

《班组长管理能力提升》

——管理能力 & 精益管理 & 质量管理 & 6S 管理

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】

- 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、团队管理的技能与方法
- 让班组长可以带领班组、运用精益的理念和工具解决质量、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
- 提升班组的6S管理、质量管理与工单管理的水平

【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

【课程方式】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】

模块一：班组长能力提升

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

5. 班组长的团队管理

- 1) 团队管理的技巧和方法
- 2) SMART 原则及其运用
- 3) 马斯洛需求模型及其运用
- 4) 管理的双因素理论及其运用
- 5) 精准提问术及其运用

课堂演练

模块二：班组长精益理念及其运用方法

第一讲：精益的理念与原则

一、精益的起源和发展

1. 从手工作坊到世界级制造的变革历程
2. 精益生产/精益管理的起源
3. 工业 4.0 与精益数字化的最新运用

二、精益的基本思想和核心理念

1. 精益思想的精髓：创造价值
2. 精益的核心 1：消除浪费
3. 精益的核心 2：暴露问题、解决问题
4. 精益管理的七大原则
5. 精益生产七个“零”的目标
6. 精益转型的基础是企业文化的根本变革

互动：PDCA 小游戏

第二讲：现场中衡量精益改善收益的常用指标

一、衡量效率的常用指标

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

二、衡量成本的常用指标

1. 单位生产成本
2. 库存周转天数
3. 库存周转率

三、衡量品质的常用指标

1. 基础知识：离散型 vs. 连续型数据
2. 缺陷/次品的区别
3. 缺陷率 DPU/DPO/DPMO
4. 次品率 PPM
5. 一次合格率
6. 最终合格率
7. 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

四、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

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：生产现场常用的精益方法和工具

工具 1：八大浪费的分析与改进

讨论：浪费的意义和重要性

1. 过量生产的浪费
2. 等待的浪费
3. 搬运的浪费
4. 库存的浪费
5. 动作的浪费
6. 缺陷的浪费
7. 管理的浪费
8. 过度加工的浪费
9. 消除浪费的改善方案

互动：八大浪费课堂演练

工具 2：瓶颈问题解决：约束理论 ToC

互动：精益生产线模拟游戏（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

工具 3：ECRS：流程改进小工具

1. E：取消
2. C：合并
3. R：重排

4. S : 简化

工具运用&案例：ECRS 的表格运用和案例

工具 4：RACSI：流程改进小工具

故事导入：《四个人》

1. 应用 RACSI 的作用

工具运用&案例：RACSI 的表格运用和案例分析

互动：ECRS 与 RACSI 课堂演练

工具 5：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

模块三：班组质量管理及其方法运用

第一讲：质量方法体系及理念综述

1. 质量问题分析与解决思路

1) 现象和问题的区别

2) 企业为什么存在那么多长期难以解决的质量问题

3) 问题的冰山理论

4) 质量问题解决的核心思路

互动：课堂游戏 - 现象和问题的区别

2. PDCA 与 SDCA 持续改善

1) PDCA 与 SDCA 的关系

2) PDCA 的两类典型的错误

3) PDCA 持续改善的路径图

互动：课堂游戏 - 从纸牌游戏体会 PDCA 的持续改进精神

3. 质量的概念和基础知识

1) 质量的概念

2) 质量意识及其演变过程

3) 从 QC 到 QA 再到 TQM 的质量变革

4) 质量的影响要素 5M1E

5) 关键质量因素 CTQ

6) CTQ 分解树状图

7) 过程绩效度量指标（离散型与连续型）

8) 关键需求因素

第二讲：质量工具大集合

1) 被动型质量改进工具

1) 被动型改进问题的流程步骤

2) 传统的 QC 七步骤及其运用

3) 鱼骨追原因：鱼骨图

4) 帕拉抓重点：帕拉图

5) 直方看分布：直方图

6) 查检集数据：查检法

- 7) 层别做解析：层别法
- 8) 管制找异常：管制图
- 9) 头脑风暴 + 五个为什么
- 10) 因果矩阵：理清错综复杂的质量影响问题和原因

课堂练习：被动型改进的运用

课堂练习：企业中实际存在的问题点的解决方案讨论

2. 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) 10 条新型防错原理

互动：防错原理课堂演练

模块四：6S 管理及其运用

第一讲：6S 及目视化管理概述

一、6S：一切管理的基础

1. 现场管理遇到的烦恼
2. 跟古人学习管理艺术：红楼梦中王熙凤如何管理贾府
3. 6S 的每一个“S”含义解读
4. 6S 管理的起源和基本概念

二、制造型企业现场管理金字塔

层级 1：6S——工作场所标准化组织化

层级 2：目视显示——共享信息

层级 3：目视控制——预防出错

优秀企业的现场管理示例（图片+视频）

三、6S 在企业现场管理中的重要意义

1. 6S 在精益生产中的地位
2. 6S 管理不良带来的危害
3. 实行 6S 对企业和员工的重要意义

四、6S 管理的 7 大认识误区

误区 1：工作太忙，没有时间做 6S

误区 2：6S 就是把现场打扫干净

误区 3：我们公司已经做过 6S 了

误区 4：6S 活动看不到经济效益

误区 5：认为 6S 活动的推进就是检查卫生

误区 6：我们这个行业不可能做好 6S 管理

误区 7：负责 6S 就是会得罪人

互动：头脑风暴——在推行 6S 时企业存在的难题

第二讲：“6S”的深刻解读及推行要领

一、1S：整理

1. 扔——Structurise 整理的解读
2. 整理的实施步骤和推行要领

整理的优秀案例

3. 整理的标准制定

二、2S : 整顿

1. 归——Systemize 整顿的解读

2. 整顿的实施步骤和推行要领

3. “六定”管理及其做法

整顿的优秀案例

4. 整顿标准制定

三、3S : 清扫

1. 扫——Sanitise 清扫的解读

2. 问题根源的冰山理论

3. 3S 清扫的实施步骤和推行要领

工具：清扫清扫责任表的运用

4. 3S 追踪污染源——5 whys 法

清扫的优秀案例

5. 清扫标准制定

四、4S : 清洁

1. 定——Standardize 清洁的解读

2. 清洁的实施步骤和推行要领

3. 4S : 彻底贯彻前三个 S

4. 4S 区域标准和标准文件的做法

清洁的优秀案例

5. 清洁标准制定

五、5S ; 素养

1. 5S : 养——Self-discipline 素养的解读

2. 5S 素养的推行要领

素养的优秀案例

3. 5S 推行口诀

4. 5 个 S 的关系示意图

互动：5S 标准制定研讨

六、6S ; 安全

1. 6S : safety 安全的解读

2. 6S 素养的推行要领

安全的优秀案例

第三讲：6S 管理的必备利器（工具箱）

工具一：红牌大作战

1. 红牌大作战的定义

2. 红牌作战的实施频率

3. 现场问题点（贴红牌的对象）的找寻

红牌示例（模板）

4. 红牌作战适合运用的时机和场景

5. 红牌作战的 3 个类型

6. 红牌作战的组织机构和前期准备

7. 实施红牌作战的 15 个步骤

案例分享：某制造型外资集团红牌作战

现场演练：6S 红牌大作战（需要老师带领学员去生产或办公现场找寻问题点，如果企业不方便老师进入生产现场，请提前告知老师）

工具二：现场走动管理 Gemba Walk

1. 什么是现场走动管理
2. 现场走动管理的要点

示例：走动管理的看板示例

4. 现场走动管理开展流程

案例分析：西门子走动管理案例

工具三：看板管理 KANBAN

1. 看板管理的重要作用
2. 看板管理的定义
3. 看板：拉动式的流畅交付
4. 现代看板管理的广义用途
5. 看板管理的实施要点

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)