

《如何成为优秀的班组长》

主讲：李启春

【课程背景】：

班组是企业组织生产经营活动的基本单位，班组是企业最基层的生产管理组织上的一个个细胞，班组是企业的细胞，企业肌体是否健壮，要看每一个细胞的状态，细胞状态如何，关键是班长。因此，提高班组长管理水平是班组建设的重要环节。

班组长是一线员工的直接组织者和指挥者，是上级领导与一线员工之间沟通的主要桥梁。企业的生产能力，很大程度上依赖于一线班组长的管理水平。班组长管理工作质量的高低，一定程度上直接影响着公司或部门的整体进度和经济效益。

随着企业组织的扁平化，班组长发挥作用的领域日益广阔。越来越多的企业领导者意识到：优秀班组长建设是提升企业管理效率的重要部分，优秀的班组长是企业不可或缺的宝贵资源。

【课程说明】：

课程将从班组长的角色定位、团队管理、现场管理、设备与安全管理、成本与质量管理、班组长的工具箱、6S 管理等七个环节和大家分享如何才能当好“兵头将尾”。

课程将采用老师讲授、案例分享、学员演练互动的形式进行，让学员在学中悟，在练中感，在动中学。

大量的企业成功及失败的案例分享和学员的高度互动演练，是本课程的主要特色。

【课程收益】：

全面清楚——班组长的角色和地位，清楚了解班组长的重要作用；

全面清楚——成为一名优秀班组长必备条件，全面掌握班组长团队建设的思路；

全面掌握——现场管理的基本方法及基本技巧；

全面掌握——安全与设备管理的重要方法及现场安全异常的处理技巧；

全面掌握——现场各类员工激励的十一种方法，让员工高热情高绩效投入工作；

全面掌握——现场成本管控的方法班组质量管理 PDCA 循环方法，全面掌握提升产品质量的方法；

全面掌握——现场物料管理、作业方法管理、看板管理与目视管理的基本工具和方法；

全面掌握——现场 6S 推行的原因、步骤、方法及如何纳入制度化标准化的方法。

【适用对象】：现场骨干员工、现场储备干部、现场班组长

【课程时间】：3 天/18H

第一天：

第一讲：班组长的素质教育与角色认知

- 一、了解班组长的角色和地位
“兵头将尾”“职位不高，决策不少权力不大，责任不小”
- 二、了解班组长的重要作用
 - 1、提高产品质量
 - 2、提高生产效率
 - 3、降低成本
 - 4、有效贯彻（执行）公司的决策
- 三、成为一名优秀班组长长的必备条件
 - 1、能教能评（教练）
 - 2、敢管善管（督导人）
 - 3、反思反悟（学习者）
 - 4、能战能谋（战士+指挥员）
- 四、班组长建设的思路
 - 1、正确认识班组管理的基础作用
 - 2、民主选举、竞争上岗
 - 3、建立班组绩效考核管理体系
 - 4、注重技能提升，营造学习氛围
 - 5、建立班组例会制度
 - 6、QC小组活动
 - 7、精神文明建设
- 五、班组长与员工的角色互动（游戏：我是班组长你们必须听我的）

第二讲：班组团队管理

- 一、如何了解员工士气不高的原因及表现
- 二、如何鼓舞萎靡不振的员工士气
- 三、如何鼓舞讨厌加班的员工士气
- 四、如何鼓舞满腹牢骚的员工士气
- 五、如何鼓舞桀骜不驯的员工士气
- 六、如何鼓舞反抗型的员工士气
- 七、如何鼓舞反应较慢的员工士气
- 八、如何鼓舞屡犯错误的员工士气
- 九、如何鼓舞光说不做的员工士气
- 十、如何鼓舞说“做不到”的员工士气
- 十一、如何鼓舞问“怎么办”的员工士气
- 十二、小王郁闷的一天（团队互动演练）

第三讲：班组生产现场管理

- 一、班组长现场管理的职责
 - 1、班组长现场管理的6大任务
 - 2、现场管理的目标
 - 3、现场管理的基本内容
 - 4、现场管理的工作原则
 - 5、现场工作有效推进的步骤
 - 6案例分享**
- 二、班组长现场管理的基本方法

- 1、三化法
 - 2、三现法
 - 3、巡视法
 - 4、5why 法
 - 5、分组练习
- 三、班组长现场管理的技巧
- 1、如何进行现场指导
 - 2、如何进行交接班管理
 - 3、工位需要顶替怎么办
 - 4、如何做到让现场井然有序
 - 5、交接班案例演练

第二天：

第四讲：班组设备管理与安全管理

- 一、班组设备管理
 - 1、生产现场设备管理的意义
 - 2、TPM 全员设备管理的内容与推行方法
 - 3、设备的日、周、月点检程序
 - 4、设备点检三戒
 - 5、设备的故障与应急处理
 - 6、设备维修五策略
 - 7、全员设备管理小结
- 二、班组安全管理
 - 1、影响安全的几个因素
 - 2、怎样确保员工的安全意识
 - 3、预防为主，做好安全教育
 - 4、加强设备安全管理
 - 5、对危险材料操作安全不松懈
 - 6、创造良好的工作环境
- 7、案例分享

第五讲：班组成本管理与质量管理

- 一、班组成本管理
 - 1、了解成本的来源
 - ◆ 可控成本与不可控成本的区别及分类
 - ◆ 生产成本的来源：人力、设备、材料和产品、厂房
 - 2、了解成本高的原因
 - ◆ 人力方面：减少等待、减少错误命令、减少多余动作
 - ◆ 设备方面：避免使用不当、维护保养
 - ◆ 材料和产品：关注在线库存、理清材料去向、注意搬运
 - ◆ 厂房方面：空间合理利用、减少找东西
 - 3、学习掌控成本的方法

分组练习

二、班组质量管理

- 1、班组质量管理 PDCA 循环方法
- 2、原材料先来先用
- 3、重视试做找问题
- 3、处理好后工序/客户投诉
- 4、追加工，选别看样品
- 5、做好员工的培训工作
- 6、克服顶位的缺陷
- 7、管理好产品的出厂号码
- 8、练习：我的品质管理经验分享

第三天

第六讲：班组长的工具箱

一、物料管理

- 1、物料管理的任务与区分
- 2、物料供应流程
- 3、物料消耗定额管理
- 4、领料、发料与退料管理
- 5、呆废料处理技法
- 6、演练：发料员的烦恼

二、作业方法管理

- 1、作业方法的概念
- 2、建立作业管理点
- 3、作业点监控
- 4、作业点检查
- 5、分组练习：如何监控关键作业点

三、看板管理与目视管理

- 1、例外管理、颜色管理、异常管理、重点管理
- 2、生产动态目视管理
- 3、人员的目视管理
- 4、物料目视管理
- 5、地面颜色目视管理
- 6、作业点目视管理
- 7、设备的目视管理
- 8、设备预防保全及点检颜色标志
- 9、作业重点书
- 10、各种目视管理样式分享

第七讲：班组 6S 管理

一、6S 的起源

- 二、为何要推行 6S
- 三、6S 的内容
- 四、6S 的作用
- 五、6S 与制度化与标准化
- 六、案例分享

第八讲：课程总结