

生产班组长管理技能强化训练

主讲：王哲光

课程背景

任何一支军队的战斗力都靠训练有素的士兵展现出来，作为最直接最基层的团队管理者，班长素质的高低决定了整个战斗小组的成败，企业中的班组长同样如此。市场竞争日趋惨烈的今天，班组长如何同上级紧密合作，积极有效的、坚定不移的、不打折扣、不找借口的贯彻、执行、落实公司的各项政策，在企业经营中显的尤为重要！没有一个高度凝聚力、向心力、执行力的团队，任何形式的扩张都将成为空中楼阁！

如果缺乏管理技能和领导艺术方面的训练，他们就会心有余而力不足，造成工作效率低下，甚至成为工作中的障碍，企业就会出现“少了一个业务尖子，多了一个无能的平庸管理者”的现象。本课程将王老师从班组长做起的制造业管理经验结合十多年管理实践，提炼世界级管理大师保罗何塞、史蒂芬科维博士理念的精髓，接合中国企业特点与东方管理文化，以培养优秀班组长所必备的管理技能为核心，为引起管理者困惑的种种问题提供完整的解决方案，帮助学员在工作中能进行卓有成效的管理，带领出一支能打硬仗、主动创新的明星班组团队，成为稀缺的专业和管理复合型人才。

课程目标

- 对班组长角色有清晰的定位，了解班组长发展的历史和上升通道，对未来充满信心，拥有主动积极提升自己 and 成就企业的心态；
- 掌握现场管理的工具和方法，使现场管理工作得以改善，提高效率、满足交期、维护设备和全面质量管理；
- 明确班组长责、权、利，掌握管理工作的主线，清晰具体工作内容，知道如何做和做好的标准；
- 拥有高效沟通能力，能有效的与上级、下级、同级沟通；
- 养成正确的接受任务观念和掌握得以执行的布置任务技巧，能运用有效的指导、辅导和教练技能来培养自己的下属，建设优秀的班组团队；
- 深入剖析员工流失的原因，找到在班组长这个层面所能做到的方法，使班组团队充满激情和活力；增强团队的协作意识及团队凝聚力，降低员工流失率；
- 帮助学员完成从业务能手到管理高手的转变，提升管理者的领导艺术。

授课对象

生产班组长、段长、拉长、线长等。

培训用时

3天，每天6小时。

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为能有效执行公司政策、拥有更多追随者的卓有成效的管理者。

课程大纲

一、班组长的角色认知

1、打造职业竞争力——班组长的职业化提升

- 1) 职业成功的原因多样，失败只有一个——缺乏职业竞争力
- 2) 制造业班组长发展的四个阶段
- 3) 企业常见的班组长类型

2、从业务精英到管理高手

- 1) 领导与管理的区别
- 2) 班组长的八大权力来源
- 3) 掉入领导力黑洞
- 4) 优秀企业班组长的角色定位
兵头将尾、现场第一、人微言重、责无旁贷、全能兵王

演练：刘班长的苦恼

3、班组长的工作重点

- 1) 班组长的五大核心任务
安全生产、提高品质、提高效率、降低成本、领导团队
- 2) 班组长的工作流程
开工准备、晨会、开工确认、品质监控、库存控制
不良品管理、进度节点督导、6S推进、夕会

3) 如何设计与使用报表

教学影片：《晨会与夕会》

演练：班组管理报表设计

4、成为卓越班组长

- 1) 领导者四大天职：以身作则、探索航向、整合体系、释放潜能
- 2) 管理五大方面与六大能力
- 3) 班组长必须具备的职业意识
责任意识、问题意识、改善意识、创新意识、
成本意识、服务意识、客户意识、团队意识

演练：如何让这样的事情不再发生——发生在车间真实的一幕

二、安全第一 —— 班组长的安全管理

1、班组长的安全意识

- 1) 制造安全和产品安全

案例：带血的煤和丰田召回门

- 2) 安全意识防隐患
- 3) 安全制度是保障

演练：为什么不愿意正确穿戴劳保用品

2、全员参加的生产性保全活动——TPM

- 1) 全员生产保全——TPM
- 2) 班组日常工具的管理
- 3) 设备三级保养

3、职业伤害预防与训练

案例：头发卷进螺杆惨剧的背后

三、品质优先 —— 质量不是检验出来的

1、TQM 与品质改善

- 1) 全面质量管理——TQM
- 2) 质量意识的转变先于行为的改变
- 3) 有标可依、标准合理、对标必严、超标必究、及时更新
- 4) 品质管理的三控制和三不政策

2、现场管理常用七大手法

- 1) PDCA 法
- 2) 五问必达法
- 3) 定点照相机法
- 4) 红牌作战法
- 5) 目视管理法
- 6) 看板管理法
- 7) 颜色管理法

图片赏析：5S 为制造业带来的改观

3、品管圈与 8D

四、效率是金 —— 如何提高班组生产效率

1、效率低下的原因

2、优先排序——如何做到要事第一

- 1) 列清单——6 件事法则
- 2) ABC 排序与 80/20 法则
- 3) 分清轻重缓急——第二象限法则
- 4) 找到生命中的大石头
- 5) 别让猴子跳上背——猴子定律

3、如何满足交期

- 1) 交期管理

生产能力计算、生产排期、节点控制、资源整合

演练：加工作业安排

- 2) 生产跟单的工作重心
原料的采购、工艺流程与技术、生产进度与质量监控、投入与产出
- 3) 完成订单的必要准备
- 4) 插单的前提
- 5) PDCA 循环

演练：同心顺——如何满足交期

工具：行动计划与行动日志

4、执行任务达成目标的秘诀

- 1) 布置工作七大要素
教学影片《如何布置和接受任务》
- 2) 如何争取执行者支持
- 3) 如何化解执行阻力
教学影片《如何消除执行阻力》

五、省钱之道——如何消除浪费和降低成本

1、常见的七大浪费

不良改正、制造过多、加工过剩、搬运、库存、等待、动作的浪费

2、降低成本的方向

3、班组物料管理

- 1) 物料分类
- 2) 建立物料运转程序
- 3) 在制品流动管理

4、班组长要算的帐

- 1) 计件还是计时
- 2) 工票和工人的矛盾

演练：消除动作的浪费

六、卓越领导——班组长带人带心的艺术

1、领导行为与领导风格

- 1) 情境领导模型

演练：卡里的情境管理

- 2) 领导者行为方式的两大脉络——工作行为和关系行为。

- 3) 四种领导风格与下属的准备度

演练：如何领导这些下属

2、激励下属

- 1) 激励的心理学规律
- 2) 经典的激励方式
- 3) 常用的不花钱激励六诀
- 4) 鼓舞士气的方法

营造氛围、关爱员工、以身作则、公平激励、工作乐趣、领袖魅力、塑造信念

教学影片：3分钟激励士气

3、领导团队的关键

- 1) 低效团队的表象
- 2) 实现团队目标的关键

3) 高效能执行团队的特征

演练：通天塔

职业习惯造就卓越人生