

《班组长现场管理与改善技能训练》

——车间现场管理人员能力提升训练

课程背景：

- 工欲善其事，必先利其器；磨刀不负砍柴功；管理是一门艺术，也是一门科学，更是一门技术，管理工具的高效标志着管理水平的高效，就像工具水平的高低意味着生产力水平的高低一样；
- 现场，是一个企业的“脸面”，而现场管理又是衡量生产干部素质及能力水平高低的重要标志。现场管理的水平决定企业的经营利润，现场管理的好与坏又直接影响着企业的盈利能力。

我们可以看到许多车间班组长存在【三 mang】现象：

- 一“忙”，忙碌：车间班组长一天到晚忙得不得了，到处救火，看似做了很多事情，实则成效低下。
- 二“盲”，盲目：不注意车间管理的上传下达的信息变化，忽略了彼此之间的了解和沟通，做起事情就像盲人摸象，自以为是、随意而为、不讲规则。
- 三“茫”，茫然：就是无目标，或者说在实现的过程中无法统一目标，导致大家浑浑噩噩。

我们的现场管理是否有这样的现状：

- 生产现场凌乱，现场管理老是不知道从什么地方着手
- 生产现场花大力气去整，弄好了维持不了多久又恢复原样
- 现场管理工具运用乱摆乱放
- 设备跑冒滴漏、脏乱差现象
- 一边是现场停工待料、一边是现场物料呆滞
- 设备异常导致的停工、等待、时间浪费
- 安全事故频发，安全无保障
- 各种效率、质量、浪费、设备等异常频发
- 员工士气低落
-
- 搞好生产现场的人、机、料、法、环五大要素的管理，有利于企业增强竞争力、改善生产现场的“跑、冒、漏、滴”和“脏、乱、差”状况，提高产品质量，保证安全生产，提高职工素质，对提高企业经济效益和增强企业竞争力具有十分重要的意义。
- 本课程主要介绍制造企业现场存在的问题和现状，针对现场如何治理和改善的方法，同时结合治理浪费的各种方法和手段在生产管理活动中的应用，以及生产管理干部每天在日常工作中应重点抓住的重点和要点。
- 本课程是由具有 25 年工厂生产管理实践经验、原富士康科技集团 IE 学院副院长、多家大型制造工厂主导精益生产现场改善实践经验的精益管理专家段富辉老师主讲，通过长期的生产一线中的管理实践、以及生产管理成功经验，通过课堂上案例分析和有针对性的练习，学员能够在最短的时间内迅速掌握各种工具和方法如何在本企业得到实施并运用，能极大地使学员在最短时间内完成蜕变，无论在意识方面还或是在方法

工具应用方面均能立竿见影。课程中各种案例精采纷呈、实用、实效，值得您的期待！

课程收益：

- 通过学习使学员能理解日常管理的基本内容；
- 通过学习使学员能清晰认识现场每日管理的重点和要点；
- 帮助学员掌握现场一般的管理方法和现场分析方法；
- 通过学习让学员能够识别现场的浪费及治理的技巧；
- 通过学习使学员掌握打造整洁靓丽现场的基本方法。
- 通过学习使学员掌握全方位的人机料法环各方面的异常处理技巧；
- 通过学习让学员坚持全方位变化，包括自身素养的变化。

授课方法：

主题讲授+互动问答+案例分析+小组研讨+角色扮演+视频演绎+模拟演练+成绩PK（50%讲解+50%互动演练）

- 主题讲授：以简短的理论和精彩纷呈案例启发学员；
- 互动问答：以问题为引导，启发学员在“探索”中寻找解决方案；
- 案例分析：运用案例，分析案例，以小见大，以石见山，汲取经验；
- 小组研讨：群思群议，各抒己见，让理论回归现实；
- 角色扮演：体验问题情景，激发换位思考，转换学员态度；
- 视频演绎：培训精粹点放，引导学员提高认知。
- 模拟演练：运用案例及模板现场实操，引导学员现场实践；
- 成绩PK：运用积分方式激发学员全程沉浸式参与，增强学员体验感。

课程特色：

- 理论与工具方法相结合、现场讲授与小组分析相结合，可操作性与趣味性相结合，案例/工具方法紧密联系企业实际，具有极强的实战性。

适合对象：

- 制造部/设备部/安环部及质量部相关主管干部、现场管理人员，以及围绕现场开展各类管理人员

培训课时：

2-3天

课程大纲：

破冰分享互动！

- 现场到底管什么？

第一讲：何谓现场

互动分享：何谓“现场”？

1. 现场定义
2. 现场的“三 mang”现象
3. 现场的“四大瓶颈”
4. 现场最关注的一件事
5. 现场的核心功能
6. 现场管理的五大着眼点
7. 现场管理的七个方向
8. 现场管理的金科玉律

9. 生产活动的六项基本原则

第二讲：现场的日常管理

1. 明确三件事

- 1) 应该管什么
- 2) 应该怎么管
- 3) 应该管到什么程度

2. 控制四件事

- 1) 知道员工应该做的事情
- 2) 知道员工正在做的事情
- 3) 知道员工应该做的进度和结果
- 4) 知道员工应该做的与正在做的差距

3. 做好五件事

- 1) 早会
- 2) 生产协调会
- 3) 生产确认与进度控制
- 4) 生产变化与产品换型
- 5) 工作交班与日清

第三讲：现场浪费与改善技巧

1. 不良的浪费

- 1) 不良浪费的几种情形
- 2) 不良品产生的原因及对策
- 3) 不良品的治理方法

2. 过量生产的浪费

- 1) 过量浪费的几种情形
- 2) 过量生产的原因及对策
- 3) 治理过量生产的方法

3. 过剩的浪费

- 1) 过剩浪费的几种情形
- 2) 过剩的原因及对策
- 3) 治理过剩的方法

4. 动作的浪费

- 1) 动作浪费的几种情形
- 2) 动作浪费的原因及对策
- 3) 治理动作浪费的方法

5. 库存的浪费

- 1) 库存浪费的几种情形
- 2) 库存浪费生产的原因及对策
- 3) 治理库存浪费的方法

6. 搬运的浪费

- 1) 搬运浪费的几种情形
- 2) 有效搬动的方法
- 3) 治理搬动浪费的方法

7. 等待的浪费

- 1) 等待浪费的几种情形
- 2) 等待浪费生产的原因及对策
- 3) 治理等待浪费的方法

8. 管理的浪费

- 1) 管理浪费的几种情形
- 2) 管理浪费产生的原因及对策
- 3) 治理管理浪费的方法

第四讲：打造靓丽现场的方法

1. 关于 5S

- 1) 何谓 5S
- 2) 5S 的起源
- 3) 5S 的定义
- 4) 5S 的本质
- 5) 5S 的根本作用
- 6) 我们为什么做不好 5S
- 7) 做好 5S 的关键
- 8) 推行 5S 的误区

案例解析：日本 5S 的本质

2. 如何推进整理

- 1) 整理的定义---向整理要空间!
- 2) 要与不要的判定原则---三清原则---清理,清除,清爽!
- 3) 整理的步骤---先盘点,再判定,最后标配!
- 4) 整理的标准---使用时间与使用频率!

案例分享

3. 如何推进整顿

- 1) 整顿的定义---向整顿要时间!
- 2) 整顿的原则---三定原则---定点,定容,定量!
- 3) 整顿的步骤---分区划片,分类存放,排列整齐,标示清楚!
- 4) 整顿的标准---让所有的物品都有一个合适的家!

案例解析

4. 如何推进清扫

- 1) 清扫的定义---将设备及卫生死角彻底打扫!
- 2) 清扫的原则 ---三扫原则---扫漏,扫黑,扫怪!
- 3) 清扫的步骤---先上后下,先里后外,先湿后干;
- 4) 清扫的标准 ---让设备改头换面,让死角无所遁形,消灭五漏!

案例解析

5. 如何推进清洁

- 1) 清洁的定义---维持整理,整顿,清扫成果,保洁常态化;

- 2) 清洁的原则---三不原则---不制造,不扩散,不恢复!
- 3) 清洁的步骤---巩固,考评,稽核,奖惩!
- 4) 清洁的标准---一尘不染,光亮如新!

案例解析

6. 5S 推行的方法

- 1) 颜色管理---颜色就是效率!
- 2) 目视管理---最有效率的管理!
- 3) 摄影大赛---瞬间的记忆;
- 4) VCR 回顾---连续的证据;
- 5) 奖惩措施---给违规者温柔一刀;

案例解析

第五讲：现场改善十大秘笈

1. 秘笈一：工艺流程查一查

- 1) 流程图的作用
- 2) 流程图的绘制
- 3) 流程图的分析

2. 秘笈二：平面布置调一调

- 1) 物料流向图布置法
- 2) 现场布置

3. 秘笈三：流水线上算一算

- 1) 向移动方式要效益（串行工序变并行工序）
- 2) 向流水线要效益

4. 秘笈四：动作要素减一减

- 1) 如何实现经济动作
- 2) 动作测定方法
- 3) 动作测定方法的分类
- 4) 时间分析的目的
- 5) 标准作业时间

5. 秘笈五：搬运时空压一压

- 1) 搬运方便系数
- 2) 改善搬运的必要性、原则和方法
- 3) 搬运优化的原则和方法
- 4) 合理化搬运

6. 秘笈六：关键路线缩一缩

- 1) 关键路线法（又名网络技术）
- 2) 绘制原则
- 3) 怎样缩短关键路线
- 4) 关键路线法的主要用途及实例

7. 秘笈七：人机效率提一提

- 1) 人机联合分析
- 2) 人机联合分析着眼点

8. 秘笈八：现场环境变一变

- 1) 现场管理系统与三大要素
- 2) 人、物、场所的最佳结合

- 3) 认识定置管理
- 4) 定置管理的六项活动
- 5) 定置管理两套技术

9. 秘笈九：目视管理看一看

- 1) 看板管理概述
- 2) 看板管理的作用
- 3) 看板管理的内容
- 4) 目视管理的常用工具
- 5) 目视管理方法
- 6) 目视管理的三级水平

10. 秘笈十：问题根源找一找

- 1) PDC
- 2) 8D 报告

第六讲：提升现场效益的策略-现场分析

1. 怎样进行现场分析和诊断

- 1) 现场分析的六个方面
- 2) 现场诊断的五个重点

3. 现场分析的基本方法

- 1) 流程分析法
- 2) 5W1H 分析法
- 3) ECRS 原则
- 4) 动作经济原则
- 5) PDCA 循环
- 6) 五五法
- 7) 全员提案机制

课程总结：提问、答疑