

# 《班组长角色认知与日常管理能力》

——基于班组长的自我认知与日常管理技能

## 课程背景：

- 在新时代背景下，市场持续恶化，大部分的制造业企业不同程度的受到了影响，那么企业将面临着有史以来最大的挑战，我们企业怎么才能立足和突破呢？
- 工欲善其事，必先利其器；磨刀不负砍柴功；管理是一门艺术，也是一门科学，更是一门技术，管理工具的高效标志着管理水平的高效，就像工具水平的高低意味着生产力水平的高低一样；
- 企业依靠基层管理人员的能力来经营企业，但长期所遗留或形成的“固化思维”或“不良习性”等最终制约和阻碍了企业的经营和发展。少年强则国强，而用在企业就是“基层强则公司强”，那么，
  - 1) 如何通过改变基层班组长的工作能力来实现企业目标？
  - 2) 如何通过改变基层班组长的工作思维来实现企业价值？
  - 3) 如何通过改变基层班组长的工作方法来提高企业效率？
- 本课程针对制造企业的基层班组长这一特殊群体独立研发的课程，力图通过案例分析、现场演练+互动，最大限度的开发和引导学员发挥最大潜力，在最短时间内掌握最实用的管理技术和方法，从而在实际生产活动中能够为企业创造最大价值。

## 课程特色：

- 本课程的最大特点就在于不仅仅只是提供知识或现场的说教，而是通过现场演练+互动的方式让学员亲自参与实践；
- 本课程是由 25 年全球制造帝国富士康科技团原高管、10 余年一线现场管理人员辅导经验的老师亲授：风格生动、互动性强，讲解深入浅出、极易理解，擅长教练、研讨、演练、启发、体验、感悟等培训方式，能利用真实的案例，结合企业实际运作经验，培训内容实务性、可操作性极强，且提供多种实用的解决问题工具及技巧，所有工具均在管理实践提炼，拿来就能用。
- 运用通俗易懂的案例+图片+视频+工具的方式，30%理论讲解、30%案例分析、30%互动，将复杂的理论简化成可实际操作的动作，使学员更容易接受、更容易掌握、更容易落地。

## 课程时长：

➤ 2-3 天

## 适合对象：

➤ 部门主管、基层班组长、班组长、储备干部

## 课程大纲：

### 【引言】

启示：不开门的丈夫

## 第一讲：班组长自我认知

### 第一节：我是谁

#### 思考：我是谁

1. 班组长是什么
2. 班组与班组长
  - 1) 班组
  - 2) 班长
  - 3) 班长是哪一层管理者
  - 4) 班长的工作角色
- 案例：苦恼的小李
3. 基层班组长的三个立场
  - 1) 对上的立场
  - 2) 对下的立场
  - 3) 对直接上司的立场
4. 基层班组长的五大角色
  - 1) 领导者
  - 2) 管理者
  - 3) 教练
  - 4) 执行者
  - 5) 责任者
5. 基层班组长的承上启下定位
  - 1) 基层班组长向上的职责
  - 2) 基层班组长向下的职责
  - 3) 基层班组长横向的职责

### 第二节：我要做什么

1. 班长的工作特性
2. 班长的使命
3. 班长的九大职责

4. 班长的八大任务
5. 班组长一天的重点
  - 1) 明确三件事
  - 2) 控制四件事
  - 3) 做好五件事
    - a) 高效早会管理
    - b) 生产协调会的召开
    - c) 生产确认的要点
    - d) 4M1E 变化控制
    - e) 工作交接班的管理
6. 小结

第三节：我怎么做好

1. 必备的三大类知识
  - 1) 专业知识
  - 2) 公司知识
  - 3) 辅助知识
2. 完成任务的八种技能
  - 1) 现场的诸多问题
  - 2) 现场问题调查清单
  - 3) 企业对班组长的要求
  - 4) 八种能力
    - a) 制定标准的能力
    - b) 善于沟通的能力
    - c) 员工教导的能力
    - d) 工作改善的能力
    - e) 工作关系的能力
    - f) 解决问题的能力
    - g) 工作安全的能力
    - h) 工作创新的能力
3. 成为模范的五大品德
  - 1) 诚信自律
  - 2) 责任心
  - 3) 团队合作
  - 4) 执行力
  - 5) 学习力

第二讲：基层班组长日常管理——抓重点管要点

## 第 1 节：基层班组长一日全貌

### 1. 班前七件事

#### 视频分享：《基层班组长的一天》

- 1) 查看《交接班记录表》
- 2) 查看本班《生产计划》及产量目标
- 3) 确认本班《物料计划》
- 4) 检查设备、工具、辅料情况
- 5) 确认今日生产重点
- 6) 确认当天人员出勤情况
- 7) 准备主持早会

### 2. 班中十重点

- 1) 首批检查确认
- 2) 确认设备状态
- 3) 确认物料配送
- 4) 确认换型进度
- 5) 异常反馈和处置
- 6) 跟进生产进度
- 7) 巡视生产纪律
- 8) 处置员工异常
- 9) 检查现场 3S
- 10) 向上级汇报工作

### 3. 班后五落实

- 1) 统计生产数据
- 2) 确认生产任务已达成
- 3) 填写报表/接接班记录
- 4) 检查 5S/设备点检
- 5) 召开转班交接会议

## 第 2 节：基层班组长的班会管理——基层班组长召开班会的方法

### 1. 早会召开

#### ➤ 早会的步骤

- 1) 团队展示

- 2) 文化展示
- 3) 事迹分享
- 4) 总结布置

### 早会演练：召开早会的步骤、方法演练

#### ➤ 早会的管理要点

#### 2. 交接班

- 1) 转班交接的目的
- 2) 交接的 7 项内容
- 3) 交接的 5 大重点
- 4) 交接要点
  - 班前四检查
  - 班中五注意
  - 班后四清扫
- 5) 转班交接的注意事项
  - 交班“五不交”
  - 接班“五不接”
  - 交/接双方“十要清楚”
- 6) 转班交接的要点

#### 3. 计划/总结与汇报

##### 1) 班前四件事

### 第三讲：基层班组长的应知应会——基层班组长的“三知四会”

#### 第 1 节：基层班组长“三应知”能力

##### 1. 狠抓一条主线

#### 头脑风暴：什么才是现场的主线？

- 1) 不能准时交货的原因？
- 2) 计划的基本概念
- 3) 计划管理失控造成的现象
- 4) 生产计划控制六步骤
  - 分析生产能力
  - 确定生产计划
  - 下达任务通知单

- 执行生产计划
- 跟踪生产进度
- 计算达成结果

#### 5) 抓现场主线的要诀

### 2. 明确三件事

- 1) 应该管什么
- 2) 应该怎么管
- 3) 应该管到什么程度
- 4) 管理心法启示

**演练：基层班组长每天应管事项要点**

### 3. 控制四件事

- 1) 知道员工应该做的事情
- 2) 知道员工正在做的事情进度
- 3) 知道员工实际完成与应该完成的差距
- 4) 知道差距的原因及改进措施
- 5) 管理心法启示

**演练：基层班组长每天应控制的事项要点**

## 第二节：基层班组长的“四应会”能力

### 1. 会沟通

#### 1) 会听

**案例研讨：沟通能力训练**

- 造成沟通障碍的原因
- “听”的反应
- 听的五项注意事项

#### 2) 会问

- 问的 2 种形式
- 掌握好提问的方式

**情境导入：提问演练**

- 开放式提问和封闭式提问
- 开放式提问的优点
- 开放式提问的 7 个重要性

### 视频分享：关于“复述”

- 沟通中的“应答”技巧：
- 沟通中的情绪控制

### 视频分享：情绪控制

#### 3) 会说

##### 视频：我们会“说”话吗？

- “说”的五个注意事项
- 说的5个要点

##### 演练：说的方法演练

- 说的禁忌
- 说的关键
- 建设性批评“七原则”：
- 把握沟通对象的需要

##### 案例分享：基层班组长如何传递信息？

- 沟通中的十五字真言

#### 4) 会写

- 工作计划的编写
- 工作总结的编写
- 工作汇报的编写
- 其他写作

#### 2. 会教导

##### 头脑风暴：为什么要进行工作教导？

##### 互动游戏：折纸游戏

- 日常管理中需要教导的人
- 工作教导的重要性
- 工作教导的定义

##### 现场演练：《工作分解》

##### 现场演练：工作教导四阶段法训练

#### 3. 会控制

##### 1) 控制什么？

##### 2) 什么是4M1E？

### 3) 对人的控制

- 执行三自一控
- 落实三检制
- 遵守三工序
- 做到三不放过

### 4) 对机的控制

- 三好
- 四会
- 五纪律

### 5) 对料的控制

- 物料分类
- 存储方法
- 收管发作业
- **ABC** 分类

### 6) 对法的控制

- 执行“五有”
- 遵照变更程序
- 做到“三按”

### 7) 对环的控制

- 交接五不走
- 目视清晰
- 环境整洁
- 安防完好

## 4. 会解决

### 1) 如何解决现场问题？

### 2) 何谓问题

### 3) 什么是问题？

### 4) 问题从哪里来？

### 5) 解决问题的四阶段

- **-P** 阶段
- **-D** 阶段

- -C 阶段
- -A 阶段
- 6) 解决问题八步骤
  - 界定问题
  - 原因分析
  - 确认要因
  - 制定对策
  - 实施计划
  - 检查结果
  - 总结经验
  - 标准化

**演练：解决问题八步骤**

**第四讲：基层班组长的职业修炼**

1. 工作中应具备的职业思维
  - 1) 尊重别人就是尊重自己
  - 2) 维护公司就是维护自己
  - 3) 成就他人就是成就自己
2. 工作中应区分的 6 个“两回事”
  - 1) 别人和自己是两回事
  - 2) 功劳与苦劳是两回事
  - 3) 批评与表扬是两回事
  - 4) 过去与现在是两回事
  - 5) 感情与原则是两回事
  - 6) 公事和私事是两回事
3. 什么是真正的敬业？
  - 1) 敬业精神是一种绝对精神
  - 2) 热爱自己的第二生命
  - 3) 成为团队的精神象征
1. 如何做到敬业呢？
  - 1) 提升自己的快乐指数
  - 2) 忠于自己的职业价值

**3) 对客户高度的责任**

**4) 持续的创造热情**

**课程总结：**互动、答疑