

# 《金牌班组长六脉神剑》

—从方法到实践—

## 👉 课程背景：

班组长、车间一线主管是生产型企业的基本战斗细胞，是企业直接带兵打仗的人，他们是各项生产活动直接组织者与指挥者，是公司战略与规章的落地者。一线主管的综合素质直接影响产品品质、生产效率、生产成本消耗、安全与班组团队的稳定性，最终将会直接或间接影响公司的利润。因此打造一支过硬的一线管理团队，对于持续提升与巩固公司的经营绩效至关重要。

---

## 👉 课程目标：

1. 清楚认知班组长的职责与角色误区，实现观念突破，建立正确思路与职业意识。
2. 提升班组长的绩效管理技能，有效强化日常工作的计划、执行、控制等相关技巧。
3. 提升班组长的工作改善技能，持续改进自己的工作
4. 提升班组长人员管理技能，重点学会团队管理、构建影响力、有效激励和教练指导技巧。
5. 学习沟通能力提升的一般原则和方法。

---

## 👉 课程时间：5天（30小时）

---

## 👉 课堂形式：学员分组，4-6组

---

## 👉 课程设计：

- 心剑、角色认知与职业心态
- 基剑、一日工作与时间管理
- 精剑、工作精进 1-JM 改善法  
工作精进 2-PDCA 法

## 工作精进 3-5S 与 TPM

- 育剑、部属培育与工作教导
- 合剑、团队管理与员工领导
- 融剑、高效沟通与工作关系

---

### 👉 课程对象：

班组长。

---

### 👉 课程大纲：

#### □ 心剑、角色认知与职业心态

##### 一、管理认知

- 1、管理与领导
- 2、管理的定义

##### 二、班组长的角色认知

###### 1、作为下属的班组长

- 下属职位产生的原因及与上司的关系
- 下属职位的关键词：超越期望、关注细节、将服从进行到底
- 常见的角色误区：民意代表、只代表个人意见、角色错位
- 身为下属的班组长的四项准则

###### 2、作为同事的班组长

- 同事之间最常见的做法
- 下一道工序就是我们的内部客户

###### 3、作为上司的班组长

- 常见的角色误区：业务员、教父、官僚思想
- 上司的角色回归

**视频案例：**从李云龙看上司的角色担当

###### 4、班组长角色的六大变化

**案例讨论：**从新任修理班长阿东的经历，讨论造成阿东头几天手忙脚乱的原因是什么？对于他来讲，当务之急是什么？

##### 三、班组长职业心态养成

- 1、乐在工作，想的简单

## 2、调整心态、溶入团队

团队中的四种人：人财、人手、人渣、鸟人

## 3、控制情绪、提升情商

**案例解析：**从李玮锋和马拉多纳看控制情绪的重要性

## 4、没有借口、责任担当

## 5、结果导向、兼顾过程

**案例讨论：**撞钉班组员工小郑积极承担任务却出错，如何处理呢？

**案例解析：**从诸葛亮挥泪斩马谡看结果导向、兼顾过程

## 6、服从命令 尊重上司

## 7、信念坚定 捍卫原则

---

# 基剑：一日工作与时间管理

## 一、班组工作标准

- 1、班组长的一日工作标准
- 2、班组员工的一日工作标准
- 3、班组长的一周工作标准

## 二、班组长一日工作内容

### 1、班前工作确认

- 计划的确认
- 是生产的安排及 IE 手法在生产中的应用
- 生产准备确认

人员、机器、材料、技术方法、环境

输出：生产准备检查表

### 2、班前会（晨会）管理

- 班前会的三大目的：共识、收心、激励
- 班前班后会的秩序

第一步、队列，间距、口令及站姿

第二步、点名，行为规范及检查要点

- 班前会的准备
- 班前会的流程与内容

五步法、六必讲、三突出

### 3、班中控制

- 班中要控制的内容和方式
- 班中控制的七要素

### 4、班后控制

- 报表的填写，工作的总结。
- 确认好明天的排程，准确原材料与工夹具。
- 认真做好班前班后的 5S 管理。

### 5、班后会管理

- 班后会准备
- 班后会的流程与内容：六步法、工作交接要点

## 三、班组长的工作时间管理

### 1、认识时间黑洞

### 2、时段规划法

**输出：**班组长一天时段规划表

### 3、传说中的四象限法则

**案例演练：**2015年8月5号，星期一，李强是一家工厂的班组长，早上上班，发现桌上有一堆的事情等他处理，这些事包括以下十个方面，请进行分类并确定处理方式

### 4、应用四象限时间管理法的四步骤

- 第一步、改造你的任务清单
- 第二步、把工作任务放入四个象限
- 第三步、应用“猴子法则”走出第三象限
- 第四步、进行第二象限工作

**输出：**某日企班组 QCC 品管圈改善计划

- 任务清单与日程表

**输出：**班组长每日任务清单

## 一、工作改善实施准备

- 1、 为什么要改善
- 2、 什么样的工作可以改善
- 3、 JM 实施的准备要点

## 二、工作改善四阶段法

### 第一阶段：作业分解

- 1、 将现在的作业方法分成小作业细目，逐一记录，不要遗漏。
- 2、 所有“搬运作业、机械作业、人工作业”全部列为细目

**输出：**改善用作业分解表

**案例解析：**微波屏蔽样本工作

**案例演练：**学员选择作业现场案例进行工作分解

### 第二阶段：作业分析

#### 1、 分析项目

为什么要做这个细目？做这个细目的目的是什么？在什么地方做最好？在什么时候做最好？什么人去做最好？用什么方法最好？

2、 下列事项应同时分析：材料、布置、机械、动作、设备与工具、安全、设计、整理整顿

3、 产生构想，立即记录下来

**案例解析：**微波屏蔽样本工作

**案例演练：**学员选择作业现场案例进行工作分解

### 第三阶段：创造对策

#### 1、 以构想创造对策，达成下列目标

- (1) 删除不必要的细目
- (2) 合并可“同时、同地、同人”做的细目
- (3) 重组细目的顺序
- (4) 简化现行作业方式，使工作更省力与安全

材料、工具及设备置于好找、好取与好使用的位置

利用重力－斜坡、漏斗、滑槽等送料设备

有效的运用双手

用治具、工模、夹具固定工件或工具

- 2、与部属及相关人员讨论
- 3、整理细目，成为新工作方法

**案例解析：**微波屏蔽样本工作

**案例演练：**学员选择作业现场案例进行工作分解

第四阶段：推动新方法

- 1、呈报上司
- 2、与部属沟通
- 3、知会有关部门，如生管、制造工程、工业工程、品管、财务等单位（或送提案审查委员会通过），征得同意
- 4、立即并确实执行新方法
- 5、奖励对改善有世界功劳的部属。

---

## ▣ 工作精进 2-PDCA 法（生产质量问题的分析与解决）

一、问题改善从何处入手

二、何谓浪费

三、工厂常见的七大浪费

三、问题分析与解决流程的理论依据-PDCA

**游戏互动：**用七巧板理解 PDCA

四、问题分析与解决 PDCA 八步法

- 1、主题确定
- 2、现状把握与目标设定

**案例解析：**某班组变速箱漏气的主题选定及现状把握

**案例演练：**学员选择作业现场案例选题并现状把握

3、原因分析与真因确认

- 分析原因的必要性
- 使原因形成体系的三个要点：网络性、逻辑性、量化
- 原因分析的工具：因果图、检查表、关联图、排列图

**案例解析：**某班组变速箱漏气的原因分析及要因确认

**案例演练：**学员选择作业现场案例进行原因分析与要因确认

**输出：**因果图、四种检查表、排列图模板

#### 4、对策拟定与实施

- 改善与创新的方法-头脑风暴法。
- 在选定对策之后，对其进行归类、体系化整理和评价。
- 最后，使构思方案具体化。

#### 5、效果确认

- 目标达成确认
- 衡量改善效益

#### 6、标准化与检讨精进

- 将有效对策标准化(以图,表,文表达),成为日常必做的工作之一
- 标准化再教育

---

## ▣ 精剑：工作精进 3 - 5S 与 TPM 现场管理与全员设备管理

### TPM 全员设备维护

#### 一、 什么叫 TPM

1. TPM 历程
2. TPM 活动内容
3. 为什么要实施 TPM

TPM 效果事例-某公司实施 TPM 后的全面效果，从 PQCDSPM，设备稼动率、工序内不良率、成本降低率、安全事故与提案件数等指标改善

TPM 效果事例-防错技术

#### 二、 六种设备的相关损失和综合利用率

- 1、 设备故障停机损失
- 2、 调试和调节损失
- 3、 空转和小故障损失
- 4、 速度减慢损失
- 5、 生产中有不良品，维修损失
- 6、 启动阶段和产量减少损失
- 7、 六大损失和综合设备利用率

**案例演练：**某班组设备运行效率计算

### 三、消除和设备相关的损失的对策

- 1、 从恢复开始
- 2、 查明根本原因
- 3、 常检查
- 4、 防止加速劣化
- 5、 排除微小缺陷
- 6、 监测早期征兆
- 7、 加强技能和学习

**案例解析：**简单的 PM 案例说明

### 四、 TPM 小组活动的措施和技术

- 1、 如何选定示范单元
- 2、 选定示范机台必需的 4 项原则
- 3、 企业实践自主维护活动 7 步骤

Step1 初期清扫

Step2 污染源及困难处所对策

Step3 制定自主保养临时基准书

Step4 总点检

**案例演练：**分组制定 TPM 清扫、点检、润滑临时基准

**输出：**清扫、点检、润滑临时基准书

Step5 自主点检

Step6 工程品质标准化

Step7 彻底的自主管理

### 5S 现场管理

#### 一、5S 管理活动的概念及推行主要步骤

**案例解析：**地物的明朗化-上海某些开发区地标的情况反思

人的规范化-中、日、德、美军事训练的笑话反思

**现场摸底：**进入各自的区域，现场拍照存证，并分析我们是什么样的企业

#### 二、整理

- 1、整理的定义及目的

**案例反思：**为什么我的旧衣物、旧书籍、旧电脑文件为什么那么多，他对我有不好的影响吗

## 2、整理的推进步骤

**案例分析：**整理活动具体推行方法实例

## 3、整理“JIT”的原则

## 4、实施整理关键

### 三、整顿

#### 1、整顿的定义、目的及原则

**案例分析：**随意丢弃的手推车，造成小张的严重安全事故，为什么会这样？

#### 2、整顿推行的步骤和要点

**案例分析：**整顿推行的 **10** 个具体方法

方法一：常近少远

方法二：划线定位，规定区域

方法三：调整位置，单向流动

方法四：要做好四定，定置、定位、定量、定点

方法五：形迹管理

方法六：四号定位，五五码放

方法七：利用颜色管理

方法八：愚巧化

方法九：看板管理

方法十：运输省力化，管道化

**实战演练：**请你画出贵公司的某一车间的在制品、工具、设备、工装夹具等中的一项或几项或者仓库的定位、定容、定量的示意图(包括具体的内容、尺寸等)，并应用学到的知识提出改进建议。

#### 3、如何做标识

#### 4、整顿推行的实例

#### 5、目视与看板管理

**案例分析：**布局看板、划线定位，规定区域、门区域线、录影带教学让新人及早上手、安全用具分类标志、老虎线、生产指示牌、颜色法、监察法、信号灯等

**视频教学：**旺旺集团的目视管理

#### 6、整顿的工作方法

### 四、清扫

1. 清扫的定义和目的
2. “清扫”推行的三个原则
3. “清扫”推行的步骤和要领

**案例解析：**如何应对生产现场点检做假问题。

## 五、清洁

1. “清洁”的推行意义和目的
2. 明确“清洁”的状态
3. “清洁”的原则：
4. “清洁”推行的步骤

## 六、素养

**管理小故事：**喊牛为爹，他才走，它为什么么这么难伺候？

1. 素养的含义和目的
2. 素养的推行步骤和要点

---

## □ 育剑：部属培育与工作教导

### 一、工作教导对新员培养及老员工发展的意义

1. 工作教导的概念
2. 工作教导的意义及目的

### 二、班组长应具备教导的条件

### 三、从知识走向技能

### 三、应具备的工作知识

### 四、教导的技巧

1. 设身处地
2. 由浅入深
3. 正确示范
4. 纠正错误
5. 激发上进心及荣誉感

### 五、工作分解表

1. 为什么需要工作分解表---经验传承，保证产品质量
2. 工作分解表的制作要点：步骤、要点、理由
3. 工作分解中常遇到的问题

输出：教导用工作分解表

课堂演练：通过讲师提供的防火结案例，志愿者演练的工作分解，主要步骤及要点的说明，写出一个工作分解表，练习是否掌握写工作分解表的技巧

## 六、培育指导计划表

- 1、作用：盘点员工能力、制订员工培训与发展计划，建立技能人才梯队
- 2、员工指导计划表制作方法
- 3、因材施教的方法

输出：培育指导计划表

## 七、教导的实施方法

- 1、何时需要指导和培训
- 2、常用的现场员工的工作指导法
  - 口授法、讲授法
  - 仅做给他看（实作）
  - 一面讲一面做的方法
  - 四阶段教导法
    - ◇ 第一阶段—准备
    - ◇ 第二阶段—示范
    - ◇ 第三阶段—实作
    - ◇ 第四阶段—上线
    - ◇ 课堂演练：每一阶段讲授完毕之后，都由学员相互之间扮演教导人员与受教导人员，练习工作教导的方法。

---

## ▣ 团剑：团队建设与员工领导

### 一、什么叫做团队-团队 - TEAM

案例讨论：看图辨别十四种不好的团队行为

### 二、高绩效团队建设的 4 大原则

1. 角色齐全、综合平衡

案例讨论：西游记唐僧团队的角色担当

2. 用人所长、容人之短

案例解析：某机电组装组新员工小张的发挥长处潜能

3. 告知情况、变动沟通
4. 鼓励优良、激励团队

**案例讨论：**头脑风暴十种有效激励员工的方法

#### 四、如何应对“明星”或“刺头”员工

- 1、活用员工的短处
- 2、管理“野马”的招术

**视频案例：**西武之宝刀伤手-看团队中破坏性最大的人

- 3、管理年轻气燥员工的招术

对于 90 后员工，最忌讳的就是“看不惯”

- 4、应对老资格员工

#### 五、培养影响力

- 1、合法权
- 2、报酬权
- 3、强制权
- 4、专家权
- 5、典范权

#### 六、团队员工状态与领导风格调整

- 1、团队领导的两种行为
- 2、四种不同的团队领导风格

**案例讨论：**李华是一个的操作工人，他提升为副班长后，你如何改变领导风格

**案例演练：**分组角色扮演，面对菜鸟、老油条、明星级员工，你如何安排任务？

#### 七、解决员工问题的四阶段法

第一阶段：掌握事实

**课堂演练：**张强的故事，掌握想法与心情的方法，对学员带来的案例演练的要求及说明，志愿者演练 1

第二阶段：思考措施

**课堂演练：**资深作业员的故事，未慎重思考的不良结果

第三阶段：实施措施

**课堂演练：**临时工领班的故事 变更的影响

## ▣ 融剑：高效沟通与工作关系

### 壹、沟通认知

#### 二、知沟通之道

##### 1、沟通是一种态度

- 你是谁？(who are you)
- 你要如何表达？(How you express)
- 你要表达什么？(What you express)

##### 2、沟通不是一种简单的技巧

在沟通的时候，过多的小技巧有的时候会伤害人与人之间的信任

#### 三、擅沟通之术

##### 1、沟通步骤

注意→了解→接受→行动

案例判断：根据图片判断受话方是否对您讲的内容注意了。

##### 2、沟通的73855原则

##### 3、沟通的三要诀

###### ➤ 表达方

- 精确
- 简单
- 标准化

###### ➤ 受话方

- 倾听
- 重复要点
- 确认

游戏体验：体会沟通时的简单、精确与标准化

##### 4、如何倾听

**案例讨论：**有一天，你班组的一位员工，忿忿不平地跑进你这里。向你报怨：

“怨我不客套！我真不明白，为什么最近分派给我的工作总是又多又重，我已忙不昏头转向。但工作量仍然有增不减，你应如何应对？”

##### 5、如何赞美

##### 6、运用身体语言

身体距离-说服别人时的位置安排

#### 四、筑沟通之势”

##### 1、势之三种沟通渠道

##### 2、怎样与下属沟通

- 如何汇报工作

➤ 如何批评下属

**案例讨论：**李明：“张三，到你了。”张三：“好的，李明。嗯，我在上周计划把本次问题改善活动的原因数据收集上来的。但是大家都知道，上周四我那台设备出了点问题。等修好设备，并让事情回到正轨。在意识到原因数据的收集采样需要两天，一周已经快要结束，没有时间了。”你应怎么办？

➤ 如何下达命令

3、怎样与上级沟通

➤ 与上司相处的艺术

**案例讨论：**你班组的一位属下直接向你的上司车间主任抱怨，“你对他的督导方式不得当”。于是你的上司向你建议：不如三个人聚在一起，面对面沟通并解决有关问题。请问你有什么看法。

4、怎样与平级沟通

➤ 平级沟通的六项基础

➤ 平级沟通时应具备的态度

---