

基层班组长现场管理

【课程背景】

班组是企业中最基层的组织，企业的所有生产任务、服务工作、产品质量、经济运行目标都要经过层层分解最后落实到班组。俗话说：火车跑得快，全靠车头带。班组长是班组的核​​心，是“零号首长”。班组长能力的强弱、素质的高低，直接影响到整个班组乃至企业整体的管理水平和经济效益。

对基层班组长现场管理培训尤为重要。企业管理课程虽然多，培训班组长的课却不多。

【授课时长】

两至三天（12至18小时）

【课程收益】

提升班组长的管理技能和对成本控制和现场管理技能。

强化班组长的管理理念和技能知识，为企业发展打下坚实基础。

每一个模块都设有案例分析和分组讨论，结合企业实际情况让班组长亲身感受现场管理工作提升空间还是非常大的。

【授课对象】

制造业企业生产经理、生产主管、班长、组长及预想从事班组长岗位的人员。

【课程特色】

讲授法，课程演练法，小组讨论法，案例分析法，视频教学法，学员分享法，老师点评法等。

【课程大纲】

第一部分：第一天

一、班组长的生产管理角色认知及自我管理能力的提升

- 1、班组长的定义
- 2、班组长在企业中的地位和作用
 - (1) 班组是企业生产经营活动的基本单位
 - (2) 班组是企业最基层的管理单位
 - (3) 班组是生产流程的衔接要素
 - (4) 班组是提高职工素质的基本场所
 - (5) 班组是激发创意、解决问题的团队
- 3、班组长的角色认知及必须具备的素质和心态

- (1) 优秀班组长角色认知和定位
- (2) 专业能力
- (3) 现场管理能力
- (4) 问题解决能力
- (5) 交流、沟通能力
- (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、班组长现场管理

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) 作业标准化
- (5) 有附加价值的工作
- (6) 积极应对变化

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、作业日报的管理

5、现场管理的实施方法

6、生产准备

7、抓住重点

8、晨会制

9、5S 管理

- (1) 5S 的含义
- (2) 5S 推行内容
- 10、看板管理
- 11、安全管理
 - (1) 生产安全 5 大原则
 - (2) 事故系统要素
 - (3) 安全组织保障原则
- 三、现场管理的内涵、功能与作用
 - 1、现场的定义
 - 2、现场管理的定义
 - 3、现场管理的内涵
 - 4、从产品产生、形成、实现的全过程看现场管理的功能与作用
- 四、生产计划的现场管理
 - 1、生产计划进度管理
 - 2、生产计划定义
 - 3、生产计划的分类
 - 4、生产计划的制订依据
 - 5、生产数据库
 - 6、产能负荷分析
 - 7、生产计划下达与安排
 - 8、各车间的具体生产作业计划样板及要求；
 - 9、制订车间生产作业计划的主要依据及需考虑的事项；
 - 10、生产作业计划的跟进
 - 11、生产调整与更改及异常的处理
 - 12、生产计划达成率总结
 - 13、案例分析：某企业生产计划编制、实施、检查与调整
 - 14、分组训练：生产计划的编制与有效实施，老师点评
- 五、班组现场质量管理
 - 1、质量标准准确理解与表达方式
 - 2、QC 流程图与质量策划
 - 3、有关现场质量管理的几个基本概念
 - (1) 问题发生与解决 (5Why 与 5W2H)
 - (2) 三现主义与三不主义
 - (3) 变异-品质异常发生的原因
 - (4) 4M1E：识别、控制与消除变异
 - (5) 标准化与 PDCA 持续改善
 - 4、质量标准的准确传达与培训
 - 5、三自一控、首检、巡检、终检要求；
 - 6、各工序作业标准要求与执行；
 - 7、关键、特殊工序的控制；
 - 8、生产现场品质异常的处理；
 - 9、现场检验状态的标识控制；
 - 10、员工质量意识的提高；
 - 11、提高员工操作技能的方法；

- 12、生产现场的质量报表与质量例会
- 13、QC 七大手法的有效运用；
- 14、现场分组训练：现场质量策划与实施，老师分组点评

第二部分：第二天内容

六、现场安全管理

- 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、现场 5S 管理

- 1、5S 推行的意义、精髓
- 2、5S 推行的难点解析
- 3、5S 推行的一般步骤
- 4、活用目视管理
- 5、案例分析：某机械企业推行 5S 推行图集分享
- 6、小组讨论：分组到生产现场运用 5S 管理知识发现问题

八、现场设备与工装夹具管理

- 1、现场设备管理
 - (1) 设备申购控制
 - (2) 设备档案管理
 - (3) 设备预防性维护与保养
 - (4) 设备产能与运行效率
- 2、现场工装夹具管理
 - (1) 工装夹具的定义及分类
 - (2) 工装夹具的设计与制造控制要点
 - (3) 工装夹具的验收
 - (4) 工装夹具的维护、保养及日常管理
- 3、工具管理
 - (1) 工具分类
 - (2) 易损耗与不易损耗工具的日常管理要点
- 4、案例分析：某企业推行 TPM 的全过程
- 5、分组训练：设备保养规范制订与实施老师分组点评

九、现场物料、在制品管理

- 1、现场物流路线的合理规划
- 2、各种生产性物料的分类
- 3、物料消耗定额的合理确定与有效控制
- 4、物料 BOM 清单的结构与认识
- 5、物料的申购、领用、发放控制要点
- 6、物料在现场摆放、标识与保管控制要点
- 7、物料周转率指标的认识

- 8、物料、在制品帐务控制
- 9、物料的更改、呆滞原因及预防措施
- 10、物料的投入产出与成本控制
- 11、案例分析：富士康某事业部现场物料和在制品管理

十、现场人员管理

- 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、与员工如何相处
- 4、对现场员工的一般管理技巧、九大原则
- 5、针对 80、90 后员工管理的技巧和方法
- 6、视频分享：8090 后员工管理
- 7、分组讨论：我们班长 8090 后管理存在的问题？如何应对和解决

第三部分：第三天内容

十一、现场工艺管理

- 1、工艺的定义
- 2、工艺与产品设计、产品质量、生产效率、成本的关系
- 3、工艺管理与控制的要点
- 4、现场土办法与工艺的结合
- 5、提案改善的有效实施
- 6、对 IE 的初步认识
- 7、动作经济原则
- 8、PE 工程师介绍
- 9、案例分析：某企业现场工艺管理

十二、现场成本管理

- 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、3 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
- 8、分组训练：如何在班组里寻找生产现场的七大浪费

十三、现场看板管理

- 1、看板的作用
- 2、生产现场一般的看板种类
- 3、如何活用看板
- 4、生产现场看板如何设置
- 5、生产现场管理看板内容包括哪些
- 6、分组训练：班组看板管理的设置和制作

