

班组长管理能力提升

课程背景：

班组长作为公司最基层的管理者，按照管理纵向来分是执行层。别小看这个“兵头将尾”的工作，它在企业管理中起着非常重要的作用。几乎可以这么说，一个车间班组长的能力，决定了这个车间的生产效率，进而决定了企业的竞争力，要做一个好的班组长，应从以下几个方面去思考：

其一：管理要有原则性。做为班组长要时刻意识到自己是一名管理者，要与企业的步调和利益保持一致，要站在管理者的高度去想问题和处理事情，对上的立场是站在下属反应问题的立场上说话；面对下属时要站在管理者经营者的立场上反应问题。原则不能变，方式方法可以变。

其二：教导要有示范性。在具体的引导员工中要有一定的方法。如在培训做榜样的过程中按标准的方法引导，口授---示范---试做---检查---鼓励。即做事之前在详细说明做什么，为什么要做，如何做标准是什么，其次是你要先做一次给他看然后让他自己试做，做完去确认不行要鼓励再努力好的再给予期望。

其三：领导要有灵活性。也就是 80 后员工的有效领导。不能用过去的思维领导现代 80 后甚至是 90 和 00 后的员工，这是行不通的。我们的管理要学习新的管理理念及新的方法。班组长与下属员工一起朝夕相处，摸爬滚打在一起，对员工管理思想状况最清楚，对员工的喜怒哀乐最了解。因此，对不同的员工运用不同的管理方法，才能收到良好的效果，才能有效地调动员工和积极性。

其四：管理的公平性。一碗水要端平，无论是日常工作安排、加班还是打绩效，班组长切记必须保证公平性，数据公开，信息公开，能者上，庸者下，如此才能领导团队作战。

课程收益：

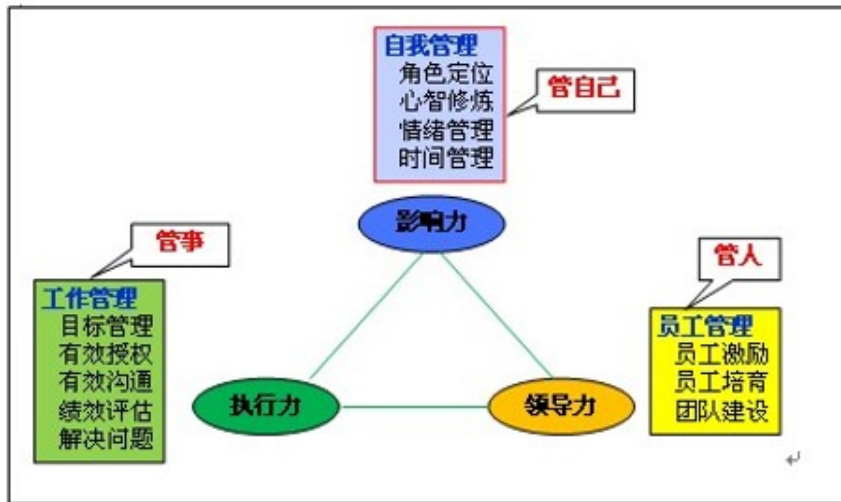
- 理解班组长的角色认知
- 学会班组长如何与下沟通
- 学会班组长如何与上沟通
- 学会精益线平衡计算和应用
- 学会节拍计算和应用
- 学会 IE 动作分析原则
- 学会时间观测原则和方法
- 学会精益八大浪费识别方法
- 学会高效率开生产早会
- 学会 TWI 工作教导方法
- 学会问题分析与解决方法
- 学会生产效率提升方法
- 学会精益快速切换线
- 学会车间现场管理原则与方法

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：班组长和基层管理者

课程方式：讲师讲授+案例分析+视频互动+角色扮演+情景模拟+实操演练

课程模型：



课程大纲

导引：班组长管理的特点

一、职位不高，事很多

二、责任大，权利小

1. 领导层对班组长角色认知误区
2. 团队对班组长角色认知误区

第一讲：班组长角色认知

一、班组长是谁

1. 班组长的工作特点
2. 自己眼中的班组长
3. 别人眼中的班组长

二、班组长承上启下作用

1. 桥梁作用

- 1) 信息传达
- 2) 工作安排
- 3) 结果反馈

2. 对上工作特点

- 1) 理解上级工作指示
- 2) 100%落实执行
- 3) 超出期望值的反馈频率

3. 对下工作特点

- 1) 熟悉每一位下属的能力特长
- 2) 协助下属解决问题
- 3) 倾听下属的反馈
- 4) 公平公正
- 5) 合理安排工作
- 6) 理解人性需求的五个特点

第二讲：影响车间效率的因素

一、影响车间效率因素分析

1. 人的因素

- 1) 新员工不熟练
- 2) 老员工没有积极性
- 3) 转岗员工培训不充分
- 4) 员工故意不配合捣乱

2. 设备因素

- 1) 设备没有按时保养
- 2) 设备缺少配件
- 3) 设备缺少工装治具

4) SMED 快速换模太慢

5) 设备精度不足

3. 料的因素

1) 缺料

2) 物料不合格

3) 物料不齐套

4. 作业方法因素

1) SOP 错误

2) 作业手法不对

3) ECN 后 SOP 没有及时更新

4) 效率低下

5) 无法防呆

5. 测量方法因素

1) 测量标准错误

2) 测量手法差异

3) 抽样没有代表性

4) 测量设备精度不足

5) 测量设备 MSA 问题

6. 环境因素

1) 环境温湿度不合格

2) 车间尘埃粒子不合格

3) 防静电不合格

小组练习

二、车间效率解决方案

1. 对效率影响原因进行评分排序
2. XY 矩阵法优选方案

小组练习

第三讲：精益八大浪费识别

一、精益浪费定义

1. 精益中的“价值”
2. 精益中的“浪费”

二、什么是八大浪费

1. 搬运浪费
2. 走动浪费
3. 等待浪费
4. 不良浪费
5. 过量生产浪费
6. 过度加工浪费
7. 动作浪费
8. 未被使用的员工能力浪费

八大浪费识别练习

第四讲：时间观测

一、时间观测概念

1. 什么是时间观测
2. 时间观测意义

二、时间观测方法

1. 观测前准备
2. 观测中注意事项
3. 观测后数据分析

三、时间观测应用

1. 怎样应用时间观测解决问题
2. 怎样标准化观测后成果

小组练习时间观测

第五讲：IE 动作分析

一、动作分析概念

1. 什么是动作分析
2. 动作分析意义

二、动作分析方法

1. 动作分析前准备
2. 动作分析中注意事项
3. 动作分析后数据分析

三、动作分析应用

1. 怎样应用动作分析解决问题
2. 怎样标准化动作分析后成果

小组练习动作分析

第六讲：节拍与线平衡

一、节拍概念

1. 什么是节拍
2. 使用节拍的意义

二、线平衡概念

1. 什么是线平衡
2. 线平衡计算方法
3. 动态线平衡
4. 什么是瓶颈

三、节拍与线平衡应用

1. 怎样应用节拍和线平衡解决问题
2. 怎样标准化成果
3. 动态应用节拍与线平衡

小组练习

第六讲：快速切换线

一、SMED 快速换模概念

1. 什么是 SMED 快速换模
2. 使用 SMED 的意义
3. SMED 开始前的准备
4. SMED 的内部作业与外部作业
5. SMED 的六大步骤
6. SMED 视频欣赏与分析

二、快速切换线

1. 快速切换线的准备

2. 快速切换线的实施
3. 影响快速切换线的因素
4. 快速切换线的问题分析技巧

小组练习

第七讲：生产早会与日总结会

一、怎样开好生产早会

1. 提前准备早会要点

- 1) 昨日关键质量问题
- 2) 昨日效率问题
- 3) 昨日交货问题
- 4) 昨日优秀事件与人物
- 5) 上级工作指示

2. 提前进入车间巡视

- 1) 现场整体 5S
- 2) 不良品
- 3) 多余物料
- 4) 5S 四定执行

3. 早会三重点
4. 提问反馈
5. 工作安排

二、怎样开好日总结会

1. 开会前准备要点

2. 当日生产任务达成情况
3. 当日生产主要问题点
4. 当日未完成事项处理
5. 当日问题攻坚
5. 交接班记录

小组练习

第八讲：车间问题分析与技巧

一、问题类型

1. 技术型问题处理方式
2. 管理型问题处理方式
3. 未知型问题处理方式

二、问题分析方法

1. 问题描述方法
2. 问题分析小组人员要求

3. 问题分析方法

- 1) 5WHY
- 2) 脑力激荡法
- 3) FMEA
- 4) XY 矩阵法
- 5) 力场分析
- 6) SIPOC 流程分析法

三、问题处理步骤

1. 应急处理，遏制问题扩大
2. 问题分析
3. 纠正措施
4. 纠正措施效果验证
5. 标准化与预防

小组练习

第九讲：TWI 工作教导重点

一、工作教导重点

1. 工作教导与一般培训的区别
2. 一对一工作教导方式
3. 提前梳理工作要求与重点
4. 工作教导的环境要求
5. 傻瓜式作业指导书

二、工作教导步骤

1. 我说我做
2. 我说你做
3. 你说你做
4. 工作教导效果验证

小组练习

第十讲：课程收尾

1. 回顾课程
2. 答疑解惑

3. 落实宣言

4. 合影道别