

# 《精细化工厂管理九环节》

课程主讲：陶树令 课时：2天

## 课程背景

目前金融风暴给很多的生产制造型企业带来了很大的影响，使企业面临着巨大的生存压力：

- 1、产品品种越来越多，产品生命周期越来越短，交货期越来越紧，品质越来越高，价格越来越低；
- 2、车间和制造部门管理的好坏，直接影响着产品“质量、成本、交货期”各项指标的完成；
- 3、如何进行车间管理和生产过程控制，如何协同其他部门共同处理现场的各种问题。这已成为中国制造业企业车间管理人员必须掌握和重视的职业化技能；
- 4、企业应对面临的巨大压力，增强在市场上的竞争力，归根结底是生产率、成本控制与管理能力提升的竞争；
- 5、本课程最大的特色就是把理论转换成为实际的操作手段，让企业充分利用这些手段提升企业的生存力。

## 课程特色

结训后提供上课期间所举出的案例电子档，方便学员实践

## 适合对象

企业总经理、企业厂长、制造业生产总监、生产经理、车间主任、生产制造主管及一线干部；

## 课程目标

- 1) 增进工作的知识,方法;
- 2) 提升职责的认识;
- 3) 学会改善的技巧;
- 4) 学习领导与指挥的技巧，以身作则;
- 5) 学会指导与教导的技巧,用督导替代监督；
- 6) 利用工作教导之直通率查核表科学管理.

## 培训大纲

# 一、如何找准生产管理人员职责定位？

## 1.1 车间管理人员的职责与角色认识

A、干部的管理功能与职责：

B、干部的必备能力

C、职责与角色的定位

a、依职责定位

b、依角色能力定位

c、海尔锁定权责的做法

案例展示：海尔的猴子责任法

D、以成功有约八关照来追求角色扮演

演示从个人的成功进展到从人的成功

E、各级干部职责及案例介绍

案例展示：工作职掌的案例及规划重点，

F、执行力与干部职责的关系

成长力决定了执行力

## 1.2 如何建立好管理的基础

A、日常管理的维持

B、项目管理的改善

C、干部重点管理的掌握

a、用 80% 的资源来做 20% 的重点工作

b、重点工作的视野与选择

案例展示：如何快速地，大量地把项目管理转换成日常管理，提升企业绩效

D、如何利用限制理论来做好重点管理及改善的执行力

案例展示：如何导入铁三角多能工的培训，来发现问题与解决问题，并且规划如何做到现场的三不——不接受不良，不制造不良，不输出不良，善用逆境正转法，化危机为转机。

E、利用无过失责任主义来落实执行力

案例展示：建立不会犯错的控制方法，以我的责任取代大家的责任

## 1.3 如何成为好的车间现场管理人员

A、重点管理的落实

B、高效力的管理

案例展示：建立一分钟的快赏快罚思想与做法

C、如何落实管理五原则

a、如何做好精细化的计划

案例展示：精细化进度表的设计和控制方法

b、如何组织一个有效的组织

案例展示：柔性化管理是最能适应变力的管理

c、做好管理先要做好领导

案例展示：领导是确定所做的事是否正确

d、如何做好人际关系，沟通协调

案例展示：怎样才敢开口，表达意见，双向沟通

e、优质的事前与事中控制

案例展示：配合预防及预测性控制方法，领先同业

## 1.4 成功管理七要点

案例展示：展示丰田式生产体系，来诠释成功七要点的特质

# 二、如何有效的推行精细化生产管理工作？

## 2.1 精细化生产整体工作的推进体系

案例展示：指导开发六合一的生产策划与产品实现的程序文件，将团队协作的做法，设计到程序文件内，逼使部门与部门之间的合作，令程序文件内体现出输入与输出，达到乌龟管理图的协作功效及锁定责任。

## 2.2 如何将生产车间管理的项目指标（目标）化？

案例展示：首现定出方针，然后导出项目，其三，寻出对策，其四，制定责任归属的定性与定量指标，当作高，中，低三层管理层的共同努力方向。

案例展示：举例展现管理驾动率变动，影响团队绩效的深远，诠释管理浪费的所在

## 2.3 造成工作效率损失的微小事项

案例展示：说明标准作业的损失及对策，说明非标作业的损失及对策

## 2.4 设定良质目标的八大要点

## 2.5 如何将目标展开为具体的实施方案

案例展示：例举一些依据目标管理原则所规划的不同案例

## 2.6 如何有效的分解与达成生产管理目标？

案例展示：利用直通率来说明团队绩效的重要，并建立预测，差异比较，纠正，对策，及制作查核表的一连串步骤及注意事项

# 三、如何成功地将精细化流程管理导入生产？

## 3.1 工业工程（IE）在生产现场的领域

案例展示：说明重视方法研及时间研究的道理，及如何展开实用的方法

## 3.2 追求精细化的预定时间标准（PTS）

案例展示：说明 PTS 法的优缺点，推崇 PTS 法是一种国际领先的方法

介绍模特法与 MTM-2 法，并做出比较

## 3.3 从精细化动作引伸到简明的工序及流动的流程

案例展示：展示流程程序图，了解到，传统的制造业约有 75% 的无附加价值浪费解释动作，工序，工位与流程的相关性与依赖性

## 3.4 从个人绩效提升到团队绩效的排拉法

案例展示：从前章节，进而理出实战用的排拉图，及其艳丽的变化与应用

## 3.5 从流到流动，流速与流量来控制流程的应用

案例展示：提示，如何将流动，流速与流量，植入生产管理中，当作重要的控制方法

## 3.6 流程的优化与安全

案例展示：提倡，唯有采用快速的质量回馈体系 QRQC,才能落实信息流的传递

# 四、如何精细化生产计划管理与异常控制？

## 4.1 后拉、预测及滚动式生产作业计划的实施

案例展示：某电子公司的后拉式排产，从前置准备到出货的卓越绩效

## 4.2 如何化解瓶颈环节的制约与产线平衡？

指导如何改善瓶颈工序，如何优化平衡率

## 4.3 生产线五大类动作中的四大类是不得已的浪费，如何改善（示例）？

案例展示：利用流程程序图来说明浪费的所在，并指导如何改善

## 4.4 U 型布置的产线平衡与柔性管理

案例展示：播放 U 型布置 DVD 来说明，并进一步举证各种 U 型布置，方便模仿

## 4.5 通过快速换型技术，实现多品种少批量的生产切换

指导快速切换的步骤，方法及俱体法则

## 4.6 如何建立人均产量目标的团队绩效及落实

案例展示：展示人均产量的案例，并解读效率加倍的方法

# 五、如何利用五 S 来做好精细化生产现场管理？

## 5.1 为什么五 S 是车间管理的根本

说明五 S 的目的是 P,Q,C,D,S,M 的道理，并且跟生产指标是一致的道理。

强调，如何将五 S 的指标与生产指标结合的方法，使得五 S 活动受到欢迎

## 5.2 五 S 的核心与本质

A、五 S 的推行目标

B、五 S 的推行方针

C、五 S 的彻底清扫

案例展示：以亲身实战的河北某大型钢铁厂为案例，展现其全年节约五千万的做法

## 5.3 精细化生产的目视直观效果

指导如何利用看板，及如何规划看板，来实施信息流的传递，达到 QRQC 的效果

## 5.4 如何利用目视管理来发布信息

A、目视管理的方式、方法、工具

B、目视管理方法示例

案例展示：展现各式各样的看板，方便模仿

## 5.5 五 S 信息与卡片巡视术——故障地图的利用与走动管理

A、五 S 活动的团队一体协作

B、卡片巡视术的做法要领

C、卡片特性要因的填写方法

D、故障地图看板示例

a、制程重点型

b、流程顺序型

c、设备形状型

## 5.6 创建和应用不同类型的视觉控制工具

案例展示：展现更多的看板型式，方便学员模仿及实践

## 5.7 五 S 活动的有效性展示

案例展示：展示实战的七分钟发表视频，及集会发表视频，供学员模仿及实践

# 六、如何进行生产设备全面预防保养 (TPM) ?

## 6.1 设备管理的八大支柱、六大损失与改善

八大支柱是哪些？六大损失是哪些？损失要怎样来改善？

## 6.2 数字化的定量效率管理

列举设备综合效率的六大损失指标，

## 6.3 开机无产出损失时间的优化

指导如何一一化解六大损失

## 6.4 设备初期清扫与困难源排除的零故障五大对策

指导如何一一落实零故障的五大对策

## 6.5 自主保养的七步骤、点检表的有效设计及落实

指导如何一一落实自主保养的七步骤、点检表

## 6.6 设备保养的 MTBF 及 MTTR 的预测和绩效管理

指导如何预测和推进 MTBF 及 MTTR

# 七、如何有效的挖掘与改善生产现场问题？

## 7.1 工作中常见的细微停顿与不协调

首先要鼓励发掘问题，然后运用自己新学的的能力来改善问题

## 7.2 如何从 4M1E 来改善各个环节的问题？

指导什么叫做 4M1E,如何分别地予以改善

## 7.3 如何利用组织垂直及横向变革来精细化产线？

案例展示：利用实战的某知名企业的组织变革，详细地说明

如何实施垂直及横向变革，来提升团队绩效

同时，演释多能工的做法

#### 7.4 直通率的精细化应用——落实现场三不原则的有效做法

案例展示：说明如何将直通率与现场三不原则互动应用

### 八、如何有效控制生产成本？

#### 8.1 价值观超越成本观的道理

案例展示：演释成本观与产出观的差异，进而说明价值观的重要

#### 8.2 质量成本的重点定义

演释四种质量成本，进而解释质量成本的重点所在

#### 8.3 降低制造成本的主要途径

说明如何减少无附加价值的浪费，进而说明如何提高平衡率，减少等待  
再说明什么叫做少人化，为什么少人化比省人化优越

#### 8.4 减少现场浪费的主要活动方法

解释什么是八大浪费，怎样从八大浪费转换成直观的七个零缺点  
为企业创造利润极大化

#### 8.5 采购成本的主要降低方法

指导七种降低采购成本的方法

### 九、如何达到精细化生产柔性管理的境界？

#### 9.1、新型的上下级关系

说明六种上下级关系

展示丰田式的改善力，达到 100% 的改善成功的境界

#### 9.2、自我培养与培养下属的意识

导入学习型组织

案例展示：展现成功有约八观照的精神，鼓励学员先做到个人的成功，  
进一步再做到从人的成功

#### 9.3、人力资源要有开发能力

说明开发在人力资源领域的重要性，并说明人力资源如何开发

#### 9.4、如何有效地教导部属

A、当之师当之友

B、四阶段工作教导法（TWI）

C、四阶段工作教导法型

作业教导表

D、利用关连图来揭示作业的因果关系

E、利用输入与输出表来阐明因果关系

#### 9.5、如何有效地向上级沟通与汇报

A、建议于私室

B、扬善于公堂

C、利用透明化管理

D、避开公平公正

E、提升个人的能力——以身作则

F、提升团队的能力——推己及人

#### 9.6、人际关系的处理技巧

A、善用人际关系四策略

B、不要各于对自己投资八不

#### 9.7 激励部属的技巧与方法

A、自我肯定，自我满足，自我信心

- B、运用激励双因子
  - a) 精神鼓励
  - b) 物质鼓励
- C、忧患意识造就成功

**展示众多的成功实战案例，课后允许提供学员大部分案例的电子档**