



建设华友有色产业集团班组“三基”管理 能力培训项目

——全方位打造适应新时代的车间班组长——



一、培训目标：

- ◇ 明确班组长的管理职责与角色定位，树立正确的管理意识与心态观念
- ◇ 了解现场一线管理的整体框架，掌握现场日常管理的重点方法
- ◇ 学习工作教导与辅导员工的技巧，提高员工技能，提升执行力
- ◇ 掌握沟通，表扬，反馈及激励下属的技巧，强化团队凝聚力
- ◇ 学习现场安全管理、现场问题分析与解决及现场改善的基本方法
- ◇ 清晰、准确的理解现场管理者的角色定位应具备的观念，成为一个高价值的职业管理者
- ◇ 掌握现场工作教导与作业辅导的方法，以便提升下属执行力和快速掌握专业技术的能力
- ◇ 掌握现场问题发现的能力，以及针对问题进行现场改善的能力
- ◇ 掌握人际关系处理的原则，有效处理人员管理中的问题

二、授课形式

通过导师讲授、角色扮演、案例分析、模拟训练、互动讨论、自我激励、互动交流等多元化复合式教学方式，寓教于乐，将复杂的管理道理以“盘演练”的方式演绎得简单明了，打破沟通障碍，使每一位学员积极参与感悟深刻，有助于每一个学员更快的领悟、更快地进入角色、提高管理能力，进而提升班组现场管理水平。

三、学员对象：

生产经理、车间主任、现场班组长、班长、工段长、储备干部等

四、项目时间：

本课程为班组长系统训练课程，共计 12 天，每月一期，每期 2 天，6 个月完成训练。

五、项目整体计划：

- 1.项目每模块训前问卷调查，了解华友有色产业集团针对本模块现状，深入结合实际情况，研究课程内容及案例方案。
- 2.部分专业课程课前一天，授课专家实地现场观察，进而调整贴合方案。
- 3.正式授课讲解理论、相关专业知识与演练管理技巧。
- 4.每模块授课结束后老师布置改善作业，应知应会测试，由华友有色产业集团学习跟踪小组跟进学习训后改善，汇总学员改善成果，形成企业“三基”班组管理标准化。
- 5.结业考核：百分制，即：考勤得分（40分）+应知应会测试（30分）+企业改善成果报告（30分）=综合成绩。对于达到综合评定成绩 85 分（含）以上的学员颁发《建设华友有色产业集团班组“三基”管理能力结业证书》，85 分以下不予颁发结业证书。

七、课程结构：

- 1、班组长基础意识、素质训练。
- 2、班组现场管理技能训练。
- 3、班组考核管理训练。

备注：以下课程大纲及课程案例在每期课程调研结束后会有调整。

(结合华友有色产业集团现状讲授)

第一期班组培训：班组长角色认知、一日管理与团队沟通及执行力管理 2天 (12小时)

第一部分 班组长职业素养与角色认知

一、班组长的角色认知

方法：本节主要通过案例和故事，课程中我会一个故事连着一个故事，一个案例连着一个案例，理论和案例时间分配比例是 2：8 我承诺每个故事和案例都和现场有关，都会让班组长有收获和体会

目的：让每个班组长了解班组长在企业管理层所处的位置，扮演什么的角色，做好班组工作必须具备什么样的能力和素养，如何认识现场改善，怎么去改善，什么是问题意识，如何有效开展的开展 PDCA。担负的职责和工作内容，如何去更好的开展工作，如何达成 QCDMS 目标。

1. 班组长的地位和使命

- 班组长是企业中基层的管理者，班组长的水平决定企业的执行力；
- 班组长是品质 Q、成本 C、交货期 D、士气 M、安全 S 指标达成最直接的责任人；
- 班组长的素质直接影响企业的经营效益和竞争力。

1. 班组长的地位和使命(续)

----班组长承上启下的角色

管理工具：听故事和案例，导入 PDCA 法和激励机制

管理案例：1、企业班组长这一岗位最能够锻炼人，为什么？案例展开。。。

2、车间出现质量问题，主管经理追责时，班组长如何回答？案例展开。。。

2. 班组长的职责和任务

计划 协调 控制 组织 领导

管理案例：1、恒速电机的仓管员如何在两年内做到仓储主管的

2、薪资问题、请假问题、说谎问题等等，班组长如何有效应对及沟通，案例展

开。。。。

3.班组长的职业素质要求

◇指挥家的手

◇专家的脑

◇慈悲家的心

管理案例：1、报告班组长，设备有故障，看看班组长如何应对，案例展开。。。

2、什么是管理，由20年前的招工方式谈起，案例展开。。。

班组长必备的条件

管理工具：由故事和案例导入与员工交流的“功心法”

4.班组长角色的转型

■由技术型人才到管理型人才

■管理层技能分析

管理工具：听故事和案例，技术性人才和管理型人才的“比较法”

管理案例：1、合同工与劳务派遣工如何培训如何安置如何使用及利弊分析，案例展开。。。

2、新任班组长如何转型，案例展开。。。

【案例分析】：吉利集团李班长处罚的艺术

【案例分析】：红岩汽车企业小张、老洪并肩行

二、班组长的一日管理

方法：本节主要通过案例和故事，课程中我会一个故事连着一个故事，一个案例连着一个案例，理论和案例时间分配比例是2：8 我承诺每个故事和案例都和现场有关，都会让班组长有实战的收获和体会。

目的：班组长有效管理和分配自己的工作时间。更好的利用时间，更高的提高工作效率，有更好的工作效果，如何认识“人、机、料、法、环”，如何协调和过程控制。

1.班组长的工作计划

管理工具：听故事和案例，导入“工作日志和时间管理法”

2.班前要准备的事情

依据“4M1E”做好产前准备

管理工具：“4M1E”

案例分析：人机料法环与质量成本交期士气安全效率，案例展开。。。。。

3.班中要控制的事情

班中控制的原则和方法

有备无患的过程决定结果

生产进度需要随时掌控

管理工具：激励法在过程中的运用

案例分析：班组长现场走动管理过程中发现一个员工加工的产品或者搬运违章，表面看没有问题，实际不达标，此时班组长如何反应比较科学合理，案例展开。。。。。

4.班后要掌握的事情

◆案例分析:检修班组的“三交”“三查”

◆案例分析:用数据“谈问题”

◆案例研讨:生产车间忙乱的李班长

◆实例分享:制造企业《班长日清控制标准表》

5.生产日清管理工作标准

管理工具：海尔的范例和各种表单

本章课程总结与学以致用

第二部分 班组长如何带兵与员工激励

一、班组长现场实战管理

1、班组长最有效的沟通说话方式

- ※ 与员工沟通的四种基本形态
- ※ 与员工沟通的意义、目的和类别
- ※ 与员工沟通有哪些障碍
- ※ 怎样说服不同类型的员工
- ※ 与员工成熟沟通的十大法则
- 四种不同类型员工的沟通技巧，案例展开。。。。

2、班组长沟通技巧

- ※ “管理”之定义
- ※ 班组长的多重角色
- ※ 沟通过程管理
 - ◆何时需要沟通？
 - ◆沟通的步骤
 - ◆沟通时将工作分成阶段
 - ◆如何听取反馈
 - ◆练习与实践

3、工作现场如何与员工打交道

- ※ 要点：与员工交流十项黄金法则
- ◆与问题员工沟通的实战情景练习
- ※ 班组工作现场沟通实战讲解与演练
- ※ 如何让员工自觉自发的维护保养设备？
- ◆要点：让员工与设备“听话”活起来
- ※ 如何让员工做到材料使用无浪费？
- ※ 如何使员工彻底理解、贯彻、执行公司、部门、车间和班组等各项制度？
- ◆要点：头脑风暴法在制度执行管理中的运用
- ※ 基层干部如何带领员工打造一流的现场管理？
- ◆要点：“员工五项考核法”
- ◆视频观赏

管理工具：主要通过故事和案例，让学员感受到心灵的启迪和震撼
故事案例随时随地蹦出，不一一列举。

二、班组长激励员工技巧

---带好下属 激励下属

1.任用好部属的艺术与诀窍

①.身教重于言教

- ②.找对人,放对位置,做对事
- 2.部属工作表现不好的原因
- 3.激励部属的技巧和方法
- 4.与部属高效沟通的诀窍

管理工具：主要通过故事和案例，让学员感受到心灵的启迪和震撼

方法：本节主要通过案例和故事，课程中我会一个故事连着一个故事，一个案例连着一个案例，理论和案例时间分配比例是 3：7 我承诺每个故事和案例都和现场有关，都会让班组长有收获和体会

目的：1、如何与员工打交道，特别是 90 后员工；

2、如何留住新员工，有那些步骤和诀窍

3、现场管理如何对下沟通

4、现场管理如何对上沟通

5、现场如何与同级部门和班组打交道

6、如何激励和奖励奖励员工

7、如何批评员工

8、如何与不同性格的员工打交道

9、如何与很拽的很有个性的员工打交道

.....

第二期班组培训：车间班组现场管理技能提升 2 天（12 小时）

第三部分 优秀班组长核心技能培训

一、车间、仓储及物流计划调度管理

- 1.计划的定义
- 2.计划的分类
- 3.计划的制订依据
- 4.数据库
- 5.产能负荷分析
- 6.计划的下达与安排
- 7.各班组的具体作业计划样板及要求
- 8.制订班组作业计划的主要依据及需考虑的事项
- 9.作业计划的跟进与调度
- 10.调整与更改及异常的处理
- 11.计划达成率总结
 - 车间、班组生产作业计划编制训练
 - 客户突然插单案例：进行现场应变能力的训练

二、现场物料、在制品及成品管理

- 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
- 精益物料管理法，目标是零库存
 - 精益物料盘点法，目标是数据零差错。全部案例展开如何轻松快乐的达到目标
 - ERP、SAP 等等，如何认识了解熟悉这些软件，真正做到人机合一，助理企业腾飞

三、如何做好质量管理

- 1.质量管理组织建立
 - 2.质量管理日常工作
 - 3.制定并实施《质量管理手册》
 - 4.如何做好质量管理考核
- 质量分两大块，一是可量化，二是不可量化，如何控制和提升，案例展开。。。
 - 化工行业质量管理案例：进行现场应变能力的训练

四、成本管理、7S 与安全管理

成本、利润与成本压缩的认知——

现代成本会计管理系统的构成——

关注制造全过程，消除一切浪费与低效率！

- 1、寻找工厂成本因素(浪费和低效率)
 - 分析工厂浪费和低效率的方法
 - 2、分析浪费原因及改善对策 (与第三期课程内容重复)
 - 3、头脑风暴法分析提高成本因素原因
 - 4、使用 5W2H 分析提高成本因素
 - 5、寻找工厂浪费的根源 (与第三期课程内容重复)
 - 6、消除工厂七大浪费 (与第三期课程内容重复)
 - 7、5 问必答
 - 8、IE 方式浪费消除法 (与第三期课程内容重复)
 - 9、6S 与 7S 管理的区别
 - 10、7S 管理 (整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全) (课件中具体讲：7S 的产生、7S 的定义、7S 的检查内容、7S 的考核目标、7S 的活动奖惩等)
 - 11、目视管理与看板管理
 - 12、班组的安全管理
- ◆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
- 鲁氏自创 7S 三步骤，适用车间仓库及物流现场，立竿见影。

方法：本章节主要通过实战和案例，课程中我会一个管理方法连着一个管理方法，一个管理工具连着一个管理工具，目的：让每个班组长了解现场管理的工具和实战方法，达到事半功倍的效果，最终达成 QCDMS 目标。

第三期班组培训：TPM 设备管理 2 天 (12 小时)

。 。 。 。 。 。

第四期班组培训：班组精益生产与 IE 现场改善 2 天 (12 小时)

一、精益生产管理体系

1. 市场环境的变化
2. 精益生产概论
3. 案例讲解：实现精益生产五项原则
4. 推行精益生产的指导思想与常用工具

二、精益现场改善---从识别浪费开始

1. 案例讲解：现场浪费因果循环分析图
2. 案例讲解：精益生产管理中“浪费”的含义
3. 案例讲解：什么是“制造不良”浪费？
4. 案例分析：产生制造不良的原因在哪？
5. 案例讲解：什么是“搬运”浪费？
6. 案例分析：产生“搬运浪费”的原因在哪？
7. 案例讲解：什么是“制造过多”浪费？
8. 案例分析：产生“制造过多”的原因在哪？
9. 案例讲解：什么是“过分精确加工”浪费
10. 案例分析：产生“过分精确加工”浪费的原因在哪？
11. 案例讲解：什么“库存”浪费
12. 案例分析：产生“库存”浪费的原因是什么？
13. 案例讲解：什么是“动作”浪费？
14. 案例分析：产生“动作”浪费的原因是什么？
15. 案例讲解：什么是“等待”浪费？
16. 案例分析：产生“等待”浪费的原因是什么？

三、改善或消除七大浪费的主要工具与方法

1. 改善或消除“搬运”浪费的主要工具与方法
2. 改善或消除“制造不良、过分精确加工”浪费的主要工具与方法
3. 改善或消除“库存、制造过多、等待”浪费的主要工具与方法
4. 改善或消除“动作浪费”的主要工具与方法
5. 改善或消除“管理浪费”的主要工具与方法
6. 案例分享与案例练习

四、运用 IE 动作经济原则改善或消除浪费

1. 最佳作业动作分析及其作用
 - ◇ 案例讲解与分享
2. 案例讲解：动作改善的三大方向
3. 案例讲解与分享：动作经济原则的应用
 - ◇ 企业案例实战练习

第五期班组培训：车间班组安全实战管理 训练 2 天（12 小时）

第六期班组培训：全面质量管理、现场改善与班组考核管理 2 天（12 小时）

第四部分：班组全面质量管理

一、TQM—全面质量管理概论

- (一) 管理的定义
- (二) 企业管理的目标
- (三) 企业现场管理的五大功能
- (四) 企业品质目标
- (五) TQM(全面质量管理)简介
 - 1、质量是什么？
 - 2、质量发展史
 - ◆ 推行 ISO9000 的必要性---质量问题
 - ◆ 推行 ISO9000 的必要性---市场的需要
 - ◆ ISO9000：2008 中的质量管理八大定理
 - ◆ PDCA 循环及要素分布
 - 3、五个错误的质量概念

二、TQM 的核心——三全

- (一) 全员参与
- (二) 全过程控制
- (三) 全公司品管活动

三、TQM 的核心——四一切

- (一) 一切为顾客着想
- (二) 一切以预防为主
- (三) 一切用数据说话
- (四) 一切工作按戴明循环进行
- (五) 其它常用品管方法

四、TQM 目视和不合格品管理

- (一) 现场 5S 目视管理
- (二) 不合格品的管理

五、生产现场工序质量控制

- (一) 建立工序管理点的步骤和方法
 - ◆ 建立工序管理点的步骤：
 - ◆ 三工序活动就是：复查上工序，保证本工序，服务下工序。
 - ◆ 建立工序管理点的方法：“四化”建设
- (二) 质量改进
 - 1、现状调查
 - 2、原因分析
 - 3、确定主要原因
 - 4、制定对策
 - 5、实施对策
 - 6、检查效果
 - 7、制定巩固措施
 - 8、遗留问题和下步打算
- (三) 精益生产
- (四) 质量成本管理
 - ◆ 质量成本的定义
 - ◆ 质量成本的构成
- (五) 生产管理妙在思路

六、质量管理组织建设及现场质量控制

- 1、质量管理体系的组织及职责明确
- 2、关于质量检查部人员的组织设计
- 3、质量检验和处理流程
- 4、市场质量反馈信息处理流程
- 5、生产质量信息反馈处理流程
- 6、不合格品控制流程
- 7、零缺陷的质量管理
- 8、质量管理的价值理念
- 9、质量管制成功的条件
- 10、品管组织
- 11、产品质量检验

七、QC 七大手法的应用

- 1、QC 七大手法的作用
- 2、QC 七大手法的案例分析
- 3、QC 七大手法的总结
- 4、8Ds 知识简介

八、TQM 案例分析

第五部分：班组现场改善管理

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

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
- ◆工作效率提升
- ◆实例分享：现场改善的浪费

第六部分：班组考核训练

一、工作计划

- ◆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
 - ◆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
- 二、现场管理标准化
- ◆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
- 三、目标与绩效
- ◆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
 - ◆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

方法：主要通过案例和故事，课程中我会一个故事连着一个故事，一个案例连着一个案例理论和案例时间分配比例是 **3：7** 我承诺每个故事和案例都和现场有关，都会让班组长有收获和体会

目的：让每个班组长了解班组长在企业管理层所处的位置，扮演什么的角色，做好班组工作必须具备什么样的能力和素养，如何认识现场改善，怎么去改善，什么是问题意识，如何有效果的开展 **PDCA**。担负的职责和作品内容，如何去更好的开展工作，如何达成 **QCDMS** 目标。



附件：

- 1、学员手册（初稿）
- 2、项目考核细则（初稿）
- 3、项目训后改善行动作业模板（初稿）。