**《全能型车间主任实战技能训练》**

——车间管理八大动力系统

**【培训时间】**2023年7月20-21日 济南

**【培训对象】**企业厂长、制造业生产总监、生产经理、车间主任及生产制造主管及一线干部

**【课程费用】**RMB 4800元/人/ 2天（含授课费、资料费、午餐费、茶点费、税费等）

**【企业内训】**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

**课程背景**

企业要生存与发展的核心要素是效率、成本、品质，而车间主任是核心要素最终的执行者与贯彻者，车间主任的能力最终决定了企业的经济效益，目前企业普遍存在以下现状。

**1.大部分由班长提拔，重技术，轻管理**

**2.对自己的角色认知不清，甚至不知道自己该管什么**



**角色认知不清**

**事务管理不细**

**1.安排工作不精细，过程控制不到位**

**2.缺乏异常管理意识，不会做工作教导**



**工作方法缺乏**

**1.不知如何带团队，激励团队成员**

**2.没有管理工具，缺少管理方法**



**1.不知如何去训练员工，建立车间培训体系，员工成长缓慢**

**2.一代不如一代，错上加错**



**教导能力不足**

**现场改善能力不足**

**1.维持现状，不创新，不改进，不提合理化建议**

**2.现场问题频发，治标不治本，恶性循环**



**人际关系不融洽**

**1.气氛沉闷，成员精神状态低迷**

**2.同事之间关系冷漠，员工离职率高**



**以上导致工作效率低下,员工士气低落,品质问题频发……,这一切现状,都源于未对生产要素进行科学编组，车间主任缺少系统化的训练……**



**课程设计**

**“火车跑得快全靠车头带”**已成为历史，动车之所以**提速快、跑得稳、时速高**，关键是每节车厢都是由自带动力和它带动力的车厢按预定的参数编组而成，讲究科学配置，从而实现动力输出的最优化。同样道理，车间实现工作效率高的目标，必须要对各种生产要素进行科学编组，扬长避短，不断提升车间的竞争力和凝聚力，努力把资源的功效最大限度地发挥出来，达到事半功倍的效果。

**课程特色**

**课程收益**

* 了解动车型车间的四大特点，掌握车间主任必做的八件事及必备的管理技能；
* 跟卫星发射学车间精益化管理及车间主任必备的精益管理思维；
* 学会车间的日常管理事项，班前会召开、班前准备、班中控制、班后总结等；
* 跟火箭发射学团队沟通，掌握与上司、下属、同级、跨部门的沟通技巧；
* 从火箭发射过程看高效执行力，学习团队高效执行的六大法宝；
* 学习教练型上司的三个转变、四个能力，掌握利用教练技术提升车间管理绩效的方法；
* 跟部队学习管理“问题员工”的管理方法及不同类型员工的激励和管理技巧；
* 通过异常管控使车间主任掌握发现问题、分析问题的方法，提高解决问题的能力；
* 从火箭发射过程看安全管理，掌握提升安全意识的六大方法及反习惯性违章的七大措施，创建安全型车间。
* 通过现场管理与改善使车间主任掌握现场5S管理、设备管理及现场改善的方法和技巧；
* 掌握精益生产的两大支柱、精益管理的精髓、六源查找、持续改善的方法。

**课程内容**

|  |  |
| --- | --- |
| **动力一　自动力(自我管理)**  **——当好领导 激活团队** | **动力二 组织力（事务管理）**  **——过程管理 高效执行** |
| **引言：“火车跑的快全靠车头带“理念是否可行**  **1.如何打造动车型车间 [创建高绩效团队]**   * 动车和火车的根本区别 【引导启发】 * 动车型车间的四大特点 【引导启发】 * 动车型车间“四化”建设 【引导启发】 * 动车型车间“八大动力”系统【案例分析】 * 团队共建体验全员赋能化 【小组活动】 * 卓越高效团队的四大特征 【案例分析】 * 卓越高效团队的三匹配原则 【案例分析】   **2. 如何提升车间主任领导能力【领导力再造】**   * 动车型车间主任能力模型 【引导启发】 * 车间主任必做好的八件事 【案例分析】 * 车间主任必担当的八大角色 【案例分析】 * 车间主任必应承担的十六个责任【案例分析】 * 如何制定月度个人行动计划 【案例分析】   **3. 如何创建高绩效团队【领导力再造】**   * 相互期望模型（高效团队的特点）【案例分析】 * 高绩效团队的三大特征 【案例分析】 * 卓越领导者不会做的九件事情 【案例分析】 * 车间如何孕育“责任”文化 【案例分析】 * 如何提高车间员工的责任心 【案例分析】 * 车间主任常犯的五大错误 【案例分析】 * 车间主任精准五大定位模型 【案例分析】 * 卓越领导创建高效团队四步法 【引导启发】 | **引言：从卫星入轨过程学事务精益化管理**  **1.事务管理六项要求**   * 目标明确具体，计划周密详尽【引导启发】 * 事前做好动员，提高团队士气【引导启发】 * 任务科学布置，减少人为失误【引导启发】 * 做好过程管理，确保高效精准【引导启发】 * 做好异常管控，确保万无一失【引导启发】 * 实现闭环管理，运用十二化法【引导启发】   **2.如何做好车间目标管理**  **【制定三级工作目标】**   * 目标的SMART法则 【成功实战案例】 * 顶层设计 分步实施 【成功实战案例】 * 三级目标 静动转化 【成功实战案例】 * 目标激励 成本控制 【成功实战案例】   **3.如何合理利用时间做好计划** **【制定日周月计划】**   * 5S时间管理法 【成功实战案例】 * 分好四象限 提高工作效率【成功实战案例】 * 定向任务行动计划 【成功实战案例】 * 滚动任务行动计划 【成功实战案例】 * 5H2H任务布置法 【成功实战案例】   **2.3战前动员化**  **【班前会与交接班】**   * 班前会召开的四大目的 【成功实战案例】 * 班前会召开的六个步骤 【成功实战案例】 * 班前会成功的五大要点 【成功实战案例】 * 交接班十要十不要 【成功实战案例】 |
| **动力三　沟通力（团队管理）**  **——换位思考 主动沟通** | **动力四　思考力（问题解决）**  **—— 追根究底 持续改善** |
| **引言：沟通从心开始**  **1. 如何与上级沟通【有效服从 主动汇报】**   * 掌握沟通的三、四、五法则 【研讨与讲解】 * 如何做到有效服从而不是盲从 【案例分析】 * 如何建立汇报机制，让汇报成为习惯 * 汇报工作 “三大纪律八项注意”【案例分析】 * 汇报工作的五种方式和时机 【实战方法】 * 如何正确接收指令，精确理解 【实战方法】   **2. 如何与平级沟通【换位思考 主动主导】**   * 换位思考是沟通的精髓 【案例分析】 * 主导意识的四项要求 【实战方法】 * 平级沟通 “四要四不要” 【实战方法】 * 平级沟通八大技巧 【实战方法】 * 跨部门沟通的技巧   **3. 如何与下级沟通【指令准确 方法得当】**   * 沟通漏斗原理 【案例分析】 * 沟通视窗原理 【实战方法】 * 如何下达指令才完整无误 【实战方法】 * 火箭发射01指挥员如何下达指令 【实战方法】 * 如何与下属布置任务(5W2H） 【实战方法】 * ORID沟通模式思考流程 【实战方法】 | **引言：从火箭发射过程看异常管控**  **1.时时总结化 【五大时空工作法】**   * 经验与经历的区别 【成功实战案例】 * “五思”经验总结法 【成功实战案例】 * 五大时空工作法 【成功实战案例】 * 单点课(OPL)工作总结法 【成功实战案例】   **2.追根究底化 【如何分析问题】**   * “七不放过”工作法 【成功实战案例】 * 冰山智慧分析方法 【成功实战案例】 * 运用“5Why”分析法找主因【实战方法】 * 应用“5W2H”描述生产问题【实战方法】 * 运用“PDCA”解决生产问题【实战方法】 * 实战“A3”报告解决生产问题【实战方法】   **3.异常预案化 【预知状态 超前管理】**   * 火箭失利为什么航天员平安 【成功实战案例】 * 四预八步法 确保万无一失 【成功实战案例】 * 车间应急预案的形式 【成功实战案例】 * 生产现场如何编制异常预案 【成功实战案例   **4.做好异常管控 确保万无一失**   * 用“追根究柢”分析异常，做到“预知状态” * 用“七不放过”处理异常，做到“超前管理” * 用“异常预案”对待异常，做到“万无一失” |
| **动力五　领导力（员工管理）**  **——知人善用 全员赋能** | **动力六　核动力（零成本激励）**  **——有效激励 激发潜力** |
| **引言：跟历史伟人学习用人之道**  **1.如何做到知人善用 【保持员工活力】**   * 车间员工的三大特点 【引导与讲授】 * 员工难管的四大原因 【案例分析】 * 评价员工的两大“指标” 【引导与讲授】 * 企业员工的四大“类型” 【案例分析】   **2.如何管理好“左膀右臂”**   * 为什么要特别“关注” 【案例分析】 * “左膀右臂”的三大特点 【案例分析】 * 管好“左膀右臂”的六项措施 【案例分析】 * “七问”法留住“左膀右臂 ” 【案例分析】   **3.如何提升员工的技能**   * 态度好能力弱的员工特点 【案例分析】 * 提升员工技能的方法技巧 【案例分析】 * 管好“老黄牛”的六项措施 【案例分析】 * “六问”法留住“新来员工 ” 【案例分析】   **4.如何调动员工的积极性**   * 不“愿”干的员工特点 【案例分析】 * 改变员工工作态度的三个绝招 【案例分析】 * 给员工做思想工作的技巧 【案例分析】 * “七问”法留改变“猪类”员工 【案例分析】   **5.如何管好“问题”员工（激发员工活力）**   * “问题”员工的来源 【案例分析】 * “问题”员工的四大特点 【案例分析】 * “问题”员工的六大类型 【案例分析】 * 如何管理“六类问题”员工 【案例分析】 | **引言：“星星之火可以燎原”**  **如何做到有效激励（激发员工潜力）**  **1.有效激励 激发潜力**   * 激励员工的黄金原则 【引导启发】 * 奖惩核心效能模型 【研讨与讲解】 * 激励的四种有效方式 * 处理问题的八个步骤 【研讨与讲解】 * 员工做错事时处理方法 【案例讲解】 * 需求层次理论在管理中应用【研讨与讲解】   **2.零成本激励（不花钱的激励方法）**   * 挖掘员工潜力的方法 【引导与讲授】 * 激励的四种类型 【引导与讲授】 * 激励的黄金定律与黄金法则【引导与讲授】 * 开启员工心门的六把金钥匙【实战技巧】 * 让员工自动自发的激励措施【实战技巧】 * 马斯诺五大需求的管理实践【实战技巧】   **3.性格分析 因人激励**   * 如何与不同性格（DISC）的人激励【实战技巧】 * 激励老虎型员工的六大实战技巧 【实战技巧】 * 激励孔雀型员工六大实战技巧 【实战技巧】 * 激励无尾熊型员工六大实战技巧 【实战技巧】 * 激励猫头鹰型员工六大实战技巧 【实战技巧】 * 激励变色龙型员工六大实战技巧 【实战技巧】 * 企业细胞智慧——三言两语 【实战技巧】 * 团队智慧“和”的要求 【研讨与讲解】 |
| **动力七　保障力（安全管理）**  **——杜绝三违 消除隐患** | **动力八　改善力（现场管理）**  **——人造环境 环境育人** |
| **引言：从火箭发射学安全管理**  **1.提升安全意识 杜绝习惯违章**   * 新时代科学化安全管理的本质【引导与讲授】 * 提升安全意识的六大方法【实战技巧】 * 习惯性违章的十一种类型【工具与方法】 * 反习惯性违章的七大措施【工具与方法】   **2.做好风险管控 落实隐患排查**   * 火箭发射怎么确保万无一失的？（四预八步法） * 风险管理三步曲【案例与讲解】 * 开展风险分级管控的基本程序【工具与方法】 * 风险点、隐患的辨识的方法 【工具与方法】 * 工作危害分析（JHA）应用技巧 【工具与方法】 * 安全风险分级方法及实践 【工具与方法】 * 如何让隐患排查常态化、数据化、信息化 * 两大体系建设标杆分享【成功实战案例】 * 现场隐患排查实战演练【案例讲解及图文分析】 * 如何编写隐患排查手册【工具与方法】 * 隐患排查手册分享【工具与方法】 * 两体系标杆企业实战案例【成功实战案例】 * 危险预知训练实战工具 【工具与方法】 * KYT活动作用与活动要点【研讨与讲解】   KYT实施方法与推行技巧 【工具与方法】  **3.创建安全示范车间 孕育企业安全文化**   * 安全干净车间创建实例分享【实战技巧】 * 车间安全任务目标明确化【工具与方法】 * 车间安全教育培训实效化（九大培训方法） * 车间如何做好“安全日“活动？（无缝可击） * 车间如何做到四不伤害？（思维行为习惯化） * 车间常见的高危作业类型（重大危险源） * 车间例会执行标准化（开好班前会和交接班） * 车间健康防护标准化（预防与消减措施） * 车间现场作业流程化（作业票证管理） * 车间应急演练实战化（仿真实弹演练） * 车间如何做好绩效评定与改进？（量化指标） | **引言：看图领悟“人造环境，环境育人”**  **1.掌握5S推行要领 做精做细**   * 整理的推行要领及注意事项【引导与讲授】 * 整顿的推行要领及注意事项【引导与讲授】 * 清扫的推行要领及注意事项【引导与讲授】 * 清洁的推行要领及注意事项【引导与讲授】 * 素养的推行要领及注意事项【引导与讲授】   **2.运用管理工具 如虎添翼**   * 寻宝活动消除浪费降低成本 【引导启发】 * 定置管理让员工养成习惯 【工具标准】 * 目视化管理形成标准 【工具标准】 * 推行5S四个步骤及技巧 【实战技巧】 * 如何让5S推行持续化？ 【实战技巧】 * 企业推行5S实例分享 【实战技巧】   **3.设备管理——全员保全（TPM）**   * 自主保全的七大步骤【工具与方法】 * 初期清扫给设备全面“体检”【工具与方法】 * 两源改善确保设备完整性【工具与方法】 * 如何制定设备点检标准？（实战案例——某企业点检标准） * 如何制定设备点检表（实战案例——某企业点检表参考） * 设备的润滑管理——表格式润滑图表、框式润滑图、图式润滑图 * 自主保全与专业保全的“四位一体”、“六步闭环”体系（图表分析）   **4.精益管理的精髓——持续改善**   * 精益生产的两大支柱 【工具与方法】 * 如何消除七大浪费 【工具与方法】 * 改善的十二种法则 【工具与方法】 * 4M1E改善法 【工具与方法】 * 如何推行六源查找 【工具与方法】 * 如何推行改善提案 【工具与方法】 |

**专家介绍 张老师**

* 1995年毕业于西安交大
* 1995~2000年就职于中俄合资司普润
* 2000~2010年就职于鲁商集团福瑞达
* 2010年~今 专职于山东立正管理咨询培训
*  兼任七河大学执行校长
* 2009年获得高级培训师资格
* 2011年获中国培训师十佳人气奖
* 2012年获中国十佳生产管理咨询师
* 2013年首届“我是好讲师”大赛亚军
* 2015安监局特邀安全咨询培训师
* 2016年卫星发射中心安全管理顾问
* 2018年中国管理科学研究院学术委员
* 2021年任西交利物浦大学校外导师
* **出版书籍**

**《打造动车型车间》——金牌车间长八大技能提升**

**《目标零事故》——企业安全管理实操手册**

**个人背景：**

95年毕业于西安交通大学，从一线员工做起，曾担任生产班长、车间主任、设备科科长、生产部部长、工程部部长、生产总监等职。凭借在大型企业工作十余年的生产管理经历和近几年给几十个不同类型的企业做咨询、顾问，积累下丰富的生产管理实践经历和咨询培训经验，总结出一套适合中国企业的精益生产管控模式。

**主讲课程：**

《打造动车型车间》 《基层管理者8项技能提升》

《如何发现与解决生产问题》 《全能型车间主任实战技能提升》

《安全管理目标零事故》 《精益撬动利润》—企业效能提升十大系统

《精益现场管理》—5S/6S推行实务 《精益设备管理》—TPM推行实务

**主导咨询项目：**

西昌、文昌卫星发射中心安全标准化体系、中车集团打造动车型车间、东岳集团安全/设备管理体系建立、山东神驰化工集团精益化管理、山铝集团精益化管理、狮王陶瓷集团精益TPM、强赛特陶瓷精益TPM和清洁生产、东大化工精益TPM、华夏神舟精益现场5S、济钢集团精益车间建设、久和集团精益现场5S、东岳氟硅精益安全/设备管理体系建立、宇海电子管理升级、盛泰集团生产管理规范化、华宁集团生产管理效能提升、青岛地恩地精益生产、东岳有机硅TPM、汇丰石化精益现场、金润德不锈钢管精益生产、利尔化工生产管理效能提升、东岳高分子精益化管理、七河生物精益生产系统建立、德信联邦化工股份精益化管理、东营东岳精细化工精益化管理、聊城卓群生产效能提升、日照新正源精益化管理、飞源科技精益化管理、华天塑胶精益化管理、华安新材料精益化管理、山东铝业精益化管理、黄河龙精益化管理、大海集团新能源车间精益化管理、河南多氟多集团精益化管理、友和生物精益化管理、泰山玻纤精益化管理……

**服务客户：**

**化工行业**：西昌、文昌卫星发射中心、中国石化、中国石油、中海油、万华集团、大海新能源、东岳集团、中原利达集团、河南多氟多集团、山铝氯碱、万方化学、华峰集团、汇丰石化集团、中国神东煤矿、太阳纸业、世纪阳光纸业、利尔化工、金阳矿业、隆源煤矿集团、河北新能能源、宁夏银星能源、银川宝塔石化、蓝星集团、齐鲁石化、益利油漆、东大化工、兖州矿务局、新奥集团、宁夏宝丰能源、重庆建峰化工、东明石化、通化石油化工、一滕新材料……

**汽车机械：**中车集团、中国船舶、重汽集团、中通客车、中铝集团（山铝）三星重工、雷沃重工、英轩重工、玲珑轮胎、金麒麟股份、中国万达集团、大海集团、盛泰集团、郓城恒基工程、青岛辉门活塞、正海和泰、现代威亚汽车、比德文、武汉哈金森、恒宇集团、东营华帘集团、临沂临工振兴、合肥国轩高科、湖北东风公司……

**电子建材：**国家电网、成都印钞、中国建材水泥、金隅水泥、青岛友结意、宁夏隆基宁光、江苏通鼎光电股份、青岛东元电子、狮王集团、强赛特陶瓷、淄博热电集团、爱普公司、泰安玻纤……

**食品药品：**中粮集团、福瑞达集团、黄河龙集团、七河生物科技、宏济堂药业、三九药业、将军集团、长春大成集团、泰和股份、友和菌业、鑫鑫菌业……

**张老师培训见证（部分）**

