

## 《生产主管技能提升与训练》（2天）

### 【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，最终提拔为生产主管。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，公司换了几次生产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 年班长的王成钢为生产主管。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（生产主管），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。生产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。对于新晋升的生产

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，无法承载生产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，如何培养新晋生产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，结合企业对生产主管，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生产主管。

### **【课程收益】**

- 1、帮助生产主管角色认知与角色转换，迅速转化角色
- 2、提升生产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、提供生产主管的自我成长学习平台，自我检讨与自我学习
- 4、提升生产主管的综合管理能力，提升执行与协调能力
- 5、打造生产主管的影响力，思考力、人格魅力，亲和力，团队影响力

**【课程对象】** 生产主管、生产主管、新晋生产主管、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、生产主管的角色认知**

生产主管的现状

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？

生产主管的地位和使命

什么叫干部？

工序干部的四大角色

生产主管的三大任务

生产主管的基本职能

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、生产计划与控制**

生产过程中的核心业务与工作落实

生产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

工序化作业管理篇

### **第三部分：生产主管的心态管理与执行力**

人生轨迹

团队成员必备的心态

忠诚

忠诚于所在组织

忠诚于职业操守

忠诚于工作岗位

责任

员工成长的速度就是团队成长的速度

何谓执行力

为什么优秀的公司都强调危机？

构筑执行环境

环境决定行为

人格分类

商业人格的三个强调

沃尔玛执行七大原则

执行型人才的三大标准

#### **第四部分、生产主管的领导力沟通与团队建设**

团队致胜

一个中国人是条龙，三个中国人是条虫？

三个臭皮匠，能抵一个诸葛亮

一个人不能演奏出交响乐

西游记的团队管理

团队 VS 群体 VS 组织

团队的企业特点

团队成长的三个层次

卓越团队的打造

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

—生产主管的沟通风格

—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

现场目标管理

- 人际关系原则——“三心二意”——工序班组文化建设