

《基层班组长现场管理能力提升训练》

——基层管理干部的现场管理能力训练

课程背景：

现场，是一个企业的“脸面”。现场管理更是衡量企业管理水平高低的重要标志。

我们可以看到许多工厂现场干部存在【四 mang】现象：

- 1) 一“忙”，忙碌：现场管理人员因为现场管理无章法、过程控制无手段，一天到晚忙得不得了，到处救火，看似做了很多事情，实则成效很低下。时间浪费掉，效益没见着。
- 2) 二“盲”，盲目：因为过于忙碌而没有时间定目标、做计划，不关注生产管理的重要信息、不掌握生产现场的重要控制源头，忽略了生产现场管理的基本方法和路径，导致越“忙”就越“盲”，干部越“盲”员工越“忙”，越忙越无效的恶性循环。
- 3) 三“茫”，茫然：因为现场干部的“忙碌”而没有目标、没有计划和现场管量章法错乱，员工作业没有目标、没有方向的“盲”，最终全部无目标、无方法，各干各的、有什么做什么、什么好做就做什么、好做的多做、不好做的少做或不做，最终导致该出货的产品出不了货、不该出货的产品在仓库里“堆积如山”，造成时间和材料的损耗和成本的浪费，团队没有统一的目标，集体浑浑噩噩。
- 4) 四“莽”，莽干：因为现场干部的“忙”、员工的“盲”、集体的“茫”，最终导致频繁纠错、频繁反工、频繁“救火”，遇到紧急出货、紧急赶工、紧急生产情形时因为不懂方法、不懂策略，最终只是鲁莽地干活，越“莽”越“忙”、越忙越“盲”、越盲越“茫”、越茫越“莽”的死循环……

我们也可以看到许多现场管理存在这样的现状：

- 生产现场凌乱，想管好但不知从何下手；
- 生产现场花了大力气整改，可就是维持不了几天又恢复原样；

- 计划没有变化快，有生产计划也不遵照计划干，该出货的出不了、不该出货的在仓库积压，资金占用大，利润低；
- 物料供应不及时，异常物料多、导致停工等待；
- 生产现场人多力量大，但人多手也杂，人工浪费大
- 设备临时停机多，有效生产时间少，设备跑冒滴漏治理，效率低、产出少；
- 质量异常频繁发生，就是治不了，成本损耗大；
- 安全事故频发，安全无保障，员工士气低落
-

搞好班组长生产现场的人、机、料、法、环五大要素的管理，即有利于增强企业竞争力、改善生产现场的环境，还能提高生产效率、稳定产品质量、减少浪费节约成本、保证安全生产，同时对提高员工素质、提高企业经营效益具有十分重要的意义。

课程收益：

- 1) 通过学习使学员能理解自己的角色，知道自己的定位
- 2) 通过学习使学员具备效率意识和成本浪费的意识；
- 3) 通过学习使学员掌握日常管理的基本内容和方法；
- 4) 通过学习使学员清晰认识每日的工作重点和要点；
- 5) 通过学习帮助学员掌握生产现场的一般管理方法和基本要素；
- 6) 通过学习让学员牢牢掌握现场管理的主线——生产计划；
- 7) 通过学习使学员掌握提高生产效率的基本方法；
- 8) 通过学习使学员全方位掌控现场人机料法环各方面的控制；
- 9) 通过学习使学员识别生产现场的七大浪费以及治理的方法；
- 10) 通过学习让学员坚持全方位变化，包括自身素养的变化。

课程对象：

- 制造业企业生产主管、车间主任、现场班组长、基层干部等。

授课方法：

- 1) 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)

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

培训时长：

➤ 2-3天

课程大纲：

课程导入：

1. 头脑风暴：
 - 如何经营企业才有效？
2. 互动（角色扮演）：
 - 售价主义、成本主义与利润主义
3. 赚钱的三个维度
 - 头脑风暴：我们为什么擦不好桌子
 - 案例：中国精益为什么难落地？

第一讲：班组长的自我认知

第1节：班组长的角色认知

头脑风暴：1+1=?为什么？

案例 1：德尔菲神庙的启示

案例 2：西游记的启示

1. 班组长的三大角色与定义
故事：不开门的丈夫
2. 角色认知的意义
3. 班组长的组织角色
 - 上位者角色
 - 下位者角色
 - 平级者角色
4. 角色决定什么
5. 上位者角色认知的误区
6. 下位者角色认知的误区
7. 平级者角色认知的误区
8. 总结：《道德经·第三十三章》的启示
本节总结与回顾、提问、答疑

第 2 节：班组长管理的三大核心要素

1. 班组长的三大核心要素
 - 1) 目标要素---做对的事
 - 2) 人员要素---有效的人员配置
 - 3) 成果要素---把事做对
2. 班组长必须具备的能力
 - 1) 个人能力
 - 2) 工作能力
 - 3) 改善能力
 - 4) 学习能力
 - 5) 指导他人的能力

第二讲 班组长的日常管理

1. 每日确定三件事
 - 1) 应该做什么
 - 2) 应该怎么做

- 3) 应该做到什么程度
2. 每日控制四件事
 - 1) 知道员工做什么
 - 2) 知道员工正在做什么
 - 3) 知道员工做到什么程度
 - 4) 知道员工做的差异
3. 每日关注四件事
 - 1) 确定生产任务
 - 2) 平衡生产能力
 - 3) 掌握生产进度
 - 4) 确定现场作业标准
4. 班组长一日工作全貌
5. 做好交接班管理
 - 1) 二不离、三不交、三不接的原则
 - 2) 交班作业
 - 3) 接班作业
 - 4) 班前会作业
 - 5) 班后会作业
6. 统计当日生产日报与绩效

第三讲：班组长的控制能力——抓住 9 项任务

- 1. 如何实施对人（作业者）的标准化**管理
 - 1) 三自一控
 - 2) 三检制
 - 3) 三工序
 - 4) 三不放过
- 2. 如何实施对机（设备）的标准化**管理
 - 1) 设备对效率的影响
 - 2) 设备三要素
 - 3) 设备三检制的推行
 - 4) 班前四件事、班中五注意与班后四检查
 - 5) 如何培养员工对设备的自主管理
- 3. 如何实施对料（物料）的标准化**管理
 - 1) 定额用料

- 2) 降低消耗
 - 3) 节约能耗
 - 4) 完善记录
 - 5) 做好统计
 - 6) 定置管理
 - 7) 标识齐全
 - 8) 班前/班后日清
- 4. 如何实施对法（方法）的标准化**
- 1) 执行五有
 - 2) 做到三按
 - 3) SOP 的作用
- 5. 如何实施对环（环境）的标准化**
- 1) 坚持七不走
 - 2) 现场 5S 管理
 - 3) 坚持每日 3S
- 6. 如何控制现场生产效率**
- 1) 效率从哪里来
 - 2) 约束出效率
 - 3) 提高效率的原则
 - 4) 坚持当日产量必须完成
 - 5) 看板的作用
- 7. 如何控制现场生产质量**
- 1) 质量的定义
 - 2) 谁是顾客
 - 3) 三检制的推行
 - 4) 制程品质异常控制的技巧
- 8. 如何控制生产成本**
- 1) 成本的内涵
 - 2) 生产成本的构成
 - 3) 如何控制物料成本
 - 4) 如何控制人工成本
 - 5) 如何控制制造费用
- 9. 如何控制现场安全**
- 1) 安全---现场的第 1 管理
 - 2) 现场不安全的因素有哪些
 - 3) 安全三要素

- 4) 控制现场安全的四个步骤
- 5) 员工安全意识的培养
- 6) 推行安全检查

第四讲：班组长的核心任务——抓住生产计划

1. 现场最重要的是什么？
2. 不能准时交货的原因分析
3. 生产计划的基本概念
4. 生产计划失控的现象
5. 生产计划控制六步骤
 - 1) 下达任务通知单
 - 2) 分析生产能力
 - 3) 制订生产计划
 - 4) 执行生产计划
 - 5) 跟踪生产进度
 - 6) 计算达成结果
6. 产量要做到时时心中有数
7. 决定产量的五大因素：
 - 1) 生产线的运转速度
 - 2) 机器设备的机械能力
 - 3) 工程与工艺的稳定性
 - 4) 人员的作业能力
 - 5) 材料的品质
8. 现场异常处理
 - 1) 异常处理小组确定
 - 2) 快速反应联系方式
 - 3) 异常事件分类及主导责任人
 - 4) 异常发生后的 10 分钟法则
 - 5) 异常处理的八步骤

第五讲：控制现场的七大浪费

第1节：关于“流”的价值

1. “流”的价值

头脑风暴：

- 哪种流动更具价值？

2. 生产过程五个要素

头脑风暴：

- 时间/空间与效率的关系

3. 效率三原则

1) 假效率与真效率

案例：

- 成本是如何增加的？

2) 个别效率与整体效率

案例分析：

- 同样的生产为什么效率大不相同？

3) 瓶颈/短板管理

案例分析：

- 什么决定生产效率？

4. 周转与企业经营利润的关系

案例：

- 某公司产品生产方式

案例启示：

- 周转、流动才是企业利润的源泉

5. “流”与“留”对效率的启示

第2节讲：现场7大浪费及治理方法

1. 何谓浪费

互动：

➤ 识别浪费

2. 浪费的定义
3. 生产活动中的增值与不增值的活动
 - 1) 增值活动
 - 2) 必要但不增值
 - 3) 不必要不增值

4. 浪费与价值

➤ 生产活动中的 7 种不增值活动

5. 库存浪费及治理方法

- 1) 常见的库存浪费现象
- 2) 产生的原因分析
- 3) 造成的损失
- 4) 治理库存浪费的方法

演练：

➤ 排查生产现场库存浪费

6. 生产过剩浪费及治理方法

- 1) 常见的生产过剩浪费现象
- 2) 产生的原因分析
- 3) 造成的损失
- 4) 治理生产过剩浪费的方法

演练：

➤ 排查生产现场过剩浪费

7. 生产过多过早的浪费及治理方法

- 1) 常见的生产过多过早浪费现象
- 2) 产生的原因分析
- 3) 造成的损失
- 4) 治理生产过多过早浪费的方法

演练：

➤ 排查生产现场过多过早的浪费

8. 搬运浪费及治理方法

- 1) 常见的搬动浪费现象
- 2) 产生的原因分析
- 3) 造成的损失
- 4) 治理搬运浪费的方法

演练：

- 排查生产现场搬运浪费

9. 等待浪费及治理方法

- 1) 常见的等待浪费现象
- 2) 产生的原因分析
- 3) 造成的损失
- 4) 治理等待浪费的方法

演练：

- 排查生产现场等待浪费

10. 动作的浪费及治理方法

- 2) 常见的动作浪费现象
- 3) 动作经济原则下的十二种动作浪费
- 4) 产生的原因分析
- 5) 造成的损失
- 6) 治理动作浪费的方法
- 7) 动作浪费改善案例解析

演练：

- 排查生产现场动作浪费

11. 不良的浪费及治理方法

- 1) 常见的不良浪费现象
- 2) 产生的原因分析
- 3) 造成的损失
- 4) 治理不良浪费的方法

演练：

- 排查生产现场不良浪费

课程总结：

1. 回顾、总结
2. 提问、答疑