

班组长十项管理技能修炼

课程背景：

班组长是企业最基层的管理人员，直接带领一线员工为企业创造生产价值，班组长能力的强弱决定了整个班组战斗力的强弱，最终对企业竞争力产生较大影响。

班组长的选拔主要来自一线优秀员工，拥有丰富的经验、聪明的头脑和认真的态度，但是因为缺乏在管理技能方面的系统性训练，从而影响其能力的发挥和整个班组的价值体现。

本课程根据制造型企业现场管理的实际情况，提炼出以“目标清晰、全员参与、站高一线、持续纠正”为核心思想的班组长管理技能提升模型，并在课堂上通过理论讲解、现场互动和模拟实战，让员工明白“什么叫合格的班组长，为什么班组长要有这样的能力和如何拥有这样的能力”，有效提升班组长基础管理技能和学习能力，推动班组战斗力持续提升，为企业实现更大价值。

课程收益：

- 强化现场突发事件处理能力，掌握班组长基本工作技能及自学能力；
- 学会精益生产的持续纠正推进手法；
- 选拔和培养优秀一线员工，提升班组整体战斗力；
- 建立与一线员工之间的欣赏、付出与信任，打造金牌团队；
- 清晰自己工作目标与工作职责，妥善做好工作准备和工作记录；
- 掌握对精益生产核心思想的理解和工作技能，有效提升班组价值体现。

课程时间：1天，6小时/天

课程方式：探讨+互动+案例+练习+视频+工具

课程对象：企业中基层管理人员及储备干部

课程大纲

第一讲：班组长的价值

一、班组长的要求与能力探讨

- 1、找到能成为班组长原因

互动：我们是怎么成为班组长的

- 2、金牌班组长标准探讨

互动：大家认为一个好的班组长应该是怎样的

- 3、学习目的：把我们的优秀特质转化成优秀工作成果

二、班组长的重要性

- 1、优秀企业的骨干力量，带领班组圆满完成上级布置的生产任务

- 2、一线员工的“榜样”，企业管理的“基石”

- 3、班组长的优劣影响企业战略目标的实施

三、学习要求

四、学员分组

五、找到工作的改进方向

- 1、梳理每天的例行工作

- 2、总结当前工作的收获

- 3、挖掘未来的工作目标

六、生产管理的“定”与“行”

- 1、心定：践行精益生产核心思想

- 2、快行：用好精益生产管理工具

定与行的关系：心要定，行要快；心不定，行不顺。

七、生产要素 4M1E 管理

- 1、人：操作者管理

- 2、机：设备管理

- 3、料：物料管理

- 4、法：作业方法管理

- 5、环：作业环境管理

第二讲：班组思想管理技能(技能一)

一、精益生产的思想：目标清晰→全员参与→站高一线→持续纠正

二、目标清晰：排除外在干扰

- 1、认识真我价值、确定目标方向
- 2、干扰产生的原因
- 3、通过聚焦和主动锁定目标

互动 1：区别真我价值与替代价值的关系

互动 2：“尽量”捡起一支笔，探索行为背后的心态

三、全员参与：建立积极主动的班组

- 1、认识团队的力量
- 2、以伯乐心态鼓励员工，充分展现员工能力，梳理员工信心，创造更大价值

案例 1：肥皂厂的包装设备问题解决

案例 2：伯父与侄子在家族中的地位之“争”

四、站高一线：提升班组凝聚力

- 1、明确自己的选择，提升做决策的思想高度，对自己的选择负责任
- 2、全力支持员工学习与提升，以行动获取员工信任

视频：《唐山大地震》片段

五、持续纠正：保证班组战斗力

- 1、引导员工打破固有思维模式，形成新的创造力
- 2、带领员工坚持学习与思考，持续提升工作能力

互动 1：谁能双脱手骑自行车？能骑多远？

互动 2：用不重复的方法实现 A 点移动到 B 点

第三讲：班组目标管理技能(技能二)

一、目标管理的意义与价值

- 1、目标的设定
- 2、目标的作用
- 3、目标管理的提出
- 4、目标管理的常见误区
- 5、目标管理的常见特点

二、设定目标的 SMART 原则

- 1、S (Specific) ——明确性
- 2、M (Measurable) ——衡量性
- 3、A (Attainable)——可实现性
- 4、R (Relevant) ——相关性
- 5、T (Time-based) ——时限性

第四讲：班组管理

一、班组工作计划管理技能(技能三)

1、班组目标制定：掌握目标的设定与分解

2、班组目标实现

- 1) 作业计划编制
- 2) 计划执行控制
- 3) 计划变更处理
- 4) 目标差距分析

3、工作布置管理

- 1) 工作任务分配
- 2) 准确安排工作任务
- 3) 安排紧急生产任务

4、工作督导管理

- 1) 生产进度跟进
- 2) 生产作业指导
- 3) 处理计划延误
- 4) 处理生产异常

互动：通过奶茶店案例展现计划管理能力

工具：《班组长日看板》《月度生产计划表》

二、班组团队建设技能(技能四)

1、员工培养

- 1) 新员工培养
- 2) 多能工培养
- 3) 技术尖子培养

2、有效沟通

- 1) 正式沟通
- 2) 非正式沟通

3、有效激励

- 1) 表扬和奖励员工
- 2) 批评和惩罚员工

工具：《多能工认证表》

三、班组工具设备的使用与维护管理技能(技能五)

1、设备使用能力

- 1) 设备的维护和保养计划
- 2) 合理安排设备负荷
- 3) 定人定机负责制

2、设备维护能力

- 1) 设备点检计划
- 2) 设备润滑五定：定人、定期、定点、定质、定量
- 3) 设备三级保养制
- 4) 设备故障处理及应急预案

3、工具管理能力

- 1) 规范工具的领用
- 2) 监管工具的使用
- 3) 实施工具的整顿

互动：结合奶茶店案例，给设备和工具进行使用维护管理

工具：《设备维护保养点检表》《设备维护保养作业指导书》《工具摆放图》

第五讲：生产管理

一、班组物料管理技能(技能六)

1、物料与成品的领用与入库

- 1) 明确物料领取定额，准确填写领料单
- 2) 明确物料或成品入库数量，准确填写入库单

2、物料的搬运存储

- 1) 物料的搬运管理
- 2) 物料定置管理
- 3) 物料标识管理

3、物料的使用管理

- 1) 物料使用前检查
- 2) 物料的现场摆放
- 3) 物料消耗控制
- 4) 生产废料的处理

互动：通过奶茶店来看物料管理和成品管理

工具：《生产看板》《物料领用单》《入库单》

二、质量管理技能(技能七)

1、制程质量三检制：自检、互检和专检

2、质量保证的“三不”原则

1) 不接受不合格品

2) 不制造不合格品

3) 不流出不合格品

3、不合格品的判断与处理

4、安灯(按灯、暗灯)机制

5、如何写好 8D 报告

工具：《首件确认单》《5D/8D 报告》

三、成本管理技能(技能八)

1、成本控制的两个方向：开源、节流

2、物料成本管理

1) 原材料成本控制

2) 辅助材料成本控制

3、质量成本控制

1) 预防成本控制

2) 鉴定成本控制

3) 损失成本控制

4、人员成本控制

1) 标准工时的设定

2) 严格控制加班费

3) 处理辞职与辞退

5、消除现场浪费

1) 等待浪费

2) 搬运浪费

3) 动作浪费

4) 库存浪费

5) 加工浪费

第六讲：环境管理

一、5S 管理技能(技能九)

1、7S 导入前期准备：宣传与培训

2、5S 的五个基本技能

- 1) 整理：把不需要的东西清理出生产线
- 2) 整顿：把常用工具和设备金准定位，并采用目视化管理，确保随时使用
- 3) 清扫：清扫工作区域，保证环境的干净整洁
- 4) 清洁(标准化)：将所有的整理、整顿和清扫各环节制定标准
- 5) 素养：将 5S 工作形成工作习惯

二、安全管理技能(技能十)

1、安全教育培训

- 1) 新员工三级安全教育
- 2) 特种作业安全教育
- 3) 转岗复工人员安全教育

2、作业安全管理

- 1) 警告标识与危险源管理标识牌的制作
- 2) 用电作业安全规范与应急预案
- 3) 机械作业安全规范与应急预案
- 4) 明火作业安全规范与应急预案
- 5) 高处作业安全规范与应急预案
- 6) 密闭空间作业安全规范与应急预案
- 7) 高低温作业安全规范与应急预案

3、安全事故预防

- 1) 落实安全生产确认制
- 2) 落实安全互保联保
- 3) 开展危险预知活动
- 4) 消除习惯性违章
- 5) 预防职业病

4、安全事故处理

- 1) 安全事故报告
- 2) 安全事故应急处理

工具：《安全作业规范制度与应急预案》

总结

- 1、复盘班组长十大管理技能及之间的关联性
- 2、学会在十大管理技能的基础上根据实际工作需要拓展延伸，真正做到学以致用
- 3、班组长未来的成长空间和职业规划

