

# 精益生产现场管理和改善

## [课程背景] Curriculum background

企业竞争看管理，管理看现场，打造高效有序的生产现场，是企业提高基础竞争力的有效途径：

- ◆ 规模越做越大，投入越来越多，而效益却越来越差，制造成本居高不下；
- ◆ 制造现场定位不清，方向不明确，导致管理问题接踵而至；
- ◆ 面对少批量多品种、多批次的严格交付要求等问题，手足无措；
- ◆ 员工素质良莠不齐，各要素功能发挥无法达到现场要求，百般无奈；
- ◆ 现场管理人员没有制定有效的标准，找不到督导工作的根本点，不能有效实施；
- ◆ 想改变目前的局面，做过改善但效果不好，以致愈发千头万绪，无从下手；
- ◆ 无论使用何种激励方式，都无法让员工保持长期的工作激情；

在企业经营中，企业管理者常有以上的困惑，这些问题的症结在哪里？如何真正使现场成为利润产生的源泉？如果建构最优化的现场运作模式，如何向现场精益化管理转型？

## [课程收获] Course harvest

本课程以知名企业精益生产现场管理模式为蓝本，结合国内制造业现场管理面临的问题及需求，全面梳理并剖析了精益现场管理的方法、工具及技巧，并从精益现场管理核心出发引出精益管理的灵魂——持续改善，以构成基层管理的核心行为，谋求更优质、更有效率的现场管理与改善。

- 1、明确现场如何定位及建立具有特色的现场管理
- 2、了解和掌握 6S 现场管理的方法
- 3、充分理解和运用三项基本活动（标准化、目视化、看板化）推进现场管理
- 4、革新观念，育成各级人员的精益观念及意识
- 5、构建精益现场管理蓝图，提高制作现场管理的安定化和活性化
- 6、调动系统管理思维，构建组织和精益管理系统，有序推进以达精益生产模式之目的
- 7、准确制定有效的标准，找准督导工作的根本点
- 8、布局基础管理实践，灵活运用有效管理和改善技法

## [授课形式] Course harvest

- 1、专业讲师深度剖析日式精益实战理论，系统规范，简单、实用、可操作
- 2、活泼，幽默，课堂气氛活跃，很高的参与性与互动性
- 3、善用大量实战案例启发学员，实用性强
- 4、现场答疑互动，形象生动，知识性、趣味性和实践性相结合

## [授课时间] Teaching time 3天

现场调研 1 天，发现问题、拍照，为培训准备素材；  
培训 2 天，以现场调研素材作为案例分析

## [授课对象] Course harvest

一线主管等制造业生产及运营系统各级管理人员、基层员工

## [课程大纲] Course harvest

### 第一讲：现场定位--关乎质量、成本、交期、安全

- 1、现场与管理
- 2、现场的六大投入要素与六大目标分析

---

案例分析: 现场管理与 QCDS 的关系

3、生产现场直接评价法--- 发现现场的问题

## 第二讲：现场管理从 5S 开始

- 1、5S 管理是现场管理体系良好运行的基础；
- 2、5S 主要内容及推行——整理、整顿、清扫、清洁、素养；
- 3、实施 5S 现场管理的方法、工具及如何进行现场改善；
- 4、实施 5S 现场管理常见问题及解决方法、
- 5、工业企业 5S 评价表
- 6、5S 推行手册

案例分析：丰田汽车为什么长期坚持 5S 管理

丰田汽车现场管理效果-图片分析

## 第三讲：现场管理的三大工具

一、标准化管理--标准化是现场管理的根本  
提升管理水平的 2 大轮子-创新改善与标准化

- 1、什么是标准化管理？
- 2、标准化的作用分析
- 3、标准化的应用

案例：企业标准化管理手册

标准化操作规程 (SOP)

### 二、目视化管理-让管理“一目了然”

- 1、什么是目视化管理？
- 2、目视化管理的作用分析；
- 3、目视化管理在现场的具体应用

案例分析：定点摄影、红牌；

### 三、看板管理--揭示问题，防微杜渐

看板是发现问题、解决问题的非常有效且直观的手段

- 1、看板管理包括哪些内容？
- 2、看板在现场的应用

案例分析：库伯安迪生现场管理看板

## 第四讲、现场质量管理—精益求精，追求更高品质

质量---企业的生命线！现场---孕育质量的场所！

一、现场质量管理：质量控制和质量改进

二、六大因素的分析及主要预防控制措施

### 1、操作人员因素分析及控制

问题：如何提高员工的质量意识？

案例：丰田公司人为操作不良常用对策

### 2、机器设备因素分析及控制

案例：如何提高设备的精度和稳定性？

3、材料因素

案例：丰田“召回”事件；

4、工艺方法的因素

标准化作业管理的常用文件

分析：工序标准化作业管理要点

5、环境的因素

(1)、软环境

---

(2)、硬环境

6、测量的因素

### 三、推行 QCC 活动，实施质量改进

案例、海尔：构造“零缺陷”管理机制

## 第五讲、现场安全管理--- 生产必须安全

- 1、作业现场“4S”活动
- 2、安全目视化标示、作业标准化
- 3、隐患排查治理活动
- 4、工作安全分析
- 5、危险预知训练 (KYT)
- 6、安全行为观察-

案例：--从“要我安全”如何转变为“我要安全”；

案例：根据图片现场开展危险预知训练

## 第六讲 持续改善是现场精益管理的灵魂

1. 促进现场改善的总体布局与规划
  2. 如何开展个人改善：创意功夫（合理化建议）  
案例：丰田是如何开展创意功夫
  3. 如何开展团队改善：集体改善（小集团活动）
  4. 站在战略高度上，推行精益（整体改善）。
- 总结：精益的意识比工具更重要，现场管理的成功关键

## 第七讲 班组长在现场管理中的角色：既是兵头又是将尾

- 1、班组的组织建设--- 构建卓越班组健康发展平台  
---建立班组圆桌式组织结构、激发成员参与班组管理
- 2、制度建设--健全卓越班组的体制框架  
---实效制度是组织正常运转的保障  
---制度建设存在的难点和误区  
---管理环境化--用自省式管理取代督察式管理  
案例分析：员工为什么疏远了小刘班组长？
- 3、人才建设--激活卓越班组的核心理力量  
---修炼员工基本功---“八全管理模式”  
---开发员工领导力—轮值管理  
---开发员工执行力--- 动态激励
- 4、透明化建设--健全卓越班组的“三公”平台  
---透明化管理的三大功效及实施
  - 1)、问题透明--- 具体体现
  - 2)、制度透明--- 具体体现
  - 3)、绩效透明--- 具体体现
  - 4)、现场透明--- 具体体现
- 5、机制建设---开启卓越班组的动力之门  
赛马机制  
狼羊机制

---

透明机制  
荣誉机制  
分享机制  
评议机制

### **第八讲：课后实践作业**

- 1、生产现场直接评价法实施
- 2、现场 5S 管理推行计划
- 3、现场标准化、目视化、看板化实施计划