

# 《标杆班组建设 & 班组卓越管理》

——5天 实战型训练营

主讲：俞璇老师

## 【课程目标】

- 完善车间班组建设管理机制
- 优化班组管理六项工作机制和六项激励机制
- 掌握班组制造指标，包含生产、成本、效率、质量、设备等指标的详解和提升方法
- 指导标杆班组开展班组管理创新设计

## 【课程对象】

车间主任、班组长、班委：约50人。

## 【课程形式】

知识讲授 + 分组讨论 + 课堂演练 + 车间实操 + 成果展示 + 问题研讨

## 【课程时间】

5天（35学时）

## 【课程大纲】

### 第一天：班组管理半年总结与指导

#### 一、班组半年总结需要包含的14个方面的内容：

1. 班组安全运行与安全管理方面
2. 员工岗位纪律方面
3. 生产产量与任务完成情况
4. 生产成本的控制方面
5. 生产效率提升方面
6. 产品的库存管理方面（在制品与成品）
7. 产品质量管控和提升方面
8. 班组人员管理方面
9. 设备维护与保全方面
10. 5S和现场管理方面
11. 员工的岗位培训情况
12. 员工技能管理与技能开发方面
13. 班组工作的不足之处
14. 下半年班组工作计划

#### 二、做好班组半年总结的技巧：

1. 总结报告的准备和撰写 – word 报告（老师提供报告模板）
2. 总结报告的准备和撰写 – PPT 报告（老师提供报告模板）

课堂练习：班组半年总结报告的演练

3. 做好工作总结的技巧和原则 – PDCA 原则
4. 做好工作总结的技巧和原则 – SMART 原则
5. 做好工作总结的技巧和原则 – 工作复盘法
6. 做好工作总结的技巧和原则 – 电梯测试

#### 三、班组半年工作汇报技巧和演练

老师示范：如何讲好工作总结

工作总结的7个汇报技巧

课堂演练：班组的工作总结汇报演练

## 第二天：班组六项机制运行情况追踪与指导

### 一、班组建设的七大管理机制

1. 目标管理机制
  - 1) 班组目标的设定
  - 2) 目标设定的 SMART 原则
  - 3) 班组工作的目标分解

现场练习：制定班组下半年目标
2. 激励机制
  - 1) 员工的双激励驱动
  - 2) 员工的合理化建议机制
  - 3) 员工的精神和物质激励
  - 4) 岗位激励机制的设定

现场练习：制定员工的激励机制
3. 沟通机制
  - 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

课堂游戏：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. 培训机制
  - 1) 新员工培训
  - 2) 员工岗位培训
  - 3) 员工技能培训
  - 4) 员工技能矩阵的建立和运用
  - 5) 培训技巧和练习

现场练习：制定员工下半年的培训计划
5. 安全机制
  - 1) 班组安全机制的建立
  - 2) 人员安全的保障
  - 3) 设备安全的保障
  - 4) EHS 工作要点

现场练习：生产现场的安全隐患点识别
6. 质量机制
  - 1) 生产过程质量的保证
  - 2) 成品质量的保证

- 3) 全员质量管理意识和方法  
课堂研讨：生产质量提升的方案

7. 创新机制
  - 1) 班组创新机制的建立
  - 2) 员工创新想法的激励  
课堂演练：创新想法的练习

## 二、班组管理的六项激励与驱动机制

1. 赛场机制
  - 1) 赛场机制的管理意义和价值
  - 2) 赛场机制的实践应用
  - 3) 岗位练兵
  - 4) 技能竞赛
  - 5) 技能矩阵的运用  
实战演练：赛场机制的运用练习  
课堂研讨：如何用好赛场机制
2. 狼羊机制
  - 1) 狼羊机制的管理意义和价值
  - 2) 狼羊机制的实践运用  
实战演练：狼羊机制的运用练习  
课堂研讨：如何用好狼羊机制
3. 透明机制
  - 1) 透明机制的管理意义和价值
  - 2) 透明机制的实践应用  
实战演练：狼羊机制的运用练习  
课堂研讨：如何用好狼羊机制
4. 荣誉机制
  - 1) 荣誉机制的管理意义和价值
  - 2) 荣誉机制的实践应用  
实战演练：荣誉机制的运用练习  
课堂研讨：如何用好荣誉机制
5. 分享机制
  - 1) 分享机制的管理意义和价值
  - 2) 分享机制的实践应用  
实战演练：分享机制的运用练习  
课堂研讨：如何用好分享机制
6. 评议机制
  - 1) 评议机制的管理意义和价值
  - 2) 评议机制的实践应用  
实战演练：评议机制的运用练习  
课堂研讨：如何用好评议机制

## 三、班组建设的课堂与现场演练

- 研讨：我们的班组建设有哪些不足
- 研讨：我们班组建设的改进方案
- 研讨：小组讨论和成果汇报

## 第三天：标杆班组管理创新推进指导

### 一、班组现场的5S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

车间演练：5S问题点识别与改善方案

### 二、生产现场的目视化管理

1. 目视管理金字塔
2. 目视化显示
3. 目视化控制

车间演练：现场目视化管理的问题点识别与改善

### 三、生产现场的走动管理

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5S与红牌大作战演练（需要提前制作红牌卡片）

### 四、班组的其他管理和改善活动

1. 合理化建议（员工改善提案）的开展
2. QCC - 持续改善项目小组的开展
3. 班组技能竞赛的开展

课堂研讨：我们如何开展班组活动

案例分享：世界五百强企业是如何开展班组活动的

### 五、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
3. 时间管理的工具：里程碑
4. 时间管理的工具：行动计划

课堂练习：时间管理矩阵的运用

### 六、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

### 七、工作中的防错原理及技术

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

车间演练：工作中的常见错误和防错方案的制定

## 第四天：班组制造力指标设计与优化

### 一、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

现场演练：生产效率的指标测量和计算

#### 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：我们如何做到效率改善和提升？

#### 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

车间演练：设备利用率 OEE 的现场测量

车间演练：设备利用率的现场问题识别和改善方案

### 二、班组成本和质量的管理和改善

#### 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) 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

课堂研讨：生产质量问题及其改善

车间演练：生产质量问题的识别与改善方案制定

### 三、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

练习：流程程序分析图课堂演练

车间演练：生产过程的流程程序分析图绘制

## 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

车间演练：现场的八大浪费识别与改善方案

## 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

车间演练：生产过程的瓶颈工序识别与改善

## 4. ECRS：流程改进小工具

- 1) 什么是 ECRS
- 2) ECRS 的表格运用和案例

车间演练：生产过程的 ECRS 改进

## 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

车间演练：生产过程的换型换线问题识别

车间演练：快速换型的改善方案制定

第五天：卓越班组建设评价

## 一、卓越班组建设评价标准

### 1. 适用对象

### 2. 评价项目、权重及分值、评分依据

- 1) 总体评价说明
- 2) 评价项目分解  
评分依据和权重分值
- 3) 加分项和扣分项
- 4) 评价结果评级

## 二、卓越标杆班组评价表详解（共 80 个要点）

1. 班组执行力（5 项 10 要点）
2. 班组基础管理（11 项 22 要点）
3. 班组核心要素管理（7 项 35 要点）
4. 班组影响力（4 项 4 要点）
5. 班组绩效（5 项 5 要点）
6. 成果荣誉（1 项 4 要点）

评分表示例（部分表格截图）：

评价项及权重	评价点	评价内容	标准分值	评分细则	得分	责任部门	
班组长执行力 5% 20 分	责任意识 (3 分)	1. 工作积极、主动、敬业、负责，在班组中起到模范带头作用	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作责任心很强，3 分。</li> <li>• 工作责任心一般，2 分。</li> <li>• 工作责任心较差，1 分。</li> </ul>		安质部	
	进取精神 (3 分)	2. 追求卓越，勇于创新，在管理、工作中勇于探索新方法、新方法	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 积极探索创新的管理及工作方法，3 分。</li> <li>• 较有创新意识，2 分。</li> <li>• 按部就班，墨守成规，1 分。</li> </ul>			
	岗位技能 (3 分)	3. 善于钻研学习，有较高的职业素质和专业技能，在专业上能起到指导、示范	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 职业素质和专业技能突出，3 分。</li> <li>• 职业素质和专业技能较好，2 分。</li> <li>• 职业素质和专业技能一般，1 分。</li> </ul>			
	执行力 (11 分)	4. 完成上级交办工作	4. 完成上级交办工作	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 理解、支持上级的各项管理活动，积极参与完成各项管理主题工作，4 分；被动执行，2 分；应付执行，1 分。</li> </ul>		
			5. 完成各项生产任务	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 统筹安排各项生产任务，有效分工、协调、推进，完成工作任务目标，4 分；未完成，0 分。</li> </ul>		
			6. 流程协作力	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 积极配合、支持上工序、下工序工作，发挥班组协作精神，促进大流程效率，3 分；协作性一般，2 分；协作性较差，1 分。</li> </ul>		
	加分项(10 分)	7. 关注员工情绪和状态，及时进行疏导	7. 关注员工情绪和状态，及时进行疏导	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 切实掌握班组每位员工思想动态，及时掌握情绪状况，进行有效疏导并及时报告</li> </ul>		
			8. 知人识人用好人	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 了解员工的工作能力、性格、经验等特点，并根据此来合理安排班组工作，尽量发挥每个人的特长和潜能</li> </ul>		
			9. 为员工搭建成长平台	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 注重员工综合素质和能力培养，通过授权、设置挑战性任务等方式，给员工提供锻炼、提升能力的平台，促进人才成长</li> </ul>		
			10. 有效调动人员积极性高	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 善于利用人本机制、营造竞赛氛围等方式调动人员积极性</li> </ul>		
基础管理 (25%)	组织建设 (6 分)	11. 成立班组安全管理机构	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有明确的管理职责和分工，4 分。</li> <li>• 有明确的轮值表，2 分。</li> </ul>		安质部	
	计划管理	12. 班组建立年度班组建设	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立年度工作计划，1 分。</li> </ul>			

## 三、卓越班组建设评价标准

1. 班组建设的目的和意义
2. 班组建设的步骤和方法
3. 班组卓越现场打造技术
4. 班组员工的七个好的工作习惯
5. 卓越班组创建八项条件
6. 班组建设推行步骤

课堂研讨：我们如何建设卓越班组？

现场演练：全员动员：建设卓越班组动员会

现场演练：头脑风暴：我们离卓越班组还有多少差距？

#### 四、课程总结&答疑环节