

现场精细化管理改善与提升

课程目标

- 正确理解基层管理者的角色和承担的责任;
- 建立正确的工作、改善思路和逻辑;
- 掌握现场常见的管理工具和方法。

课程对象

工艺工程师，精益制造工程师，IE 工程师，生产主管，生产经理，工程经理等

课程大纲

1 破冰

2 精细化管理的必要性

2.1 制造业从现场出发

- 制造业的突破之路
- 现场在供应链中的定位
- 理想的现场是怎样的?

案例分享：粗放的现场

2.2 精细化管理概述

- 从规范化到精细化的必要性
- 精细化管理的重要逻辑
 - ✓ PDCA-SDCA
 - ✓ “三现”主义
 - ✓ 数据量化

案例分享：标准化、“三现”、量化管理

2.3 现场精细化体系的构建

- 现场管理之屋
 - ✓ 4M、PQCDSM
 - ✓ 七大浪费
- 全面拉动系统图

小组讨论：现场管理的职能要点

3 制造现场精细化管理推进方法

3.1 5S 管理

- 正确认识 5S
 - ✓ 5S 的目的和意义
 - ✓ 走出 5S 认识的误区
- 5S 各阶段方法要点
- 5S 管理如何量化?

3.2 目视化管理

- 什么是目视管理?

- 目视管理的不同层次
- 小组练习：目视管理方法的运用
- ✓ 各层次目视管理工具认知
- 目视管理实例

3.3 安全管理——“零事故”

- 灾害发生机理
- 安全管理的三原则
- “惊吓事件”记录法
- 危险预知训练（KYT）活动
- ✓ KYT 讨论分析四步法
- 练习：识别危险因素
- 手指口述安全确认法

3.4 POKAYOKE（防错法）与自働化——“零缺陷”

- 工序内打造品质
- POKAYOKE 是质量利器
- ✓ 防错十大原理
- ✓ 防错的四种模式
- 练习：防错法的运用
- 自动化和自働化
- 案例分享：丰田的自働化

3.5 设备管理——“零故障”

- 故障发生机理
- “零故障”的对策
- 自主保全 6 步法
- 案例分享：OPL、C/F 及改善活动
- 设备综合效率（OEE）
- 6 大 LOSS 改善分析
- 案例分享：生产线工时改善分析对策

3.6 标准作业管理

- 什么是标准作业？
- 标准作业三要素
- ✓ 生产节拍
- ✓ 工作顺序
- ✓ 标准在制品数
- 标准化工作整合表
- 标准化工作布局
- 山积表
- 小组练习：工作改善

3.7 物流管理

- 标准作业与配送标准化
- 水蜘蛛作业改善
- 程序流程分析

案例分享：程序流程分析

- 搬运活性指数改善
- 物流作业的标准化

4 课程总结

5 Q&A

讲师介绍：陈老师

10 年以上制造业管理咨询

30 多个项目实操

某配件后市场公司副总经理

企业管理专家顾问，具有多年外资企业、民营企业生产管理和项目管理工作经验，良好的企业管理素养和宽阔的企业管理视野。

负责过的企业管理工作包括生产管理、精益生产推进、公司整体运营规划，在制造业管理领域具备丰富的实践经验；职业生涯中重点从事项目推动和管理工作，先后主持过现场改善、5S 管理、TPS 推进、工厂 & 物流中心布局规划、库存优化等项目。对制造领域的咨询项目具有深刻理解和丰富经验，辅导客户涉及外企、民企和国企，对不同企业的具体咨询均有深入理解。

作为咨询专家和项目经理先后参与和负责咨询项目的实施，主要客户涉及汽车配件、机械、化工、食品、服装、仓储等多个行业。

个人专长：

课程专长

《5S 实施与目视化管理》、《5S 推行实务》、《一线班组长技能提升》、《现场改善》、《精益生产概述》、《仓储管理与库存优化》

项目专长

5S 管理、现场改善、生产绩效提升、精益生产改善、工厂布局与设计、仓储管理与库存优化。

部分服务客户：

航天机电、济丰石东、奈那卡斯、圣韩玻璃、建辉建筑、卫岗乳业、通力电梯、昆山铝业、上海庄臣、联亚制衣、盾安阀门、通用电气、韶关宏大齿轮、圣戈班广汉陶粒、青岛圣戈班、中石油九天塑膜、傲卓凯恩纸业、港华集团清源华衍水务、欧文斯科宁、保龄宝生物、扬州高露洁、YKK(吉田)拉链、特步（中国）集团.....

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。

授课形式：

知识讲解、案例演示讲解、实战演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。

