
《金牌班组长全能训练》

课程主讲：陈鹏 课时：6天

课程背景：

班组长、工段长综合素质的高低决定着企业的政策能否顺利地实施，他们管理的好坏，将直接影响公司产品的生产进度和产品质量，因此班组长、工段长是否尽职尽责至关重要。随着时代的发展和工作的需要，越来越多的年轻人走上了班组长、工段长的岗位，但他们大部分都是靠师傅带徒弟的方式或靠自己平时摸索，积累经验来了解、感悟什么是管理，因此缺乏系统的管理知识。经验很重要，但是经验毕竟不系统，存在一些盲区，所以必须经过系统的培训来提高管理水平……

班组长、工段长是企业组织中的基本细胞，在组织中处于承上启下的关键作用，是一线生产的直接指挥者和组织者，是公司战略和规章的落实者，班组长的理念和管理素质直接影响所辖班组成员，他们的管理水平高低将最终影响公司的经营绩效。

课程收益：

- 转变观念，树立明确的现场管理人员职业化意识；
- 正确认知自身角色，理解基层管理人员应该承担的职责；
- 了解现场管理的架构及领导方法，掌握现场日常管理的内容和要点；
- 了解班组长应具备的管理能力与技巧；
- 了解班组长应具备的心理素质及工作压力的应对办法；
- 学习下属教导与培养的步骤，有效提升下属技能；
- 掌握必备的技能，提升领导能力成为一名出色的主管；
- 有效的提高生产效率，降低生产成本，杜绝安全事故；
- 掌握人际关系处理的原则，有效的处理班组和其他部门的关系

授课方式：

理论讲授 40%、实战演练 35%、案例讨论、经验分享、答疑 10%，讲师互动相辅而成

授课对象：

生产主管、车间主任、班组长、督导员、线长等

课程内容：

第一篇 基础意识篇（第一天） 即 6 小时（1 天）

一、角色认知能力——自我定位

- ◆中国制造业的发展趋势
- ◆新时期下主管面临的挑战和机遇
- ◆班组长应具备的基本功
- ◆班组长管理水平现状
- ◆角色认知的三个层面
- ◆班组长的多角色转换
- ◆了解所在的班组
- ◆班组长的工作内容
- ◆班组长在执行上常犯的错误
- ◆案例分析：班组长到底应该做什么？

二、班组长的地位和使命——与时俱进

- ◆班组长的使命感
- ◆班组长的价值观
- ◆班组长应有的工作态度
- ◆班组长的具体职责
- ◆班组长的技能要求
- ◆班组长的基本能力
- ◆班组长的职业化观念的树立；
- ◆案例分析：

三、班组长的必备生产现场管理意识与技能

- ◆质量意识
- ◆成本意识
- ◆服务意识
- ◆改善意识

- ◆现场的信息管理的技巧
- ◆设备管理的工具
- ◆工序设备自主保全理念和方法
- ◆班组 TPM 活动开展
- ◆现场设备日常点检与保养
- ◆做好设备仪器的日常管理要点——分类、点检、保养及不良处理
- ◆认识工序设备的真实效率 OEE
- ◆OEE 的理解和计算练习
- ◆案例分析：设备为什么会坏
- ◆做好设备管理的三好四会五定
- ◆实例分享：这样的设备点检！
- ◆物料管理要点——识别、搬运、异常及万恶之源的仓库管理
- ◆实例：他们的仓库为什么越减越多？
- ◆如何对物料实施 ABC 分类管理
- ◆物料 ABC 分析表
- ◆车间现场物料、呆滞料、废料管理
- ◆如何处理现场不良物料
- ◆配合财务做好现场在制物料盘点工作
- ◆如何通过控制备品、备件减少浪费
- ◆实战训练：切铜管流程改造 #
- ◆作业方法管理——作业指导书、异常作业、作业标准化及目视管理
- ◆生产现场的管理、现场的关键管理

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆创新意识 ◆团队意识 ◆安全意识 ◆环保意识 <p>四、现场之信息、机、料、法管理——现场管理要点</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆企业生产运作流程 ◆认识现场管理 ◆管理的进步 ◆最好的管理是什么 ◆什么是现场班组管理 ◆班组长的常规工作和临时工作的执行 ◆现场管理应具备的意识和方法 ◆班组的日常管理 ◆现场管理的特点 ◆现场信息收集与管理 | <ul style="list-style-type: none"> ◆现场异常把握与问题处理 ◆解决问题之技巧： ◆班组工作重点 ◆班组的关键管理 ◆现场中的异常管理 <p style="color: red;">案例:你会如何处理这件事？</p> <p>五、班组的高效率早会—善始善终</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆早会的目的和意义 ◆早会的形式 ◆早会的内容 ◆早会的组织 ◆早会的有效利用 ◆早会制度建立与召开 ◆晚会制度的建立与召开 ◆让会议精神转化为工作行为 <p style="color: red;">◆情景模拟：早会</p> |
| <p>课间休息时间：上午 1 次，下午 2 次</p> | |
| <p style="color: purple;">第二篇 工作技巧实战篇（第二天） 即 6 小时（1 天）</p> | |
| <p>六、现场管理标准化</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆合理的生产现场布局 ◆现场管理的金科玉律 ◆现场三现三直有效管理 ◆现场工序管理要求 ◆人、机、料、法、环（4M1E）标准化 ◆生产定额完成率达标跟进管理 ◆生产管理频率控制 ◆生产周期管理 ◆标准化管理：标准化作业，作业标准化 <p>七、班组长如何对员工进行培育及工作指导</p> | <ul style="list-style-type: none"> ◆生产过程的关注点 ◆依据“4M1E”做好产前准备 ◆日程分析（生产周期分析） ◆在制品占用量分析示意图 <p>九、工作的调派与跟催——现场管理与改善的利器</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆现场工作的派工与调度 ◆如何应对现场派工的新、异、变、难 ◆工作跟催的基本掌握要件 ◆操作标准与自主检查 ◆用稼动率标准检查跟催 |

OJT——源头活水

- ◆班组长的责任—工作教导
- ◆教导发生原因
- ◆工作知识的教导
- ◆责任知识的教导
- ◆员工培育形式与方法
- ◆培育前的准备
- ◆工作教导误区
- ◆指导员工的技巧
- ◆多能工的训练
- ◆员工培养的常见问题和对策
- ◆教导时间表和工作分解表的制作
- ◆正确的员工培育四阶段法
- ◆冗长的工作教导
- ◆工作就是培训
- ◆我们如何吸收
- ◆指导的行动计划
- ◆如何对部下进行业绩辅导
- ◆工作培育应有的理念

八、生产计划——生产现场交货期管理

- ◆计划不确定因素的影响
- ◆计划执行无效与无效透析
- ◆如何将工作分层别类
- ◆哪些是无效的工作
- ◆制定生产计划的常用工具--5w2H
- ◆影响生产日程安排的因素
- ◆生产排程的高明做法
- ◆生产进度随时掌控

- ◆用效率标准跟催
- ◆用成果标准检查跟催
- ◆用举证责任跟催

十、品质改善——零缺陷的方法和思路

- ◆观念：品质=90%的意识+10%的知识
- ◆强化基层的品质意识及危机意识
- ◆产品质量零缺陷管理及巧妙应用
- ◆控制产品质量的根本
- ◆产品品质变异的来源
- ◆防止品质变异的关键要素
- ◆生产过程中品质如何来控制
- ◆PPM 品质管制的时代的观念与态度
- ◆班组日常质量管理
- ◆现场品质的管理要点
- ◆零不良的原则
- ◆出现品质异常时如何来处理
- ◆如何预防不合格的产生
- ◆品质异常处理，如何进行返工返修
- ◆品质管理的七个三认识
- ◆典型实用的 QC 工具的正确使用案例
- ◆品质管制的时代应有的观念与态度
- ◆质量改进的八个步骤（戴明循环）
- ◆8D 工作法
- ◆品质成本管理
- ◆全面质量管理
- ◆如何引导所属员工树立质量意识
- ◆案例：如何推动现场质量管理

讨论：谁负责质量问题？

课间休息时间：上午 1 次，下午 2 次

第三篇 生产现场改善篇（第三、四天） 即 12 小时（2 天）

十一、如何有效的发掘与解决车间问题

- ◆发掘与解决问题是企业发展的内在动力
- ◆面对问题的心态
- ◆实例分享:VCD 欣赏
- ◆认识和识别问题的根本原因
- ◆面对复杂的工作--如何突破困境
- ◆问题分析与解决正确之程序
- ◆现场的问题分析与解决技巧
- ◆基本分析工具（柏拉图/鱼骨图/对策表）
- ◆8D 方法训练
- ◆案例：丰田公司解决问题的思维模式

十二、生产现场改善与效率提升

- ◆现场改善的基本规则
- ◆现场改善是成本降低的基础
- ◆工作改善的误区
- ◆改善给企业及个人带来的影响
- ◆改善的观念
- ◆改善成功的两个必要承诺
- ◆改善合理化四步骤
- ◆PDCA 循环改善工具应用
- ◆车间现场七种典型浪费分析与改进
- ◆实例分享:VCD 欣赏《有哪些浪费》
- ◆如何识别现场中的浪费
- ◆现场 IE 改善手法的学习和应用
- ◆班组精益生产的基本思想
- ◆改善的八字诀
- ◆改善无止境

- ◆现场问题与管理
- ◆认识红牌
- ◆红牌作战与现场
- ◆如何规划现场
- ◆布置分析的原则与应用
- ◆现场定置管理原理
- ◆定置标准和定置管理的基本原则
- ◆做好现场定置管理的要点及要求
- ◆建立生产现场定置管理系统
- ◆高效应用定置管理
- ◆现场定置管理案例图片学习

十六、现场目视管理——打造一目了然的现场

- ◆全面可视化管理
- ◆可视化管理的范围
- ◆目视管理的内容与效果
- ◆目视管理的水准
- ◆12 种目视管理工具的应用
- ◆推行目视管理的基本要求
- ◆彻底目视化管理的实施方案
- ◆图片：著名企业现场与目视管理图片
- ◆思考题：请结合工厂的实际,想一想工厂的哪些方面运用目视管理?

十七、现场看板管理——提升管理和形象的利器

- ◆看板管理与现场
- ◆看板的定义与功能

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ◆工作效率提升 ◆实例分享:现场改善的浪费 <p>十三、生产现场均衡管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆查找和分析生产瓶颈 ◆工序标准化与现场均衡 ◆建立并应用生产工序标准化系统 ◆如何做平衡生产线 ◆单元生产线与一个流 <p>十四、现场就是市场—5S 环境育人、人造环境</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆5S 现场管理之基石 ◆5S 推行的误区 ◆5S 推行技法 ◆如何正确使用 5S 工具 ◆成功推行 5S 的注意要领和有效技巧 ◆现代 5S 活动的开展实战指导 ◆使企业 5S 活动开展不再流于形式 ◆实例分享:5S 推行图片展示 ◆5S 的升华 ◆实景拍照及摄像前后对比法 ◆案例：5S 在中国企业难点分析和对策 <p>十五、红牌作战与定置管理—现场常用方法</p> | <ul style="list-style-type: none"> ◆看板在不同企业现场中的应用 ◆看板制作和设计要点、技巧 ◆稳健推进看板管理 ◆自己动手做做看 <p>十八、班组的安全管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆如何做好车间班组的安全管理工作？ ◆安全管理要素； ◆事故的预防与处理； ◆构筑安全管理体系。 ◆案例：预防人员失效行为的后果 ◆案例分析：典型事故案例分析 <p>十九、技术精湛---现场管理常用工具在班组中的应用</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆IE 工作简化法 ◆戴明 PDCA 的基础上的现场 PDCA 循环 ◆5Y 分析 ◆多技能员工 ◆作业标准化 ◆推行设备的 TPM ◆目视管理 ◆看板管理 ◆全员质量控制 <p>※ 案例分享</p> |
| <p>课间休息时间：上午 1 次，下午 2 次</p> | |
| <p>第四篇 提升篇（第五、六天）即 12 小时（2 天）</p> | |
| <p>二十、目标与绩效——生产现场实施的能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆如何配合公司目标---设定部门目标 ◆目标之设定--SMART 原则 ◆目标设定的步骤 | <ul style="list-style-type: none"> ◆水平沟通 ◆产生冲突的原因 ◆解决冲突的方法 ◆良好沟通的要点 |

◆根据生产计划建立现场目标系统

◆如何达成既定的目标

◆生产现场目标管理与执行

◆绩效评估的难点

◆设定绩效标准

二十一、时间管理—从自我管理开始

◆如何管理每天的工作

◆上班前\后\中要做的事项

◆下班前不可疏忽的事项

◆为什么要对时间进行管理

◆时间哪里去了

◆有效的时间管理的步骤

◆应该如何控制和支配自己的时间？

◆养成好习惯

二十二、打造班组狼性执行力

◆自动自发的职业认识

◆对工作的要求

◆基本的工作认识和态度

◆制造型企业的执行力？

◆执行—没有任何借口

◆执行四个误区

◆三分战略七分执行

◆构建执行力的核心流程

◆影响企业执行力的原因

◆执行力——从规划到结果的推进器

◆一线主管，班组长执行不力的根源

◆执行不力的主、客观原因

◆如何提升自己的执行力？

◆如何贯彻与检查下属的执行力？

◆如何与下级沟通

◆沟通策略的分析运用

◆沟通的 PAC 理论

◆案例：下属为什么不听你的话？

二十四、善于员工士气激励——一切尽在掌握中

◆激励的基本原则

◆针对一线工人的激励特点

◆激励要做加法不做减法

◆激励的原理

◆有效激励的基本形式和运用

◆激励就在日常工作

◆有效激励互动练习

二十五、学习型班组团队建设—自我提升与成长

◆什么是好团队

◆有效团队的构成要素

◆精于指导，让不同年龄、层次的人员发挥工作潜能

◆解决与利用冲突，让员工拧成一股绳

◆造就出凝聚团队

◆衡量团队有效性三大标准

◆有效团队组建练习

◆何为学习型组织

◆创造学习班组的目的是

◆班组的学习圈与修炼

◆班组文化建设的切入及延续

◆打造学习型班组的步骤

◆我的未来不是梦！

◆如何培养和塑造自己成为执行型人才

◆如何营造“有执行力”的企业文化

◆打造一支自动自发的执行团队

二十三、有效沟通与现场人际关系管理——

保持高昂士气

◆认识沟通

◆有效沟通对班组管理的重要性

◆沟通是双向的

◆有效沟通三行为——听、问、说

◆如何有效表达、提问、倾听

◆积极聆听积极反馈

◆倾听技巧

◆造成沟通障碍的原因

◆身体语言：非文字语言之效果

◆提问秘笈

◆讲话经典的“三点式”

◆沟通的黄金定律与白金定律

◆现场人际关系处理

◆如何与上司相处——工作汇报、听取指示

◆与上司处好关系的原则

◆怎样接受与执行上司的指示

二十六、车间成本控制的方向

◆消减人工成本

◆精简组织重要原则

◆工作抽样

◆提高劳动效率

◆消除系统损耗

◆消减采购成本

◆消减库存成本

◆消减质量成本

◆消除企业的常见浪费

◆车间成本控制四大方向(物耗.劳动工时.能耗.浪费)

◆如何强化员工的成本意识？成本控制方法案例

◆如何挖掘成本浪费

◆案例：如何强化员工的成本意识？成本控制方法案例

二十七、课程总结

◆课程回顾

◆学员谈培训感受，交流培训心得

◆老师现场解答学员实际工作中的问题

经验交流与实务问题讨论

课间休息时间：上午 1 次，下午 2 次