
基于精益的生产现场改善

【课程背景】

现场管理直接反映出企业经营管理的总体水平，是企业的“名片”。目前，国内的一些中小企业，现场管理水平很不尽人意。现场管理仍属粗放式管理，没有区域划分，物品摆放凌乱、随意，空间拥挤、脏污不堪，跑、冒、滴、漏随处可见，物品寻找困难，员工士气低落、工作效率低下，浪费随处可见。

在竞争激烈的环境下企业经营管理者们都在寻求最佳的良策，以降低成本，提高企业管理的总体水平，实现永续经营。要实现这一目标除了有好的战略规划外，必须从企业的现场管理入手，以规范现场，提高效率、减少浪费，并改变员工的工作习惯，增强员工的归属。

对于企业来说，现场改善管理可以解决企业下列问题：

- 1、 生产安全无法保证，事故和工伤时有发生。
- 2、 产品质量不良经常出现，客户投诉不断。
- 3、 工厂内外环境无法确保，对员工和工作区域产生不良影响。
- 4、 寻找等无用功的增加，导致工作效率降低。

【培训对象】

企业领导、生产副总、厂长、车间主任、班组长、现场管理干部

【培训时间】

2天（可根据需要调整内容）

【课程目标】

- 1、 对现场改善管理有个全面和清晰的概念

-
- 2、 掌握现场改善的方法、工具，有效地提高生产效率、降低成本、提高质量、杜绝事故；
 - 3、 分享现场管理成功案例，帮助工厂主管提升现场管理能力；
 - 4、 提升现场主管、厂长、车间主任的现场管理意识，明确现场的管理目标，具备生产管理规范的建立和执行能力；
 - 5、 使生产主管掌握提高员工素质,稳定员工队伍的管理技能。

【教学方式】

课堂讲授、互动游戏、案例分析、小组讨论、现场答疑等

【课程特色】

- 1、 系统性：对现场管理、现场改善进行全面、系统的介绍
- 2、 前沿性：既有理论的高度，又与管理咨询实践相融合
- 3、 实战性：以实战、实用、实效见长

【课程大纲】

第一讲 认识生产现场和现场管理

- 1、 主管们为什么“盲、忙、茫”
- 2、 企业为什么需要管理？
 - 管理、问题、目标、经营之关系
- 3、 没有目标就不需要管理
 - 客户关注焦点：质量、价格、交期
- 4、 问题与改善的正确理解
 - 业绩提升不能都认定为了改善
 - 未达标前是问题，达标后的提升是改善
- 5、 生产现场常见不良现象

6、生产现场的六大终极目标

- 士气
- 品质
- 效率
- 交期
- 成本
- 安全

7、生产现场管理的五个核心要素

- 人
- 设备
- 材料
- 环境
- 方法

8、现场管理的九个化

- 作业程序标准化
- 产品生产均衡化
- 设备工装完好化
- 安全生产制度化
- 物流管理目视化
- 信息管理记录化
- 产品质量自控化
- 鼓舞士气多样化
- 异常处理实时化

9、现场管理关注的八个率

- 工艺贯彻率

-
- 物品定置率
 - 设备（工装）完好率
 - 产品下机一次交验合格率
 - 劳动生产率
 - 设备运转率
 - 记录填写正确率
 - 安全措施落实率
- 10、现场主管的作用
- 基本作用
 - 更高作用
- 11、主管在企业应如何定位？
- 高层定方向：引领
 - 中层定方案：督促
 - 基层定方法：执行
- 12、从技术走向管理
- 技术（业务）思维
 - 管理思维
- 13、现场主管的角色认知
- 14、基层主管应具备的综合素质能力
- 专业能力
 - 解决问题的能力
 - 组织能力
 - 沟通能力
 - 培养能力
 - 激励的能力

第二讲 精益生产思想和理念

-
- 1、 丰田生产方式与精益生产
 - 2、 什么是精益思想？
 - 3、 精益思想包含的理念
 - 价值
 - 价值流
 - 拉动
 - 尽善尽美
 - 4、 什么是精益管理
 - 什么是增值与非增值？
 - 杜绝无价值的活动
 - 5、 不要伪精益管理（伪工作）
 - 案例一：高速公路的标准化服务（谁是受益者）
 - 案例二：某些企业所谓的 5S 管理（其实就是一装修工程）
 - 6、 传统管理 PK 精益化管理
 - 浪费还是效益
 - 任务导向还是结果导向
 - 7、 精益生产两大支柱
 - 准时化
 - 自动化
 - 8、 精益生产五原则
 - 价值
 - 价值流
 - 流动
 - 需求拉动
 - 完美
 - 目标:降低成本、改善质量、缩短周期

9、精益管理实施模式

- (第一步：(将) 管理对象 (分解、量化)
- 第二步：(变成) 数字、程序、责任
- 第三步：(让工作) 看得见、摸得着、说得准、有专人负责
- 第四步：复杂的工作简单化、简单的工作流程化、流程的工作定量化、定量的工作信息化

10、精益管理体系

- 基础：现场 5S 管理
- 提升工作之一：标准化
- 提升工作之二：消除浪费
- 进阶工作：改善
- 基本目标：效率提升、成本降低、品质提升
- 最终目标：竞争力提升

11、七大浪费与精益生产

12、如何进行精益化管理

- 管“人”：
 - 管理内容：思想、意识、价值观、动机、行为、习惯、知识、技能
 - 管理方法：目标、责任、企业文化、制度、培训、检查、绩效考核
- 理“事”：
 - 管理内容：4M1E 组织、过程控制、结果导向
 - 管理方法：计划、流程、标准、方法、表单、管理工具 (5S、目视管理、看板)

第三讲 生产现场日常技能改善

1、精益改善的十大原则

-
- 打破固有观念；
 - 寻找可行的方法；
 - 不要分辩，要否定现状；
 - 不要力求完美，50分也好，立即实施；
 - 错了马上改善；
 - 先从不花钱的改善做起；
 - 穷则变，变则通！
 - 追求根源，反复五次为什么；
 - 十个人的智慧比一个人的智慧高明；

2、日常管理的改善范围

- 工作教导
- 设备保养
- 工作计划
- 作业指导
- 工作交接
- 班前班后会

3、工作计划改善

- 制定计划的五步曲
- 确立目标的 **SMART** 法则

4、现场 **6S** 改善

- 什么是 **6S**?
- 为什么要推行 **6S** 管理？
- **6S** 起源与发展
- **6S** 之间的相互关系
- 推行 **6S** 的方法
- 目视化管理

第四讲 生产现场品质改善

1、 关于质量

- 什么是质量（产品质量、服务质量、工作质量）
- 质量管理的演变过程

2、 什么是质量意识？

3、 关于质量成本

- 成本的概念
- 什么是质量成本
- 质量保证成本
- 质量损失成本

4、 质量的客户属性

- 客户就是上帝，质量是相对客户而存在的

5、 关于质量错误与质量不良

- 过程中发现的缺陷叫质量错误
- 检查中发现的缺陷叫质量不良
- 不能保证 0 错误率，但可以保证 0 不良率

6、 关于质量改善

- 现状低于应有标准的叫问题
- 现状超过应有标准的叫改善

7、 现场品质“首件管理”

- 何谓“首件”管理
- “首件”检验作业方法

8、 现场品质“自检管理”流程

- 首件检测
- 自主检查

9、 现场品质“互检管理”

-
- 不收不良品---我的立场 (杜绝不良进入)
 - 不做不良品---我的责任 (制造产品前提)
 - 不送不良品---我的保证 (下工程是顾客)
 - 不制造尾数---我的精神 (做事有始有终)

10、 不良品处理流程

11、 现场品质防呆管理

- 断根原理
- 保险原理
- 自动原理
- 相符原理
- 顺序处理
- 隔离原理
- 复制原理
- 层别原理
- 警告原理
- 缓和原理

第五讲 生产现场效率改善

1、 现场效率低下的十大问题

- 人工成本与生产效率不成正比
- 设备损失及稼动率低下
- 物料延期及周转期长
- 临时插单与急单的影响
- 没有找到有效的改善方法
- 未使用 IE 技术进行改善
- 生产现场职能化
- 没有目视管理或没有提取生产关键指标

-
- 没有有效的生产效率考核体系

- 生产现场标准化不明确

2、提高劳动效率的六个关键要素

- 人员
- 规格 (BOM) 及流程 (工序流程图)
- 设备
- 总标准时间和每个制程的标准时间
- 材料
- 场地

3、产能分析

- 效率提升四步法

4、现场妥善排班的方法

- 安排人员的原则
- 掌握工位平衡
- 有效安排生产线

5、人员动作经济原则

- 人员动作经济分析
- 人员配置结构化
- 主管协调有度

6、现场作业高效切换

- “零”切换的思路

第六讲 生产现场成本技能改善

1、现场改善的成本意识

- 现场物料的价值意识

2、成本与浪费

- 什么是浪费

-
- 工厂七大浪费
- 3、 生产成本分解
- 生产成本和费用
 - 成本的形成与分类
 - 生产现场的隐形成本\显性成本
 - 成本的十二大法则
- 4、 生产成本管理与控制
- 如何从生产中控制成本
 - 如何从现场中发现浪费
 - 生产成本管理的一般措施
 - 成本控制的三大方法
 - 成本控制的基础工作
 - 构建成本管理与控制体系
 - 成本控制的实用技巧
 - 强化员工成本意识---人民币化
 - 花钱的业务行为管理
 - 跑、冒、滴、漏管理
 - 费用预算管理
 - 成本系列控制要点
- 5、 生产现场定额管理
- 消除生产系统损耗
 - 原材料消耗定额
 - 工时消耗定额
 - 辅助消耗定额
 - 燃料消耗定额
 - 动力消耗定额

- 工具消耗定额

- 物质消耗定额

- 劳动定额的编制

6、 质量成本管理与控制

- 成本控制的重心--质量成本

- 质量预防成本分析

- 质量鉴定成本分析

- 质量内部损失成本分析

- 质量外部损失成本分析

- 质量损失成本改善

- 质量成本管理的组织与职责

第七讲 生产现场交期改善

1、 生产能力计算

- 设备产能

- 人的产能

- 流水线产能

- 周期产能

2、 计划产能分析

- 有效产能分析

3、 标准生产排期

- 基准交期计划

4、 生产计划之日程基准表

5、 生产排期的优先原则

第八讲 生产现场士气改善

1、 自然人、社会人与职业人

2、准确把握员工的期望值

- 激励员工的两大法宝

3、人际关系管理

- 人际关系常见问题
- 建立良好工作关系的原则

4、处理人际冲突的技巧

5、如何提高团队凝聚力

- 强化团队成员对团队的归属感
- 让团队成员在情感上相互吸引、彼此喜欢
- 提高团队成员间的相互信任度

6、有效沟通对管理重要吗？

- 现场工作中的矛盾 70%是由误会产生的
- 误会是如何产生的？

7、沟通概念知多少？

- 什么是沟通
- 沟通在组织中作用
- 工作沟通怎么做
- 沟通的方式

8、有效沟通的技巧

- 倾听的技巧
- 表达的技巧
- 反馈的技巧

9、如何与下属进行有效沟通（包括如何应对老油条、刺儿头等）

10、 员工培训

- 企业文化（价值观、制度纪律、行为规范等）
- 岗位应知、应会

-
- 现场培训要点

第九讲 生产现场安全改善

1、 安全生产典型案例

- 为什么许多企业安全管理效果欠佳
- 安全管理的概念有多少人是明确的？

2、 什么是安全意识？

- 意：注意。识：辨识
- 建立安全敏感性的概念，认识安全敏感性在保障安全中的作用

【案例】女孩是如何得救的

3、 现阶段安全管理常见现象

- 不注重事前控制、多数为事后处理
- 领导对安全管理不重视
- 安全教育内容没有针对性
- 缺乏有执行力的安全文化
- 安全检查流于形式，检查没有针对性
- 安全检查结果没有很好的落实和追踪
- 基层组织发挥的安全管理作用不强
- 安全管理没有与考核结合起来
- 新员工进出频繁
- 特种作业持证上岗、特种设备的定期安检存在问题

4、 安全管理要具备的三个意识

- 安全是相对的，不安全是绝对的

-
- 要解决安全教育、培训效果差的问题
 - 保障安全是为了自己和家人
 - 解决员工要我安全还是我要安全的问题
 - 安全是需要知识和技能的
 - 提升员工的安全敏感度，解决安全管理的落地问题

5、安全管理新理念

- 所有安全事故是可以防止的;
- 各级管理层对各自的安全直接负责
- 所有安全操作隐患是可以控制的
- 员工必须接受严格的安全培训
- 各级主管必须进行安全检查
- 发现的安全隐患必须及时更正
- 工作外的安全和工作中的安全同样重要
- 员工的直接参与是关键

6、识别和管理危险源是抓安全的根本之路

- 什么是危险源（危险因素）？

7、什么是安全隐患？

- 一般隐患与重大安全隐患
- 隐患=危险源隔离失效
- 消除隐患=恢复隔离有效性
- 隔离失效的原因
 - ◆ 人的不安全行为
 - ◆ 物的不安全状态
 - ◆ 环境的不安全状态

8、危险源、隐患和事故的关系

- 危险源（能量、有害物质）→隔离失效→隐患→事故
- 隐患→隔离→危险源（隐患消除）
- 掌握以上几点，人人都可以自己编制安全规程

9、安全管理两大要素

- 隔离+高调

10、安全生产微循环

- 停顿→确认→操作→停顿→确认→操作

1、6S 安全的含义

2、安全事故的分类

3、安全管理的作用

4、安全事故发生的诱因

5、安全管理推行要点

6、现场安全管理方法