

“全能型车间主管主任实战技能训练”-课程简介

【参加对象】 总经理、生产副总、厂长、生产部长、中高层管理人员、课长、生产主管、车间主任、工程师、生产班组长（拉长/线长），及有志于提升精益技能的主管和管理人员。

【温馨提示】：本课程可为企业提供内训，欢迎来电咨询！

【培训讲师】 龚举成老师 资深实战派精益生产专家，涉及的领域有精益生产、成本压缩、班组长、5S、TWI、IE、TQM、TPM、QCC、TS16949、精益采购

【费用】

【课时】2天

中层管理干部是企业人才的中坚力量，他们的素质好与差、能力能否得到充分发挥，直接影响到企业的生产经营和发展。如果把一个企业比做一个人，高层管理者就是大脑，要思考企业的方向和战略；中层就是脊梁，要去协助大脑传达和执行命令到四肢——基层。可以说，中层就是老板的“替身”，也就是支持大脑的“脊梁”。如何让“绵羊”变成“狮子”，打造一支能打硬仗的中层队伍是每个老总梦寐以求的，但中高层经理的问题往往也是老总们最头疼的。中层觉得自己最累，老总们觉得中层执行不力，基层员工觉得中层瞎指挥。多数中层都是从基层做起的，绝大部分自己做事很出色，对于管理，他们经常依靠零散的经验 and 感觉，并没有真正形成系统的、科学的、实操性的管理技能

“千里之堤，溃于蚁穴”。管理上的问题会影响“管理机器”的正常运转，阻碍企业的正常运营和持续发展。打造企业强大的中层，已经成为国内企业做强做大的燃眉之急！

本课程从实战的角度出发，讲授现场主管日常工作当中的实用管理技能，如如何对一线员工进行岗位培训、如何对生产现场进行有效改善、如何消灭生产现场的八大浪费，如何进行IE改善，如何进行6S管理，如何平衡生产，如何有效沟通、如何处理冲突等。旨在提高企业一线主管的综合管理素质，解决一线主管工作中遇到的种种疑难问题，帮助现场干部实现从生产骨干到管理骨干的转变，从而创造出完全不同的业绩。

过来一个兵，我还你一个可用之将！过来一个团队，我们将让它无坚不摧！

【课程背景】

- ◆ 今天的中高层干部，正承受着前所未有的压力，上级希望自己执行到位，下级希望自己指挥得当，同级希望自己多多配合。然而，一提到现状，很多人都会用“忙、乱、累、烦”来形容。为什么我每天都陷身于具体事务而疲惫不堪？
- ◆ 为什么我总是扮演消防员救火队的角色，到处救火，分身乏术？为什么我投入了那么多的时间，仍然达不到预期的绩效目标？
- ◆ 为什么管人的和被管的都很郁闷？“在上司面前想当好兵，在下属面前想当好官，结果常常是兵不是好兵，官不是好官；上司说你连几个人都管不好，下属说你不替他们说话，跟着你真没劲……”！为什么下属总是不能按照我的要求完成工作？
- ◆ 能否与上司、同事、下属很好地相处，协助同事做好团队工作？
- ◆ 面对上司交付的工作如何来计划、组织、指挥、控制，对上司交付的工作能否执行到位，能否带领下属很好地完成？企业一线干部如何从经验型向知识型转变，从技术型和技能型向管理型转变——怎么才能转型成功？

【课程目标】

- ◆ 清楚的认知中高层管理者的角色和自我定位，培养正确的心态，完成角色转变，做一个勇担责任，值得信赖的管理

者，全面提升组织经营绩效。

◆基本掌握精益生产、5S、现场改善（IE 工业工程）、TQM、防呆法、标准化等管理方法，能识别和有效削减生产现场的八大浪费，提升生产效率；

◆掌握管理技能的核心，沟通技能，学会与上司沟通，与同级沟通与下属沟通的方法与技巧，改善管理干部跟上司、同事、部属之间的人际关系！

◆提升管理干部自我管理、自我提升的技能（时间管理，激励管理，培训管理，个人修炼），学会应用主要的管理工具（头脑风暴、SWOT、PDCA、SMART、持续改善），成为一个全能型、老板满意、员工喜欢、同事喜欢的管理干部；

【课程内容】

时间	内容	方法	目的
	第一部分：优秀主管地位和角色认知 <ol style="list-style-type: none"> 1. 当前严峻国际、国内环境形势分析 2. 中国企业普遍面临的尖锐问题 3. 管理的定义 4. 领导者、管理者区别 5. 管理的层次划分 6. 管理的五项内容 7. 欧美、日本、中国管理文化比较 8. 四种人格类型的管理干部 9. 车间主管的地位、职能和管理特点 10. 车间主管管理的目标 	讲解, 讨论, 案例分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 了解主管地位、角色与基本职责 ● 掌握如何有效沟通管理技能。
	第二部分：如何做好有效工作沟通和搞好车间人际关系 <ol style="list-style-type: none"> 1. 沟通的含义 2. 有效沟通的方式； 3. 协调人际关系的五大原则； 4. 沟通的三个环节：表达、倾听、反馈； 5. 如何与上司沟通，有效辅佐上司 6. 如何处理好与间接主管的关系 7. 作为上司的车间主管，如何领导下属 8. 与下属沟通的黄金法则； 9. 如何与同级沟通； 10. 团队冲突与处理技术； 	讲解, 讨论 练习, 展示 案例分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 掌握有效沟通的方法 ● 能正确处理好冲突并加以解决

	<p>11. 双赢思想； 12. 同理心沟通； 13. 阳光心态； 14. 镜像原理； ➤ 车间沟通案例分析</p> <p>第三部分：如何做好员工培训、教导和激励管理：</p> <p>1、如何教育训练员工</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 塑造员工执行力 ➤ 工作能力、工作意愿四象限图 ➤ 素质冰山模型 ➤ 木桶理论 ➤ 工作教导的四个阶段 ➤ 引导员工思考 ➤ OJT—现场培训 <p>2、如何有效激励员工</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 马斯诺需求理论和双因素理论 ➤ 激励让员工激情燃烧 ➤ 激励人的 18 句金言 ➤ 精神激励与物质激励 <p>第四部分：如何搞好车间团队建设</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、团队的定义 2、团队文化与团队精神 3、角色扮演：成功与失败的车间主任 4、10 种类型的车间主管 5、员工良性关系要则：公平、公正、公开 6、如何批评下属员工 <p>7、案例分析：如何管理老员工、技术型、老油条、与你唱对台戏、性格暴躁的员工</p>		
--	---	--	--

时间	内容	方法	目的
—	<p>第五部分：车间管理的基础--5S 卓越的现场管理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、5S 的含义 2、5S 定义、推行要领和步骤 3、5S 的实施 4、目视管理和看板管理 5、生产现场目视管理的常用手法： 颜色管理、标识管理、划线管理、看板 	<p>讲解， 讨论， 案例分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 掌握 5S-现场管理基础知识，能够组织现场人员开展现场改善 ● 了解精益生产基础概念 ● 精益生产的五项基本原则

	<p>管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 案例分析：南方机车—现场“5S”改善图片。 ➢ 案例分析：目视化管理与看板 <p>6、标准化</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 案例分析：台资企业的 SIP 与 SOP。 <p>第六部分：精益生产-微利时代生产方式</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 什么是精益生产？ 2. 精益生产溯源-生产方式革命 3. 精益生产支柱：准时化和自动化 4. 柔性生产方式-多品种、少批量、短交期下的生产方式 <p>第七部分：认识和削减生产现场的八大浪费：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、什么是浪费？ 2、增值的概念 3、精益生产追求的7个“零”目标 4、过量/过早生产的浪费 ➢ 案例分析：生产过多（过早）案例 5、库存的浪费 6、搬运的浪费 ➢ 案例分析：改善搬运方法、工具案例 ➢ 案例分析：缩短搬运距离案例 7、不当加工浪费 ➢ 案例分析：不当加工案例 8、多余动作的浪费 ➢ 案例分析：动作浪费改善案例 9、等待的浪费 ➢ 案例分析：生产线等待案例 10、不良品、返工返修的浪费 11、管理的浪费； 		<ul style="list-style-type: none"> ● 掌握认识和有效降低工厂的八大浪费的方法
<p>—</p>	<p>第八部分：精益工具的应用介绍</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、什么是精益企业 2、连续流 ➢ 案例分析：批量流与连续流案例 3、一个流 4、单元式生产 ➢ 案例分析：美的集团---单元生产线改善 5、U型布置 ➢ 案例分析：单元式生产、U型布置 6、布置(LAY OUT)原则 7、流程路线经济原则 8、设备布局 ➢ 案例分析：某工厂设备布局改善案 	<p>讲解， 讨论 练习， 展示 案例分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 掌握精益生产管理的有效工具

	<p>例</p> <p>9、拉动式生产</p> <p>➢ 案例分析：拉动生产与看板管理</p> <p>10、准时化生产 (JIT)</p> <p>11、计算节拍，确定产能</p> <p>12、标准工时</p> <p>13、生产周期</p> <p>14、消除生产过程中的瓶颈-木桶理论</p> <p>15、平衡生产与生产线效率改善</p> <p>➢ 瓶颈分析与解决瓶颈的方法</p> <p>➢ 如何确定与控制节拍</p> <p>➢ 布局与搬运效率分析与改善</p> <p>➢ 案例分析：平衡生产线改善案例</p> <p>16、柔性生产</p> <p>17、“水蜘蛛”作业</p> <p>18、少人化生产</p> <p>19、员工多能化</p> <p>20、深入理解并持久推行 5S/6S</p> <p>21、快速反应信号-安灯</p> <p>21、快速换型 SMED</p>		
--	---	--	--

时间	内容	方法	目的
—	<p>第九部分：柔性生产计划与交期管理</p> <p>1. 产、研、销、物料管理面临的共同难题</p> <p>2. 什么是柔性生产方式；</p> <p>3. 多品种、少批量下的交期管理</p> <p>4. 产销失调的解决对策</p> <p>5. 交期延误的原因；</p> <p>6. 交期延误改善对策；</p> <p>7. 定期产销协调会议；</p> <p>第十部分:生产计划与进度控制：</p> <p>1、产能与生产负荷分析</p> <p>➢ 产能的概念；</p> <p>➢ 决定产能的要素；</p> <p>➢ 人力负荷；</p> <p>➢ 机器负荷；</p> <p>➢ 案例分析：如何计算负荷、生产能力。</p>	<p>讲解,</p> <p>讨论,</p> <p>案例分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 掌握生产计划、进度控制的方法与技巧。
—			

—	2、生产计划概念、类型与制订要领 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 生产计划的概念、内容； ➢ 生产计划编排的要素； ➢ 生产排程常见的问题 ➢ 生产计划排程的优先原则； ➢ 案例：排程要领与演练 ➢ 生产计划制订的流程； ➢ 生产计划进度延误的原因与对策 ➢ 生产准备工作内容； 	讲解, 讨论 练习, 展示 案例分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 掌握生产计划与进度控制的有效工具
时间	内容	方法	目的
—	3、生产过程控制与异常协调 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 生产控制的内容（事前控制、事中控制、事后控制）； ➢ 影响生产进度落后的要素； ➢ 生产进度落后的改善措施； ➢ 案例分析：如何解决小批量、多品种生产难题。 ➢ 生产异常的发现、反馈与处理； 4、急单插单的解决技巧 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 案例分析：如何解决急单、插单的问题。 第十一部分：物料的控制与管理 1、物料控制与管理概述 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 物料控制的精髓是“三不”原则 ➢ 物料管理的目标； ➢ 物料管理主要内容； 2、精益采购策略与管理 <ul style="list-style-type: none"> ➢ JIT 准时化物料配送 ➢ 定量采购方式 ➢ 定期采购方式 ➢ 安全库存 VS 最高库存 VS 最低库存 ➢ 订购前置时间与订购点策略 ➢ 案例分析：如何设置订购点 ➢ 经济订购批量（EOQ） ➢ 瓶颈采购、关键采购、常规采购、杠杆采购（风险高低、采购金额大小实施四象限采购） 	讲解, 讨论 练习, 展示 案例分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 掌握生产过程控制与异常管理的方法 ● 掌握物料控制与管理的工具和方法，培养工厂管理内部专家
—			

一	<p>3、精益库存管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 库存的概念； ➤ 库存的优点与坏处； ➤ 库存管理的目标 ➤ 周转率与周转天数； ➤ 案例分析：如何计算周转率与周转天数 ➤ 不良库存发生的原因与对策； ➤ 库存 ABC 管理方法； ➤ VMI-供应商管理库存； ➤ 库存盘点； ➤ 呆滞料管理； 	<p>讲解， 讨论 练习， 展示 案例分析</p>	
---	--	---	--

时间	内容	方法	目的
	<p>第十二部分：现场改善的利器-IE 工业工程</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 什么是 IE 2. IE 的起源 3. IE 的作用 4. IE 活动涉及的对象 	<p>讲解， 讨论， 案例分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 了解 IE 基础概念
	<p>第十三部分：掌握 IE 改善的七大手法</p> <p>1、程序分析法</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 流程分析的目的与作用 ➤ 流程分析的步骤 ➤ ECRS 改善 ➤ 生产线价值流分析—识别增值与非增值 ➤ 案例分析：程序分析与改善案例。 ➤ 案例分析：饺子流程改善案例。 <p>2、操作分析法</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 人机联合作业分析 ➤ 人人联合作业分析 ➤ 双手操作法分析 ➤ 案例分析：人机效率分析与改善案例。 ➤ 案例分析：双手作业法改善案例 ➤ 案例分析：人机联合作业改善案例 	<p>讲解， 讨论 练习， 展示 案例分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 掌握 IE 改善的七大手法

	<p>3、动作研究法</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 动素分析--18个动素及改善着眼点 ➢ 动作经济原则-肢体使用原则，作业环境设计原则，工具设备设计原则 ➢ 动作经济原则下的十二个动作浪费 ➢ 案例分析：动素分析案例 ➢ 案例分析：23个动作改善案例集锦 <p>4、时间研究法</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 标准时间 ➢ 秒表法 ➢ MOD法 ➢ 案例分析：时间研究案例 <p>5、工作抽样法</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 工作抽样法的目的和用途 ➢ 工作抽样法的观测项目 ➢ 工作抽样法的步骤 ➢ 案例分析：工作抽样法案例 <p>6、防呆法</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 什么是防呆法 ➢ 防呆法的应用范围 ➢ 防呆的基本原则 ➢ 防呆技术与工具 ➢ 防呆法的进行步骤 ➢ 案例分析：防呆法案例 <p>7、五五法</p> <p>第十四部分：TQM-全面质量管理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 生产现场常用的品质控制系统介绍（首件检验、自检、巡检、终检、出货检验） 2. 8D解决问题的方法：问题描述、临时措施、原因分析、纠正措施、效果确认、标准化、5W1H方法、5WHY法 3. 品管七大手法：特性要因图、直方图用法与实例操作 <p>第十五部分：TPM-设备管理</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 设备管理--TPM推行实务 2. 可动率与运转率 3. 设备故障的冰山模型 4. 设备的六大损失 	<p>讲解， 讨论 练习， 展示 案例分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 学会现场提升生产效率、解决问题技巧 ● 树立IE改善意识
--	---	--	---

	<p>5、阻碍设备效率的8大浪费 6、开展设备的“3M”活动</p> <p>第十六部分、现场安全管理</p> <p>第十七部分:综合管理能力提升</p> <p>1、会议管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 早会的好处、早会如何实施 <p>2、时间管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 事务的重要性、紧急性分析 <p>3、中高层干部应掌握的管理工具</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 5W1H方法 ➤ 4M1E (人、机、料、法、环) ➤ 目标的Smart法则 (聪明法则) ➤ PDCA循环 (计划、执行、检查、改善) ➤ 80/20法则 (要事第一) ➤ 尽善尽美,改善无止境 		
--	---	--	--

【主讲老师简介】 龚举成 老师

◆ 中南大学工学学士，清华大学 **EMBA** 沿讲座》栏目组、携训网特邀讲师
 财经大学 **MBA** 商学院 特邀讲师
 六西格玛研究会高级咨询师
 ERP 首席架构师、ERP 专家
 7S-卓越的现场管理培训第一人
 GA 注册国际职业培训师
 年生产质量管理经验，6 年咨询培训经验



【主要工作:

上海汽车工业集团 (上汽集团) (上汽集团之一，上海大众、上海通用汽车等均属于该集团)

近十年工作经验，历任技术开发工程师、车间主任、销售科副科长、品管科科长、经理。在职期间主要负责产品质量管理、生产现场精益改善，及物流和销售管理。

上海汽车工业销售总公司-----任主管

FAG 轴承 (德资)

在工作期间主要负责公司全面改善管理。

宁波卓成电器有限公司（民企）

生产副总兼管理者代表，属于卓成电器的创业元老

【专业资格】

迄今拥有十六年在上汽集团、多家外资公司和国内知名企业担任品管部经理、生产部经理、人力资源开发部经理、生产副总、管理者代表、总经理等职经验，理论和实战经验十分丰富，曾为 100 多家企业提供过成功的管理咨询和企业内部培训，涉及的领域有精益生产、**成本压缩**、3Q7S、TWI、IE 工业工程、TPM、TS16949、ISO9001、ISO14001、薪酬体系设计和绩效管理、物料控制、设备管理、TQM 全面质量管理、高绩效团队建设、流程再造、执行力等

【擅长领域】

精益生产培训、如何有效降低工厂成本、3Q7S—卓越的现场管理、现场管理的利器—IE 工业工程、TWI—现场主管的技能提升训练、MTP-中高层干部管理技能全面提升、精益采购与供应链管理、TPM—全面设备维护、高效绩效管理、PMC—生产计划与物料控制、精益理念与管理、精益物流、精益研发、单元化生产、精益布局、精益制造系统设计、TQM、TS16949:2009 质量管理体系内审员培训、TS16949 五大工具培训

【授课风格】实战派

授课思路清晰，逻辑严密，善于结合实例让学员对精益生产管理的各种工具方法有更深刻的认识和理解，并将自己丰富的实用管理技能与经验与学员分享，实用性、参与性大大加强

【主讲课程】

《精益生产管理》、《如何有效降低工厂成本》、《TWI---现场主管技能提升训练》、《现场改善的利器---IE 工业工程》、《3Q7S---工厂卓越的现场管理》、《中高层干部管理技能全面提升》、《精益采购与供应链管理》《高效绩效管理》、《PMC—生产计划与物料控制》、《TPM—全面生产设备维护》、《APQP 产品质量先期策划》、《PPAP 生产件批准程序》、《MSA 测量系统分析》、《FMEA 潜在产品失效模式及后果分析》、《SPC 统计技术控制》、《工厂损失分析与成本管理》、《TS16949:2009 质量管理体系内审员培训》

【服务过的部分客户目录】

上海财经大学 MBA 商学院、兴业太阳能（港股代码，0750）、中华汽车、东南汽车、上海大众，上海通用汽车，春风控股、时风集团，北汽福田，上汽粉末冶金、格力电器，环驰轴承、海歌电器、华北电网、华药集团、河北天伟化工、三元、石家庄车辆厂、翔鹰集团、鹏程拉索、神龙轴承、常熟拓凯、广州今仙电机有限公司（日资）、（日资）宁波长华布施螺子有限公司、银鑫磁业、上海金祥大发自动门工程有限公司（日资）、浙江台州宏鑫科技有限公司、宁波德曼压缩机有限公司、宁波欣新电器有限公司、宁波兴邦电器有限公司、宁波精成车业有限公司、宁波蜗牛锻造有限公司、宁波卓成电器有限公司、宁波华腾电机有限公司、宁波泛光防护用品有限公司、宁波市友杰机械有限公司、慈溪市隆贝塑胶有限公司、宁波永成双海汽车部件有限公司、宁波搏盛管件有限公司、浙东汽车配件有限公司、宁波龙

腾五金制造有限公司、宁波云峰防火设备有限公司、宁波金波减震器有限公司等

【部分培训照片】

