

《精益班组建设新 5T 管理法》

主讲：王道敏 课时:5 天培训+5 天辅导

课程目标

- 1、通过培训及切实运用能使班组长创造出比原有基础至少 10 倍以上的效益；
- 2、对制造型企业班组长提供简单实用的工作规范、思路；
- 3、全面掌握现场管理的基本技能、方法；
- 4、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；
- 5、大量国内本土企业成功推行案例，让我们站在巨人肩膀上实现弯道超车；
- 6、班组长从成本、效率、质量、设备、安全等各个角度系统学习必备知识；

精益班组建设新 5T 成长之路



精准需求调研

线上、线下调研 精准客户需求

以训练技能

班组长 5T 管理技能提升特训营

以战固能力

实现培训的价值、方法工具落地，实战落地目标达成

课程对象

精英-班组长、骨干人员、车间主管、车间主任、厂长

基于岗位胜任力的 10 天课程体系设计：

训前调研

- 1、线上会议交流需求

2、调研问卷精准需求

3、项目启动前一天，提前到企业现场调研(线上/线上结合)

输出：训前调研分析报告

训中

第一阶段	训（1天培训）	《TPS在班组管理中的应用》培训
	战（1天辅导）	成果输出： <ol style="list-style-type: none">1. 精益价值思维2. 价值流分析图3. 8大浪费的识别和应用4. TOC的应用5. SMED的应用6. JIT的原则
作业安排：根据第一阶段所学，布置作业，学员在一个月内完成		
第二阶段	训（1天培训）	《TPM在班组管理中的应用》培训
	战（1天辅导）	成果输出： <ol style="list-style-type: none">1. TPM自主保全7步法2. OEE3. MTTR4. MTBF5. TEEP
作业安排：根据第一、二阶段所学，布置作业，学员在一个月内完成		

第三阶段	训 (1 天 培 训)	《TQM 在班组管理中的应用》培训
	战 (1 天 辅 导)	成果输出： 1. 零缺陷的思维 2. QCC 全员参与 10 步法 3. 头脑风暴 4. 问题解决
作业安排： 根据第一、二、三阶段所学，布置作业，学员在一个月内完成		
第四阶段	训 (1 天 培 训)	《TWI 一线管理人才育成》培训
	战 (1 天 辅 导)	成果输出： 1. J1-工作指导方法 4 阶段 2. JM-工作改善(IE 7 大手法,6 大方面) 3. JR-工作管理技能 沟通-基本方法和技巧 参与感-行动学习 激活团队能量
作业安排： 根据第一、二、三、四阶段所学，布置作业，学员在一个月内完成		
第五阶段	训 (1 天 培 训)	《TBP 在问题分析在班组管理中的运用》培训
	战 (0.5 天 辅 导)	成果输出： 1. 解决问题 10 大基本逻辑 2. 问题解决 8 步法 3. 彻底的问题解决机制
	训 后 (0.5	成果发布&优秀小组&学员表彰： 每组成员把学到的知识

	天)	点手绘思维导图贴在大白纸上进行展示，每组学员用 5 分钟的时间选取 1 个知识点上台进行发表，台下评委打分选出优秀小组和优秀学员。
		
<p>作业安排：根据第一、二、三、四、五阶段所学，布置作业，学员在一个月内完成</p>		
<p>一个月后 效果跟踪</p>		
<p>线上 (可选)</p>	<p>一个月后，学员完成作业，组织开展线上成果发布会</p>	
<p>线下 (可选)</p>	<p>一个月后，老师到企业指导验收成果</p>	

课程大纲

<p>第一阶段 TPS 在班组管理中的应用</p>	
<p>训 (1 天)</p>	<p>战 (1 天)</p>
<p>一、班组长角色认知</p> <p>1. 如何看待“屁股决定嘴巴？”</p>	

2. 通过国学“乾卦”来分析班组长的责任、执行和担当

视频案例：改变

二、现代化生产管理模式

1. 精益运营思想

2. 工作质量的零缺陷

三、从运营结果看 5T 精益运营战略

1. 正确解读资产负债表

2. 正确解读现金流量表

3. 正确解读利润表

4. 资金流转速度和投入量对运营的影响

案例：某大型企业财务报表解读

五、价值流程分析

1. 价值流程分析的原理

2. 价值流程分析的结论

3. 如何做价值流程分析

现场互动：价值流程分析

六、从生产运营管理过程简化资金投入

1. 生产运营的原理

七、改善从识别和消除浪费开始

1. 生产现场存在哪些浪费现象？

2. 浪费如何形成的？

3. 浪费有什么危害？

4. 采购管理选择

5. 库存管理 ABC 法则

6. 如何做到库存最佳化

八、6S 现场生产管理的基础

1. 图例讲解：6S 工作方法

<p>2. 看板管理—麻烦消除系统</p> <p>3. 现场员工“傻瓜工作法”工作教导</p> <p>4. 推行 6S 成功失败的经验分享</p> <p>九、准时化生产——JIT</p> <p>1. 拉动式生产计划的做法</p> <p>2. 生产能力均衡化</p> <p>3. 单件流 (OJT)</p> <p>十、应对小批量、多品种的技术——SMED</p> <p>1. 快速切换的原理</p> <p>2. 快速切换实施条件</p> <p>互动：生活化案例分析</p> <p>十一、流程性企业的精益技术——TOC</p> <p>1. TOC 的原理</p> <p>2. TOC 活动实施条件</p> <p>互动：生活化案例分析</p>	
<p>根据第一阶段所学，布置作业，学员在一个月内完成</p>	
<p style="text-align: center;">第二阶段 TPM 在班组管理中的应用</p>	
<p style="text-align: center;">训 (1天)</p>	<p style="text-align: center;">战 (1天)</p>
<p>一、TPM 概论</p> <p>1. 什么是 TPM 活动</p> <p>2. TPM 与企业竞争力提升</p> <p>3. TPM 的含义及其演进过程</p> <p>4. TPM 活动与设备维修的关联</p> <p>5. TPM 主要内容及推行组织保证</p> <p>6. 平均修复时间 MTTR、平均故障间隔时间 MTBF 计算与分析</p>	

7. 设备综合效率 OEE 计算与分析—企业效率损失知多少

8. 透过 OEE 看企业“无形的浪费”与改善空间小组分析与讨论

二、TPM 自主保全活动实务展开

1. 为什么要推行 TPM 自主保全

2. 企业实践自主保全活动 7 步骤

Step1 初期清扫

Step2 污染源及困难点对策

Step3 制定自主保养临时基准书

Step4 总点检

Step5 自主点检

Step6 工程品质标准化

Step7 彻底的自主管理

3. 在实务中如何展开以上 7 步骤

4. 成功推行自主保全的要点

5. TPM 活动企业成功案例分享

演练：TPM 自主保全活动计划书及活动要点讨论

三、TPM 计划保全活动实务展开

1. 计划保全的基本观念体系

2. 如何正确处理计划保全与自主保全的关联

3. 建立设备计划保全运作体系

4. 设备日常维修履历管理

5. 实践设备零故障的 7 个步骤

Step1 使用条件差异分析

Step2 问题点对策

Step3 制定计划保养临时基准书

Step4 自然劣化对策

Step5 点检效率化

<p>Step6M-Q 关联分析</p> <p>Step7 点检预知化</p> <p>6. 设备保养信息 e 化</p> <p>7. 支援自主保全方法—</p> <p>OPL (OnePointLesson) 训练</p> <p>8. 计划保全 4 阶段 7 步骤展开</p> <p>9. 成功推行计划保全的要点</p> <p>10. TPM 活动企业成功案例分享</p> <p>演练：TPM 计划保全活动计划书及活动要点讨论</p>	
<p>根据第一、二阶段所学，布置作业，学员在一个月内完成</p>	
<p style="text-align: center;">第三阶段 TQM 在班组管理中的应用</p>	
<p style="text-align: center;">训 (1 天)</p>	<p style="text-align: center;">战 (1 天)</p>
<p>一、质量意识的转变</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 零缺陷的态度：用最好的心态去实现 2. 零缺陷的意识：第一次就把事情做对 3. 零缺陷的基础：责任心造就完美 4. 零缺陷的工作流程：以精细化的标准做事 5. 零缺陷的准则：关注每个细节 6. 零缺陷的工作实践：持续改进，永续精进— <p>TQM</p> <p>二、TQM 预防与控制</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 以顾客为焦点的全员改善行为目标 2. 质量目标的 SMART 原则 3. 质量策划循环 PDCA 4. TQM 全员质量管理持续改善的优势 <p>三、TQM 一次性做对——过程作业模式</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 过程的概念 	

<ul style="list-style-type: none"> 2. 流程的概念 3. 过程作业模式的概念 4. 如何分解过程作业模式 (实际案例) 5. 视频分解某过程作业模式 <p>四、TQM 全员质量改善实战技法</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. QC 质量改善常用的七大手法 2. 群策群力工作坊 (实用全员改善体验互动) 3. 头脑风暴法运用 4. 特性要因理论运用 5. 4M1E 质量分析法 6. 村镇会议 7. 管理者承诺行动学习 	
<p>根据第一、二、三阶段所学，布置作业，学员在一个月内完成</p>	
<p>第四阶段 TWI 一线管理人才育成</p>	
<p>训 (1 天)</p>	<p>战 (0.5 天)</p>
<p>一、现场管理人员管理角色认知</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 一线主管的角色认知 2. 现场管理应具备的管理意识 1) 顾客第一的思想 2) 基于三现主义的现场管理 3) 遵循 PDCA 解决现场问题的流程 4) 解决现场问题的优先顺序 5) 现场问题的预防及处理 6) 重视过程解决现场问题的思想 <p>二、JI-工作指导的方法</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 不完善的指导方法演练 (一个视频场景) 2. 正确的指导方法演练 3. 工作指导 4 阶段法讲解 	

第一阶段：让对方准备学习

第二阶段：说明作业

第三阶段：让对方做做看

第四阶段：看看教导之后

4. 正确运用阶段法的 4 项准备工作

第一：订立训练计划

第二：分解作业（作业分解的讲解-标准案例）

第三：准备全部的东西

第四：整理作业场

5. 提高员工实际操作技能的指导要点

1) 主动指导员工

2) 积极的引导和消极的规范

3) 按照日程表有计划的进行

4) 指导的在线化

三、JM 部分（改善的技术训练，侧重点）

1. 现场改善的定义

2. 现场改善的方向：Q、C、D、M、S、E

3. 工作现场的管理改善

4. 现场管理中效率的改善

5. IE 七大改善手法介绍：动改法、防错法、五五

法、双手法、人机法、流程法、抽查法

四、JR 部分（管理人的技能）

1. 管理者定义

2. 管理者的职责

3. 现场管理：管事和管人

4. 如何和上级沟通、平级和下级有效沟通

现场互动：心理测试生命中的性格特点

5. 现场管理的良好管理方式

<p>6. 管理者的成果如何通过部下来展现</p> <p>7. 现场管理存在问题的解决方法</p> <p>8. 现场管理中激励部下，提升绩效的方法</p> <p>9. 现场管理者的执行力要求</p> <p>视频分析：不同性格的人如何管理</p>	
<p>根据第一、二、三、四阶段所学，布置作业，学员在一个月内完成</p>	
<p>第五阶段 TBP 在问题分析在班组管理中的运用</p>	
<p>训 (1天)</p>	<p>战 (1天)</p>
<p>一、丰田公司的管理改善基础理念 PDCA</p> <p>二、TBP 问题改善八个步骤详解</p> <p>1. 明确问题</p> <p>1) 思考工作的真正目的</p> <p>2) 思考工作的理想状态</p> <p>3) 把握现状</p> <p>4) 使差距可视化</p> <p>2. 分解问题</p> <p>1) 将问题分层次,具体化</p> <p>2) 决定要优先着手解决的问题</p> <p>3) “现地现物”观察过程，明确“问题点”</p> <p>3. 设定目标</p> <p>4. 把握真因</p> <p>1) 摒弃先入为主的观念,多方面思考原因</p> <p>2) 现地现物确认事实，反复追问“为什么”</p> <p>3)明确真因</p> <p>4)检验真因</p> <p>5. 制定对策</p>	

- 1) 思考出尽可能多的对策
- 2) 筛选出附加价值高的对策
- 3) 取得共识
- 4) 制定明确具体的实施计划
6. 贯彻实施对策
 - 1) 齐心协力，迅速贯彻
 - 2) 通过及时的报告、联络和商谈共享推进情况
 - 3) 决不放弃、迅速实施下一对策
7. 评价结果和过程
 - 1) 对目标达成的情况和过程作出评价，并与相关人员共享信息
 - 2) 站在客户，丰田和自己的角度上反思
 - 3) 学习成功和失败的原因
8. 巩固成果
 - 1) 将成功的过程作为机制巩固下来（标准化）
 - 2) 将成功的机制横向展开
 - 3) 开始下一个改善

训后（1 个小时）复盘、成果发布、作业安排

改善案例成果分享（小组 PK） 结业典礼 颁发奖品

项目输出：人才队伍-优秀团队、金种子 资产-优秀案例、工具模板