

---

# 《TWI 生产一线主管技能提升训练》

课程主讲：陈鹏 课时：2天

## 课程背景：

班组长综合素质的高低决定着企业的政策能否顺利地实施，公司班组长的管理好坏，将直接影响公司产品的生产进度和产品质量，因此班组长是否尽职尽责至关重要。随着时代的发展和工作的需要，越来越多的年轻人走上了班组长的岗位，但他们大部分都是靠师傅带徒弟的方式或靠自己平时摸索，积累经验来了解、感悟什么是管理，因此缺乏系统的管理知识。经验很重要，但是经验毕竟不系统，存在一些盲区，所以必须经过系统的培训来提高管理水平……

## 课程收益：

- ◆转变观念，树立明确的现场管理人员职业化意识；
- ◆正确认知自身角色，理解基层管理人员应该承担的职责；
- ◆了解现场管理的架构，掌握现场日常管理的内容和要点；
- ◆学习下属教导与培养的步骤，有效提升下属技能；
- ◆掌握人际关系处理的原则，有效的处理班组和其他部门的关系。

## 授课方式：

理论讲授 40%、实战演练 35%、案例讨论、经验分享、答疑 10%，讲师互动相辅而成

## 授课对象：

生产主管、车间主任、班组长、督导员、线长等现场管理人员

## 课程内容：

### 一、明确一线主管的工作与职责、能力与要求，角色认知与定位

- 1、制造业的发展趋势---由粗放向精细管理转变
- 2、一线主管的定位
- 3、一线主管的工作范畴、内容与职责
- 4、一线主管的基本能力
- 5、一线主管日常工作中常犯的角色错位
- 6、不想当经理的主管不是优秀的主管

---

## 二、培养一线主管的组织与协调能力

- 1、面对工作任务如何来开展你的工作
- 2、计划、组织、指挥、控制
- 3、如何提升你的工作指派与授权能力
- 4、如何加强团队内与团队间的配合与协作
- 5、如何带领整个团队去达成工作绩效

## 三、培养和提升一线主管的执行能力

- 1、执行力——从规划到结果的推进器
- 2、一线主管执行不力的根源
- 3、执行不力的主、客观原因
- 4、如何提升自己的执行力？
- 5、如何贯彻与检查下属的执行力？
- 6、如何培养和塑造自己成为执行型人才

## 四、培养自己和下属的责任意识，与职业行为素养

- 1、现代主管应具备的职业人格与素养
- 2、如何提升自己与下属的责任意识
- 3、如何替上司分担责任，成为上司的得力助手---成长的阶梯
- 4、如何替下属承担责任---个人魄力的提升

## 五、现场之机、料、法管理

- 1、现场管理应具备的意识和方法
- 2、现场信息收集与管理
- 3、设备管理要点
- 4、物料管理要点
- 5、作业方法管理
- 6、生产现场的管理、现场的关键管理
- 7、现场异常把握与问题处理

## 六、现场 5S 与目视化管理

- 1、5S 现场管理之基石
- 2、5S 推行的关键与要点

- 
- 3、5S 活动升华
  - 4、现场管理的三级标准
  - 5、打造一目了然的现场
  - 6、目视管理的水准
  - 7、12 种目视管理工具的应用
  - 8、看板的定义与功能
  - 9、看板在不同企业现场中的应用
  - 10、看板制作和设计要点

演练：自己动手做做看

## 七、现场作业标准化与标准工时管理

- 1、作业标准书之构成要素
- 2、作业标准化及标准文书的重要作用
- 3、作业标准书之制作
- 4、标准工时的实际测定
- 5、运用 MOD 法确定标准工时
- 6、标准化作业管理的基本步骤
- 7、运用标准工时平衡生产线
- 8、运用标准工时确定人工用量
- 9、运用标准工时进行绩效考核

## 八、工作改善与效率提升

- 1、改善的误区
- 2、改善给企业带来的影响
- 3、问题管理
- 4、改善合理化四步骤
- 5、PDCA 循环改善工具
- 6、现场中的七大管理浪费
- 7、如何识别现场中的浪费
- 8、现场 IE 改善
- 9、改善无止境

---

10、工作效率提升

11、改善的八字诀

## 九、生产计划——生产现场交货期管理

1、计划不确定因素的影响

2、计划执行无效与无效透析

3、如何将工作分层别类

4、制定生产计划的常用工具

5、生产排程的高明做法

6、生产进度随时掌控

7、依据“4M1E”做好产前准备

8、日程分析（生产周期分析）

9、在制品占用量分析示意图

## 十、品质改善——零缺陷的方法和思路

1、生产过程中品质如何来控制

2、零不良的原则

3、PPM 品质管制的时代的观念与态度

4、品质成本管理

5、品质管制的工具和方法的运用

6、品质成本的预防与控制

7、品质的改善与提升

讨论:谁负责质量问题？

## 十一、员工培育

1、员工培育形式与方法

2、培育前的准备

3、指导员工的技巧

4、多能工的训练

5、员工培养的常见问题和对策

6、正确的员工培育四阶段法

7、工作培育应有的理念

---

## 十二、现代企业生产现场常用技法

- ◆ U型布局
  - ◆ 流程式布局
  - ◆ 多技能员工
  - ◆ 作业标准化
  - ◆ 5S 管理
  - ◆ 推行设备的TPM
  - ◆ 目视管理
  - ◆ 看板管理
  - ◆ 全员质量控制
  - ◆ 防错、防误、防呆
  - ◆ 快速换模
  - ◆ 单元生产
  - ◆ 精益生产
  - ◆ IE 工程
  - ◆ 工序平衡
- 案例分享