

TWI 现场管理者能力提升

课程介绍：

现场管理是企业管理的基石。现场管理者必须经过严格的管理技能培训，才能有效管理生产现场。加强管理干部在发现问题和分析问题的能力、项目组织和策划的能力得到进一步的提升是现场管理者必修课，是提高现场管理水平的利器。

培训对象：车间主任、班组长、线长、各部门主管等中、基层管理人员。

培训目的：

- 1、加强现场管理者的角色认知，树立现场管理者的管理意识。
- 2、掌握作业指导、作业改善、人际关系管理、安全管理、商谈沟通等方面的基本技能。
- 3、为企业培养掌握提升生产力的方法的管理者，使他们成为提升效率，降低成本的核心力量。

课程时间：2天（6小时/天）

课程纲要：

一、现场管理者的作用与责任

- 现场的重要性
- 现场管理者的角色认知
- 现场管理者必备素质
- 现场管理者应具备的知识、技能
- 现场管理者行动指南
- 现场管理者与作业者的区别

二、效率改善基础—IE 消除系统效率浪费的方法

- 认识浪费、5W1H 分析方法、PDCA 循环
- 流程经济原则与动作经济原则 - 消除现场的十二种动作浪费
- 标准时间 (PTS) MOD 法制定标准时间定额
- Line balancing 平衡生产线 - 消除系统浪费提高生产流水线的人均产能
- 布局 LAYOUT 改善压缩生产周期实现 CELL 生产，降低生产过程的在制品 (WIP)
- 作业标准 (OS) 化 - 现场管理的基础

■ 精益案例分析讲解

三、质量改善基础—QC 手法提升品质的方法

- 4M1E 的持续确认
- 生产进度管理 ■ 生产进度管理案例
- 工程品质 (不良品) 的确认、分析、报告
- 品质异常处理 (依据为品质异常基准)
- QC 七大手法运用 ■ 品质异常处置案例
- 生产异常 (4M1E) 处理
- 型号转换时的注意事项

四、安全操作技法

- 现场管理者对安全生产的责任
- 安全事故的紧急救治
- 安全事故的上报和调查处理
- 重大事故应急预案
- 安全操作四阶段法
- 第一阶段考虑事故发生的原因

·第二阶段研究和制定对策

·第三阶段实施对策

·第四阶段检查结果

> 如何防止事故发生的准备工作

> 怎样分析事故？■安全事故案例分析

五、人际关系技法

> 什么是问题

> 人际问题的产生形态

> 人际问题发生后果

> 人际关系的基本原则

·做得好坏均告之本人 ·做得出色时给予称赞 ·事先通报，减少被动

·调动下属的积极性 ·尊重下属的人格

> 管理者常犯的几种错误

> 如何把握下属的想法

> 妨碍正确了解部下几种的情况

> 人际关系管理的四阶段法（把握事实、深思熟虑、采取措施、措施的结果）

六、员工多能化“多能工”的培养与管理

> 目视建立人员岗位技能等级评估标准体系

> 多能工培训计划表，建立五星级员工技能管理推进体系

> 岗位难度的量化、人员熟练度及作业态度的评估方法

> 多能工的教导技巧及实施要点

七、全员设备维护 TPM

> 认识设备管理 TPM 的必要性

> 设备管理的重要性（观摩 500 强）

> 设备的 8 大浪费

> 推进 TPM 的目标及成果事例

> 如何使员工全力以赴？

> 可视化看板管理的 5 大功效

> TPM 导入的步骤

> TPM 维护的水平阶段

> 通过制定维修计划来建立标准

八、改善工具：5S 及目视管理、标准化作业（OS）、生产线平衡（Line

balancing）、快速换模与转产 SMED、防错防呆 Pokayoke、看板（kanban）的应用及“一

个流”（One piece flow）流程再造介绍

课程时间：2 天（6 小时/天）

以上课题的可根据企业现场及需求作相应的调整。

有关建议：

一、总体设计

1. 聚焦基层管理者安全生产、效率与成本管理意识的提升与强化来设计课程内容。

2. 授课老师讲课前应进行调研，了解掌握中粮集团和中粮生物科技股份有限公司的理念与文化，同时了解主要生产企业情况，在课件内容中理论与实际相结合，以目标、问题为导向，充分与学员互动，有针对性地进行解决方案式的授课。

3. 培训人员除了车间主任、班组长等基层领导以外，建议企业人力资源部经理和生产技术

部经理也要参加。

二、具体建议

1. 第一部分《**现场管理者的作用与责任**》中应首先按照体系管理的要求，讲清楚企业管理组织架构与职责分工，明确企业管理体系和责任体系，以及基层管理者在组织中的定位，以及车间、班组管理基本内容。
2. 第二部分《**效率改善基础—IE 消除系统效率浪费的方法**》建议加入生产计划管理内容，同时明确月度季度和年度生产作业计划、生产装置开工率与负荷率的基本概念与应用。其中 PTS、LINE BALANCING 及 LAYOUT 等概念要结合我们的酒精、淀粉及淀粉糖等流程工业特点来活学活用，有效结合才行。
3. 第三部分《**质量改善基础—QC 手法提升品质的方法**》中应补充介绍 QC 小组的工作方法，才能使用好质量改进工具。同时，补充按照“三不原则”来控制管理原辅料接收、中间产品、产成品的入库及到客户的终端管理等内容。
4. 第四部分《**安全操作技法**》中，建议结合生物科技安全管理重点工作安排，突出反“三违”、严格执行操作规程、按照标准要求操作等原则，补充说明如下内容：
 - 1) 操作规程的标准规范内容。
 - 2) 生产操作异常现象管控，现场处置预案的策划、编制与培训。
 - 3) 现场危险作业的管理。
 - 4) 生产事故与安全事故的关系与管理。
5. 第七部分补充成本管理内容中制造费用的概念，以及如何通过 TPM 管理达到降本增效的目标。
6. 第八部分中 5S 及目视化管理可以合并到第七部分 TPM 管理中，其他工具内容可以合并到第三部分中。

三、其他

1. 相关章节应有附件，包括工具表格等内容，可以布置研讨作业，学以致用。
2. 根据上述建议，有所侧重地来安排两天的课程内容。