

**培训时间/地点：**2024年4月23~24日（星期二 ~ 星期三）/上海

**收费标准：**¥4800/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

## 课程目标&收益：

1. 树立正确的管理者心态和现场管理者角色
2. 掌握现场管理的基本理念和管理框架
3. 学习标杆，找出现场管理改善机会
4. 掌握班组长日常管理思路与技能
5. 深入学习问题分析与解决、5S、标准作业等管理工具

## 参训对象：

一线管理者

## 授课形式：

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。

## 课程大纲：

### 第一天：酒店会议室

#### 一、破冰

1. 问候、建立共同语言
2. 课程总体结构的介绍
3. 学员相互认识并提出学习目标

#### 二、现场管理者角色与职责

1. 什么是管理？

##### 案例促动：为什么需要管理？

- 计划、组织、领导、控制、协调
- 透过他人完成组织目标

2. 角色定位

- 现场管理者角色转变

##### 案例促动：张大伟的烦恼

- 现场管理者的四大角色
3. 管过程还是管结果？

- 现场的6大指标

#### 三、班组现场管理篇：日常管理

1. 班组现场34567日常管理

##### 小组讨论：现场管理之屋

- 质量管理-三不原则
- 生产组织-4M管理
- 发现现场异常-5S



- 解决问题的逻辑-5W1H
- 班组改善-消除 7 大浪费

## 2. 精益班组长的一日标准

**课堂演练：我的一日工作规划**

**案例分享：精益班组长的一日 24 项任务**

## 3. 班组长的班前会开展

- 班前会的标准流程
- 班前会的准备工作：状态确认与基本信息清单
- 班前会的讲解内容
- 班前会的站位
- 班前会的开展要点与禁忌

## 四、班组现场管理篇：异常应对

### 1. 什么是异常？

- 对标准的偏离

### 2. 标准作业的执行

- 关注标准作业的前提
- 标准作业三要素

**视频案例：电机装配中的标准作业**

### 3. 异常的预防管理

**案例促动：这是新员工干的？**

- 什么是变化点管理？
- 4M 的变化点

**案例分享：现场变化点管理与管理板**

### 4. 异常的及时发现

- 5S 与目视化管理的价值

**案例分析：目视管理金字塔**

- 目视管理的现场运用
- Andon 系统的运用

## 5. 异常的后续应对

**案例分享：四种类型的异常管理**

- 生产异常的管理
- 品质异常的管理
- 安全异常的管理
- 成本异常的管理

**第二天：上汽工厂培训室+工厂现场**

## 五、问题分析与解决

### 1. 问题分析与解决的基本范式

1.1.1 PDCA-SDCA

**案例促动：PDCA 练习**

**行动转换工具：问题分析与对策表**

### 2. 解决问题 PDCA 之 P

- 解决问题从定义问题开始

**课堂演练：描述一个实际发生的问题**

- 寻根究底：探求根本原因
- 鱼骨图及头脑风暴
- 5WHY 寻找根本原因

**案例促动：什么叫问到底？**

### 3. 解决问题 PDCA 之 D

- 群策群力寻找对策
- 为问题建立多个对策
- 寻找选择最佳对策？

**工具分享：《决策分析工作表》**



- 实施对策
- 按计划实施对策
- 实施对策的三项注意
- 4. 解决问题 PDCA 之 C
  - 收集数据
  - 验证有效性
- 5. 解决问题 PDCA 之 A
  - 标准化
  - 横向展开或新的开始

## 讲师简介：陈老师

- 近 20 年管理顾问职业经历
- 强思企管高级顾问
- 知名外企生产管理工作经历
- 制造业上市企业精益变革管理与运营管理从业经历
- 50+ 咨询项目服务经验。主导改善项目涉及：5S 与目视化管理、TPS（精益）推进、工厂布局规划、物流中心布局与管理优化
- 由咨询进入培训，善于在风趣的培训过程中融入企业实景案例，通过案例讨论、课题练习、教学游戏、影像视频等教学手法，打破学员旧有观念，促进其深度思考，进而催化解决方案的产生。
- 课程特点：有干货、有实操、有亮点、有深度

## 个人专长：

### 课程专长

- 卓越主管能力训练
- 金牌班组长全技能提升
- 高竞争力的配送中心（仓储）管理
- 5S 与目视管理推行实务
- 现场精细化管理改善

## 六、上汽工厂参观、管理者分享与答疑

1. 现场参观学习要点
  - 班组日常管理
  - 现场提案改善与课题改善
  - 现场异常反应与解决机制
2. 管理者讲解上汽改善
  - 上汽标准作业讲解
  - 现场疑问解答

## Q&A



- 制造业七大浪费改善
- 精益价值流分析与改善（VSM）
- 精益系列定制课程：SMED、POKAYOKE.....

## 项目专长

- 5S 与目视管理
- 生产绩效提升
- 精益生产改善
- 仓储管理改善
- 工厂精益布局规划
- 配送中心布局规划

## 成功项目个案：

### 案例一：上海某外企 5S 改善项目（2008/12 -- 2009/05）

工作担当：项目经理/咨询顾问

项目背景：

上海某外企响应总部要求开始筹划 5S 项目推进。通过沟通，高层希望并认可我们能够通过 5S 项目，从“形式化”到“行事化”提升员工行为的转变过程；希望在项目过程中通过团队与团队的竞争形成现场新标准和基础管理上的共同语言，促进认知水平的提高，改善现场流程与环境。希望项目能为公司推行 LEAN 的远景规划奠定基础，从而推动 LEAN 工厂的建设。

项目成就：

- 项目完全按期完成，项目组成员获得升职和海外培训机会；
- 项目质量获得客户方认可；
- 与项目组成员建立了良好的交流合作关系，多次带领客户前往参观，该公司已经在 5S 基础上顺利推进精益生产。

### 案例二：某民企 500 强集团子公司精益改善与工厂布局项目（2011/03-- 2013/04）

工作担当：精益办主任

项目背景：



公司通过几年的精益生产改善,至 2010 年底,已经基本过渡到生产线作业,但并未真正实现产品流动,同时,因为设备维护、工艺粗放、原材料不良等一系列问题,品质问题异常突出。2011 年年初,结合新工厂布局规划工作,开展了以“工序内打造品质”、“工序流畅化”为核心的精益改善与工厂布局设计项目。

项目成就:

- 完成样板线改造并推广,实现生产单件流及少人化改善,生产效率提高 70%以上,不良率改善 80%以上;
- 整体物流距离削减 85%以上,实现新工厂布局规划设计,优化物料搬运路线,实现小批量配送,内部物流格局的根本性变化。
- 启动库存管理优化项目,建立基于数据分析的销售预测与库存管控分析模型,并开展库存管理改善。

### 案例三:某配件后市场服务公司管理系统优化 (2013/04 -- 至今)

工作担当:副总经理

项目背景:

公司深受订单波峰波谷的困扰,长期以来生产效率低下,订单处理周期过长,准时发货要求得不到满足。为了改善客户服务水平,提高公司效益和员工收益,开展全面的管理系统优化工作。

项目成就:

- 开展生产与物流绩效改善,提高交付能力,订单处理周期由一周以上改善至 3.77 天;
- 生产部门效率分别提升 119%和 51%,物流部门效率提升 74%;准时交付率达 95%以上;
- 进行仓储管理优化,提升仓储利用率和改善库存管理水平,规划设计物流配送中心,优化内部运作流程,库存周转率由 8 次改善至 10 次以上。

### 部分服务客户 (排名不分先后)

大陆汽车电子、大众联合汽车、重庆海德世、德尔福苏州、水星海事、东风商用车、东风本田、北京奔驰、布勒机械、上海考泰斯、泰科电子、三星电子、大宇爱思恩梯、航天机电、福士汽车零部件、通用电气检测、霍尼韦尔、日立化成、罗克韦尔、西门子电器、正泰新能源、杜邦农化、荷贝克电源、通力电梯、中船重工、莱尼电气、上海飞机、成都飞机、西飞国际航空、沈飞商用飞机、YKK(吉田)拉链、中车时代电气、南京地铁、四方庞巴迪、纳恩博科技、柯达电子、新宁物流、宝尊电商、上海庄臣、联亚制衣、特步(中国)、杭州雅马哈、苏州雅马哈、膳魔师、丰田工业、昆山铝业、卫岗乳业、诺瑞肯(中国)、宾科精密、



# ★一线管理者能力提升（工厂实战班）

公开课课纲

扬州高露洁、威卡仪表、傲卓凯恩纸业、港华清源华衍、欧文斯科宁、南京圣韩玻璃、青岛圣戈班、广汉圣戈班、威高医疗、茅台酒业.....

