

精细化现场管理与班组建设

课程背景：

医学上把人体健康数据进行了有效的精细化和标准化，如血压、体温、每分钟心跳、每分钟呼吸次数等，医学依靠数据进行诊断和治疗。而企业现场的标准化与精细化同样如此，没有标准，就不能了解现场；不能了解现场，就不能控制现场；不能控制现场，就不能改善现场；不能改善现场，就不能提高现场管理水平。

而要实现精细化现场管理，必须将人装入系统，只有强大的班组才能将精细化管理的思维和方法能够贯彻下去。所以课程从两方面入手，一是精细化管理的思维和方法，另一方面班组人员意识和能力的提升两者相互结合，继而构建标准化、规范化、精细化、活性化、安定化的现场。

课程收益：

- 了解精细化的定义与对企业管理的意义、价值、贡献
- 掌握作业标准化与标准化作业推动
- 了解员工不照标准作业的原因和因应对策
- 掌握现场精细化与日常管理、OEC、OJT、等结合运用的技巧，使精细化对质量、安全、设备、效率、成本、目视化管理一柱擎天
- 掌握精细化管理在 5S 和目视化现场管理中使用的方法
- 掌握精细化管理在在班组一日管理中的实施
- 学会并运用班组建设中高效班会的召开方法
- 掌握班组建设中人才培养的方法
- 掌握班组建设中改善提案的实施
- 掌握精细化班组建设人员管理的展开

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：班组长、PE/IE 工程师、课长、车间主任、部门经理

课程方式：课堂讲授+案例分析+现场练习

课程大纲

第一讲：精细化管理的起源与价值

1. 精细化管理的概念和意义
2. 精细化管理的广泛应用价值
3. 认识精细化管理常见的误区

4. 企业精细化管理的作用

案例分析：精细化在丰田精益生产的应用

案例分析：海尔精细化生产线的实施原则

案例分析：麦当劳精细化管理的深刻启示

第二讲：精细化管理之现场

一、精细化管理在识别与消除七大浪费的运用

1. 识别什么是工作、动作、浪费

2. 改善和消除现场七大浪费

案例：某塑胶厂浪费的改善

二、精细化管理与现场 6S 活动的有效结合

1. 6S 问题票从细节中发现问题

1) 重复的问题

2) 占比高的问题

3) 周期内问题的变化

4) 新增的问题

2. 6S 定点摄影改善前后对比分析

1) 寻找时间

2) 搬运距离

3) 动作减少

4) 物有定位

5) 物有标识

6) 定容\定量

案例：精细化生产有效降低涂装异物

三、精细化管理与人力评估的有效结合

1. 人均劳效与订单数的匹配

案例：某公司的人力评估

第三讲：精细化管理之班组日清

一、早会

1. 利用《利用班前会工作准备表》收集信息

2. 班前会进行的四步法

1) 班前会准备

- 2) 问候整队
- 3) 总结计划
- 4) 激励上岗

案例：某公司的班前会展示

工具：请前会参考话术

二、精班组日清管理

1. 3E 考核标准的建立与实施

- 1) 每人、每天、每事

案例：3E 日清卡的使用

2. 现场日清管理的七个关键领域

- 1) 质量日清
- 2) 工艺日清
- 3) 设备日清
- 4) 物耗日清
- 5) 生产计划日清
- 6) 文明生产日清
- 7) 劳动纪律日清

3. 班前、班中、班后日清的流程

- 1) 4M1E
- 2) 首件-样品-换型-新手-特殊工序-4M1E 变化-产线平衡
- 3) 报表-异常处理-3 分钟 6S-明天排程-交接班

案例：ABC 公司现场日清控制制度剖析

4. 精细化管理在

第四讲：精细化管理之班组团队建设

一、人员培养

1. 建立师徒制
2. 建立师傅培养、认证、激励机制
3. 精细化管理与 OJT 的结合使用
4. 制定预定训练表
5. 编写岗位工作分解表

案例：某公司岗位人才培养的展示

二、激发员工团队智慧

1. 员工提案改善

- 1) 提案激励制度
- 2) 提案表格与流程
- 3) 提案收集
- 4) 提案初审、二审、终审、实施

案例：某公司提案改善流程

2. 员工提案改善看板

- 1) 提案改善明星看板 A3
- 2) 金点字提案实施手册
- 3) 年度创新项目评选

案例：某公司提案改善看板与金点子手册

三、提案 PK 文化

1. 提案提交及时率
2. 提案参与率
3. 提案实施率

四、人员管理

1. 建立员工全面的信息档案
2. 每月至少找一位员工面谈

案例：一次员工面谈

3. 新员工入职五个一工程
4. 赞美员工 BIA，批评员工 BIC

案例：某员工做的时候的 BIA 反馈

案例：某同工做错的时 BIC 反馈

5. 管理员工行为的积分制

案例：某公司管理员工的积分制

第五讲：精细化管理之问题解决

一、发现问题

1. 一线管理人员应具有的问题意识
2. 现场异常问题的定义和种类
3. 现场一线常见的典型异常问题
4. 问题冰山及核心原因的探究

二、问题解决方法

1. 问题解决的三即三现主义

案例分析：丰田汽车的“水龙头哲学”

2. 从数据解读中分析与解决问题

案例分析：运用 QC 工具解决异常问题

3. 利用 8D 法分析与解决问题

案例分析：解决仪表不良的 8D 步骤

4. 运用 QC——STORY 十步法解决问题

三、问题分析与决策

1. 建立问题分析与决策的良性循环

2. 决策的制定与行动的预估、执行、检讨

3. 解决问题时的团队意识与团队合作

4. 解决问题报告书的编写要求和编写

案例分析：某集团问题解决报告书阐释