

现场走动式管理

课程背景

- ◆在现实中，很多企业受传统管理模式的影响，使得管理者坐在办公室里听取来自各基层的汇报，然后做出批示，再下达指令。由于长时间的“幕后工作”，管理者根本听不到来自一线的声音，也发现不了问题，甚至有些人的执行情况都不清楚。仅仅靠听来的“消息”来推测企业发展方向，做出重大决策，是很危险的做法。怎样才能将企业经营好？要进行交流和沟通，管理者就必须走出自己的办公室，走到员工身边，走到客户那里去，即实施走动式管理，让管理真正“动”起来。彼得斯经过多年的研究发现，走动式管理是一种最自由的沟通制度，也是最有效率和最有效力的传递信息的方式。
- ◆在占世界五分之一人口的大国——中国来说，制造业在未来的几十年中还是国民经济的支柱产业，在今天“中国制造”已被全世界所瞩目但同时面临非常严峻的挑战。走动式管理是目前世界上流行的一种创新管理方式。现代管理要求企业要关注客户、持续创新和以员工为中心。要把三者联系起来，就需要有效的领导，也就是我们所说的走动式管理。
- ◆国内大部分制造型企业管理水平还跟不上世界经济发展的需要，中国大部份管理不善的企业面临严酷的挑战。
- ◆生产现场管理水平在新的经济形势下需要有质的提升，在此开发了《现场式走动管理》为中国广大制造型企业贡献自己的绵薄之力。
- ◆本课程综合企业界经典的管理方法和经验，从员工、客户、市场等方面深入细致地探讨了走动式管理的价值和意义，让更多的管理者能够透彻地理解“走动”的内涵，并从中汲取精华和营养，融会贯通，切实运用到管理实际当中，为你的企业增添持续不衰的动力。

课程收益

- ◆对制造企业车间现场管理提供简单实用的工作规范、思路。
- ◆全面掌握现场管理的基本技能、方法。
- ◆提升制造型企业现场管理水平、效益，打造一支高水平的现场管理骨干队伍。

课程对象

生产经理、主管、班组长及骨干员工，品保部、物管、质量、研发部等相关部门和相关人员。

课程形式

老师讲授，情景演练，小组讨论，案例分析，视频教学，学员分享，老师点评，现场诊断等。

培训时长

一或两天（6至12小时）

课程大纲

一、走进管理——让管理“动”起来

- 1、当前的管理现状
- 2、何为走动式管理
 - (1) 走动式管理的发展
 - (2) 国内走动管理推行现状
 - (3) 走动式管理的最新发展
- 3、走动式管理的目标
- 4、走动式管理的常见误区
 - (1) 不是呆在办公室里翻阅报表和数据
 - (2) 不是搞视察活动
 - (3) 不是越俎代庖，剥夺员工的权力
 - (4) 不是搞“访问”

5、实施走动式管理可能带来的问题

- (1) 干扰工作
- (2) 越级指挥
- (3) 表象迷惑
- (4) 流于形式

6、实施走动式管理的好处

7、案例：王经理跟员工一起吃自助餐

8、在走动管理中应该具备的心理素质

二、走动式管理—走出一种流动的艺术

1、惠普之道

2、走动式管理的艺术性

3、几点体会

4、在走动管理中管理者要具备的职场意识

- (1) 目标意识
- (2) 执着意识
- (3) 责任意识
- (4) 团队意识
- (5) 规则意识
- (6) 问题意识
- (7) 效率意识
- (8) 自信意识
- (9) 竞争意识
- (10) 创新的认识

三、管理要走动—走走、看看、听听、问问

1、走出办公室，到现场看看

- (1) 走动式管理的类型
- (2) 走动式管理在企业内部实施的“四要素”
- (3) 走动式管理在企业外部实施的“四要素”

2、走动式管理：一个“活计划”

- (1) 随时了解情况。
- (2) 加强联系，更加有效传播信息。
- (3) 促进沟通，有助于顺利推动企业发展与变革。

3、走动式管理的优越性

- (1) 看得见的管理
- (2) 现场管理
- (3) 管理者动，下属也会跟着动
- (4) 投资小，收益大
- (5) 得人心者必昌

4、走动式管理要走向哪里？

5、如何开展走动式管理

- (1) 走动式管理的关键点
- (2) 走动式管理的着力点

6、亲临现场，解决棘手问题

- (1) 3W，即管理者要尽快知道三件事
- (2) 4R，要把危机当作一个过程来执行
- (3) 8F，执行 3W 与中应该遵循的八大原则

四、走近员工—在走动中体察“民情”

- 1、深入了解员工的真实想法
- 2、加强追踪，改善工作进度
- 3、倾听员工的报怨
 - (1) 要创造一个倾听的环境，让员工把不满发泄出来。
 - (2) 认真倾听
- 4、与员工进行无边界沟通
 - (1) 无边界沟通
 - (2) 如何才能与员工进行无边界沟通？
 - (3) 管理者如何成为无边界沟通的高手？
 - (4) 无边界沟通的运用
- 5、走出去，与员工打成一片
 - (1) 对管理者的要求
 - (2) 如何表达对员工的关爱？
 - (3) 如何与员工达成和谐

五、品质管理 – 生产线品质管制系统

- 1、首件检查
 - (1) 先确认何种制程须执行首件检查
 - (2) 由技术员或线上主管执行首件检查
 - (3) 根据《检验规范》执行首件检查
 - (4) 记录检验结果并作判定
 - (5) 留存首件样品并作标识
 - (6) 确认需要执行首件检查之时机
- 2、自主检查
 - (1) 根据《作业指导书》执行自主检查
 - (2) 可免作记录
 - (3) 作业员须区分不合格品并加以隔离
- 3、制程全检
 - (1) 根据《检验规范》或《作业指导书》进行检测
 - (2) 需记录检验结果
 - (3) 须计算不良率以确认是否达到停线之管制点
 - (4) 尽可能依不良原因别区分不良品
- 4、主管抽检
 - (1) 线上抽样
 - (2) 线外抽样
 - (3) 根据《检验规范》或《作业指导书》执行检验并采取必要改善行动
- 5、制程巡回抽检
 - (1) 先决定抽样方式及抽样量
 - (2) 根据《检验规范》执行检测并作记录及判定
 - (3) 根据检测结果决定须采行之改善行动

六、作业方法查核

- 1、针对生产速度异常之工作站查核作业员之作业步骤
- 2、确认是否符合《作业指导书》之规定
- 3、找出相异之处并督导改正
- 4、查核标准工时是否正确
- 5、重视重点岗位与关键岗位查核
- 6、案例分析：美的集团美芝压缩机作业长对员工作业方法的查核分享
- 7、小组讨论：根据生产工艺流程，如何对员工作业方法进行查核

七、生产进度控制

- 1、根据工单内容查核生产进度是否正常
- 2、根据《作业指导书》查核生产线速度是否正常
- 3、以“生产管理看板”标识生产进度是否正常
- 4、掌握异常原因并采取改善行动
- 5、必要时修正标准工时
- 6、生产进度慢的调整方法
- 7、生产进度过快会出现的问题
- 8、案例分析：富士康 IE 和生产课长及班组长对生产进度的控制和管理

八、设备保养维护执行状况查核

- 1、检查窗体内容确认是否具实用性
- 2、查核保养点检项目及频率确认是否正确
- 3、查核设备保养记录审核方式
- 4、查核〔设备履历卡〕并确认表格内容是否正确
- 5、检查〔年度保养计划〕查核是否適切
- 6、查核润滑油存放位置以确认是否适当
- 7、设备保养维护不到位的措施及调整
- 8、设备维护保养是否首先重视生产安全
- 9、视频案例：丰田对 TPM 的开展实况

九、查核材料供应状况

- 1、查核作业员挑出之不良材料累积量并估算是否合理
- 2、掌控不良原因并计算不良率
- 3、根据异常状况要求相关单位协助解决
- 4、查核作业员材料取用状况并适时补料
- 5、决定后续工单所需材料发送时间
- 6、确认材料需求数量并适时申请补料或办理退料或退库
- 7、材料规划与放置是否合理

十、生产效率维护

- 1、查核生产线平衡状况并找出产生瓶颈之原因
- 2、比对作业员生产效率与标准工时并采取必要改正行动
- 3、查核作业异常所造成之品质问题并采取必要改正行动
- 4、查核作业员之作业动作是否符合“动作经济原则”

十一、5S 执行状况查核

- 1、保持生产线之整齐及清洁
- 2、材料及半成品不可堆积
- 3、作业员不准使用规定以外之工具
- 4、私人物品不得置于生产线
- 5、依公司规定穿著厂服
- 6、作业结束后工具不得遗留在生产线上
- 7、员工交流查核素养的高低
- 8、生产现场检查 5S 执行与保持
- 9、重点查核管理人员 5S 管理执行情况
- 10、5S 的推行、检查、评比与考核执行情况

十二、维护工作纪律与员工士气

- 1、统一作息，工作中不允许聊天及吃东西
- 2、作业中适当休息以提振士气
- 3、关心士气不振之员工
- 4、照料生病之作业员
- 5、员工工作纪律巡查

6、对违纪的员工交流与访谈