**TWI优秀班组长管理能力提升训练**

**学制：**两天

**咨询电话：**400-061-6586

**课程费用：**3280元/人**（含资料费、专家演讲费、会务费）住宿可统一安排，费用自理**

**课程对象：**制造部门、生产管理部门、品质管理部门、仓库管理部门、设备维护部门、人力资源部门等相关部门一线干部和积极人事。

**认证费用：**中级证书1000元/人;高级证书1200元/人(参加认证考试的学员须交纳此费用，不参加认证考试的学员无须交纳)

**备　　注:**

1.高级证书申请须同时进行理论考试和提交论文考试，学员在报名参加培训和认证时请提前准备好论文并随理论考试试卷一同提交。

2.凡希望参加认证考试之学员，在培训结束后参加认证考试并合格者，颁发与所参加培训课程专业领域相同之：“香港培训认证中心HKTCC国际职业资格认证中心《国际注册中（高）级人力资源管理（师）》职业资格证书”。（国际认证／全球通行／雇主认可／联网查询）。

3.课程结束后10日内将证书快递寄给学员；

**课程背景**

“兵熊熊一个，将熊熊一窝”--我们一线管理者就是一个小团队的头、将。一线管理者的能力直接决定着一个团队的执行力、战斗力！！！

那要如何才能成为一个优秀的一线管理者呢？所谓名师出高徒、强将手下无弱兵，一个优秀的一线管理者也必定是一个优秀的老师、优秀的师父、优秀的教官、优秀的教练。

**课程目标**

本课程是肖文老师结合21年日资民营基层生产现场管理经验、多年企业内部培训经验，

融会贯通、理论与实战相结合、管理与人性相结合，总结而成的全面、系统、科学、通俗易懂、符合人性的实践课程：

1.明责--首先明白各个岗位一线管理者的自身的职责是什么

2.懂法--懂得用什么方法去有效、高效的履行自身职责

3.育下--如何有效教育、培训下属

4.驭下--懂得如何驾驭下属

5.协作--如何形成团队精神，团队协作

6.沟通--如何有效、高效、顺畅沟通

7.KPI--如何激励下属

**课程大纲**

**第一章 明责**

1、明确、深刻理解自己的岗位职责

1）生产主管职责

2）生产班组长职责

3）品质主管的职责

4）品质班组长职责

现场互动：写下自己的岗位职责--然后抽取生产、品质各一份依据部门职责进行现场修正、完善岗位职责

案例：某公司比较成熟的生产、品质主管、班组长的岗位职责

2、目标、定位

1）生产主管目标、目标分解、定位

2）生产班组长目标、目标分解、定位

3）品质主管的目标、目标分解、定位

4）品质班组长目标、目标分解、定位

现场互动：写出各自岗位的几项重要工作的“公司目标”、“自己的目标”、职业发展定位

抽取案例，现场分析

**第二章 懂法--管理方法及技能**

1、正常工作管理及方法

1）工作内容LIST

2）工作LIST分类

3）二八原则

4）授权

5）目标、指标、监督、考核

案例及现场互动：参训人员按照以上步骤，写出自己认为的正常工作LIST，然后现场共同分析如何找到工作重点？如何管控重点？--生产、品质各现场分析一例

案例：某公司2016年度优秀生产主管的工作管理方法分享

2、问题分析法

1）鱼骨图

2）6M1E

互动：现场每组人员提出一个“日常工作常见的问题”或者“一直困扰、未能解决的问题”，现场演示分析法

3、危机工作管理及技巧

1）危机工作管理需掌握的技能--十项基本技能

A、现场管理技能

现场7S管理/劳动纪律管理/异常处理/人员调度安排/离岗顶岗协调/在制品管理

B、基本的PMC技能

如何看懂生产计划/如何判定生产计划合理性并给予建议/如何跟进生产计划/如何走物料流程--套料单、领料、退料、超领、借用、调用/如何控制物料损耗

C、基本的IE技能

了解精益生产并能配合推行/独立排线/节拍管理/标准工时管理/线体平衡判定/线体平衡调整/效率计算、改善/SOP管理/动作分析/改善提案

D、基本的TPM技能

学习并了解TPM意义、作用、好处/基本设备操作/日常点检执行、监督/基本维护执行、监督/基本异常报警处理/设备借用、归还/设备异常反馈、跟进/简单的设备异常分析、处理/设备履历配合执行/设备校验配合

E、基本的TQM技能

学习并了解TQM意义、作用、好处/有极强的品质意识，理解品质是生产出来的/首件制作与确认/品质标准的了解/抽检方法了解/直通率报表的了解与品质节点控制/重点品质工位管控/品质异常报告填写/品质异常分析与跟进/品质停线执行、标记、隔离/不良品处理/挑选使用、加工使用的执行/让步接收的区分与隔离

F、基本的仓库物流技能

物料识别能力/备料流程/领料流程/退料流程/借料流程/入库流程/物料、产品防护管理/仓储、库存管理/账目管理

G、基本的系统应用技能

ERP系统基本原理学习/工作相关ERP操作/业务相关部门ERP对接处理/ERP报表查询、导出操作/MES系统基本原理学习/工作相关的MES操作/业务相关部门MES对接处理/MES数据及时跟进、监控/MES报表查询、导出操作/OA系统学习、了解/工作相关的OA系统操作/OA系统相关查询操作

H、基本的统计分析技能

工作相关报表格式/报表内容的理解/报表完善性执行/报表数据收集/报表数据真实性、准确性分辨/报表数据分析、总结/报表审批

现场互动：请参训学员客观评价自己的八项技能--附表格

2）组织及分析能力的培养

A、组织能力

合理评估/利用资源/制定方法、步骤/预见、预防问题

现场互动--完成老师题目：组织一个生产讨论会议或者品质异常分析会议

B、协调能力

态度诚恳/能抓住重心、必要性/有方案/表达明确/善于利用资源

C、分析能力

掌握基本常识、学习专业知识、技能、培养逻辑思维/多请教、聆听，获取、积累经验/敢于动手、尝试/常见分析方法（逻辑分析法、流程法、经验法、排除法、替换法、交换法、验证法）

现场互动--请大家列举日常工作中实实在在用过的问题分析方法

案例及现场互动：给出生产、品质各一例危机管理案例，让参训人员给出自己认为的处置方法；抽取生产、品质各一例处置方法，现场剖析讲解

案例：某公司的一次生产、品质混合危机问题处置分享

**第三章 协作--团队意识与团队执行力**

1、团队意识的培养

1）良好的人品

A、人品决定成败

B、人品要素

有担当、敢于担当/有自律/敢于认错、自我批评/公平、公正/正义感/助人为乐、关心同事

现场互动--自我评价

2）良好的沟通表达能力

A、沟通表达能力重要性

B、如培养、学习、提升自己的沟通表达能力

C、沟通、表达注意事项

现场互动1--请在参加培训的同事中，挑选你自己认为关系比较好的一位，评价你的沟通能力，然后自评

现场互动2--现场推选大家认为工作过程中沟通比较优秀的同事，请其介绍经验

3）敬业精神

A、以完成目标为最终目的

B、契而不舍、有耐心

C、细心、细致

D、能吃苦

E、摈弃功利心

4）服从意识--上级

A、服从上级正确的决定

B、对上级决定有不同意见，反馈、沟通；而不是抵制

5）服务意识--其它班组、部门、客户

A、不搞本位主义

B、注重大团队建设，服从整体利益

C、服务好下游团队

D、配合好横向需求

6）请示意识--上级

A、突发、不明白的事项要请示

B、超出职责范围的决定要请示

C、请示时附上方案、建议

7）成本意识

A、一切事务以公司利益、团队利益，从合理的成本角度出发

B、效率--正向提升，降低成本

C、浪费--逆向降低，降低成本

8）品质意识

A、重视品质，以品质标准为准则

B、遵循品质是做出来的原则，不依赖品质部控制、检验

C、品质异常及时处理，不以善小为不为，不以恶小而为之

D、品质、效率兼顾平衡，不可因效率偏废品质，拿效率当品质改善挡箭牌

9）进取意识

A、工作、素质、技能不能满足于现状、要精益求精

B、积极主动意识

C、要敢于向上发展

10）培养意识

A、要乐于教导员工--不可做烂好人

B、乐于传授员工技能--不可藏私

互动：现场分组进行“团队合作”小游戏

对以上十项进行自我评价--附表格

2、团队执行力的培养

1）指令明确--不要让下属将时间和精力浪费在猜测你的想法上

2）目标明确--指标、时间

3）利因--因势利导

4）监督及绩效制度--结果导向

**第四章 育下员工培训与教育--三教法**

1、保证员工培训与教育有效性的前提

1）针对性--问题的针对性、群体的针对性

2）方法、形式

3）考核

2、员工培训与教育方法---三教法

1）言教--理论培训--互动：谈谈自己对下属培训的感受

A、知其原知其所以原--让员工了解最本质的内容，否则就是“丈二和尚摸不着头脑”、“云山雾罩”，被动接受

B、不限于培训室--也可以是现场

案例分享：某次培训结果分析

2）身教--以身作则、以身示范

A、带头遵守

B、不是责骂，而是纠正、手把手教实操

C、实实在在的帮助下属解决实际问题

互动：参训人员展开“自我批评”有无做到“身教”

3）法教--制度、规定活动

A、公司制度

B、师徒制

C、树立典型--光荣榜

D、竞赛活动

案例分享

1、某公司的师徒制

2、某公司的的光荣榜

3、某公司主办的竞赛活动

**第五章 驭下、尊上--如何做好人员、事物管理**

1、驭下

1）了解人性、对症下药

2）心服口服

3）区分对待、个性管理

2、尊上

1）任务执行

2）报告

3）改善、创新

**第六章 沟通及KPI激励**

1、沟通原则及技巧

1）不好的事情

A、对下属

不要全盘否定--先肯定其优点，再“但是”其缺点/不要人身攻击/不要翻旧账--就事论事/对事不对人/帮助分析、对策/自我检讨/公平公正、一视同仁/教方法

B、对同级或其他部门

摒弃本位主义/协商的语气/要“自我批评”、不要“相互职责”

C、对上司

有担当不推卸/有方案，不是抛问题

2）好的事情

A、对下属

不吝惜表扬、鼓励/帮其规划、策划、设定更高目标/公司制度范围内的物质奖励/适当提醒、警醒

B、对同级、其他部门

分享、不贪功/谦虚、感谢/期许

C、对上司

谦虚、截止/感谢/继续加油、努力，再接再厉

2、KPI激励

1）考核项目设定必须围绕核心工作职责进行设立，非核心工作部分最好与公司制度挂钩，而不与绩效考核挂钩

2）绩效考核项目尽可能合并，避免重复考核，提升考核效率

3）绩效考核要以进步、积极、激励为目的

4）绩效考核要具有弹性空间

5）绩效考核制表要可以量化

6）绩效考核标准要具有客观、公平、公正的特性

7）绩效考核项目、指标要便于统计、操作

8）绩效考核结果必须公开

9）绩效考核必须具有危机性

10）绩效考核需具备机会性，如末位者要有上进的机会不可一次否决；优秀者要与加薪、晋升等机会关联

11）被考核部门尽量不参与统计，只确认核实

互动：目前所使用的绩效考核模式，客观评价优缺点--现场剖析完善生产、品质KPI

**主讲老师：肖文**

**教育经历**

肖文老师，1975年出生于湖北黄冈，43岁，常住深圳，湖北大学本科毕业。

**工作经历**

1996-2004 日塑集团（著名日企，员工一万多，是国内第一批通过SONY GP《索尼绿色合作伙伴》的公司）——从基层干起，后任PMC经理、生产经理

2004-2007 深圳市杰成电子集团（国内最早汽车影音电子公司）——生产副总经理。任职期间主管：PMC部（含采购、仓库）、品质部、工程部、工模部、注塑部、SMT部、喷油、组装部、ERP工作组等

2007-2009 深圳市龙维科技股份（公司与TPLINK同为国内第一批路由器生产企业）——生产副总经理。任职期间主管：工程部、品质部、业务部（外来贴片加工部分）、SMT部、PMC部（含采购、仓库）、ERP工作组等

2009-2013 深圳市众思进电子集团——常务副总经理。任职期间主管：行政、PMC（含采购、仓库）、工模部、注塑部、SMT部、组装部、工程部、品质部、研发部、项目工程部、ERP工作组等

2013-2017 深圳市聚电智能科技股份（上市公司，国内最早生产光猫（G/PON、E/PON）的企业之一）——常务副总经理。任职期间主管：研发部、产品部、工程部、品质部、PMC（含采购、仓库）、SMT部、DIP部、组装部、ERP工作组等

肖文老师非常熟悉PCB生产工艺、模具生产工艺、塑胶生产工艺（包括：注塑、喷油、丝印、移印等）、SMT生产工艺（包括贴片、AI、RI、DIP、后焊等）、组装生产工艺等；精通ERP、MES；精通生产管理控制及流程；精通PMC（包括采购及仓库）管理控制及流程；熟悉品质管理控制及流程；有实际推行精益生产(JIT)、绩效考核（KPI）经验等。

**工作成果**

1.2000年ERP刚引入大陆，就参与公司ERP导入项目

2.2004年主导推行精益生产，取得显著效果，效率提升46.5%；品质直通率提升6.7个百分点；能耗降低40%；物料损耗降低60%；库存呆滞降低72%

3.2005年在制造体系率先建立并推行KPI体系，使得制造体系工作效率大大提升，职员人数缩减40%

4.2007年创造性的将KPI推行到一线员工，使得一线员工积极性、待遇都得到大幅提升，同时直接生产成本反而降低

5.2009自行编写制造体系培训教材并公司内部印制成书，内容涵盖：PMC、采购、研发、工程、生产、品质、仓库、TWI等；为公司培训一批各岗位的中坚骨干

6.2014年主导导入MES系统，使得公司管理达到华为、中兴、H3C、创维等知名企业的合作要求

**老师优势**

肖文老师既有多年大型日资企业管理经验，又有多年民营企业高层管理经验，从而融会贯通、相互结合形成了一套符合民营企业实际情况的先进管理思维。避免了美、日、欧管理模式在国内水土不服的现象。

肖文老师擅长从实际入手、细节出发，以引导、追根索源方式让学员真正将管理回归到本质。

肖文老师信奉“管理思维”而非“管理模式”。每个企业因环境（包括硬件、软件环境）、文化、观念不一，故而世界上不可能有两家管理模式完全相同的企业存在；然而思维却可以将模式修正、移植。模式是“行”，思维是“心”；以“心”驭“行”则可以创新，则可以生生不息、蒸蒸日上；以“行”效“行”则只会人云亦云、邯郸学步。

**授课特点**

1.讲课生动，激情，充满煽动性和感染力

2.当场解决问题，现场解决问题，即刻解决问题

3.内容通俗易懂，能迅速运用到工作中；案例全部来源于工作和实践经验

4.课程设计展开实战演练、小组讨论总结、组别间辩论、个人发表等形式进行；将研讨、发表、游戏有效结合，注重学员参与

**培训课题**

《5S》《6S》《7S》《目视化管理》《PMC-生产计划与物料控制》《PMC-柔性生产计划与物料控制》《TPM-全员维护设备管理》《TPM-设备预防性维护管理技术》《精益生产推行》《精益生产专业工具培训》《精细化管理》《精细化生产管理》《企业精益管理》《工厂成本管理与控制》《IE技术与现场效率改善》《工厂安全管理实战与事故预防》《现代仓储管理培训》《现代仓储管理与高效物料配送》《生产主管综合能力提升》《优秀班组长管理能力提升》《德国工业4.0制造》《TWI-员工教育培训管理实务》《智能制造》

**服务客户**

东风商用车有限公司、珠海顺美医疗器械有限公司、富士气门有限公司、日东精密回路技术有限公司、深圳市新产业生物医学工程股份有限公司、广州美尼美家具有限公司、广东紫光电气有限公司、东莞市相志电子有限公司、东莞市厚街锋锐砂布厂、长和兴邦科技、东莞市天桥数码科技有限公司、东莞市凯崧电子、东莞市杰创电子测控科技有限公司、深圳市骑士隆电子科技有限公司、深圳市裕丰盈纸品有限公司、深圳市廖氏宏泰科技有限公司、广东锐陆光电科技有限公司、东莞市明亮鑫实业有限公司、东莞优耐实业有限公司、利华成衣（深圳）有限公司、东莞市拓美灯饰、东莞市高翔服饰有限公司、深圳市勤信隆电子有限公司、深圳市万聚康农业科技有限公司、深圳市勤信隆电子有限公司、广东大伦新材料股份有限公司、深圳市字工场有限公司、禧饰贝特首饰包装、深圳市四海众联网络科技有限公司、广胜达集团有限公司、深圳市前海胜德建筑科技有限公司、东莞迈特科技集团有限公司、日塑集团（深圳）有限公司等。

**报名回执**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **课程名称** |  | | | | | | | |
| **上课时间** |  | | | **上课地点** | |  | | |
| **公司名称** | （发票抬头） | | | | | | | |
| **联 系 人** |  | | | **部门/职务** | | |  | |
| **联系电话** |  | | | **手机号码** | | |  | |
| **电子邮箱（接收开课通知书，非常重要）** | | | |  | | | | |
| **参会学员姓名** | | **职务** | **性别** | **联系电话&手机** | | | | **Email** |
|  | |  |  |  | | | |  |
|  | |  |  |  | | | |  |
|  | |  |  |  | | | |  |
|  | |  |  |  | | | |  |
| **参会人数：**\_\_\_\_\_\_\_\_\_人，**费用合计：**\_\_\_\_\_\_\_\_\_元； **付款方式：**□ 转帐 □ 现金  发票类别： □ 增值税普通发票 □ 增值税专用发票（需提供一般纳税人开票资料） | | | | | | | | |
| **收款帐号** | | | | | **说明** | | | |
| **开户名：**广州蓝令企业管理咨询有限公司天河分公司  **开户行：**中国农业银行股份有限公司广州员村二横路支行  **帐 号：**4405 7801 0400 04783 | | | | | 1. 填写完毕请发邮件至：   **zw@learningconsult.cn**   1. 我们将在开课前7天向您发送《开课通知书》； 2. 请于开课前3个工作日内将培训费用汇至我司指定收款帐户； 3. 如需要开具增值税专用发票，请提供如下开票信息：开票名称、纳税人识别号、地址/电话、开户行及帐号； | | | |