

全能班组长的五项修炼培训课程大纲

课程背景：

在中国高速发展的环境下，如何快速提升一线生产主管的素养是所有制造型企业面临的问题，对管理者和监督者的教育问题已经成为企业生存与发展的重要问题。TWI (Training Within Industry) 现场管理者管理技能提升训练课程起源于美国，发扬于日本，是一套针对基层管理者设计的标准化训练课程，即现场管理者管理技能提升训练，或为督导人员训练，目的是培养和提升现场管理者的综合管理能力。

公司所面临的不断增长的竞争压力来自很多方面，面对环境的变化，公司要想保持竞争力，员工的参与必不可少，特别是中基层管理者，任何重要的决策都需要他们才能得以在现场实现。让基层管理者做正确的事，掌握把正确的事做好的方法是当务之急。

新的时代，90后，00后员工个性越来越强，面对新生代员工，基层管理者如何发挥自己的领导力，做好自我管理，打造高效团队，掌握科学的工作方法，做好沟通，带领新生代员工一起想办法让工作，环境变得越来越好，发挥组织的最大绩效。本课程将给您相应的方法和工具。

本课程力求从有效性、实践性和系统性角度全面讲解精益管理中所需运用的 TWI 工具方法，清晰基本内容，准确定位职责，掌握推动方法。

三流企业看高层，二流企业看中层，一流企业看班组长！

课程收益：

- 使班组长认识自身的作用和地位，发挥自己的管理职责
- 掌握班组绩效管理方法，建立基于行为引导的绩效管理体系
- 使班组长掌握指导技能，让员工不出差错的工作，提高生产，减少浪费，稳定质量！
- 掌握班组作业管理方法，建立班组的作业标准体系
- 掌握科学的教导方法，做好员工的技能培训
- 掌握分析问题、解决问题的能力，带领团队一起解决问题
- 掌握建立良好工作关系的方法，科学的处理人际冲突
- 能使一线主管掌握正确的改善技能，利用现有的资源，降低成本，创造最大的利润！

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：班长、组长、线长、拉长、工段长、领班、主管、车间主任等一线管理人员及后备力量。

课程方式：本课程主要采用讲授、分组讨论、案例点评培训形式

课程工具：

1. 班组长的职业素养
2. SMAT 原则
3. 设定目标的七步法
4. 《部门目标分解法》
5. 时间管理四象限法
6. 2/8 原则
7. 目标 ABC 分层法
8. 丰田班组长的一天
9. 《班组日生产计划表》
10. 《班组生产日报表》
11. 《在制品统计表》
12. 《班组长工作查检表》

13. 《变更点查检表》
14. 《班组绩效管理指标体系》
15. 《葡萄图考核法》
16. SDCA 循环管理系统
17. 《作业分解表》
18. 工作指导四阶段法
19. 《作业标准三级巡查体系》
20. 《作业观察计划及作业观察表》
21. 《管理者的标准作业组合表单》
22. 《现场人机评级体系》
23. 三现主义
24. 七大浪费
25. 动作经济原则
26. 《生产线平衡分析》
27. 《工位设定工具先行图》
28. 出勤管理
29. 《班组人员配置图》
30. 班组会议管理
31. 多能工培养训练
32. 理性问题分析法
33. TBP 丰田工作法

课程模型：



课程大纲

课程破冰：学习型团队组建
第一讲：班组长的角色认知
一、理解管理的本质

管理就是有效的了解你下属员工做什么，然后帮助他们用最好、最经济的方法完成。——泰勒

所谓管理是借由他人完成业绩——哈佛商学院 (Management is getting jobs done through other people)

没有目标就没有管理——德鲁克

管理的本质就是激发人的潜能——德鲁克

管:人	?	管:事	一般企业看高层
理:事	?	理:人	优秀企业看中层
			卓越企业看基层

四、多方向沟通协调技巧

1. 上行沟通技巧

- 1) 如何听取指示命令
- 2) 如何接受领导批评

1. 下行沟通

- 1) 怎样与下属沟通

案例：如何树立其在团队中的威信？

案例：如何调解相互关系很差的同事之间的关系？

- 2) 批评员工的七种技巧

2. 平行沟通技巧

- 1) 尊重、合作
- 2) 帮助、理解

主要解决：掌握在工作中如何同上级，平级，下级进行



第四讲：班组作业管理

一、作业标准的建立

1. 作业指导书的目的和意义
2. 作业指导书的作用
3. 作业标准建立的步骤
 - 1) 作业标准
 - 2) 标准作业
 - 3) 管理者的标准作业
 - 4) 标准的问题解决方法
5. 作业标准建立的注意事项
6. 作业标准的执行

案例：某企业作业标准建设案例

主要解决：让班组长掌握如何建立班组的作业标准，使工作简单化，规范化，标准化

二、作业指导书培训的科学方法

1. 作业指导书培训准备
2. 作业指导培训四阶段法
 - 1) 我讲给你听
 - 2) 我做给你看
 - 3) 你做给我看
 - 4) 我评价你改进

案例：培训四阶段法案例演练

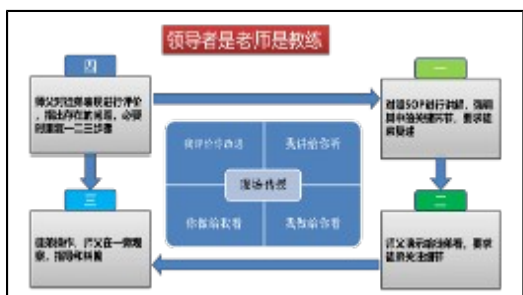
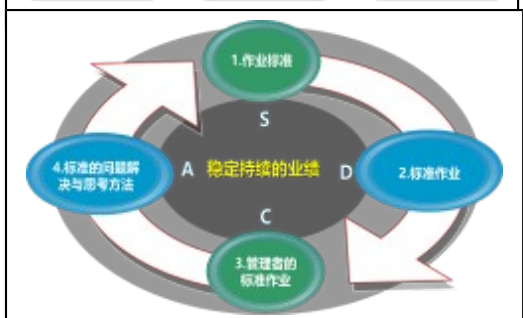
主要解决：让班组长掌握如何对员工开展有效的培训，实现操作技能的传承

三、员工技能与多能工管理

1. 班组成员技能矩阵的建立--盘点员工技能状态
2. 制定培训计划培养多能工

案例：某企业多能工培养案例

主要解决：对员工进行技能管理，培养多能工，提高班组的灵活性



姓名	技能	技能矩阵										评价	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	张三	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	10
2	李四	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	10
3	王五	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	10
4	赵六	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	10
5	孙七	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	10
6	周八	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	10
7	吴九	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	10
8	郑十	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	10



第五讲：班组作业改善

一、什么是现场改善

1. 理解现场改善
2. 改善的五条原则
3. 三现原则

主要解决：正确认识改善的理念，改善就是每天进步一点点，积小胜为大胜

二、七大浪费产生的原因及改善对策（改善工具：可以根据企业的需求定制）

1. 什么是浪费
2. 增值与不增值的区分
3. 现场七大浪费的内容
4. 动作经济原则
 - 1) 轻松动作
 - 2) 减少动作数量
 - 3) 缩短动作距离
 - 4) 双手同时作业

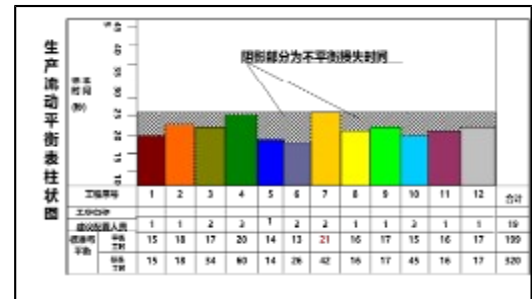


案例：动作改善案例

5. 生产线平衡分析
 - 1) 生产平衡的目的
 - 2) 生产线平衡的方法

案例：生产线平衡改善案例

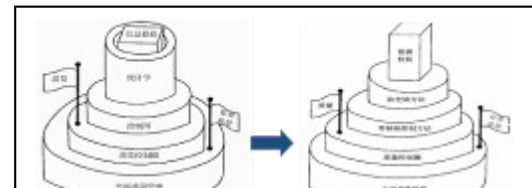
6. 零缺陷防错法
 - 1) 什么是防错
 - 2) 防错的类型
 - 3) 防错的五个等级



主要解决：让班组长掌握常用消除现场浪费的分析改善工具

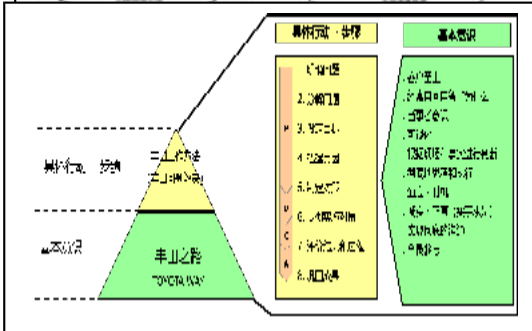
三、问题分析与解决

1. 什么是问题？
2. Step 1.明确问题
3. Step 2.分解问题
4. Step 3.设定目标
5. Step 4.把握真因
6. Step 5.制定对策
7. Step 6.贯彻实施对策
8. Step 7.评价结果和过程
9. Step 8. 巩固成果



案例：问题解决案例

主要解决：提升问题分析解决的能力，把员工培养成发现问题，提出问题，分析问题，解决问题的高手



课程总结，学以致用

1. 每人总结印象最深刻的三个知识点在组内进行分享
2. 每组选派一名学员把本组印象最深刻的三个知识点在全班进行分享
3. 每个组员列一个行动计划，应用课程中的1-2个工具方法改善自己的工作



