

《班组管理技巧与一线管理技能提升》

主讲：俞璇老师

【课程背景】

在后疫情时代，每一家企业都在寻求变革与突破之路，尤其是制造型企业，都在为如何“开源节流”而思考和探索。企业生存与发展离不开高层管理者的领导作用，但更离不开基层工作者的工作，孙子兵法曰：上下同欲者胜。只有自上而下、自下而上形成全组织、全层级的精细化管理，企业才有可能在激烈的竞争中立稳脚跟。

而班组长，是扎根在一线的“能听得到炮火声”的基层管理者，他们在生产中起到了承上启下的重要作用，每日的正常工作和生产都离不开他们的调配和管理，而目前大多数企业的班组长都缺乏班组管理的意识和方法、自身技能也较弱，因此，提升班组长的班组管理技巧和自身管理技能，是企业亟待补上的重要的一课。

本课程由黑带大师俞璇老师原创主讲，旨在为企业培养出一批既具备管理的知识理念、又具备实操能力的一线基层管理者。

【课程收益】

- 让班组长的自身角色认识从一线操作者转变到管理者
- 使一线班组长意识到变革的紧迫性、加强执行的行动力
- 让一线班组长具备基础的班组管理和团队管理的技能与方法
- 让一线班组长可以带领班组、运用科学的工具解决日常的质量、成本、效率的问题
- 能够基于生产流程图进行8大浪费和生产问题的分析
- 掌握关于生产负荷的统计、效率统计和质量统计的工具方法

【课程时间】2~3天，6小时/天

【课程对象】企业基层管理者、班组长、高级工等

【授课方式】讲师讲授+案例分析+分组游戏+角色扮演+沙盘体验+情景模拟+实操演练

【课程大纲】

第一讲：班组管理和团队管理

1. 班组的日常管理和改善活动

- 1) 6S与目视化的开展
- 2) 新员工培训和岗位培训的开展
- 3) 合理化建议（员工改善提案）的开展
- 4) QCC - 持续改善项目小组的开展
- 5) 班组技能竞赛的开展

2. 班组团队时间管理技巧

- 1) 时间管理的矩阵的运用 - 分清轻重缓急
- 2) 时间管理的颗粒度

时间管理的工具：里程碑

时间管理的工具：行动计划

课堂练习：时间管理矩阵的运用

3. 班组长的沟通技巧

- 1) 沟通法则：快乐痛苦四原则（向上和向下沟通）
- 2) 信息传达的接收比重
- 3) 如何说 - 表达技巧
- 4) 如何听 - 耐心聆听
- 5) 聆听的6个技巧

6) 沟通技巧评估 – 自我打分

小游戏：信息传递

7) 沟通漏斗

8) 聪明的使用身体语言

9) 工作中的为人处世

精准提问：七个提问的技巧 – 把握问题的关键

课堂练习：如何针对一个现象，提出有效的七个问题

4. 班组长的角色转变

1) 从操作者到管理者的角色转变

2) 向上管理和向上沟通

3) 向下管理和向下沟通

小游戏：角色认知

小游戏：生日排序

第二讲：班组生产效率的管理和改善

1. 衡量生产效率的常用指标

1) 过程增值率 / 精益指数

2) 换模时间 C/O Changeover

3) 节拍时间 TAKT Time

4) 前置时间 Lead Time

5) 生产周期时间 Cycle Time

6) 产线平衡率 Production balancing rate

2. 生产效率的提升和改善

1) 生产效率提升的方法

2) 生产效率提升的案例分析

课堂研讨：效率改善

3. 衡量综合利用率的常用指标

1) 综合设备利用率 OEE

2) 时间开动率

3) 性能开动率

例题讲解：OEE 计算

课堂研讨：企业 OEE 设备利用率的改善

企业案例：某企业提高综合设备利用率 OEE 的实践案例

第三讲：班组成本和质量管理改善

1. 衡量生产成本的常用指标

1) 单位生产成本

2) 库存周转天数

3) 库存周转率

2. 衡量品质的常用指标

1) 缺陷/次品的区别

2) 一次合格率

3) 最终合格率

4) 流通合格率

企业案例：某知名企业提高品质与客户满意度的实践案例

课堂研讨：生产质量问题及其改善

第四讲：常用的生产管理和改善工具

1. 流程程序分析图

- 1) 程序分析的定义和目的
- 2) 程序分析的 10 个常用符号
- 3) 1 个不忘、4 大原则、5 个方面、5W1H 技术
- 4) 流程程序分析的步骤

互动：流程程序分析图课堂演练

2. 八大浪费的分析与改进

- 1) 讨论浪费的意义和重要性
- 2) 过量生产的浪费
- 3) 等待的浪费
- 4) 搬运的浪费
- 5) 库存的浪费
- 6) 动作的浪费
- 7) 缺陷的浪费
- 8) 管理的浪费
- 9) 过度加工的浪费
- 10) 消除浪费的改善方案

互动：八大浪费课堂演练

3. 瓶颈问题解决：约束理论 ToC

互动：精益生产线模拟游戏（俞璇老师原创版权游戏）

- 1) 最大产能与有效产出
- 2) 瓶颈与约束
- 3) 约束理论及精益的解决方案

4. ECRS：流程改进小工具

- 1) 什么是 ECRS
- 2) ECRS 的表格运用和案例

5. RACSI：流程改进小工具

- 1) 熟悉的小故事
- 2) RACSI 的使用场景
- 3) RACSI 的表格运用和案例分析

互动：ECRS 与 RACSI 课堂演练

6. 快速换模 SMED

- 1) 传统换模方法及其弊端
- 2) 快速换模技术介绍
- 3) 快速换模六步法
- 4) 快速换模实施要点和技巧

7. 6S 管理

- 1) 整理及其运用要点
- 2) 整顿及其运用要点
- 3) 清扫及其运用要点
- 4) 清洁及其运用要点

5) 素养及其运用要点

6) 红牌大作战

8. 目视化管理

1) 目视管理金字塔

2) 目视化显示

3) 目视化控制

9. 现场走动管理

1) 现场走动管理的定义和要点

2) 现场走动管理开展流程

互动：企业现场 6S 与红牌大作战演练

10. 防错原理及技术

1) 什么是防错法

2) 防错原理的重要性

3) 传统防错与新型防错技术的对比

4) 十条新型防错原理

互动：防错原理课堂演练

课程提供的工具与模板（全部可编辑版本）：

1) 流程程序分析图

2) 时间作业分析

3) 八大浪费

4) 动作分析与线平衡

5) 约束理论 ToC

6) ECRS

7) RACSI

8) 快速换模 SMED

9) Kanban 管理

10) 6S 检查表

11) 红牌大作战表格

12) 目视化管理

13) 现场走动管理

14) 防错原理及技术

15) 标准化作业

16) 5W1H 提问表格

17) 时间价值分析

18) 因果分析矩阵

19) 因果图

20) 全员生产维护

21) 数据收集计划

22) 数据收集清单

23)