



---

### 3、班组长的素质要求

- (1) 专业能力
- (2) 目标管理能力
- (3) 问题解决能力
- (4) 交流、交际能力
- (5) 倾听能力
- (6) 组织能力
- (7) 幽默的能力
- (8) 激励的能力
- (9) 指导员工的能力
- (10) 培养能力
- (11) 控制情绪的能力
- (12) 自我约束的能力
- (13) 概念化能力

### 4、管理的原则和要点

### 5、管理者的基本要求

- (1) 对现场管理干部的十项要求
- (2) 现场管理的要点

### 6、新官如何上任

- (1) 改变思想
- (2) 工作开展
- (3) 明确自己的职责任务
- (4) 带人先带心

## 二、班组长目标管理

### 1、目标管理概述

- (1) 目标管理的定义域理论
- (2) 目标管理的意义
- (3) 目标管理的目的

### 2、目标管理的类型及制定原则

- (1) 目标管理可分为两类
- (2) SMART 制定原则

### 3、目标管理运行程序

### 4、目标管理的执行

### 5、目标管理的追踪

### 6、目标管理的修正

### 7、工厂中常见的管理项目

## 三、班组长员工管理

- 1、对员工的了解，活用人事档案
- 2、自己角色定位与心态转换
- 3、如何与员工相处
- 4、对现场员工的一般管理技巧
- 5、对现场员工管理的九大原则
- 6、如何培养现场员工
- 7、如何与现场员工进行有效沟通

- 
- 8、针对 80、90 后员工管理的技巧和方法
  - 9、视频分享：80、90 后员工管理
  - 10、分组讨论：我们班长 80、90 后管理存在的问题？如何应对和解决？
  - 11、实际案例：分组讨论
    - (1) 当下属之间闹矛盾的时候，怎么处理比较恰当？
    - (2) 如何向员工传达执行上面的决议？
    - (3) 如何对待员工的越级报告？
    - (4) 下属爱打别人的“小报告”怎么办？
    - (5) 如何处理员工抱怨
    - (6) 何对待不服自己的员工？
    - (7) 员工吊儿郎当怎么办？
    - (8) 如何处分违纪员工？
    - (9) 如何管理技术员工？
    - (10) 如何培养接班人？
    - (11) 当下属辞工怎么办？
    - (12) 该与员工靠多近？

.....

#### 四、班组长沟通与协调

- 1、认识人与人之间沟通协调带来的好处？
- 2、培养良好的人际关系
- 3、公司里为何有沟通的问题？
- 4、班组长解决任何工作问题的技巧
- 5、正确沟通技巧的十大原则
- 6、如何进行沟通和协调
  - (1) 要有高度的自信心
  - (2) 避开拒绝的锋芒
  - (3) 要有灵活多变的策略
  - (4) 要解决他人拒绝时提出的理由
- 7、班组长与下属的沟通协调
  - (1) 与下属沟通的注意事项
  - (2) 与下属沟通的原则
  - (12) 如何与上司沟通
- 9、如何处理与员工的冲突
- 10、如何提高说明能力
- 11、案例分析
  - (1) 当与自己上司意见不一致时，班组长如何面对和处理？
  - (2) 班组长如何与爱请假的员工进行沟通和协调？
  - (3) 班组长如何与离职的员工进行沟通和协调？
  - (4) 班组长如何与老员工沟通和协调？
  - (5) 班组长如何与新员工沟通和协调？

#### 五、班组长情绪与压力管理

- 1、班组长正确认识情绪和压力
- 2、必须正视情绪与压力的隐形杀手
- 3、压力的利弊与诊断

---

#### 4、班组长改变压力的方法途径

#### 5、情绪管理的艺术

- (1) 成功与失败的加速器
- (2) 提升情商指数的方法
- (3) 情绪管理的基本方略

#### 6、案例分析

- (1) 王班长工作忙之情绪与压力
- (2) 陈班长有效处理员工离职的情绪与压力
- (3) 如何控制自己的情绪与压力

### 六、班组高效执行力打造

#### 1、什么是执行力

#### 2、执行不力的十大症状

#### 3、执行力是每一个人的事情

#### 4、影响执行力的五个主要因素

#### 5、构建执行的五个黄金法则

#### 6、构建高效执行团队

- (1) 什么是执行团队
- (2) 执行团队中的角色划分与管理
- (3) 团队发展的五个阶段
- (4) 如何做好决策？

#### 7、执行力的基础——有效管理思维

#### 8、执行力的根本——团队信念体系

#### 9、执行力的致胜法宝——有效管理工具

- (1) 流程大于权利
- (2) PDCA
- (3) 时间管理——时间管理四象限

#### 10、案例分析：西游记团队分享

#### 11、小组讨论与分享：如何组建团队活动

### 七、问题分析与解决

#### 1、生产经常出现这个问题没有解决，另外的问题又发生了，有的同样的问题重复发生

#### 2、什么是问题？什么是问题管理？为什么要对问题进行管理？

#### 3、8D问题分析与解决的步骤

- (1) 定义问题
- (2) 建立小组团队
- (3) 应急对策
- (4) 识别根本原因
- (5) 制定和实施纠正措施
- (6) 效果确认
- (7) 避免与预防问题发生
- (8) 标准化及奖惩

#### 4、案例分析：某企业运用8D问题分析与解决全过程

#### 5、小组讨论：针对所出现的问题按8D的要求进行分析与解决

### 八、自我成长和提升

#### 1、管理角色的自我评价

- 
- 2、危机意识
  - 3、自我时间管理
  - 4、如何面对上司的批判
  - 5、自我塑造的方法
  - 6、如何开发自己的感情能力
  - 7、职业生涯规划
    - (1) 职业生规划的定义
    - (2) 职业生规划四个阶段
    - (3) 影响职业生规划的因素
    - (4) 职业生规划设计的步骤

## **第二部分：班组长专业管理技能**

- 一、班组长的一日工作
  - 1、上班前要准备的事项
  - 2、上班中要处理的事项
  - 3、下班后要掌握的事项
  - 4、晨会实施方法
  - 5、案例分析：李班长的一天为什么瞎忙
- 二、生产计划排配
  - 1、生产计划的描述
  - 2、工作内容
    - (1) 产品负荷分析
    - (2) 人力负荷分析步骤
    - (3) 机器负荷分析步骤
    - (4) 短期的产能调整
  - 3、销售计划与生产计划
    - (1) 存货生产型
    - (2) 订货生产型
    - (3) 年销售计划
    - (4) 月生产计划
    - (5) 周生产计划
    - (6) 日生产计划
  - 4、工作指派
    - (1) 部门生产计划
    - (2) 制造指令单
    - (3) 工作指派原则
  - 5、日程基准
  - 6、存货与订货生产流程
  - 7、生管进度管制
    - (1) 进度管制之范围
    - (2) 进度管制之方法
    - (3) 生产管制之工具
  - 8、生管组织
    - (1) 生管组织
    - (2) 生管人员的甄选

- 
- (3) 建立生产管理制度
- ### 三、班组现场 7S 管理
- 1、现场管理的金科玉律
  - 2、生产活动的 6 条基本原则
    - (1) 后工程是客户
    - (2) 必达生产计划
    - (3) 彻底排除浪费
    - (4) 作业的标准化
    - (5) 有附加价值的工作
    - (6) 积极对应变化
  - 3、现场的日常工作
    - (1) 现场的质量管理
    - (2) 现场的成本管理
    - (3) 交期管理
    - (4) 现场实际作业应把握的内容
    - (5) 基本方法
    - (6) 注意事项
  - 4、7S 的来由
  - 5、7S 之定义
  - 6、7S 推行的具体要求
    - (1) 步骤一：整理
    - (2) 步骤二：整顿
    - (3) 步骤三：清扫
    - (4) 步骤四：清洁
    - (5) 步骤五：素养
    - (6) 步骤六：安全
    - (7) 步骤七：节约
  - 7、案例分析：某企业推行 7S 现场管理全过程
  - 8、企业现场检查：分组到企业生产现场进行检查，发现问题，分享问题
- ### 四、班组质量管理
- 1、定义
    - (1) 什么是质量
    - (2) 什么是质量管理
  - 2、标准与标准化
    - (1) 根据生产要素来区分
    - (2) 标准的执行
  - 3、质量问题的把握与改善
    - (1) 质量问题意识
    - (2) 质量问题的发现
    - (3) 质量解决问题的步骤
  - 4、全面质量管理三阶段
  - 5、戴明质量管理循环——PDCA
  - 6、现场质量管理“三检制”
    - (1) 自检

---

(2) 互验

(3) 专检

7、现场质量管理“三按”：现场操作者要按图纸；按标准；按规范生产

8、现场质量管理“四不政策”

(1) 一不：不收不良品——用合格品

(2) 二不：不做不良品——做合格品

(3) 三不：不流不良品——给合格品

(4) 四不：不出不良品——卖合格品

9、质量管理七大手法介绍

五、班组设备设施管理

1、设备、设施的分类和定义

2、设备的使用、点检、保养

3、管理程序

(1) 台账登记

(2) 编码管理

(3) 制作日常点检、保养的指导书

(4) 制作点检记录表

(5) 点检担当者

4、设备三级保养

5、案例分析：某企业班组推行 TPM—全面设备维护全过程

6、小组工作检查：现场设备管理检查，发现设备问题上台分享，老师点评

六、班组安全管理

1、什么是现场安全隐患

2、现场安全隐患的基本知识

3、安全隐患查找

4、安全隐患整改

5、安全隐患整改确认

6、KYT 危险预知导入

7、案例分析：给出某企业管理现场图例，学员指出现场存在的问题

8、分组训练：实地到生产班组现场识别危险源，然后进行讨论应对对策

七、班组成本管理

1、制造成本的组成

2、制订主材与辅材、工量具的消耗定额，严格控制消耗

3、降低不良率包括报废、返工率

4、精减管理、事务性计时人员

5、提高生产效率

6、严格做好设备、工夹具的日常保养，减少设备工夹具的维修费用，延长设备寿命

7、控制好现场的七大浪费

(1) 等待的浪费

(2) 搬运的浪费

(3) 不良品的浪费

(4) 动作的浪费

(5) 加工的浪费

(6) 库存的浪费

---

(7) 制造过多（早）的浪费

8、案例分析：王班长在班组推行全面生产成本管理后的经验之谈

八、班组 IE-工业工程的应用

1、班组现场 IE 工业工程

2、防错法

3、流程法

4、五五法

5、人机法

6、双手法

7、抽查法

8、动改法

9、制造时间的分析

10、动作经济原则

11、视频教学：某企业生产作业现场视频学习，学员提出改善的建议，老师点评

**第三部分 班组长日常管理案例分析**

一、当下属之间闹矛盾的时候，怎么处理比较恰当？

二、当自己请假时，应如何安排工作？

三、间接上司亲自指挥自己工作怎么办？

四、与上司意见相左怎么办？

五、如何将员工的意见向上司反映？

六、如何向员工传达执行上面的决议？

七、如何对待员工的越级报告？

八、下属爱打别人的“小报告”怎么办

九、如何处理员工抱怨

十、如何对待不服自己的员工？

十一、员工吊儿郎当怎么办？

十二、如何处分违纪员工？

十三、如何管理技术员工？

十四、如何培养接班人？

十五、当下属辞工怎么办？

十六、该与员工靠多近？ 十七、如何安慰失意的员工 十八、如何使自己与众不同？ 十九、碰到无法沟通的同事怎么办？

二十、公司从来不派我到外面培训，什么东西也学不到，怎么办？ 二十一、

如何提升自己的能力？ 二十二、脱产求学是否必要？ 二十三、跳槽多是否意味着对企业“不忠诚”？

二十四、理想为什么离我这么远？ 二十五、当自己辞工了该如何做？

