

生产经理管理技能与综合素质提升

【课程受益】

- ◆ 了解生产管理人员的工作框架及领导方法
- ◆ 了解生产经理应具备的管理能力与技巧
- ◆ 了解生产经理应具备的心理素质及工作压力的应对办法
- ◆ 有效的提高生产效率，降低生产成本，杜绝安全事故；
- ◆ 掌握必备的技能，帮助生产经理提升领导能力成为一名出色的主管

【课程大纲】

第一部分：生产经理的角色认知与心态调整

管理的要旨，是达成公司目标及持续改善公司业绩。不少晋升至管理层的管理人员，可能从未受过正规管理培训，也没有为担当管理职责做过准备工夫。本部分内容的目的就是帮助他们认识管理工作的内容。做好角色认知与心态调整。

- ◆ 新经济时代企业面临执行力的新挑战
- ◆ 新时期下主管面临的挑战和机遇
- ◆ 现场主管的重要作用
- ◆ 现场主管的地位和使命
- ◆ 现场主管在执行中的角色
- ◆ 自己为什么担任现场主管
- ◆ 现场主管的权力和管理原则
- ◆ 现场干部应革除的缺点
- ◆ 角色认知——对自己和环境的分析
- ◆ 如何对自己角色的规范权利和义务的准确把握
- ◆ 现场主管在执行上常犯的错误
- ◆ 主管执行能力的主要构成
- ◆ 案例分析：执行力与管理者角色定位变革
- ◆ 案例分析：生产经理是做郎中还是做木匠？

第二部分：目标设定与计划

工作计划是管理人员的其中一项基本职责，有计划的工作可使团队成员在有系统、有指引的情况下，在指定的时间内有效率地完成工作任务，在工作的成本、时间及人员上亦有更肯定的保证。

- ◆ 什么是目标管理/有什么好处？
- ◆ 目标管理的流程和基本原则
- ◆ 目标的分解的原则和方法
- ◆ 设定目标的 SMART 原则
- ◆ 如何对目标进行可行性评估
- ◆ 如何将目标变为可行的计划方案
- ◆ 员工的考核与奖惩工作实务
- ◆ 工作/生产计划的分解与制订

- ◆ 个人如何才能将自己的目标融化到企业的大目标中去？
- ◆ 企业如何才能把个人的目标引导到企业的大目标上来？

第三部分：如何发现问题和解决问题

作为生产经理最重要的一项日常工作就是如何发现问题，并利用资源成功的解决问题。

- ◆ 问题原因的冰山理论
- ◆ 头脑风暴法应用
- ◆ 特性要因图的使用技巧
- ◆ 简单问题的处理技巧
- ◆ 异常问题与解决问题的思考点
- ◆ 挖掘问题的类型和问题的再认识
- ◆ 问题的分析方法及解决问题方法。
- ◆ 问题改善的思考步骤
- ◆ 问题解决的流程与发掘问题的手法
- ◆ 案例：失踪的十块钱那去了？

第四部分：目视管理与消除浪费

目视管理是利用形象直观、色彩适宜的各种视觉感知信息来组织现场生产活动，达到提高劳动生产率目的的一种管理方式。它是以视觉信号为基本手段，以公开化为基本原则，尽可能地将管理者的要求和意图让大家都看得见，借以推动自主管理、自我控制。

- ◆ 目视管理的定义与要点
- ◆ 目视管理的物品、作业管理、安全管理
- ◆ 目视管理的方法和工具
- ◆ 浪费定义及类型
- ◆ 如何识别现场中的浪费
- ◆ 工厂中常见的浪费及控制
- ◆ 目视管理在消除浪费中的作用。
- ◆ 怎样让问题看得出来—目视管理的执行
- ◆ 现场中的七大管理浪费
- ◆ 现场可以改善的 151 种的浪费
- ◆ 怎样根除现场的各种浪费
- ◆ 目视管理在设备、材料、方法管理中的应用
- ◆ 现场主管常用到的一些管理工具运用技巧

第五部分：时间管理能力

优秀的主管和糟糕的主管的效率可能会相差十倍以上。导致这种差距的重要原因可能是对时间管理的不同。主管处在企业的枢纽地位，对时间的管理不仅影响其本身的效率，也会影响他的上级、同级和下属。因而，高效的时间管理是主管必备的能力。

- ◆ 如何管理每天的工作
- ◆ 上班前要做的事项
- ◆ 上班后立即要做的事项
- ◆ 上班中要处理的事项
- ◆ 下班前不可疏忽的事项
- ◆ 为什么要对时间进行管理
- ◆ 缺乏时间管理意识的征兆
- ◆ 时间出现问题的主要原因分析
- ◆ 时间管理的方法

- ◆ 有效的时间管理的几个步骤
- ◆ 应该如何控制和支配自己的时间？
- ◆ 案例：如何花这笔钱？
- ◆ 案例分析：时间管理的测验与改进

第六部分：有效的沟通技巧

沟通在管理学中，是一重要课题，是管理活动中的一项重要功能。只要与人交往，就会产生沟通。然而，产生有效沟通决不是一个偶然的过程，它需要管理人员具有良好的素质与技巧。在生产现场许多的错误就是由于沟通不到位造成的。

- ◆ 有效沟通的重要性
- ◆ 沟通的基本手段
- ◆ 分阶段沟通要点
- ◆ 有效沟通的重点与原则
- ◆ 沟通的七个步骤
- ◆ 沟通的三要点
- ◆ 影响倾听的因素
- ◆ 造成沟通困难的因素是什么
- ◆ 沟通障碍的产生及防范
- ◆ 下对上沟通技巧
- ◆ 上对下沟通技巧
- ◆ 与平行沟通技巧
- ◆ 与下级进行工作沟通的指导方针
- ◆ 绝对服从上级的前提条件和原则
- ◆ 案例：新晋升的车间主任如何推动生产变革
- ◆ 案例：王经理和下属的一次工作谈话为什么会失败

第七部分：如何做好下属，有效的辅助上司

- ◆ 下属的8条戒律
- ◆ 与上司处好关系的三个原则
- ◆ 与上司相处的四大禁忌
- ◆ 怎样接受与执行上司的指示
- ◆ 怎样说服上司
- ◆ 如何推销你的建议给上司
- ◆ 如何及时向上司反馈反面意见
- ◆ 怎样了解上司的期望
- ◆ 怎样赢得上司的赏识与依赖
- ◆ 如何与异性上司相处
- ◆ 如何与各种类型的上司相处
- ◆ 绝对服从上级的前提条件和原则
- ◆ 汇报工作的4W1H，如何在向上司汇报工作中表现你的能力
- ◆ 服“现官”还是服“现管”
- ◆ 案例：上司为什么赏识与依赖小王
- ◆ 案例：一份给上司的工作汇报

第八部分、如何激励与辅导、领导、授权和教练下属

- ◆ 什么是激励管理
- ◆ 激励的要点、误区

- ◆ 激励的十大技巧
 - ◆ 几个常用而有效的激励方法
 - ◆ 如何少花钱或不花钱激励下属
 - ◆ 现场人员组成情况调查摸底方法
 - ◆ 如何对部下进行业绩辅导
 - ◆ 培育部属的进行方法与绩效指标订定
 - ◆ 授权者和被授权者的关系
 - ◆ 授权的误区、准则
 - ◆ 何种工作可以授权
 - ◆ 授权应注意的问题和技巧
 - ◆ 员工为何不去做的原因
 - ◆ 现场经常出现的问题
 - ◆ 技能培训的注意点
 - ◆ 工作教导的步骤与程序
 - ◆ 怎样带好自已的下属，有效的激励领导下属
 - ◆ 案例：毛主席是怎样让猫吃辣椒的
 - ◆ 案例：现场主管如何用好三张表把下属管理好
 - ◆ 案例：“奖不如罚”还是“罚不如奖”？
 - ◆ 案例：狼的执行哲学
 - ◆ 案例分析：现场主管的工具表单
- 第九部分、现场管理与现场改善、现场主管的管理技巧训练**