

《制造型车间管理干部能力提升 MTP》

一、课程背景：

在您的企业，车间管理人员是否常常面临这样的问题：

- 1、工作做了不少，每天也忙忙碌碌，管理好象还是理不出头绪，如何有效的推进车间管理工作？
- 2、主管要改善，老板要降本，生产现场如何有效发现问题，持续改进？
- 3、品种多，计划变化频繁，生产任务忽高忽低，如何提高生产车间柔性，有效的保证生产进度？
- 4、生产过程不稳定，机器故障和产品质量问题常常发生，如何有效的控制提高质量和提高设备利用率，如何控制工伤事故的发生？
- 5、现场很多事情需要依靠下属和同级部门共同努力，可是经常是出了问题后，人人相互推脱，事情一误再误，如何有效的与他人沟通和协调，如何激发下属的主动性和责任心？通过本课程的培训，将会让您茅塞顿开。

二、课程收益：

- 1、明确现场干部的角色定位，掌握车间日常事务管理及人员管理的精髓
- 2、掌握简单的质量工具及改进生产质量的方法
- 3、学习有效掌握生产进度，控制制造成本的方法
- 4、学会发现和挖掘问题，掌握用简单工具解决各种车间复杂问题

三、培训对象：

制造企业厂长、车间主任、班组长、工段长、生产领班等车间督导人员及储备干部

四、培训方式及特色：

（一）培训方式：

- 1、讲师激情、精彩演讲占 50%
- 2、案例分析（从正面和反面两方面进行实例分析）占 20%
- 3、互动提问：讲师现场提问，学员作答，讲师点评占 10%
- 4、作业练习：现场练习和操作、表演展示占 10%
- 5、分组讨论：头脑风暴：各小组给出答案，讲师点评占 10%

（二）课程特色

- 1、可操作性：聚焦于现场的实际操作训练与实践能力提升
- 2、系统提高：锁定车间管理人员能力点，通过训练，改变管理行为，提升管理技能
- 3、寓教于练：制造型企业实际案例分析，您的困惑大家解答，您所参加的不是一堂枯燥的“填鸭”课程

五、课程大纲

第一模块、车间管理人员的职责定位

- 1、车间管理人员的职责与角色认知
- 2、如何成为好的车间现场管理人员
- 3、车间管理工作的重心与要点
- 4、案例分析：某公司现场管理人员处理现场问题的方法探讨。
- 6、现场分组讨论：

问题 1：根据你的经验,你认为什么样的车间管理人员才是受员工尊敬管理人员?

问题 2：根据你的经验,什么样的现场管理人员使员工不喜欢?

问题 3：你认为一名杰出的现场管理者应具备哪些方面的条件?

第二模块、车间现场的目标管理和绩效考核

- 1、车间整体工作的推进体系
- 2、车间管理项目的指标化
- 3、如何将目标与指针展开为具体的实施方案
- 4、如何有效的分解车间管理目标
- 5、如何通过报告与例会进行管理追踪
- 6、案例：某知名企业目标管理和绩效考核的实例
- 7、现场讨论：如何对车间现场技术人员的目标进行识别和管理？

第三模块、如何有效的挖掘车间问题

- 1、工厂常见的问题
- 2、如何从 4M 查核各个环节的问题
- 3、如何寻找“三呆”，消除“三呆”
- 4、如何建立适宜的标准，作为暴露问题的指标
- 5、现场讨论：如何准确、快速地识别现场一些不经济、不均衡、不合理的现象？

第四模块、车间现场 5S 和目视管理

- 1、为什么 5S 是工厂管理合理化的根本
- 2、5S 的核心与实质
- 3、精益目视管理
- 4、看板管理
- 5、创建和应用不同类型的视觉控制工具
- 6、5S 的效用
- 7、案例分析：某企业的看板展示
- 8、分组讨论：试分析 5S 在推行中困惑的问题：（1）为什么 5S 活动不能持之以恒？（2）领导不重视如何解决？（3）员工素质意识低下如何解决？（4）5S 检查评比流于形式如何解决？（5）5S 文件做得好，执行力不够如何解决？

第五模块、车间计划管理和异常控制

- 1、生产作业计划的追踪实施
- 2、如何控制最佳的生产节拍，保持有效产出
- 3、如何减少运输时间，缩短交期
- 4、如何提高生产管理系统的柔性
- 5、如何降低换线时间适应生产线的转换
- 6、如何利用多能工随时调整生产安排
- 7、生产负荷平衡
- 8、如何通过快速换型技术实现多品种生产转换
- 9、针对小批量生产的作业调度与监控
- 10、生产调度与实时统计回馈
- 11、针对多品种小批量的作业计划方法
- 12、问题讨论与解答：
 - （1）生产进度异常如何分析，又如何解决？

(2) 插单生产如何应对？

第六模块、车间现场质量控制与改进

- 1、如何识别质量问题
- 2、如何运用品管圈活动改进质量管理
- 3、推移管理与预防性问题发现
- 4、质量问题的对应流程与要点
- 5、质量改善工具介绍与运用
- 6、现场练习。

第七模块、车间现场成本控制——企业生存的根本

- 1、盈亏平衡点学习老板的经营观
- 2、现场成本管理的主要指标
- 3、降低制造成本的主要途径
- 4、减少现场浪费的活动方法
- 5、放大镜从宏观到微观的工具
- 6、标准成本与标准工时的测定
- 7、标准成本/标准工时的差异分析
- 8、问题讨论：(1)卖鸡蛋赚钱还是卖笔记本电脑赚钱？
(2)企业的利润怎么来的？(3)根据目前的财务和生产安排，本公司是否应承接这笔订单？
- 9、优秀企业案例：（1）常州某制造厂运用 ABC 分类法降低物料成本；（2）小天鹅的“末日管理”；
（3）中国海尔公司的采购体系降低成本。

第八模块、车间现场设备管理——TPM

- 1、设备管理的支柱
- 2、数字化的综合效率管理
- 3、设备的六大损失
- 4、改善慢性损失，向零故障挑战
- 5、设备初期清扫与困难源对策
- 6、自主保养的七步骤
- 7、案例分析：惹事的销轴
- 8、案例：某公司设备日常维护/点检表展示

第九模块、车间现场作业安全预防与管理

- 1、事故的基本性质
- 2、习惯性违章行为的特点
- 3、安全问题事例分析；
- 4、堵住事故漏洞靠人人尽责
- 5、责任意识增强核心竞争力
- 6、人身安全
- 7、机器设备安全
- 8、车间作业安全与 6S
- 9、危险化学品管理和控制
- 10、案例分析与反思：（1）某机械师的悲剧；（2）深圳某玩具厂火灾的案例分析；
（3）深圳市宝安区福永镇 XX 电子厂的案例分析；（4）东莞市 XX 毛绒织造有限公司的案例分析。

第十模块、车间现场人员的管理

- 1、新型的上下级关系
- 2、自我培养与培养下属的意识
- 3、如何有效的指导与辅导下属
- 4、如何塑造持续学习与改善的现场氛围
- 5、如何有效的向上级沟通与汇报
- 6、同级部门之间沟通与回馈的技巧
- 7、人际技巧与关系处理
- 8、激励下属的技巧与方法
- 9、案例分析：（1）如何指导下属；（2）如何形成自动自发的现场氛围；（3）如何处理员工的冲突。