

# 高效班组长的日常管理

## 课程背景

生产一线的管理者是企业的中流砥柱，决定着企业的未来，本课程是帮助基层管理者全面认知自己在日常工作中的管理要求，系统化建立管理的标准。掌握一天时间内的标准化管理的方法工具，给出了一套班组管理的目视化系统。

本课程内容设计将学习内容和培训形式有机整合，采用情景模拟和案例教学，形成培训课堂即管理现场、案例分析；与现代一般讲授式培训相比，培训效果显著提升。在实践中解决问题，培训师通过对本行业典型案例、问题、方法以及学员实际有机整合成新的课程课件，实现借鉴性强，操作性强，简单易学的特点，通过培训产生管理和业绩的直接推动：

## 课程收益

1. 建立班组的管理的系统思维；
2. 明确管理者在管理中的标准工作任务及对应的方法；
3. 掌握班组管理中的各个不同时间出现的问题及与之对应的管理技巧；
4. 了解班组管理的标准化看板系统
5. 建立适合企业特色的班组标准管理。

时长：2天

对象：生产主管、班组长及储备干部

## 1、班组管理的系统化认知

- ◆开场：管理游戏 画一只标注的小猪
- ◆现场管理的基本理念 分工、流程、标准化
- ◆现场管理的特色：目标导向 VS 问题导向
- ◆生产现场的目视化管理系统的解读
- ◆案例演练：心情管理图

## 2、班组工作的目标与计划管理

- ◆现场的生产信息目视化管理的技巧
- ◆工具演练：制作现场目标管理的控制图
- ◆目标控制图的解读
- ◆班组长标准每日管理点检表的制作
- ◆工作任务库的建立与提取
- ◆班组长做好时间管理象限

## 案例工具展示



### 3、每日管理信息的准确传达

- ◆解读：常见的班组会议开不好的三大原因
- ◆高效率早会的标准分解表的解读
- ◆标准早会表格的填写
- ◆演练：班组标准早会的分组演练及点评辅导
- ◆班组早会的验收标准
- ◆班组会议的升级方法（经验分享、轮值机制、）
- ◆OPL(点滴教育)
- ◆日清表的使用
- ◆演练：现场会议标准的建立
- ◆作业后的“3分钟5S”管理
- ◆交接班注意事项

### 4、生产作业前要准备的事情

- ◆依据“4M1E”做好产前准备
- ◆确认工作条件
- ◆不稳定工作条件排除
- ◆设备保全管理
- ◆案例:丰田公司设备保全教育
- ◆案例分享：手指确认法的解读
- ◆作业准备检查表

### 5、作业中的品质控制

- ◆作业中品质控制的原则和方法
- ◆质量零缺陷管理
- ◆质量过程监控的要点
- ◆案例:海尔质量管理案例分析
- ◆作业品质异常点进度随时掌控
- ◆演练：检查的纸卡标准

班前会作业分解表			
序号	步骤	要点	目的
1	选择场地	1、选择安全、空旷；噪音小、的地区； 2、地面划线，设置固定区域	利于排队，利于听清楚
2	准点排队	1、准时、迅速排好队形（每个队员位置固定） 2、采用“稍息”站姿； 3、两排队形时，班长站在中间；（能看到每个队员）	体现团队的纪律、气势。
3	主管沿队形走一圈，巡视劳保用品穿戴情况及精神状态	1、重点关注劳保用品的佩戴是否严格依要求，特别是安全帽，发违立即要求改正！ 2、看眼睛。观察是否状态良好精力旺盛。 若发现呈病态或疲倦，班会后及时协调处理。	劳保防护安全是生产的前提，良好的状态及旺盛的精力，也是安全作业的保障。
<small>3、管理的要求、规则及知识点的传达</small> 主管审阅及签字：			

班前会验收记录表		
序号	评价项目	分数
1	内容具体(不说空话套话)	1—10
2	步骤完整(依照班前会记录表的要求步骤)	1—10
3	丰田普通话	1—10
6	能够总结优点 (能结合实际中的优点予以表扬)	1—10

### 案例工具展示

#### 工作指导4阶段法卡片

**一 工作指导的4阶段法**

**第1阶段——学习准备**  
使学习者轻松愉快  
告诉他将做何种工作  
了解他对这项工作的认识程度  
激发他学习这项工作的兴趣  
使他进入正确的学习位置

**第2阶段——传授工作**  
将主要步骤一步一步地讲给他听、做给他看  
明确强调整点  
清楚、完整、耐心地指导，说明要点的理由  
注意不要超过他的理解能力

**第3阶段——尝试练习**

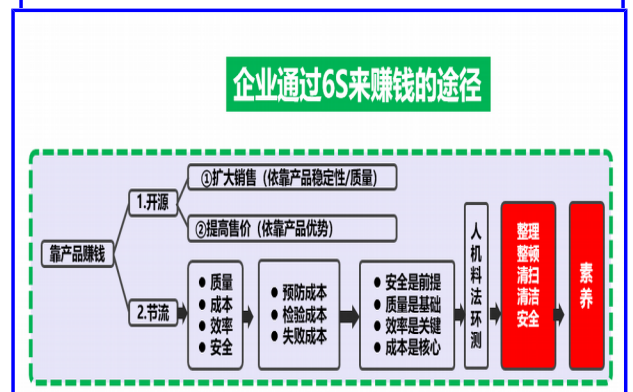
**工作指导** (小资料1)

**如何做好指导前的准备工作**  
指导开始之前——

**制作训练预定计划表——**  
训练谁.....  
训练何种工作.....  
何时完成训练.....

**对工作进行分析——**  
列出主要步骤  
明确具体的要点 (最重要的安全是第一)

### 工作关系处理 卡片



## 6、现场作业标准执行的管理

- ◆作业标准化的落实方法
- ◆标准作业与非标准作业的区别
- ◆案例:现场观察法
- ◆作业指导书的改善标准
- ◆作业技能盘点表的使用
- ◆现场安全管控点的方法
- ◆现场安全标志的改善

## 7、现场管理的可视化

- ◆全面推行管理的可视化
- ◆可视管理的水准
- ◆可视管理的方法运用
- ◆可视管理改善计划书
- ◆稳健推进看板管理的流程
- ◆看板管理的作用
- ◆现场标准管理看板的制作

## 8、现场巡视中问题分析与解决

- ◆如何发现问题——丰田的制卡系统解读
- ◆问题的四种发生类型
- ◆现场的问题分析与解决技巧
- ◆找出主要原因鱼骨图
- ◆问题系统分析解决
- ◆PDCA 应用
- ◆问题处理四步法

## 9、全员参与的改善活动

- ◆改善意识与心态

### 案例工具展示

#### 工作安全4阶段法卡片

安全就是提前考虑对策，采取措施；而不是事故发生之后的善后处理

第1阶段——查明原因  
从物理安全开始

工作安全 (JS资料)  
物：材料●器材  
设备●机械●工装用具  
作业方法●布局  
●应有状态  
●放置状态  
●使用状态  
●危险有害事物

正确的安全标识，基于危险源控制措施而定，让员工“知其然，更知所以然”

统一模板

标识规格尺寸

满足国标要求的标准

文字要求：  
• 作业内容+行为要求+防止“危险源”+造成后果

正常 纸卡系统正面

纸卡系统背面 异常

AUDIT CARD SS

AUDIT CARD SS

#### 工作改善标准卡片

(JM资料)

##### 工作改善

通过最有效的使用现有的人力、机器及材料，在短时间内，大量生产优质产品的有效方法

第1阶段——分解作业

1. 把现在方法的全部细节，毫无遗漏地详细记录下来
2. 分解作业
  - 搬运作业
  - 机械作业
  - 手工作业
 构成了全部的细节

第2阶段——自问细节

1. 进行下列自问
  - 为什么它是必要的？
  - 它的目的究竟是什么？
  - 在哪里做好呢？
  - 何时做好呢？
  - 谁做最合适呢？
  - 什么方法好呢？
2. 同时针对下列项目进行自问
  - 材料、机器、设备、工具、设计、配置、动作、安全、整理整顿

第3阶段——构思新方法

1. 去除不必要的细节
2. 尽可能的合并细节
3. 按照好的顺序重组细节
4. 简化必要的细节
  - 为了能更轻松、安全地作业
    - 要把材料、工具及设备放置在适当的动作范围内的最佳的位置上
    - 使用利用重力的供给装置及下降送出装置
  - 有效地使用双手
  - 用工装及安装用具来取代手的动作
5. 也要借助他人的力量进行思考
6. 记录新方法的细节

第4阶段——实施新方法

1. 使上司接受新方法
2. 使下属接受新方法
3. 取得有关安全、品质、产量、成本的相关人员最后的许可
4. 把新方法付诸工作，用到下次改善成功为止
5. 承认别人的成绩

社团法人日本产业训练协会授权

- ◆改善的案例分析
- ◆演练：工作改善分解表
- ◆改善的四步骤

## 10、以人为本的班组绩效激励

- ◆以员工为中心的绩效激励的特征
- ◆案例分析：机修班组的绩效
- ◆工具表：员工激励葡萄图
- ◆绩效目标达成的月度计划
- ◆工具演练：月度计划表
- ◆绩效面谈改善；

