

《生产主管技能提升与训练》（2天）

（又名《卓越班组长综合技能提升》、《车间主管综合技能训练》等）

【课程背景】

案例1：张文建是去年晋升某电子公司平板电视 TV/AV 事业部机件车间主管，张主管晋升前是该工序的一个组长，由于业务与管理能力突出，将自己的班组管理得非常到位，其班组团队多次获得公司颁发的“优秀班组团队”与“模范班长”称号，最终提拔为一线主管。但提升为主管后，面临整个工序的计划安排常常无法完成公司交付要求、质量安全问题此起彼伏，设备故障与工艺也让其焦头烂额，最主要的工序的整体员工士气异常低落……此刻的张主管顿感力不从心，无从下手。一个优秀卓越的组长如何在半年内如此窘迫与无助？

案例2：王成刚主管是某汽车国企公司电子装配车间主管，由于历史原因管理混乱，员工不思进取，公司换了几次一线主管均未获得良好效果，最后公司决定启用在工序做了近10年班长的王成钢为一线主管。王主管接任后迅速调整工作岗位，优化生产与技术工艺，掌握工作方法，降低产品成本，改善工作环境，实现提高产品品质，讲究的领导艺术，培养高效的生产团队，从而取得事半功倍的效果，经过半年多的改善，工序面貌焕然一新，获得公司领导与工序员工的一致好评。

同样提拔的车间主管（一线主管），同样是有丰富的现场经验和基层班长管理经验，管理的效果却有天壤之别，个人能力的差异还是其业务技能的差异？对角色认知不够还是自我提升缺乏？……

时代变了、环境变了、对象变了、范围宽了、权力大了、责任重了。一

线主管负责工序全面行政管理工作，对本工序生产、计划、技术、质量、设备、安全等各项工作负全责，是本工序安全生产的第一责任者。对于新晋升的一线主管来说，由以前的一个小团队，负责其 QSDSM 项目到现在工序生产运营的全面管理，如果没有经过系统的训练，对自我角色的清晰识别，做好新岗位晋升前技能培训，以面对工作的方方面面，匆匆上岗，难免不是对原有班长工作的重复再现，无法承载一线主管的工作目标与要求，也与企业的人才建设梯队要求脱节。

因此，如何培养新晋一线主管的综合管理技能，提升其现场的质量、计划、成本、人力、安全、物流等管理能力。脱离班长的“经验式”与“救火式”以及技术至上的管理方式，彻底转化为企业现场管理的中坚管理者。

课程将结合老师 10 多年的制造业从业经验已经多年丰富的顾问经历，结合企业对一线主管，系统清晰新晋人员的角色识别与任务识别，提高敏锐的洞察力与系统的分析力，拓宽全局决策意识与思考能力，提升自我管理与学习力、沟通力与执行力，打现代制造业现场管理的新型一线主管。

【课程收益】

- 1、帮助新晋主管角色认知与角色转换，迅速转化角色
- 2、提升新晋主管职业素养与管理技能，掌握现代企业管理思路与方法
- 3、提供新晋主管的自我成长学习平台，自我检讨与自我学习
- 4、提升新晋主管的综合管理能力，提升执行与协调能力
- 5、打造新晋主管的影响力，思考力、人格魅力，亲和力，团队影响力

【课程对象】 班组长、一线主管、新晋一线主管、生产部门主管等制造型企业

现场中基层管理者

【授课方式】 课程讲授、小组讨论、现场模拟、视频录像、角色模拟

【课程时间】 2D/12H

【课程大纲】

第一部分、新晋一线主管的角色认知

一线主管的现状

只有不会打仗的将军，没有不会打仗的士兵

《亮剑》的李云龙为何能成为师长？

一线主管的地位和使命

什么叫干部？

工序干部的四大角色

一线主管的三大任务

一线主管的基本职能

角色认知/素质要求

自己为什么担任生产干部

生产干部的权力和管理原则

第二部分、一线主管现场综合管理

现场管理的十大内容

a) 保持和改善

b) 关注结果，重视过程

c) 遵照 PDCA/SDCA 循环

- d) 以数据说话
- e) 视下一道工序为客户
- f) 标准化
- g) 5S —将现场可视化
- h) 消除 Muda (浪费)
- i) 异常管理
- j) 安全管理

生产过程中的核心业务与工作落实

一线主管每日工作顺序表

计划的确认 (产能、交货期、型号等)

产能计算案例

生产安排及 IE 手法在生产中的运用

生产线效率最大化案例

生产准备

A、作业标准确认

B、人员状况确认

C、设备、仪器、工装夹具及工具点检

D、材料确认

E、作业指导书、图面确认

F、4M1E 变更点确认

工序过程管理

A. 4M1E 的持续确认

B. 生产进度管理

生产进度管理案例

C. 质确认、分析、报告

D. 型号转换时的注意事项

E. 生产结束确认

工序数据统计

工序目标管理

A 目标的 SMART 要素

B 目标 SMART 练习

C 如何确定合理的目标

—形成共识

—实施计划

—实施过程中的管理方法

—指导及培训下属

A 选择指导管理风格

B 培训下属的心魔

C 目标绩效考核

车备管理与改善

—设备管理

—设备维护与 TPM

—机型切换的四大内容

—机型切换的内作业和外作业

- 切换改善的基本着眼点

- 快速切换的改善思路

工序 5S 管理篇

- 5S 的核心目的是习惯良化

- 5S 与标准化作业的关系

- 5S 与现场效率改善的关系

- 5S 日常推进要点

- 各种改善手法在现场 5S 中的运用

- 目视管理的出发点

- 从事后管理向事前管理转变

- 目视管理的十大目的

- 目视管理的四大要素

- 目视管理的实质

- 利用目视管理使标准一目了然

- 利用目视管理使操作简单方便

- 利用目视管理减少出错机会

工序化作业管理篇

— 作业管理及其职能

— SOP 在现代企业的作用

— 制作标准文书的基本要点

— 标准化作业管理— 制造管理的核心

— 标准化作业管理的基本步骤

—作业环境管理的要点

—限度样本在标准化作业管理中的有效运用

—OJT 与 SOP 的贯彻

异常管理与工具

—什么是异常

—异常与问题意识的培养

—异常的预防与管理

—品质异常处理（依据为品质异常基准）

—现场问题的意识培养

—现场管理新要求

—利用愚巧法改善业务的三个步骤

—愚巧法的防错设计要点

—愚巧法常用的防错装置

—控制式防错的五大方法

第三部分、一线主管的职业化提升

拥有积极的职业心态

- 态度决定一切？

- 职业人应该有什么样的心态？

- 管理好自己的情绪??心理调节技巧

从当主管到学会当领导

- 方向感——目标明确 《西游记》里的领导应该谁？

- 权力欲——统驭部署，建立权威

职业沟通技巧与团队人际

—沟通的基本原理

—沟通在管理中的作用

—沟通过程包含的要素

—单项沟通与双向沟通

—沟通障碍分析

—沟通的风格与技巧

—肢体、语气、语言的沟通方法

—（沟通的游戏）

—沟通的习惯

—一线主管的沟通风格

—现场管理的沟通技巧

—开放式沟通与封闭式沟通

—人际关系处理

团队激励

- 人际关系原则—“三心二意”—工序班组文化建设