

# 工厂全流程编写实务

## 课程背景：

我们可以看到许多车间管理存在【三 mang】现象：

一、“忙”，忙碌：车间班组长一天到晚忙得不得了，到处救火，看似做了很多事情，实则成效低下。现场一片忙碌的景象，但又是一片混乱的景象，“整理整顿”天天讲，“清扫清洁”时时说，“素养”就是形不成；整天忙得不得了却不知自己在忙什么。两个成语概括就是，忙忙碌碌，碌碌无为。

二、“盲”，盲目：顾名思义就是看不见听不到，不注意车间管理的上传下达的信息变化，忽略了彼此之间的了解和沟通，做起事情就像盲人摸象，自以为是、随意而为、不讲规则。一旦出了问题，责任你推我挡，每个人都觉得是对方的错，都认为自己是受害者。

三、“茫”，茫然：就是无目标，或者说有目标，但就是难以实现，或者说在实现的过程中无法统一目标，上层领导做上层领导的，班组长做班组长的目标，员工干着员工的活，不能形成统一，最终目标形同虚设。班组长迷失、员工层迷失，上层领导迷失，企业迷失，大家都是浑浑噩噩。形象的说就是“做一天和尚撞一天钟”。

出现这些问题，该怎么办？

中国式管理其实是人情化管理，这种管理方式有利于建立柔性、和谐的气氛，最大程度地激发被管理者的热情与忠诚。但既然是人情化管理，被管理者就可以选择不接受或不报答管理者的人情，因此这种管理方式的主动权掌握在被管理者手中，是一种管理者丧失了主动权的管理模式。

中国与西方，人情化管理与制度化管理，二者各有利弊，该如何结合？

企业管理中，任何事都需要当领导的人去拉着拽着，如何减少对领导的依赖？

管理过程中，相互不配合、部门壁垒严重，如何打破？

导入的精益生产、5S、ISO 体系、ERP 系统、KPI 考核模式为何总是失效？

## 企业的困惑：人难管/事难做

1.执行力差: 光说不做，光想不做者大有人在。制度文件一大堆，没人执行，也没人真正抓执行。怎么办？理论水平都不低，但做起事来却差劲，怎么办？

2.积极性差: 工资待遇不算差，但偏偏谁都没劲干，怎么办？

3.稳定性差: 明明企业彼此差不多，偏偏员工老跳槽，怎么办？

4.服从性差: 能力一般般，却偏偏谁都不服谁，事情干不好，却喜欢怪别人，这样的团队怎么带？

5.绩效考核差：绩效考核月月搞，要么走形式、要么人情化，指标收集一大堆，数据全部在造假，最终老板员工都抱怨，绩效到底怎么考？

6.责任性差：问题时有，扯皮推责烦，怎么办？责任时常挂嘴边，出现问题没人管，责任去哪儿了？

7.材料成本越来越高，但浪费却有增无减，做得多，亏得多，怎么办？

8.专家老师的课听了不少，也请过不少；体系、模式、制度文件也搞过不少。但就是没有用，怎么办？

9.当问题出现引发具体究责时，部门间经常会发生低效的推诿和争吵，怎么办？

钱越来越难赚，效率低下是根源！效率低下，管理失控又是根源！制造企业几乎所有问题都可以追溯到管理失控上来，没有控制，管理就象是一场游戏！

如何解决管理失控的问题？建立自动化生产管理体系！从源头开始控制，对过程进行控制，对结果进行控制，**让不带“总”字号和不带“长”字号的基层班组长发挥在管理中的作用。**

本课程提供的科学管控模式，在企业内建立标准，制约，责任三位一体的流程系统，并辅之以企业人心管理模式，打造企业控制力和凝聚力。

### 课程特色：

本课程把重点放在人和事两方面，在人方面尤其是人的职业化素养的养成，在事方面重点在于建立组织控制机制，利用事的横向发生进行相互制约和平衡，从而提升效率的工作方法；同时通过稽核控制保障做事的人不违规不犯错，同时打造高效快速执行的企业文化，在此基础上采用过程控制的方法推行绩效考核，让人人按结果付薪的管理模式。全方位的内容点检，观念启发和标准建立,使学员从观念,流程到规范都有所收获;

讲师非常重视精细化管控模式导入的顺序，及每个阶段的重点和难点如何突破；讲师深知国人之陋习以及人性的弱点---大锅饭则集体弱智，包产到户则趋利避害，本课程将给您一个不一样的制造系统管理课程，生鲜火辣的内容逐一呈现！

### 授课方法：

理论讲授,数据分析,图片分享,工具介绍,工具演练,分组讨论,结果发布,讲师点评,课后作业,内容考试与标准答案,持续改善计划。

### 适合对象：

基层班组长、生产系统各科室主办科员及基层管理人员（跟单员、计划员、物控员、采购员、仓管员、工艺中员、质检员、机修员、作业员）、储备干部

培训课时：2天

## 课程大纲

### 第一讲：为什么“约束才能出效率”？

#### 一、生产效率不高的原因是什么？

- 1.效率从何改变
- 2.公路塞车的深层次分析
- 3.集体弱智现象
- 4.生产企业的管理误区

#### 二、生产企业存在的问题

- 1.效率从哪儿来？效率从约束当中来。
- 2.“工厂网状控制图”分解及九大员协同运作模式

#### 三、计划权威性的建立

- 1.新型组织模式
- 2.领导管人与流程管理
- 3.通过流程来训练合格的员工

#### 四、标准流程图编写及方法

- 1.管理流程控制图编写及方法
- 2.工艺流程控制图编写及方法
- 3.数据流程控制图编写及方法
- 4.标准与标准化的本质

#### 五、流程文件发行七步骤

### 第二讲：工艺员的流程分解

- 1.工艺员如何做工艺流程分解？
- 2.工艺员如何做产能评估？
- 3.工艺员如何做生产工艺 SOP？
- 4.工艺员如何做检验 SOP？
- 5.如何控制工艺员的绩效？

### 第三讲：跟单员的流程分解

- 1.如何对接客户
- 2.如何对接销售员
- 3.如何处理订单
- 4.处理订单的权限
- 5.如何控制跟单员的绩效？

#### **第四讲：计划员的流程分解**

- 1.如何做订单评审？
- 2.如何对接工艺员做产能评估？
- 3.如何做生产计划？
- 4.让计划赶上变化的方法
- 5.如何跟进生产产能？
- 6.计划员的权限
- 7.如何控制计划员的绩效？

#### **第五讲：物控员的流程分解**

- 1.如何对接工艺员处理物料需求？
- 2.如何向采购下达采购指令？
- 3.控制仓管员减少物料呆滞的程序
- 4.控制安全库存的方法和程序
- 5.物控中的权限
- 6.如何控制物控员的绩效？

#### **第六讲：采购员的流程分解**

- 1.采购作业的九步程序
- 2.如何控制采购作业的动作？
- 3.如何保障采购物料的准交率？
- 4.如何做外发加工？
- 5.采购员的权限
- 6.如何控制采购员的绩效？

### **第七讲：仓管员的流程分解**

- 1.如何保证账物卡相符？
- 2.如何控制收料作业？
- 3.如何控制来料检验作业？
- 4.如何控制发料及时性？
- 5.仓库员的权限
- 6.如何控制仓管员的绩效？

### **第八讲：品管员的流程分解**

- 1.品检员的三自一控原则
- 2.品检员检验标准动作来自哪里？
- 3.质量控制标准差对生产作业的控制
- 4.如何控制品检员的作业？
- 5.品检员的权限
- 6.如何控制品检员的绩效？

### **第九讲：机修员的流程分解**

- 1.机器设备的三自一控
- 2.机器设备的保养程序？
- 3.设备异常处理的程序？
- 4.如何减少设备停机率？
- 5.机修员的权限
- 6.如何控制机修员的绩效？

### **第十讲：生产作业员的流程分解**

- 1.生产作业员的权限
- 2.如何控标准作业？
- 3.停/呼/待方法的使用
- 4.如何控制生产进度？
- 5.如何控制生产现场？
- 6.如何召开生产早/晚会？

- 7.如何控制生产效率？
- 8.如何控制生产成本？
- 9.如何控制生产品质？
- 10.整体效率与个体效率

### **第十一讲：生产现场异常的处理--快速反应机制的建立**

- 1.异常小组的组成
- 2.异常小组的权限分配
- 3.异常小组的作业程序
- 4.异常原因的结果追踪
- 5.异常问题的追责

### **第十二讲：如何保障生产的整体协同高效**

- 1.生管《六日工作法》的操作要领
- 2.《日协调》动作
- 3.《日备料》动作
- 4.《日计划》动作
- 5.《日稽核》动作
- 6.《日考核》动作
- 7.《日攻关》动作
- 8.六日工作法的动作控制要点

### **课程总结**