

# 如何当好班组长

## --一线主管综合技能提升

主讲：赵又德

### 【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。

### 【课程目的】

一线生产主管通过系统地学习与训练，可以至少得到以下四大收益：

- 1、协助一线生产主管认清自己的角色、职责与职业发展方向，培养职业精神，打造职业化的一线管理团队；
- 2、掌握核心管理技能，提升一线生产主管胜任岗位的综合素质与能力，让一线主管真正能做到在其位，能谋其职，充分发挥一线主管效能；
- 3、掌握人员管理与团队打造技巧，稳定员工队伍，提升员工队伍士气与综合素质；
- 4、转变思维方式，培养经营意识，融入企业，更好地服务企业并创造出价值。

**【适用对象】** 班组长、工段长、线长、车间主任、生产课长、生管、工艺工程师、生产助理、生产文员、品管

员、生产主管

**【授课方式】** 讲解 + 案例 + 互动研讨 + 问题答疑 + 情景对话

**【课长时间】** 2天

### 【课程大纲】

#### 第一部分：一线生产主管角色定位

- 1、德国西门子公司强调：一线主管一定要弄清楚自己到底是“谁”？
- 2、一线生产主管的主要功能与作用
- 3、一线生产主管三重角色
- 4、一线生产主管 7 项重要职责

- 5、一线生产主管必备 5 种核心能力
- 6、面对经营者、上司、部属、同事的身份确认
- 7、一线生产主管人际关系处理黄金法则
- 8、新上任一线生产主管的角色转变
- 9、下属对一线生产主管的期望
- 10、讨论：上司对一线生产主管的期望
- 11、案例：美国西点军校的校训启示
- 12、案例：GE、丰田、通用汽车、上汽集团等公司对一线主管的正确定位

## 第二部分：一线主管职场精神与职业品质

- 1、案例：为什么日本丰田汽车公司强调“品格第一”
- 2、能完成 100%，绝不只完成 99%
- 3、一线生产主管必修的 7 大职业操守
- 4、“诚信”为立身之本
- 5、敢于“担当”，对结果“负责”
- 6、“服从”上司是一种美德
- 7、“敬业”是一种工作态度
- 8、“自信”是一种积极心态
- 9、“自律”的一线生产主管才有资格升迁
- 10、“正直”的一线生产主管最可信赖
- 11、“尊重”下属就是“尊重”自己
- 12、讨论：“问题”与“优秀”一线主管管理方式比照分析
- 13、“弟子规”的重要教诲与启示
- 14、美国西点军校如何修炼学员的“品格”
- 15、美国 IBM 公司职业化素养实例

## 第三部分：车间现场管理

- 1、观念：1%的细节失误=100%失败
- 2、问题车间现场图景案例分析与改进
- 3、案例：GE、西门子、丰田、三菱等公司的标准现场图景案例分析
- 4、车间现场管理核心目标与目的
- 5、车间现场管理 5 项职能
- 6、车间现场管理对象：7 大要素
- 7、青岛海尔现场管理成功秘笈：严、细、实、恒
- 8、青岛海尔现场管理文化案例：6S 大脚印
- 9、5S：全世界制造型企业实用管理标准
- 10、如何系统有效推进 5S 管理体系
- 11、5S 推进失败案例剖析：一紧、二松、三跨台、四重来
- 12、某德资企业车间 5S 成功推进方式及实施案例
- 13、案例：丰田（天津）公司如何实施车间定置管理实践
- 14、案例：广州本田公司车间可视化管理实践
- 15、车间颜色管理及实施案例
- 16、车间看板管理及实施案例
- 17、案例：上汽集团安全管理“三勤六到”与“三个所有”
- 18、案例：上汽集团事故处理“三大原则”与“四不放过”
- 19、案例：美国杜邦公司的安全管理实践

#### **第四部分：车间日常管理**

- 1、观念：日事日毕、日清日高
- 2、创新班组早会，让早会更有成效
- 3、周、日生产排程管理技巧
- 4、5MIE 工作计划准备法
- 5、车间流水线管理技巧
- 6、案例：富士康集团车间“交接班”管理办法

- 7、产能规划、分析与改进
- 8、物耗率、准时交货率指标分析与改进
- 9、产品合格率、合格批率、返工率指标分析与改进
- 10、案例：稼动率、生产能率、综合效率指标应用
- 11、车间标准工时（ST）评定方法
- 12、提升车间生产效率的7个技巧
- 13、生产日报5大要素（Q、C、D、P、S）
- 14、车间瓶颈工序的分析与改进
- 15、生产设备的日常维护与管理（TPM）
- 16、车间标准化与改进工作
- 17、案例讨论：如何处理插单、急单及订单变更

#### **第五部分：车间材料与成本控制**

- 1、案例：上汽集团的全员成本管理（TCM），降本增效
- 2、利润=营业收入—成本—费用
- 3、车间成本控制4大方向
- 4、a、b、c材料成本控制法
- 5、辅材成本控制与管理
- 6、库存周转管理与材料流动性分析
- 7、物料成本控制的5R原则
- 8、呆、废料处理的3个及时性原则
- 9、车间物料的日常盘点管理
- 10、车间物料盘点中4大误区
- 11、机器备品、备件的成本管制与改进
- 12、车间员工的加班管理
- 13、专项整治车间“四漏”现象
- 14、车间现场7大浪费分析与改进

## 第六部分：车间人员管理

- 1、观念：员工离开公司，更多是离开上司
- 2、车间人员管理 6 大核心工具
- 3、一线主管如何树立个人威信
- 4、案例：上海通用汽车公司班组管理实践
- 5、“一口清”作业指导法
- 6、上海大众汽车公司班组指导工作法
  - a、“二个三制度” b、“三个一对一”
- 7、人际沟通中的 7 大障碍
- 8、与上级主管沟通的 4 个原则（数、简、行、馈）
- 9、与上级主管有效沟通的 6 个技巧
- 10、如何正确对待上司的严厉批评
- 11、与部属有效沟通的 7 个技巧
- 12、与同级主管沟通的 6 个技巧
- 13、如何有效地激励班组团队
- 14、案例：美国 UPS 公司的员工激励方式
- 15、员工教育训练必须解决的 4 个关键问题
- 16、OJT 训练计划实施步骤与案例
- 17、案例：如何应对不同类型的下属员工
  - a、喜欢与你唱对台戏
  - b、性格孤僻型、忧郁内向型、性情暴躁型等
- 18、讨论：如何管理好 80、90 后员工
- 19、案例：美国宝洁公司（P&G）如何营造高效的工作氛围
- 20、案例讨论：如何减少员工的流失率

## 第七部分：车间质量控制

- 1、观念：品质是企业的尊严
- 2、品质=90%的意识+10%的知识
- 3、如何强化全员的集体品质意识
- 4、8D 质量改进工具的应用步骤
- 5、案例：日本丰田汽车公司解决质量问题 7 个步骤
- 6、IQC、IPQC、FQC、OQC 检验制度
- 7、三检：自检、互检、专检
- 8、5M1E 质量问题分析与改进方法
- 9、实用的 QC 改进工具应用
- 10、如何做好换线过程品质控制
- 11、如何控制车间现场的不合格品
- 12、质量管理高级工具介绍

## **第八部分：二天课程系统回顾与梳理**