，是技术和业务的能手，当一旦要管理一个团队的时候就显得力不从心，导致团队效率低下，各种问题层出不穷……

而目前基中层班组长普遍存在以下问题：

▲ ▲目标意识不强，没有制定目标和管理目标的能力

▲ 管理能力不足，没有威信，员工爱听不听、执行力低下,团队氛围沉闷。

▲ 任务分配不清楚，过程监督不到位。

▲ 对上管理方法欠缺,不能向上借力,得不到有效支持。

课程收益：

● 如何进行任务分配

● 如要清楚自己的定位

● 如何带领团队

课程时间：

2天，6小时/天，

课程方式：

课程讲授+案例分析+学员练习

课程内容：

第一讲：班组长的定位

序言：郡县治 乃天下安 班组治 企业安

一、一线班组长普遍存在的五个问题

1.大多数是技术的能手

2.大多数是岗位标兵

3.靠自己能力把事情做好

4.习惯单打独斗，亲力亲为

5.虽然是团队管理者，但仍用过去当员工的方法做事，力不从心

二、班组长必需做两件事情

1.促进生产力的发展

2.维护好生产关系

三、班组长的角色认知：督导的诠释

1. 督：监督、检查、要求

2. 导：教导、引导、领导

案例分析：督导的运用

四、班组长的岗位职责

1.班组长完成的五大指标

2. 班组长的岗位职责

案例分析：做、教、管

五、班组长的角色转变

1. 技术人才关注点转到管理型人才关注的点

2. 班组长的角色转换

案例分析: 如何从管人理事转变管事理人

3.管理员工的四步法

案例分析: 员工请假

第二讲：布置工作 命令下达

序言: 讨论企业为什么要进行管理

一、目标是管理的出发点

1.管理的定义

 管理的目的与目标

 管理的对象

 管理的方法

二、何谓目标

1.目标的由来

2.目标管理即成果管理

3.企业目标导航

三、执行之箭

实战演练：寻找宝藏

四、工作分配

1．知识

2．技能

3．态度

五、命令下达

1．意

2．知

3．情

六、激起执行意愿

1．资讯提供

2．状况共有

3．自我命令

七、安排工作考虑两要素

1．团队目标

2．个人目标

第三讲：团队建设

一、运用团队管理方法

一、影响团队绩效的三大因素

1.管理者

2.追随者

3.环境

二、管理者普遍存在的五个问题

1.大多数是技术的能手

2.大多数是岗位标兵

3.靠自己能力把事情做好

4.习惯单打独斗，亲力亲为

5.虽然是团队管理者，但仍用过去当员工的方法做事，力不从心

案例分析：郑经理安排下属工作

①好的管理者是什么样的：主动协调资源成成目标

②好的管理者对下是什么样的：设定目标 满足需要

三、管理者必需做两件事情

1.促进生产力的发展

2.维护好生产关系

四、管理者必需督导者

1. 督：监督、检查、要求

2. 导：教导、引导、领导

案例分析：督导的运用

3.管理员工的四步法

案例分析: 员工请假

二、解决实际管理问题

一、先来还是后到

案例分析：三个项目组同时要用平台测试，该让哪组先装

 个体效率VS群体效率

 流程横向管事 领导纵向管人

 例行VS例外

二 、谁该负主要责任

案例分析：失误的实习生

问题讨论: 谁的责任最大?

 管人抓责任 管事抓接口

 责任判定:事前 事中 事后

 三种处罚方式: 行政处罚 绩效处罚 经济处罚

三 、小错怎么处理

案例分析：老孙值班睡觉

 经常还是偶然

 县官不如现管

 近严远宽

 由点到面

四、习惯性请假怎么办?

案例分析: 小李经常请假

 三种假: 病假 年假 事假

 三步法: 告知 提醒 下手

 超过事假天数,复杂请假程序

五、先沟通还是先执行

案例分析：公司老总交办付部长工作，付部长下属觉得没必要怎么办？

 领导决定做与不做

 部长可以先沟通再执行，下属应先执行再沟通或边执行边沟通

 扩大知情权 减少审批权

 决定前关注可行性 决定后关注权威性

六、委派工作的监督

案例分析: 唐经理交办下属一件又紧急又重要的事,时间快到了,下属说完成不了.怎么办?

 事情的四种类型

 能替代就不要叠加

 不能拿重要紧急的事冒险

 能力低的下属怎么辅导

 事前多指导

 事中多过问

 事后多审核

七、小事总找领导

案例分析: 分公司的马经理和总公司的张经理

 对向下的就不要往上

 往上成本不更高

 锁定职责边界

八、跨部门协作

案例分析: 技术部与生产部

 对等原则VS效率原则

 这次例外,变成下次例行

培训讲师：王克华

生产管理实战专家

15年制造业生产管理实战经验

TWI版权认证讲师

日产训MTP认证培训师

美国AACTP国际注册培训师

京东物流/同维电子/春秋电子长期特邀讲师

曾任：唯品会（中国500强） 华东区仓储运作经理

曾任：美昌科技集团（美资） 制造部经理

曾任：万德集团（新加坡） 制造课课长/经理

擅长领域：班组长、6S、TWI、班组建设、高效早会、消除浪费 MTP中层版权课程

王老师拥有15年制造业生产管理及3年互联网仓储管理实战经验，历经现场工程师、制造部经理、仓储运作经理等职位，擅长将自身的实战经验融入课程当中，多年来坚持落地实战的培训理念，是一位练战结合的生产管理能力提升讲师。

曾为冶炼集团、煤矿集团、重工集团等多家大型企业进行《金牌班组长综合能力提升》《TWI一线人员管理能力》《现场问题分析与解决》《现场改善与消除浪费》 日产训《MTP中层管理能力提升》系列课程辅导，同时获得同维电子、春秋电子、安通林汽车内饰等多家企业持续返聘，累计服务客户600多家，辅导5S、现场改善、仓储库容优化等系列项目20多个，授课达1000场，学员已逾2万人次，课程满意度均达96%以上。

实战经验：

唯品会 华东区仓储运作经理：

→ 负责仓储库容/库位的规划，对每个仓库限定只存放5个SKU（库存量单位）措施，使库存准确率在原有基础上提升10倍。

→ 制定商品的收-发-存规范手册，获得企业高层的高度认可，并被企业推行定为华东物流区仓储管理的标准手册，至今仍在沿用。

→ 对仓储进行5S目视化管理，使所管辖库区在企业5S分数评比中，由原来的65分提升到82分，同比上季度节约金额增长18%。

美昌科技集团 制造部经理：

→ 组织实施车间生产计划并全面协调车间工作，推进5S现场管理制度，对生产车间进行标准化管理，使生产线平衡从76%提升到87%。

→ 根据组装车间各工序的标准工时，对工序间进行了的合并，使人均劳效由原来160/H提升到180/H。

万德集团 制造课课长/经理：

→ 负责组织生产计划并实施，通过现场布局和工位改善，使人均劳动效率在原来的基础上提升了28%。

→ 负责建立全公司提案改善制度，为全公司共1200多个提案进行改善、评审，制定标准生产工时、控制生产成本、改善生产项目，短短3个月内，共实施 340多个生产提案，比上季度产生的直接收益增长10%。

部分授课案例：

企业名称 课程名称 期数

LG电子 《金牌班组长综合能力提升》 16期

京东方集团 《TWI一线管理者技能提升》 14期

三星电子 《现场5S管理与消除浪费》 12期

京东集团 《三管齐下提升班组执行力》 8期

江铃汽车 《目视化管理与消除浪费》 8期

成都富士康 《现场改善与消除浪费》 7期

国家电网 《高效能班组长管理能力提升》 7期

长春一汽 《高效能班组长训练营》（4天版） 5期

波司登 《高效能班组长训练营》（4天版） 5期

I冶炼集团 《金牌班组长综合能力提升》2天版 5期

日本爱普生 《班组长执行力提升》 4期

金陵船舶 高效早会的进行 4期

上海振华重工集团 《金牌班组长综合管理技能提升》 3期

山西煤矿集团 《金牌班组长综合能力提升》2天版 3期

无锡中交交通设计 《MTP中层管理能力提升（版权课）》 2期

国家能源神华集团 《精益班组现场管理与能力提升》 2期

部分项目案例：

▅ 太仓同维电子 “班组长能力提升与生产改善”项目

——建立了同维班组长胜任力模型、一日管理规范、制定岗位分解表、OJT工作教导规范。彻底实施现场三定5S、建立物品摆放标准，改善浪费项目70多个，直接节约金额800多万， 每天减少搬运距离2公里，线平衡率提升20%。

▅ 经信委 “千家中小企业技术帮扶计划”项目

为江苏地区捷安特、富士康、好孩子、信创电子、汇成半导体等60家企业进行《粗细化现场管理与班组建设》、《高效能班组长训练营》系列课程培训，受到政府层面及各企业高层的高度认可。

▅ 华格电子 “班组长能力提升与现场改善”项目

——建立了统一的班前会准备表、列队、总结计划等一整套早会的流程标准，使早会有趣有料、目标明确、提升士气。短短3个月内，现场共发现100多项浪费，改善实施40多项，并形成标准化，至今仍在使用。

▅ 联华塑胶 “5S管理”项目

——通过6个月的项目辅导，现场在制品库存减少了30%，人均劳效提升了15%。打造了三个岗位的5S样板区，建立了5S实施制度，安全事故较往年同比下降了50%。

▅ 信杰汽车零配件 “班组长能力提升与现场改善”项目

——通过培训使班组长实施了从技术到管理的观念与做事的方法的转变。帮助班组长掌握一日管理的标准、日清管理标准、高效早会实施的步骤、5S实施等方法。并辅导企业建立了20多套现场的标准，包括物品的摆放、限高、工装夹具的使用规范、原物料领用规范等。

▅ 顺普中国汽车 “班组长训练与现场改善”项目

——进行3个月的辅导，通过现场布局和工位改善，推进5S现场管理制度，帮助企业共实施了7个大项目，使每天的搬运距离减少了5公里，人均劳效提升了23%。

▅ 苏州大原电器 “仓储物流规划”项目

——辅导规划仓储原料与辅料区，对每个仓库限定只存放固定SKU（库存量单位）数量措施，仓储现场横平竖直，整齐有序，提升了库容量40%，共节约空间28%。

主讲课程：

《金牌班组长能力提升训练》2天版

《卓越班组长能力提升训练》4天版

《高效能班组长风暴训练营》（6天版）

《现场6S与目视管理》

《现场改善与消除浪费》

《精细化现场管理与班组建设》

《TWI一线督导人员能力提升训练》

《现场问题分析与解决》

《MTP中层管理能力提升》（日产训版权课）

授课风格：

◊ 轻松幽默：诙谐幽默、娓娓道来，将晦涩难懂的工具和方法非常形象生动的呈现。

◊ 案例演练：擅长案例、故事、实战分享之余掌握技巧的精髓，实战与理论结合。

◊ 快乐开心：坚持笑、效并用，快乐学习，只有快乐才能学习的前提。

◊ 学习规律：坚持先统心、再统行、再践行，循序渐进，直到目标。

◊ 学以致用：以终为始，学中有练，离开课堂前就已经学会，折腾了才是你自己的。

部分服务客户：

电子行业：同维电子、LG电子、春秋电子、捷普绿点、无锡健鼎线路版、苏州大原电器、宏致电子、求精电子、科德软件、信创电子、信创电子昆山分公司、京东方科技股份集团、广东顺威精密集团、淮安嘉冠电子科技、长运电子、美昌科技、百创光电、昆山崇泰精密科技、昆山图腾电子、苏州华凌光电、无锡国泰精密、无锡禾邦电子、常州瑞德仪器、竟陆电子……

汽车行业：长春一汽、长春一汽红旗、长春安通林汽车内饰、上海飞适动力汽车座椅、江西江铃汽车、北京汽车、长安马自达、东风悦达起亚、马恒达悦达拖拉机、光洋汽配、和承汽配、联合汽车电子、信杰汽车零配件、顺普汽车、安通林汽车内饰、常州汽车仪表仪器、日立安斯泰莫……

制造业：康明斯、常州电装、富士康、江苏现代集团、吉丝特安全部件、上海营利度富、桂林福达集团、无锡天奇股份、杭州永正传感器、杨州汇成半导体、鹰革沃特华皮革沈阳分公司、万德集团、超科食品、马鞍山南实、江苏恒辉集团、雅莹集团、乔治费歇尔亚大塑料……

机械五金行业：顺普中国、博尔格、河南江山天门、捷安特轻合金、昆山崇泰精密科技、贝尔格、贝尔格昆山分公司、朝阳热处理公司、苏州宝强精密螺丝、浦项不锈钢、昆山捷安特轻合金、和捷电镀、金利表面处理、振华重工、数码模冲压、汉鼎金属材料、富钛金属科技、……

新能源行业：张家港永伏光电、美昌光电、东和光电、太仓怡球集团、河南环同集团、无锡盈光科技、甘肃海亮、协鑫集团……

鞋服纺织行业：苏州光隆羽绒、吴江福丽丝纺织、苏州长晟无纺、东莞荣勇鞋业……

电力行业：国网巴州供电公司、国网湖北电力公司、国网吉林电力公司、国网河南电力公司、十堰东风电力公司、国网马鞍山供电公司、国网湖州供电公司、国网南通供电公司、国网浙江海盐县供电公司、国网苏州供电公司、国家电投芜湖售电公司……

其它行业：沈阳飞机工业集团、云南冶金集团、山西晋煤集团、邮政速递南京分公司、京东物流、唯品会、广西科隆粉体、、苏州万冠塑料、昆山美邦陶瓷、易升电梯、永记造漆工业、江西洁美造纸、豫光金铅、江阴港口、万洋冶炼、力宏精细化工、金利金铅、易高生物化工……

部分客户评价：

企业的班组长缺少具体的改善思路、方法与工具，经常在推行一些改善活动的时候面临很多问题，老师讲的问题改善的三步法、动作分析、表扬员工BIA，批评员工BIC都特别好用！让我们清楚未来改进的方向，可以帮助企业推进现场改善问题。

——江苏吴江京东方 人资经理 李经理

王老师上课内容没有太高大上，有练习，视频、案例、点评，能直接结合学员的生产管理问题马上剖析指导，特别轻松就让人沉浸到知识的海洋中。比较实用，落地，讲的都是我们身边的事情，呈现方式也多样。

——河南江山天安 生产主管 李主管

王老师有着丰富的专业知识与深厚的实践经验，被学员公认为最受欢迎、效果最好、印象最深的实战型培训师，课程满意率达90%以上，具有极佳的口碑！下次培训还找他。

——无锡健鼎 人资经理 林经理

上王老师的课是一种享受，每天下午2点我都很困，要喝咖啡才能提神，可是这次上课不一样，状态特别好，一点都没有困意，生怕错过了任何一句话。务实的课程，给了我很多启发，每个课程案例，都贴近企业的现状，这是我听过无数次关于现场管理的课程所没有的感受。

——桂林福达 人资经理 张经理

王老师的课我觉得很落地，有工具、有案例、有练习。原本在我理解里是非常理论化枯燥难懂、难落地的操作工具，经过老师的分析，我们能够更好、更快的去接受并运用，收获很大。

——京东物流 运营经理 吴经理