**现场问题发现与解决**

|  |
| --- |
| 时间地点：2024年3月15-16日青岛  培训讲师：王克华  课程费用： 4800元/人 （培训费、教材、午餐、茶点、发票）  招生对象：班组长、PE/IE工程师、 课长、车间主任、部门经理  友情提示：此课程可以邀请我们的培训师到企业开展内训服务，欢迎来电咨询  课程地址：<http://www.sdlzzx.com/opencourse/k00001.htm> |

课程背景：

医学上把人体健康数据进行了有效的精细化和标准化，如血压、体温、每分钟心跳、每分钟呼吸次数等，医学靠数据诊断和冶疗。而企业现场的标准化与精细化同样如此，没有标准，就不能了解现场；不能了解现场，就不能控制现场；不能控制现场，就不能改善现场；不能改善现场，就不能提高现场管理水平。  
而要实现精细化现场管理，必须将人装入系统,只有强大的班组才能将精细化管理的思维和方法能够贯彻下去。所以课程从两方面入手，手是精细化管理的思维和方法,另一方面班组人员意识和能力的提升.两者相互结合,继而构建标准化、规范化、精细化、活性化、安定化的现场。  
课程收益：  
λ 了解精细化的定义与对企业管理的的意义、价值、贡献。  
λ 掌握作业标准化与标准化作业推动  
λ 了解员工不照标准作业的原因和因应对策  
λ 掌握现场精细化与日常管理、OEC、OJT、等结合运用的技巧，使精细化对质量、安全、设备、效率、成本、目视化管理一柱擎天。  
λ 掌握精细化管理在5S和目视化现场管理中使用的方法  
λ 掌握精细化管理在在班组一日管理中的实施  
λ 学会并运用班组建设中高效班会的召开方法  
λ 掌握班组建设中人才培育的方法  
λ 掌握班组建设中改善提案的实施  
λ 掌握精细化班组建设人员管理的展开  
课程方式：  
课堂讲授+案例分析+现场练习  
课程大纲：  
第一讲：精细化管理的起源与价值  
1. 精细化管理的概念和意义  
2. 精细化管理的广泛应用价值  
3. 认识精细化管理常见的误区  
4. 企业精细化管理的作用  
案例分析：精细化在丰田精益生产的应用  
案例分析：海尔精细化生产线的实施原则  
案例分析：麦当劳精细化管理的深刻启示  
第二讲：精细化管理方法在现场中的运用  
一、精细化管理在识别与消除七大浪费用的运用  
1. 识别什么是工作、动作、浪费  
2. 改善和消除现场七大浪费  
案例：某塑胶厂浪费的改善  
二、精细化管理与现场6S活动的有效结合  
1. 6S问题票从细节中发现问题  
1）重复的问题  
2）占比高的问题  
3）周期内问题的变化  
4）新增的问题  
2. 6S定点摄影改善前后对比分析  
1）寻找时间  
2）搬运距离  
3）动作减少  
4）物有定位,  
5) 物有标识  
6) 定容\定量  
案例：精细化生产有效降低涂装异物  
三、精细化管理与人力评估的有效结合  
1. 人均劳效与订单数的匹配   
案例：某公司的人力评估  
第三讲：精细化在班组日常管理中的运用  
一、精细化班组建设在早会中的运用  
1. 利用《利用班前会工作准备表》收集信息  
2. 班前会进行的四步法  
1）班前会准备  
2）问候整队  
3）总结计划  
4）激励上岗  
案例：某公司的班前会展示  
工具: 请前会参考话术  
二、精细化管理与班组日清管理结合的运用  
1. 3E考核标准的建立与实施  
1）每人、每天、每事  
案例：3E日清卡的使用  
2. 现场日清管理的七个关键领域  
1）质量日清  
2）工艺日清  
3）设备日清  
4）物耗日清  
5)生产计划日清  
6)文明生产日清  
7)劳动纪律日清  
3. 班前、班中、班后日清的流程  
1）4M1E  
2）首件\样品\换型\新手\特殊工序\4M1E变化\产线平衡  
3）报表\异常处理\3分钟6S\明天排程\交接班  
案例：ABC公司现场日清控制制度剖析  
4. 精细化管理在  
第四讲：精细化在班组团队建设中的运用  
一、精细化班组建设在人员培养中的运用  
1. 建立师徒制  
2. 建立师傅培养、认证、激励机制  
3. 精细化管理与OJT的结合使用  
4. 制定预定训练表  
5. 编写岗位工作分解表  
案例：某公司岗位人才培养的展示  
二、精细化班组建设在激发员工团队智慧中的运用  
1. 员工提案改善  
1）提案激励制度  
2）提案表格与流程  
3）提案收集  
4）提案初审、二审、终审、实施  
案例：某公司提案改善流程……  
2. 员工提案改善看板  
1）提案改善明星看板A3  
2）金点字提案实施手册  
3）年度创新项目评选  
案例：某公司提案改善看板与金点子手册  
三、提案PK文化  
1. 提案提交及时率  
2. 提案参与率  
3. 提案实施率  
四、精细化班组建设在人员管理中的运用  
1. 建立员工全面的信息档案  
2. 每月至少找一位员工面谈  
案例：一次员工面谈  
3. 新员工入职五个一工程  
4. 赞美员工BIA，批评员工BIC  
案例：某员工做的时候的BIA反馈  
案例：某同工做错的时BIC反馈  
5. 管理员工行为的积分制  
案例：某公司管理员工的积分制  
第五讲：精细化管理在问题解决的运用  
1. 一线管理人员应具有的问题意识  
2．现场异常问题的定义和种类  
3. 现场一线常见的典型异常问题  
4. 问题冰山及核心原因的探究  
5. 问题解决的三即三现主义  
案例分析:丰田汽车的“水龙头哲学”  
6. 从数据解读中分析与解决问题  
案例分析:运用QC工具解决异常问题  
7. 利用8D法分析与解决问题  
案例分析:仪表不良的8D解决步骤  
8. 运用QC—STORY十步法解决问题  
9. 建立问题分析与决策的良性循环建立问题分析与决策的良性循环建立问题分析与决策的良性循环建立问题分析与决策的良性循环  
10.建立问题分析与决策的良性循环决策的制定与行动的预估、执行、检讨  
11.解决问题时的团队意识与团队合作  
12.解决问题报告书的编写要求和编写步骤  
案例分析:某集团问题解决报告书阐释

讲师介绍：

王克华  
生产管理实战专家  
15年制造业生产管理实战经验  
TWI版权认证讲师  
日产训MTP认证培训师  
美国AACTP国际注册培训师  
京东物流/同维电子/春秋电子长期特邀讲师  
曾任：唯品会（中国500强） 华东区仓储运作经理  
曾任：美昌科技集团（美资） 制造部经理  
曾任：万德集团（新加坡） 制造课课长/经理  
擅长领域：班组长、6S、TWI、班组建设、高效早会、消除浪费 MTP中层版权课程  
王老师拥有15年制造业生产管理及3年互联网仓储管理实战经验，历经现场工程师、制造部经理、仓储运作经理等职位，擅长将自身的实战经验融入课程当中，多年来坚持落地实战的培训理念，是一位练战结合的生产管理能力提升讲师。  
曾为冶炼集团、煤矿集团、重工集团等多家大型企业进行《金牌班组长综合能力提升》《TWI一线人员管理能力》《现场问题分析与解决》《现场改善与消除浪费》 日产训《MTP中层管理能力提升》系列课程辅导，同时获得同维电子、春秋电子、安通林汽车内饰等多家企业持续返聘，累计服务客户600多家，辅导5S、现场改善、仓储库容优化等系列项目20多个，授课达1000场，学员已逾2万人次，课程满意度均达96%以上。  
实战经验：  
唯品会 华东区仓储运作经理：  
→ 负责仓储库容/库位的规划，对每个仓库限定只存放5个SKU（库存量单位）措施，使库存准确率在原有基础上提升10倍。  
→ 制定商品的收-发-存规范手册，获得企业高层的高度认可，并被企业推行定为华东物流区仓储管理的标准手册，至今仍在沿用。  
→ 对仓储进行5S目视化管理，使所管辖库区在企业5S分数评比中，由原来的65分提升到82分，同比上季度节约金额增长18%。  
美昌科技集团 制造部经理：  
→ 组织实施车间生产计划并全面协调车间工作，推进5S现场管理制度，对生产车间进行标准化管理，使生产线平衡从76%提升到87%。  
→ 根据组装车间各工序的标准工时，对工序间进行了的合并，使人均劳效由原来160/H提升到180/H。  
万德集团 制造课课长/经理：  
→ 负责组织生产计划并实施，通过现场布局和工位改善，使人均劳动效率在原来的基础上提升了28%。  
→ 负责建立全公司提案改善制度，为全公司共1200多个提案进行改善、评审，制定标准生产工时、控制生产成本、改善生产项目，短短3个月内，共实施 340多个生产提案，比上季度产生的直接收益增长10%。  
部分授课案例：  
企业名称 课程名称 期数  
LG电子 《金牌班组长综合能力提升》 16期  
京东方集团 《TWI一线管理者技能提升》 14期  
三星电子 《现场5S管理与消除浪费》 12期  
京东集团 《三管齐下提升班组执行力》 8期  
江铃汽车 《目视化管理与消除浪费》 8期  
成都富士康 《现场改善与消除浪费》 7期  
国家电网 《高效能班组长管理能力提升》 7期  
长春一汽 《高效能班组长训练营》（4天版） 5期  
波司登 《高效能班组长训练营》（4天版） 5期  
I冶炼集团 《金牌班组长综合能力提升》2天版 5期  
日本爱普生 《班组长执行力提升》 4期  
金陵船舶 高效早会的进行 4期  
上海振华重工集团 《金牌班组长综合管理技能提升》 3期  
山西煤矿集团 《金牌班组长综合能力提升》2天版 3期  
无锡中交交通设计 《MTP中层管理能力提升（版权课）》 2期  
国家能源神华集团 《精益班组现场管理与能力提升》 2期   
  
部分项目案例：  
▅ 太仓同维电子 “班组长能力提升与生产改善”项目  
——建立了同维班组长胜任力模型、一日管理规范、制定岗位分解表、OJT工作教导规范。彻底实施现场三定5S、建立物品摆放标准，改善浪费项目70多个，直接节约金额800多万， 每天减少搬运距离2公里，线平衡率提升20%。  
▅ 经信委 “千家中小企业技术帮扶计划”项目  
为江苏地区捷安特、富士康、好孩子、信创电子、汇成半导体等60家企业进行《粗细化现场管理与班组建设》、《高效能班组长训练营》系列课程培训，受到政府层面及各企业高层的高度认可。  
▅ 华格电子 “班组长能力提升与现场改善”项目  
——建立了统一的班前会准备表、列队、总结计划等一整套早会的流程标准，使早会有趣有料、目标明确、提升士气。短短3个月内，现场共发现100多项浪费，改善实施40多项，并形成标准化，至今仍在使用。  
▅ 联华塑胶 “5S管理”项目  
——通过6个月的项目辅导，现场在制品库存减少了30%，人均劳效提升了15%。打造了三个岗位的5S样板区，建立了5S实施制度，安全事故较往年同比下降了50%。  
▅ 信杰汽车零配件 “班组长能力提升与现场改善”项目  
——通过培训使班组长实施了从技术到管理的观念与做事的方法的转变。帮助班组长掌握一日管理的标准、日清管理标准、高效早会实施的步骤、5S实施等方法。并辅导企业建立了20多套现场的标准，包括物品的摆放、限高、工装夹具的使用规范、原物料领用规范等。  
▅ 顺普中国汽车 “班组长训练与现场改善”项目  
——进行3个月的辅导，通过现场布局和工位改善，推进5S现场管理制度，帮助企业共实施了7个大项目，使每天的搬运距离减少了5公里，人均劳效提升了23%。  
▅ 苏州大原电器 “仓储物流规划”项目  
——辅导规划仓储原料与辅料区，对每个仓库限定只存放固定SKU（库存量单位）数量措施，仓储现场横平竖直，整齐有序，提升了库容量40%，共节约空间28%。  
主讲课程：  
《金牌班组长能力提升训练》2天版  
《卓越班组长能力提升训练》4天版  
《高效能班组长风暴训练营》（6天版）  
《现场6S与目视管理》  
《现场改善与消除浪费》  
《精细化现场管理与班组建设》  
《TWI一线督导人员能力提升训练》  
《现场问题分析与解决》  
《MTP中层管理能力提升》（日产训版权课）  
授课风格：  
◊ 轻松幽默：诙谐幽默、娓娓道来，将晦涩难懂的工具和方法非常形象生动的呈现。  
◊ 案例演练：擅长案例、故事、实战分享之余掌握技巧的精髓，实战与理论结合。  
◊ 快乐开心：坚持笑、效并用，快乐学习，只有快乐才能学习的前提。  
◊ 学习规律：坚持先统心、再统行、再践行，循序渐进，直到目标。  
◊ 学以致用：以终为始，学中有练，离开课堂前就已经学会，折腾了才是你自己的。  
部分服务客户：  
电子行业：同维电子、LG电子、春秋电子、捷普绿点、无锡健鼎线路版、苏州大原电器、宏致电子、求精电子、科德软件、信创电子、信创电子昆山分公司、京东方科技股份集团、广东顺威精密集团、淮安嘉冠电子科技、长运电子、美昌科技、百创光电、昆山崇泰精密科技、昆山图腾电子、苏州华凌光电、无锡国泰精密、无锡禾邦电子、常州瑞德仪器、竟陆电子……  
汽车行业：长春一汽、长春一汽红旗、长春安通林汽车内饰、上海飞适动力汽车座椅、江西江铃汽车、北京汽车、长安马自达、东风悦达起亚、马恒达悦达拖拉机、光洋汽配、和承汽配、联合汽车电子、信杰汽车零配件、顺普汽车、安通林汽车内饰、常州汽车仪表仪器、日立安斯泰莫……  
制造业：康明斯、常州电装、富士康、江苏现代集团、吉丝特安全部件、上海营利度富、桂林福达集团、无锡天奇股份、杭州永正传感器、杨州汇成半导体、鹰革沃特华皮革沈阳分公司、万德集团、超科食品、马鞍山南实、江苏恒辉集团、雅莹集团、乔治费歇尔亚大塑料……  
机械五金行业：顺普中国、博尔格、河南江山天门、捷安特轻合金、昆山崇泰精密科技、贝尔格、贝尔格昆山分公司、朝阳热处理公司、苏州宝强精密螺丝、浦项不锈钢、昆山捷安特轻合金、和捷电镀、金利表面处理、振华重工、数码模冲压、汉鼎金属材料、富钛金属科技、……  
新能源行业：张家港永伏光电、美昌光电、东和光电、太仓怡球集团、河南环同集团、无锡盈光科技、甘肃海亮、协鑫集团……  
鞋服纺织行业：苏州光隆羽绒、吴江福丽丝纺织、苏州长晟无纺、东莞荣勇鞋业……  
电力行业：国网巴州供电公司、国网湖北电力公司、国网吉林电力公司、国网河南电力公司、十堰东风电力公司、国网马鞍山供电公司、国网湖州供电公司、国网南通供电公司、国网浙江海盐县供电公司、国网苏州供电公司、国家电投芜湖售电公司……  
其它行业：沈阳飞机工业集团、云南冶金集团、山西晋煤集团、邮政速递南京分公司、京东物流、唯品会、广西科隆粉体、、苏州万冠塑料、昆山美邦陶瓷、易升电梯、永记造漆工业、江西洁美造纸、豫光金铅、江阴港口、万洋冶炼、力宏精细化工、金利金铅、易高生物化工……  
部分客户评价：  
企业的班组长缺少具体的改善思路、方法与工具，经常在推行一些改善活动的时候面临很多问题，老师讲的问题改善的三步法、动作分析、表扬员工BIA，批评员工BIC都特别好用！让我们清楚未来改进的方向，可以帮助企业推进现场改善问题。  
——江苏吴江京东方 人资经理 李经理  
王老师上课内容没有太高大上，有练习，视频、案例、点评，能直接结合学员的生产管理问题马上剖析指导，特别轻松就让人沉浸到知识的海洋中。比较实用，落地，讲的都是我们身边的事情，呈现方式也多样。  
——河南江山天安 生产主管 李主管  
王老师有着丰富的专业知识与深厚的实践经验，被学员公认为最受欢迎、效果最好、印象最深的实战型培训师，课程满意率达90%以上，具有极佳的口碑！下次培训还找他。  
——无锡健鼎 人资经理 林经理  
上王老师的课是一种享受，每天下午2点我都很困，要喝咖啡才能提神，可是这次上课不一样，状态特别好，一点都没有困意，生怕错过了任何一句话。务实的课程，给了我很多启发，每个课程案例，都贴近企业的现状，这是我听过无数次关于现场管理的课程所没有的感受。  
——桂林福达 人资经理 张经理  
王老师的课我觉得很落地，有工具、有案例、有练习。原本在我理解里是非常理论化枯燥难懂、难落地的操作工具，经过老师的分析，我们能够更好、更快的去接受并运用，收获很大。  
——京东物流 运营经理 吴经理