

从优秀到卓越之班组建设

课程背景

- ◆班组是企业最基层的组织，企业的所有生产任务、服务工作、产品质量、经济运行目标都要经过层层分解最后落实到班组。俗话说：火车跑得快，全靠车头带。班组长是班组的**核心**，是“零号首长”。班组长能力的强弱、素质的高低，直接影响到整个班组乃至企业整体的管理水平和经济效益。
- ◆然而，大多企业的一线班组长都是从操作工人提升上来的，他们往往：
 - (1) 不清楚自己的角色，很难从以前角色（员工）的影子里冲出来；
 - (2) 工作时一天到晚忙得脚朝天，该做的没有做，不该做的做了不少，现场管理乱糟糟；
 - (3) 技术上是能手，可管人、带人上不知如何下手，经常是叫不到人就自己干了；
 - (4) 不了解员工想法，上级布置的任务执行不到位，总是起不到桥梁作用；
 - (5) 下属出现问题要么视而不见，要么粗暴批评，不知道如何处理与员工的关系；
 - (6) 不知道如何将打造优秀的战将，只是天天抱怨下属做事不力；
 - (7) 不了解 80/90/00 后等新生代员工的心理特点，采取陈旧、简单的管理模式，和新形势下的管理趋势格格不入，引发矛盾和冲突；
 - (8) 不知道如何激励下属，与下属沟通，员工士气低落，经常有下属离职……
- ◆如何正确认知班组长的角色？如何有效的开展现场的日常工作？如何调动和激发下属的积极性，有效的推动现场管理和改善？如何灵活处理内外部关系，使工作开展的更加顺畅？如何有效的提升现场管理人员自身解决问题的能力，不断促进现场管理水平的提高……
- ◆本课程针对一线班组长的重要地位和工作特点，详细介绍了一线班组长应具备的综合素质，解答了管理者工作中的种种困惑，提供了具有很强操作性和指导性的工作方法。

课程收益

- ◆提升班组长的管理技能和对成本控制与现场管理技能。
- ◆强化班组长的管理理念和技能知识，为企业发展打下坚实基础。

课程对象

生产主管、生产课长、工段长、班长、组长、储备干部及预想从事班组长岗位的人员。

课程形式

老师讲授，现场演练，小组讨论法，案例分析法，视频教学，学员分享，老师点评，现场诊断等。

培训时长

两至四天（12 至 24 小时），老师可根据企业的实际情况进行调整培训时间。

课程大纲

第一部分：班组长通用管理技能

一、班组长角色认知与定位

- 1、班组长的现状分析
- 2、班组的 5 个角色：责任者、带头人、桥梁、同事、助手
- 3、班组长的 6 项使命
- 4、7 种类型的班组长

- 5、三流管理者,你是哪一种
- 6、班组长的 8 大权限
- 7、班组长的 9 大戒律
- 8、班组长的 10 种能力
- 9、班组长的性格识别：活跃型、力量型、完美型、和平型
- 10、班组长角色的七大变化
- 11、班组长新官如何上任
- 12、案例分析：王班组从骨干员工晋升为组长前后，重新认知自己的角色并定位

二、班组目标管理

- 1、班组目标管理概述
 - (1) 目标管理的定义域理论
 - (2) 目标管理的意义
 - (3) 目标管理的目的
- 2、班组目标管理的类型及制定原则
 - (1) 目标管理可分为两类
 - (2) SMART 制定原则
- 3、班组目标管理运行程序
- 4、班组目标管理执行
- 5、班组目标管理追踪
- 6、班组目标管理修正
- 7、工厂中常见的班组长目标管理
- 8、小组讨论：
 - (1) 如何制定班组目标？
 - (2) 如何达成班组目标？
 - (3) 如何调整班组目标？

三、班组长员工管理

- 1、对员工了解，活用人事档案
- 2、班组长角色定位与心态转换
- 3、班组长如何与员工相处
- 4、对现场员工的一般管理技巧
- 5、对现场员工管理的九大原则
- 6、如何培养骨干员工
- 7、班组长带兵的 10 个妙招
- 8、针对 80、90、00 后员工管理的技巧和方法
- 9、班组长员工激励
 - (1) 一流班组：用长处激励
 - (2) 二流班组：用愿景激励
 - (3) 三流主管：用物质激励
- 10、视频分享：80、90、00 后员工管理
- 11、分组讨论：我们班长 80、90、00 后管理存在的问题？如何应对和解决？
- 12、实际案例：分组讨论
 - (1) 当下属之间闹矛盾的时候，怎么处理比较恰当？
 - (2) 如何向员工传达执行上面的决议？
 - (3) 如何对待员工的越级报告？
 - (4) 下属爱打别人的“小报告”怎么办？
 - (5) 如何处理员工抱怨
 - (6) 何对待不服自己的员工？

- (7) 员工吊儿郎当怎么办？
- (8) 如何处分违纪员工？
- (9) 如何管理技术员工？
- (10) 如何培养接班人？
- (11) 当下属辞工怎么办？
- (12) 该与员工靠多近？

.....

四、班组沟通与协调

- 1、认识人与人之间沟通协调带来的好处？
- 2、沟通过程中与人相处之道
- 3、公司里为何有沟通的问题？
- 4、班组长如何听，怎么说？
- 5、听的五个层次：听而不闻、听而不“燥”、选择事项听、专注问题听、同理心地听
- 6、听的三步曲：准备、记录、理解
- 7、班组长如何说？
 - (1) 抓好开头
 - (2) 重视中间
 - (3) 注意结尾
- 8、正确沟通技巧的十大原则
- 9、如何进行沟通和协调
 - (1) 要有高度的自信心
 - (2) 避开拒绝的锋芒
 - (3) 要有灵活多变的策略
 - (4) 要解决他人拒绝时提出的理由
- 10、班组长与上司相处的 7 项注意
- 11、挨上司骂时的 9 项修炼
- 12、班组长与上级、同级与下属沟通协调技巧
- 11、如何处理与员工的冲突
- 12、案例分析
 - (1) 当与自己上司意见不一致时，班组长如何面对和处理？
 - (2) 班组长如何与爱请假的员工进行沟通和协调？
 - (3) 班组长如何与离职的员工进行沟通和协调？
 - (4) 班组长如何与老员工沟通和协调？
 - (5) 班组长如何与新员工沟通和协调？

五、班组长情绪与压力管理

- 1、班组长正确认识情绪和压力
- 2、必须正视情绪与压力的隐形杀手
- 3、压力的利弊与诊断
- 4、班组长改变压力的方法途径
- 5、情绪管理的艺术
 - (1) 成功与失败的加速器
 - (2) 提升情商指数的方法
 - (3) 情绪管理的基本方略
- 6、案例分析
 - (1) 王班长工作忙之情绪与压力
 - (2) 陈班长有效处理员工离职的情绪与压力
 - (3) 如何控制自己的情绪与压力

六、班组团队建设与执行力打造

- 1、什么是执行力
- 2、班组长执行不力的十大症状
- 3、执行力是班组每一位员工的事情
- 4、影响执行力的五个主要因素
- 5、构建执行的五个黄金法则
- 6、构建高效的班组执行团队
 - (1) 什么是执行团队
 - (2) 执行团队中的角色划分与管理
 - (3) 团队发展的五个阶段
 - (4) 如何做好班组决策？
- 7、执行力基础——有效管理思维
- 8、执行力根本——团队信念体系
- 9、执行力致胜法宝——有效管理工具
 - (1) 流程大于权利
 - (2) PDCA
 - (3) 时间管理——时间管理四象限
- 10、案例分析：
 - (1) 亮剑执行力影片分享
 - (2) 西游记团队分享
- 11、小组讨论：如何组建团队活动

七、员工绩效管理

- 1、为什么员工的表现不尽人意
- 2、绩效管理为企业带来的六大竞争优势
- 3、绩效管理与绩效考核的区别和联系
- 4、班组长对员工绩效考核为什么“烦”？
- 5、班组长如何实施员工绩效考核？
- 6、员工绩效考核的三大类型
- 7、常见的员工绩效考评方法
- 8、员工绩效考评操作细节
- 9、如何有效实施员工绩效反馈
- 10、员工绩效考评的注意事项
- 11、案例分析：海尔集团班组长对员工绩效考核实施案例
- 12、小组讨论：我们如何对员工实施绩效考核

八、班组问题分析与解决

- 1、生产经常出现这个问题没有解决，另外的问题又发生了，有的同样的问题重复发生
- 2、班组长要有问题意识
- 3、什么是问题？什么是问题管理？为什么要对问题进行管理？
- 4、针对不同的问题分清问题的种类
- 5、在解决难题中求深造
- 6、8D问题分析与解决的步骤
 - (1) 问题描述
 - (2) 建立小组团队
 - (3) 应急对策
 - (4) 识别根本原因
 - (5) 选择和实施纠正措施
 - (6) 效果确认
 - (7) 避免与预防问题发生
 - (8) 标准化及奖惩
- 7、问题分析解决的9诫
- 8、案例分析：某企业运用8D问题分析与解决全过程
- 9、小组讨论：针对所出现的问题按8D要求进行分析与解决

九、新旧 QC 七大手法

1、旧 QC 七大手法

- (1) [检查表](#)
- (2) 柏拉图
- (3) [控制图](#)
- (4) [因果图](#)
- (5) 直方图
- (6) [层别法](#)
- (7) [散布图](#)

2、新 QC 七大手法

- (1) 关联图法
- (2) 矩阵图法
- (3) 系统图法
- (4) 亲和图法
- (5) PDPC 法
- (6) 箭线图法
- (7) 矩阵数据分析法

3、案例分析：新旧 QC 七大手法配有案例——详解

4、小组作业：针对新旧 QC 七大手法内容，对学员进行指导、练习及分享

十、班组长自我成长和提升

1、管理角色的自我评价

2、危机意识

3、自我时间管理

4、如何面对上司的批判

5、自我塑造的方法

6、职业生涯规划

- (1) 职业生规划的定义
- (2) 职业生涯的四个阶段
- (3) 影响职业生涯规划的因素
- (4) 职业生涯设计的步骤

7、案例：美的集团 HR 对班组长职业发展规划

第二部分：班组长专业管理技能

一、班组长的一日工作

1、带兵从每天开始

2、上班前要准备的事项

3、上班中要处理的事项

4、下班后要掌握的事项

5、班组晨会实施方法

- (1) 班前会上的内容
- (2) 丰富多彩的班前会
- (3) 如何推广班前会

6、班组工作日志填写要求

7、班组交班管理——“五不走”

- (1) 设备工装不擦洗保养好不走
- (2) 材料、配件不堆放整齐不走
- (3) 工具、吊具不清点摆放好不走

- (4) 原始记录不记好不走
- (5) 地面环境不打扫干净不走。

8、案例分析：

- (1) 李班长的一天为什么瞎忙
- (2) 某灯饰公司班组长一天的工作内容

二、生产计划排配

1、班组生产计划的描述

2、班组生产计划内容

- (1) 产品负荷分析
- (2) 人力负荷分析
- (3) 机器负荷分析
- (4) 短期产能调整

3、销售计划与生产计划

- (1) 存货生产型
- (2) 订货生产型
- (3) 年销售计划
- (4) 月生产计划
- (5) 周生产计划
- (6) 日生产计划

4、工作指派

- (1) 部门生产计划
- (2) 制造指令单
- (3) 工作指派原则

5、存货与订货生产流程

6、生管进度管制

- (1) 进度管制之范围
- (2) 进度管制之方法
- (3) 生产管制之工具

7、PMC-生管组织

- (1) 生管组织
- (2) 生管人员的甄选
- (3) 建立生产管理制度

8、案例分析：某企业班组生产计划排配全过程

三、班组现场 5S 管理

1、现场 5S 管理的金科玉律

2、生产活动 6 条基本原则

- (1) 后工程是客户
- (2) 必达生产计划
- (3) 彻底排除浪费
- (4) 作业标准化
- (5) 有附加价值的工作
- (6) 积极应对变化

3、现场的日常管理工作

4、5S 的来由

5、5S 之定义

6、5S 推行的具体要求

- (1) 步骤一：整理

- (2) 步骤二：整顿
- (3) 步骤三：清扫
- (4) 步骤四：清洁
- (5) 步骤五：素养

7、案例分析：某企业推行 5S 管理前后对比

8、企业现场检查：分组到企业生产现场进行检查，发现问题，分享问题，解决问题

四、班组质量改善与管理提升

1、质量改善重在全员参与

2、质量改善-QC 品管圈实施

3、质量预防体制建立

4、建立质量可追溯性

5、“一二三四五”质量管理模式改善质量

- (1) 通过一个加强，形成强有力的质量管理保证体系
- (2) 通过二个提高，形成以关键产品稳健工艺保证生产制造全过程
- (3) 通过三个到位，夯实生产过程质量大堤
- (4) 通过四道防线，筑牢质量
- (5) 通过五个坚持，实现质量飞跃

6、全面质量管理三阶段

- (1) 检验阶段
- (2) 统计阶段
- (3) 全面质量管理阶段

7、戴明质量管理循环——PDCA

- (1) P——计划
- (2) D——实施
- (3) C——检查
- (4) A——改进

8、现场质量管理“三检制”

- (1) 自检
- (2) 互验
- (3) 专检

9、现场质量管理“三按”

- (1) 现场操作者要按图纸生产
- (2) 按标准执行生产
- (3) 按规范生产

10、现场质量管理“四不政策”

- (1) 一不：不收不良品——用合格品
- (2) 二不：不做不良品——做合格品
- (3) 三不：不流不良品——给合格品
- (4) 四不：不出不良品——卖合格品

11、重视首件/末件送检及问题改善

12、重视特殊工序与关键工序管理

13、重视对维修后产品的质量管理

14、严格防范多事的两头

15、生产与质量冲突时应对方法与技巧

16、案例分析：格力空调过程质量管控

17、小组讨论：如何进行质量改善提升过程质量控制的稳定性

五、班组设备设施管理

- 1、TPM-企业人际系统精细化管理体系
- 2、班组生产设备、设施分类
- 3、班组设备使用、点检、保养与维护
- 4、生产设备管理程序
 - (1) 台账登记
 - (2) 编码管理
 - (3) 制作日常点检、保养的指导书
 - (4) 制作点检记录表
 - (5) 点检担当者
- 5、设备三级保养
 - (1) 日常保养
 - (2) 二级保养
 - (3) 一级保养
- 6、案例分析：某企业班组推行TPM—全面设备维护全过程
- 7、小组工作检查：现场设备管理检查，发现设备问题上台分享，老师点评

六、班组安全管理

- 1、什么是现场安全隐患
- 2、现场安全隐患基本知识
- 3、安全隐患查找
- 4、安全隐患整改
- 5、安全隐患整改确认
- 6、KYT 危险预知导入
- 7、灵活运用安全行为观测与沟通
- 8、掌握 $D=LEC$ 危险源辨识、风险评价与控制方法
- 9、利用 $D=LEC$ 法识别本班组的危险源
- 10、案例分析：给出某企业管理现场图例，学员指出现场存在的问题
- 11、分组训练：实地到生产班组现场识别危险源，然后进行讨论应对对策

七、班组生产成本管理

- 1、班组生产成本的组成
- 2、制订主材与辅材、工量具的消耗定额，严格控制消耗
- 3、降低不良率包括报废、返工率
- 4、精减管理、事务性计时人员
- 5、提高生产效率
- 6、严格做好设备、工夹具的日常保养，减少设备工夹具的维修费用，延长设备寿命
- 7、控制好现场的七大浪费
 - (1) 等待的浪费
 - (2) 搬运的浪费
 - (3) 不良品的浪费
 - (4) 动作的浪费
 - (5) 加工的浪费
 - (6) 库存的浪费
 - (7) 制造过多（早）的浪费
- 8、案例分析：王班长在班组推行全面生产成本管理后的经验之谈

八、班组 IE-工业工程的应用

- 1、班组现场 IE 工业工程
- 2、防错法

- 3、流程法
- 4、五五法
- 5、人机法
- 6、双手法
- 7、抽查法
- 8、动改法
- 9、制造时间分析
 - (1) 秒表法
 - (2) 视频法
 - (3) 模特法
 - (4) 标准资料分析法
- 10、利用动作经济原则改善生产效率
- 11、视频教学：某企业生产作业现场视频学习，学员提出改善的建议，老师点评

第三部分 班组长日常管理案例分析

- 一、当下属之间闹矛盾的时候，怎么处理比较恰当？
- 二、当自己请假时，应如何安排工作？
- 三、间接上司亲自指挥自己工作怎么办？
- 四、与上司意见相左怎么办？
- 五、如何将员工的意见向上司反映？
- 六、如何向员工传达执行上面的决议？
- 七、如何对待员工的越级报告？
- 八、下属爱打别人的“小报告”怎么办
- 九、如何处理员工抱怨
- 十、如何对待不服自己的员工？
- 十一、员工吊儿郎当怎么办？
- 十二、如何处分违纪员工？
- 十三、如何管理技术员工？
- 十四、如何培养接班人？
- 十五、当下属辞工怎么办？
- 十六、该与员工靠多近？
- 十七、如何安慰失意的员工
- 十八、如何使自己与众不同？
- 十九、碰到无法沟通的同事怎么办？
- 二十、公司从来不派我到外面培训，什么东西也学不到，怎么办？
- 二十一、如何提升自己的能力？
- 二十二、脱产求学是否必要？
- 二十三、跳槽多是否意味着对企业“不忠诚”？
- 二十四、理想为什么离我这么远？
- 二十五、当自己辞工了该如何做？