**第五期：《班组一日系统化管理》**

**解决：如何在日常生产中贯彻降本增效管理要求？**

**一、课程背景：**

无论是降本增效或者提质改善，均需通过一线员工作业方能实现；如果不能将管理改善形成标准化作业行为，如果不能把降本增效转化为员工正确的操作方法，其改善终是纸上谈兵，其效果终是难以为继。而这就要求班组建设以降本增效目标为导向，有的放矢地形成系统化的管理体系，如下图所示：

本课程以生产前、中、后为基本线索，将降本增效管理在现场的要求以“人、机、料、法、环”的要素进行分解，并以作业人员管理、机器工具使用、工艺方法维护、生产物料控制等按日常生产进程顺序串联，以最大限度地确保班组管理方法的实用性，最大限度地确保车间现场管理对降本增效业绩目标的指向性，最大限度地确保学员接收本次课程知识的系统性及首尾连贯性。

**二、课程收益**

1、产出《生产一日管理流程》，建立班组日常规范化管理机制；

2、产出一套班组强文化激励制度，通过

众人评优群体争先，形成勇争第一的价值观；

**三、课程对象**

**班组长+车间主任 要求：受训学员及其上级主管同时参训**

**四、课时设置**

2天/12h

**五、课前准备**

围绕“人、机、料、法、环”相关内容，收集班组管理中主要问题，列入下表，要求问题内容具体说明（如属于那种性质问题，具体某些现象等）：

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 问题类别 | **关键**性问题  *指大多数范围内经常性出现的问题* | **重要**性问题  *指个别范围内经常出现的问题* | **普遍**性问题  *指大多数范围内偶尔出现的问题* | **个别**性问题  *指个别范围内偶尔出现的的问题* |
| **“人”**的问题  *如主观上不服从管理、客观上能力不足、情绪意愿上对工作影响、沟通交流上冲突等* |  |  |  |  |
| “**机**”的问题  *如设备工装加工能力、性能稳定性、突发故障、处置效率、配置数量匹配性等* |  |  |  |  |
| “**料**”的问题  *如常见来料或过程品质缺陷以及表面上的原因、缺陷数量占比、缺陷常发生的组别等* |  |  |  |  |
| “**法**”的问题  *如工艺上的瓶颈条件、异常的工艺条件变化、工艺要求与实际情况冲突、工艺错漏与失误等* |  |  |  |  |
| “**环**”的问题  *如车间环境规划、污染物扩散、物品放置地点或数量标识、现场目视化信息、安全问题等* |  |  |  |  |

**六、课程大纲**

**第一讲：班组团队建设路径**

**1、新建成立期班组的团队特征**

1.1新建成立期的主要四大特征

1.2新建成立期的常见误区

1.3新建班组“三定”：定目标

1.3.1效率目标：OEE

1.3.2效益目标：DTD

1.4新建班组“三定”：定规矩

1.4.1现场5S管理实质

1.4.2循序渐进的3S管理

1.5新建班组“三定”：定培训

1.5.1单点教育OPL方法

**2、磨合动荡期班组的团队特征**

2.1磨合动荡期的主要四大特征

2.2磨合动荡期的常见误区

2.3磨合班组“三导”：性格疏导

2.3.1游戏：角色倾向性测试

2.3.2性格与行为关系

2.4磨合班组“三导”：冲突引导

2.4.1工作冲突的处置原则

2.4.2因事而异的冲突区别

2.4.3工作责任的判定原则

2.5磨合班组“三导”：正面倡导

2.5.1群体评优、众人争先的激励作用

**3、规范稳定期班组的团队特征**

3.1规范稳定期的主要四大特征

3.2规范稳定期的常见误区

3.3稳定班组“三力”：领导力塑造

3.3.1偶像派理论：领导特质论

3.3.2班组长威信的三个来源：进取心、责任感、自信心

3.4稳定班组“三力”：判断力学习

3.4.1现场问题快速处置流程QRQC

3.4.2班组问题的纠正与预防流程

3.5稳定班组“三力”：爆发力建设

3.5.1工厂千万级的成本浪费

3.5.2降本增效在班组建设中的绩效分解

**第二讲：班前准备管理**

**1、班组工作交接的基本流程**

1.1班前、班中、班后管理事务的基本要求

1.2干什么~工作任务分解

1.3随来干~工作任务分配

1.4怎么干~工作要点传达

**2、员工接班管理**

2.1交接班确认四大确认点

案例：环境卫生交接标准图片

案例：物品定置交接标准图片

案例：物料存放交接标准图片

案例：工具整理交接标准图片

2.2设备与安全目视化点检步骤

**3、班前会实施方法**

3.1执行状态调整~班会组织三步六形法（组织委员）

3.2班组工作总结~围绕降本增效的业绩分析法（绩效委员）

3.3员工意识强化~优秀业绩表彰法（文化委员）

3.4生产任务安排~内容精炼与要点萃取法（班组长）

3.5异常情况处置~九宫格处置原则（班组长）

***课堂演练：班前会实施（以培训学习为例）***

**4、工艺确认与授权生产**

4.1快速调机正交表试机方法

4.2首件、首检与首次运行记录

4.3异常情况让步处置规则

**第三讲：班中过程管理**

1. **不停机的安灯拉动生产要求**

1.1岗位操作的作业半径设置原则

1.2人机匹配原则下的物料配送到岗管理

1.3人机匹配原则下的工、辅、治具服务到岗管理

1.4离岗顶岗处置流程

**2、换产过程快速准备流程**

2.1同步化换产准备的改善路径

2.2运用PERT技术分解换产准备过程（以会议室整理为例）

2.3运用ECRS技术设计同步化换产作业（以会议室整理为例）

***课堂演练：同步化换产作业（以会议室整理为例）***

**3、质量异常快速反应流程**

**案例：**从汽车漏油质量事故处理看问题处理的流程

3.1从“现象”到“问题”的澄清方法

3.2用分层法快速锁定问题方向

**实践：**学员对企业典型问题进行5W2H描述

***课堂演练：现场演练套用九宫格方法设计其他异常快速处置预案***

**4、员工岗上技能快速教练方法**

4.1单点教育法OPL的实施流程

**案例：**典型OPL教育单介绍

4.2通过折手工体会四阶段技能教练法

4.3作业分解与步骤精炼方法

4.4作业要点萃取基本方法

4.5“说给他听、做给他看”的基本流程

***课堂演练：现场演练套OPL岗上教练方法实战体验***

**第四讲：班后日清日结管理**

**1、班后交班的基本流程**

**案例：**用六段时间表分解班组交班过程

**2、员工：物料清理与流转要求**

**工具：** 5S管理之物料整理的要求

**3、员工：生产任务表填写**

**工具：**不合格品统计与追溯表运用

**工具：**设备运行记录表运用

**4、员工：设备日常保全八大招**

**工具：**设备自主保全记录表运用

**5、员工：交班状态联合检查**

**案例：某企业6S联合检查改变员工意识**

**6、班组长：生产日报与效率统计**

**案例：** OEE设备综合利用率计算

**案例：**四十八项挡工责任归属

**七、课后输出**

参考以下流程，结合本次课程所学内容及企业实际，编制班组一日管理流程，要求1、使用规范的流程格式文本，2、流程经过充分研讨并得到管理层确认。

****