

## 《赢在基层--班组管理技能提升》培训方案

### 课程背景：

生产制造型企业无论是战略、文化还是营销，最终是要靠最终产品的交期和质量来证明自己，而在这个过程中，最终起决定性作用的是生产环节。产品的交付能力和质量，最终反映的是企业对整个制造运营系统的整体管控能力，而班组现场管理则是其中的重头戏，涉及人、机、料、法、环等诸多因素，可以这么形容“生产现场就是企业的印钞机”。

而在我们的企业现场管理，经常看到以下现象：

- ◇ 现场物料堆积如山，却交不上货。
- ◇ 员工要跑到很远的地方拿取物料。
- ◇ 员工操作效率低，抱怨工资低。
- ◇ 质量问题反复出现，返工率居高不下。
- ◇ 现场出现的问题迟迟无人关注和解决。。。。。。。

如果您的企业存在以上问题，那么抓紧时间学习吧，本课程针对广大生产现场管理人员必须掌握的关键管理要素，提供了一系列重要而且具备实操特色的方法和工具及实施步骤，通过细化和深入和改善，帮助企业打造优质、高效的现场运作管理模式。

### 课程收益：

- 引导生产管理人员分析并框定自己的管理范围及项目类别
- 讲授生产作业管理的必要知识，帮助学员掌握必备的管理工具
- 更新并使生产管理人员已有知识、经验条理化
- 系统掌握班组日常管理的重点与要点
- 掌握如何快速培育下属的方法
- 掌握班组绩效管理工具

- 掌握有效沟通技巧提升工作效率

**授课对象：**公司领导、生产（总监、经理、部长、主管、课长）、车间主任、班组长、后备班组长、工段长

**授课方式：**互动授课+案例分析+案例讲解 + 实操演练+案例练习+解答释疑

**授课时间：**2天

## 课程大纲

### 一、 班组管理要素

1. 当下制造业面临的问题点
2. 班组管理的关键要素--五六法

### 二、 班组长的角色定位

1. 讨论：班组长的角色是什么？
2. 案例分享：为什么我就是“老二”？
3. 案例讲解：班组长的四种角色担当
4. 班组长必备的三项能力
5. 优秀班组长必备的七种工作意识，谁孰谁重？
6. 优秀班组长必须掌握的管理技能
7. 案例分享：班组管理的主要目标值是多少？

### 三、 如何管好下属员工

1. 管好下属员工的四个要点
2. 案例讲解：如何运用绩效管人

3. 案例练习：精益班组关键指标的计算方法及用途

4. 培养员工的三种方法

- ◇ 案例剖析：师带徒的优点与缺点及其运用范围
- ◇ 案例分享：看板培养法
- ◇ 案例讲解：TWI-JI 工作教导法
- ◇ 案例分享：单点教育法 – OPL

5. 有效沟通 – 是有效落实班组各项任务的保障

- ◇ 模拟游戏：通过模拟游戏解密 – 管理者指令不能有效执行的真正原因
- ◇ 沟通的方式
- ◇ 案例分享：沟通的定律
- ◇ 案例讲解：沟通五大技巧

#### 四、班组管理之“降本增效”

1. 成本的构成

2. 案例练习：生产成本的归集

3. 六种成本管理与控制方法

4. 案例练习：哪种成本管理与控制方法才是有效的？

5. 效率与成本的关系分析图

6. 模拟游戏：影响效率的主要因素有哪些？

7. 案例讲解与分享：精益生产系统的六大标准化

8. 案例讲解：班组常见的七种浪费

- ◇ 企业案例练习与分析

9. 流程分析与改善

- ◇ 流程分析的 2 种方式及用途
- ◇ 案例讲解：流程分析与改善的五项原则

## 10. 布局分析与改善

- ◇ 案例讲解：布局分析与改善的六项原则
- ◇ 案例分享：精益布局设计的四种方式

## 11. 动作分析与改善

- ◇ 案例讲解：现常的 12 种动作浪费
- ◇ 案例剖析：产生安全隐患的三种动作
- ◇ 案例讲解：动作效率改善的三个方向

## 五、如何管好班组生产作业计划

1. 案例讲解：做好生产计划的一个基础九个要点
2. 案例讲解与练习：生产负荷率的计算方法及用途
3. 案例讲解与练习：作业人员需求的计算方法
4. 案例讲解与练习：投产日期及投产数量的计算方法
5. 案例讲解：合理制定零部件作业计划三步骤
6. 案例讲解：合理制定组装线作业计划四步骤

## 六、如何管好班组设备

1. 设备突发故障停机的原因剖析
2. 设备自主管理的定义及作用
3. 设备自主管理的三大核心
4. 案例讲解：设备点检保养指导书的作用及制定方法
5. 案例讲解：设备点检的八定原则

## 6. 案例分享：设备目视化管理

# 七、班组日常管理要点

## 1. 抓好班前会

- ◇ 模拟演练：开会的五个要点

## 2. 抓好班前查

- ◇ 案例讲解：班前查的关键 - “一做二看四核查”

## 3. 落实班内作业任务安排的五个要点

## 4. 生产进度管控

- ◇ 生产进度控制的四种方式
- ◇ 案例讲解：提前预判异常的方法
- ◇ 案例讲解：瓶颈控制法
- ◇ 案例讲解：切换控制法
- ◇ 案例讲解：齐套看板控制法

## 5. 抓好班中巡

- ◇ 案例讲解：做好生产安全巡检的要点
- ◇ 质量巡检三不原则
- ◇ 案例分享：质量巡检七个要点
- ◇ 案例分享：巡操作的八个要点
- ◇ 巡记录的要点与要求
- ◇ 案例讲解：记录表的作用及设计三原则
- ◇ 案例讲解：如何快速巡检并发现异常的方法

## 6. 抓好技能培育

◇ 案例讲解：如何抓员工三个方面的技能

## 7. 做好班后清

◇ 案例分享：做好班后清的四个方面

## 八、班组士气管理 - 团队建设

1. 团队与群体的区别

2. 模拟游戏：高效团队的特征

3. 团队矛盾产生原因分析

4. 案例分享：处理团队突冲、矛盾的技巧