

日常管理问题解决

课程设计：

企业的高层管理者通常更加关注战略，他们通常思考的是创新和突破 (Innovation & Breakthrough) ——业务如何聚焦或者改变；中层管理者则扮演一个承上启下的重要角色，通常他们会花更多的时间来做持续改进，带领公司绩效达到更高的台阶；基层管理者或者说一线管理者则直接管理一线员工和现场（即 4MMan/Machine/Material/Method），他们需要尊重员工并维持绩效、维持标准作业等。各个层级之间通过绩效管理系统（Performance Management System）关联并上传下达绩效指标及行动信息，一旦 KPI 有不达标的情况，就会触发问题解决机制并形成行动计划，形成 PDCA 循环。

《日常管理和问题解决沙盘模拟训练坊》旨在通过一套设计独到的沙盘模拟活动，让学员可以掌握如何建立起一套通过绩效管理和问题解决来组织一个持续改进的系统（发现问题、解决问题、标准化（改进标准）的循环）。通过一座模拟工厂的绩效管理以及问题解决所带来的持续改进，一步一步地向学员详细讲解了如何建立起一套简单适用的持续改进系统，并融入基础的精益工具如消除七大浪费、5S、标准作业等。每个学员会扮演不同的角色，如总经理、价值流经理、生产作业员、质量经理等，共同完成挑战。

课程对象：企业各级管理人员，各运营部门全员，各职能部门办公室人员，精益管理部门全员以及对此主题感兴趣的任何其他人员

课程收益：

通过“日常管理与问题解决沙盘模拟”，可以获得以下收益：

- 1、了解如何构建一个持续改进的系统，并且掌握组织中不同的角色在持续改进系统中所扮演的角色也不同，分配给各项改善活动的时间比例也不同
- 2、掌握如何建立绩效管理系统，特别是分层会议系统、Andon 触发和快速相

应机制的建立

3、掌握系统层面持续改进和流程层面持续改进的逻辑和方法，以及两者的区别和联系

4、了解如何找到真正要解决的问题

5、掌握结构化的问题解决方法

6、了解如何利用领导标准作业(Leader Standard Work)来驱动持续改善系统有效稳定的运行

7、掌握如何建立各级领导标准作业

课程模块：

一、持续改进系统简介

1.1 角色

1.2 关注点

1.3 全员参与

1.4 创新和持续改进的区别

1.5 绩效指标

二、沙盘模拟第一轮及绩效会议

三、日常管理系统的建立

3.1 日常管理系统的目的

3.2 分层会议

3.3 Andon 触发及快速解决机制

四、什么是要解决的正确问题

4.1 批判性思维 (Critical thinking)

4.2 流程变异

4.3 两种问题以及问题解决的形式

五、结构化的问题解决方法

Step1-理解问题

问题触发

组建团队

5W & 1H

初始问题描述

Step2-理解应该发生什么、实际发生了什么

Gemba

Step3-理解什么发生了变化

差距分析

Is/is not

更新问题描述

TAGS

Step4-确定潜在的原因

鱼骨图

Step5-确定根本原因

根本原因分析

5 Whys

人为因素

line of sight

Step6-选择解决方案并实施

CAPA

SMART A/R

前置/滞后指标

故事板

六、沙盘模拟第二轮及绩效会议

七、标准化和持续改进

八、领导标准作业 (LSW)

日常管理问题解决