

# 生产管理者中基层

## 【课程背景】

生产管理者忙忙碌碌，但问题层出不穷，订单完成率很低，质量问题频发，下属工作效果很差，自己身陷其中，越俎代庖但效果不佳，问题出在哪？质量问题仅仅是三检不到位？成本问题仅仅是原材料控制不严？现场改善仅仅是表面文章？这些问题是不是需要我亲自做？下属该做什么？物料谁跟催？TPM 谁来做？ERP 运行不畅问题根源到底在哪？。。。。。。

## 【课程目标】

解决掉以上问题以及你在日常工作中的困惑，做你该做的，最终实现 KPI 达标，团队实现增值。

## 【课程对象】

与生产相关各级管理者及后备

## 【课程时长】

30H (5 天)

## 【课程大纲】

### 第一模块：生产管理基础：(6H)

#### 一：管理的概念：(1.5H)

1：现代企业管理核心的转变：

案例：“中国式管理者”对于管理的诠释？

某大型企业集团最高管理者对“一线主管管理”的独到诠释：源头活水论？

互动研讨：为什么小马不是一个优秀的生产管理者？

2：精细化管理之内涵：3A 管理

案例：3A 管理的内涵？

OEC 管理的核心？四个焦点？四大差异？

制造管理者 3A 的工作体现？

3：绩效之内涵：

生产管理者的结果导向：

互动练习：哪个班长最称职？

4：现代企业生产管理的两大管理宗旨：

5：生产管理的思想理论基础：

互动：球体往上滚动，止挡需要向上移动吗？

#### 二：生产管理之内涵：(1H)

1：企业三层级划分：基层团队----执行层？

2：现场管理的特点：

案例：管理者自我评价体系？

管理者类别排比培训模型？

管理者工作时间比例的分配？----例行工作，问题工作，创新工作  
3:生产管理者的角色认知、职责、素质要求：

### 三：生产管理之三体系：（3.5H）

#### 1：目标体系：

什么是目标管理：

制造目标：

目标的制订与分解的两种基本方法：

目标的制订与分解原则：

案例：如何进行指标和目标的制订与分解？

#### 2：计划体系：

计划的分类：

计划的九大要素：

计划是用来变化的：

互动练习：结合本企业的特点，如何按照 5W3H1S 作计划？

日清分类：

#### 3：激励体系：

马斯洛的五层次需求：

激励的基本类别：

激励的三种基本形式：

日激励如何实施：

班组 10/10 的实施：

练习：你该如何激励下属？不花费成本的激励手段有哪些？

互动研讨；渔夫、蛇与青蛙的故事？

### 第二模块：生产管理能力提升：（6H）

#### 1：超级管理者的 1 个评价标准：

#### 2：优秀管理者的 2 个影响力与 3 力建设：

案例：执行力体系：责任？结果？作风？能力？方法？文化？

排查削弱个人影响力的行为有哪些？

你的执行力达到了吗？

你团队的执行力有吗？

你创造性执行了吗？

#### 3：优秀管理者的 4 个特征：（详细解析）

案例：四种错位现象？

#### 4：优秀管理者的 5 个要素：

#### 5：优秀管理者的 5 项职能解析：（详细解析）

案例：培训、指导和训练下属之“876”原则？

培训、指导和训练下属的“3-4”主旨？

现场管理之“28”原则？

与上级和下属的“沟通”要领？

由 PDCA 闭环管理到归零化管理的转变？

互动案例：小张的安全事故你该负责吗？为什么？

如何理解组员的问题就是你的问题？

培训的实施：

计划内：三定？

计划外：三随？

思考：结合实际情况，思考我们的培训时机？

只要有变化就应该有培训？

只要有沟通就应该有培训？

按培训的内容三类：

培训的六大手法：

案例与图片展示：

培训效果评估的五大手段：

创建学习型组织：

学习型班组的六大特征？

6：生产管理的6大目标：

思考：战时，三分战术和武器，七分士气

7：生产管理的8大管理意识和8大行为方式：

8：管理者需提升的技巧：

A：文化倡导的技巧：

团队文化的内涵：

案例：建设团队文化的方法：

分享：雷尼尔效应？

B：沟通的技巧：

沟通的含义、特征：

游戏：如何进行对上、对下和横向的沟通？

C：时间管理的技巧：

互动练习：主管之一日管理？班前？班中？班后？

D：寻找真因的技巧：

现象与本质：

案例：鱼刺图查找真因？

**第三模块：班组建设机制完善：(6H)**

1、团队管理与团队机制建设的异同：

案例：某企业班组建设简介

2、班组建设的目标：SBU

SBU的内涵：

案例：为何把班组称为经营体？

“你就是老板”如何了解？

分享：某企业经营体的SBU案例展示：

3、现代企业班组建设的4大创新：

● 观念创新：

零号首长：

负债经营论：

● 组织人事创新：

赛马机制：

三工并存、动态转换：

模式开道、分类管理：

- 激励机制创新：
  - 3E卡的含义、实施、运用：
  - 案例：目前国内最适用的基层员工驱动机制？
  - 绩效面谈：
  - 绩效改进与PDCA
- 建设内容创新：
  - 班组建设升级达标：
  - 班会制度“7剑下天山”？
  - 现场模拟练习：如何展开班会？
  - 班组建设评比的职责分工？
  - 班组建设评比的流程？
  - 班组建设评比的十大内容？
  - 班组建设评比的实施？

#### **第四模块：生产管理实务：（12H）**

##### **（一）现场管理 6S（2H）**

- 1、6 S的内涵：
  - 现场是干部的影子、改善是现场的核心：
  - 注解、延伸、作用：
  - 企业实施推进6 S：
  - 案例：某推行现场6 S的经验分享？
- 2、看板管理：
  - 定义、重要性、作用、分类、设计要点、素材来源：
  - 案例：各类看板解析
- 3、定置与定位：
  - 定义、解析、图片与运用：
- 4、目视管理：
  - 颜色管理、标识管理：
  - 样本化、标准化：
  - 物料目视管理的要点：
  - 品质、设备目视管理的要点：
- 5、6S与Q、C、D、S等的关联：

##### **（二）精益生产 LP（PMC、QC、TPM）（8H）**

- A：精益生产内涵与基础：**
- 解析；利润=收入-成本？（精益生产推行的必要和重要性）
- 精益生产的定义：
- 精益生产的核心：
- 精益生产的借鉴与推广：
- 一线管理者如何结合自己企业的实际情况推行LP？
- 案例：精益生产是工具？是理念？是导向？是思路？
- 对于非装配型企业如何推行LP？
- B：精益生产之七大浪费排查与对策：**
- 1、库存：为什么是万恶之源？
    - 库存的种类：5种？

- 原材料库存；如何用“时间消灭空间”？
- 产成品库存：如何用“空间消灭时间”？DC 的功能？
- 何为呆滞？如何防呆？
- 案例：如何控制库存？
- 2、不良：质量成本内涵？质量损失是否计入成本？
- QC 管理：一般企业在 QC 管理中的 6 种误区？
- 4 种环节控制方法（IQC、IPQC、FQC、OQC）？
- 3 种工序过程控制手段？3 不政策？3 检制度？8D 异常解决法
- 案例：运用 8D 解决质量短板？
- 3、过量生产：过量生产与提前生产的危害？
- 由 CALL 到 PUSH 计划制订的转变？
- 计划完成率与超产率？
- JIT 的内涵与实施：采购、配送、生产、分拨？
- 看板的种类与实施；
- 案例：ERP 信息化的推行对 JIT 生产的促进？
- ERP 的顺利推行需要基层管理者完善的两个必要条件？
- 4、动作：显性浪费与隐性浪费的区别？
- 生产管理者对动作浪费的熟视无睹：
- 日常操作中的 12 种动作浪费？
- 动作的经济化与合理化？
- 作业标准与标准作业？
- 案例：规范的 SOP 该如何制订与实施
- 5、搬运：搬运是动作还是工作？动作与工作？
- 浪费与增值？
- U 型布局与孤岛状态？后者是造成搬运的\_\_\_\_\_
- 搬运的机械化、自动化、标准化、流程化？
- 案例：某大型企业的图片展示
- 6、过份加工：
- 标准的种类：管理标准与技术标准？
- 标准制订的原则与要求？
- 作业人员对检验标准的掌握？
- 样品展示与标准化？
- 首中尾检验的一致性？
- 节拍与工时？
- 如何理解“客户是标准”？
- 7、不平衡：
- 不平衡现象分析：4M1E
- 人：多能工培养与一人多能？
- 机：如何作好 TPM 与设备瓶颈？
- 料；如何跟催？如何质量预防？
- 法：支持流程如何做到“兵马未到，粮草先行”？
- 环：6S 对浪费与效率的影响？
- 解决不平衡措施：木桶理论与短板分析？
- 解决问题三步曲与八步骤？

案例分享：某企业在精益生产实施中，管理者的具体做法？

### (三) 成本控制 CM (2H)

成本的内涵、分类：

成本可控与不可控：

公式分析：

互动练习：成本管控的因素：

成本管控的三大指导原则：

现代企业成本管控的两大思想基础：

现代企业成本管控的六大方法：