

现场问题发现与解决

课程背景：

我们找不到问题解决的对象，大部份是我们对现状没有把握清楚！要对问题进行分析和解决就要是有问题的界定，实实在在把握他的现状。

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，医学靠数据诊断和治疗。而企业现场的标准化与精细化同样如此，如果没有标准，就很难界定有没有问题，不了解现场，也就不可能找到真正的原因，更别说无从下手，而问题包含事方面，亦包含人方面，从人和事两方面入手提升管理人员的综合能力！

本课程从人和事两方面入手，通过精细化管理的思维将问题显现化，并加以科学的分析与解决，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：精细化管理方法在现场中的运用

一、精细化管理在识别与消除七大浪费的运用

1. 要领：识别什么是工作、动作、浪费

2. 要领：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. 要领：6S 问题票从细节中发现问题

2. 要领：6S 定点摄影改善前后对比分析

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. 要领：人均劳效与订单数的匹配

案例：某公司的人力评估案例

第三讲：精细化在班组日常管理中的运用

一、精细化班组建设在早会中的运用

1. 利用《班前会工作准备表》收集信息

2. 班前会进行的四步法

案例：某公司的班前会展示

二、精细化管理与班组日清管理结合的运用

1. 要领：3E 考核标准的建立与实施

2. 要领：现场日清管理的七个关键领域

3. 要领：班前、班中、班后日清的流程

案例：ABC 公司现场日清控制制度剖析

第四讲：精细化在班组团队建设中的运用

一、精细化班组建设在人员培养中的运用

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、精细化班组建设在激发员工团队智慧中的运用

1. 员工提案改善
2. 员工提案改善看板

3. 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

三、精细化班组建设在人员管理中的运用

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：精细化管理在团队管理中的应用

一、影响执行力的三大因素

1. 心：意愿系统，需要激励
2. 脑：智慧系统，需要训练
3. 手：执行系统，需要盯和练

二、上司对下属执行力的影响

1. 执行力不足是因为领导力不够
2. 下属表现不好的八大原因
3. 干部对下属的影响

三、通过提升领导力来提升执行力的八种方法

1. 方法一：口服与心服 讨论：你凭什么说了算？
2. 方法二：树立威信的策略 -- 罚上立威、赏小取信

讨论：为什么公司任命我做管理者了，还是有的人不听，上下中外找理由

案例分析：罚上立威

案例分析：赏小取信

3. 方法三：恩威并济

讨论：为什么我经常帮员工做事，替员工讲话，也配合他人工作，但是他们不但不感谢，反而忽略我。

4. 方法四：宽严之术

讨论：对员工如何把握宽严的尺度

5. 方法五：管理下属 的三步法

案例分析：管和教、奖与罚、强制

6. 方法六：批评与赞美员工

案例分析：BIA 赞美员工、BIC 批评员工

7. 方法七：服人两种方式—威服和敬服

视频案例：威服与敬服

8. 方法八：奖罚的秘诀

案例分析：奖-放礼花效应 罚-热炉效应