

《FPIP 如何发现问题解决问题》

【课程背景】

经过 40 年的改革，我国已经成为世界的经济大国、制造大国和消费大国。随着市场的多级分布和精细化管理技术的分工要求。对现场班组建设提出更高的要求，由于缺乏管理知识的指导和管理工具的运用，最终还是天上飘的云彩美丽但不动人，导致上层领导的管理理念和管理指标都是挂在墙上的标语，无法落地生根，从员工到中低层干部都是被动式应付高层管理者，更严重的是都在应付老总一个人。所以，要提升现场分析问题、解决问题、高效执行力，除了完善管理系统外，更重要的是要不断提升现场管理者的问题意识能力和问题解决能力。对企业文化、经营思想、行动方针、行动目标等要得到落实，还是要靠班组团队明确自身的职能职责，角色转变，业绩管理，正确的工作方法，有效的沟通能力，资料总结报告能力，对下属的指导激励能力，执行能力，异常处理能力等。才是将被动状态转变为主动状态的捷径，也是更加有效的方法。

【课程收益】

1. 明确公司内部管理点的目标，树立问题意识观
2. 掌握常见的多种发现问题和解决问题的基本方法
3. 掌握解决问题的优化程序并能运用于实际中去
4. 掌握分析问题和解决问题时，部门间如何协同的关系
5. 让您成为一名发现和解决问题的高手，不断为企业排忧解难

【培训对象】

适合对象：企业管理者与储备管理者等

不适合对象：普通职员

【课程特色】

实用、实战，能快速复制及实施，极具亲和力、幽默风趣，授课内容极富有感染力，互动教学、案例研讨,针对学员个性化问题提出解决方案

【课程大纲】

第一章 问题定义

1. 学习世界标杆精益生产企业管理之屋
2. 学习世界标杆精益管理企业管理之屋
3. 学习世界标杆精益供应链企业管理之屋
4. 什么是问题
5. 什么是“异常”，什么是“正常”，什么叫“好”，什么叫“不好”
6. 现状企业面临的普遍核心问题是什么
7. 部门面临哪些常见问题
8. 岗位面临哪些常见问题
9. 班组面临哪些常见问题
10. 个人面临哪些常见问题
11. 为什么您的部门没有问题
12. PMC 生产计划与物料控制管理的问题
13. TPM 生产设备维护管理的问题
14. TQM 品质经营管理的问题
15. ABC 作成成本设计与控制管理的问题
16. TM 团队管理的问题
17. 为什么您管理的部门问题多而同一问题又反复出现？
18. 问题到底在哪里
19. 问题的种类
20. 问题发展的三阶段
21. 问题要分级处理
22. 现场管理者关注的问题状态

23. 案例：学习现状企业发展到精益供应链企业的几个阶段

第二章 建立正确的问题意识观

1. 树立正确的“问题意识”观
2. 要有改革的意识【PQCDSE】，明确改革目标
 - P 设备故障率【0】，暂停【0】
 - Q 不良【0】，直通率逐步提升
 - C 产废减少，成本最低化
 - D 交期遵守、L/T 短缩、服务质量最优化
 - S 安全事故【0】，逐步减少危险源
 - E 绿色环境，减少污染源
3. 充分利用人体大脑功能识别【三现二原】
4. 提升管理的 IQ+EQ 综合技能
5. 培养问题意识
 - 1 发现不了问题就是最大的问题
 - 2 正确的问题比问题的正确答案还重要
 - 3 明确问题意识的【10 发现】
6. 案例：“袋鼠和笼子的故事”带来的启示

第三章 发现问题的方法与工具

- 1、发现问题要具备什么条件
- 2、什么是制度、基准、标准、限度见本、FMEA、三现两原管理
- 3、建立简单明了高效的问题处理机制与途径
- 4、事实求实，实报实说的激励机制

- 5、蒙蔽管理人员的现场隐患？
- 6、报喜不报忧的官场陋习
- 7、刨根究底，找准原因根源
- 8、注重过程管理，奖励结果管理
- 9、“四不”法管理原则的运用
- 10、 树立班前、班中、班后的管理制度
- 11、 建立交叉管理机制
- 12、 树立“专门课题管理月间”
- 13、 建设权威的审核部门、审核机制
- 14、 建立“提案板”&“意见箱”管理制度
- 15、 建立投诉反馈邮件、电话、QQ、微信等交流平台
- 16、 5W1H刨根问底工具的运用
- 17、 ECRS 程序分析法的运用
- 18、 视频案例：您的部门到底有哪些头痛的问题？
- 19、 现场演练：各小组分别讨论，各自找出企业的核心问题

第四章 分析问题的方法与工具

- 1、QC 七大工具的运用
 - 1 鱼骨图（因果图）依据 5M1E，找原因
 - 2 柏拉图，重点分析
 - 3 层别法，激发创意
 - 4 查检表，收集数据
 - 5 直方图，通过大量数据显示分布

- 6 散布图，通过大量数据看相关性
- 7 管理图（控制图），通过大量数据收集成果
- 8 新 QC 工具：关系图、系统图法、KJ 法、箭头图法、矩阵图法、PAPC 法、矩阵数据解析法

2、现场演练：各组同时执行相同任务，比较执行的过程和执行的结果

第五章 解决及预防问题的方法与工具

1. 正确认识管理工具和 CDA 自主管理活动的步骤

2. 8D 法改善工具的设计步骤及内容

1) 8D 法改善工具在企业中如何运用

- 1 明确问题
- 2 分析问题
- 3 设定目标
- 4 把握真因
- 5 制定对策
- 6 贯彻实施对策
- 7 评估结果和实施过程
- 8 巩固成果

2) 8D 法改善工具案例

- 1 设定部门基本行动方针、行动目标、重点课题
- 2 制订可行性行动计划
- 3 建立 8D 管理流程
- 4 建立 CFT 跨部门快速响应机制

3) PDCA 沙盘演练：各组同时执行相同任务，比较执行时间、过程管控和执行结果

3. 一目了然化管理改善

1) 现场改善工具的实战案例运用

- 1 红牌作战
- 2 统计管理看板的运用
- 3 信号等管理
- 4 操作流程图的运用
- 5 反面教材的运用
- 6 提醒板的运用
- 7 区分线的运用
- 8 警示线的运用
- 9 告示板的运用
- 10 生产管理看板的运用
- 11 走动式管理

2) 沙盘演练：各组同时执行不同的任务，比较过程管控和执行结果

4. IE 七大改善手法的运用

1) 改善工具的运用

- 1 防止呆法(Fool-Proof)
- 2 5WIH(五原则分析法)
- 3 动作改善法(动作经济原则)
- 4 流程分析法
- 5 人机配合法(多动作法)
- 6 双手操作法

7 工作抽查法（抽样法）

2) 沙盘演练：各组同时执行不同的任务，比较过程管控和执行结果

5. Lean 精益管理方法的运用
6. 六西格玛方法的运用
7. SOP 规范化管理
8. 限度标本管理法的运用
9. 制度化管理
10. 建立预警系统
11. 建立异常处理机制
12. 建立预案管理机制
13. 建立 KPI 多样性管理机制
14. 选对人做对事
15. 建立丰田式人才培养体系
16. 分权励志，杜绝一言堂

第五章 现场交流