

---

# 管培生基础训练实务

## 【 课程大纲】

### 第一讲 认识自我 明确责任

#### 1、我们是什么？

- 生物人（基本生存需求，动物性）
- 社会人（受社会规范、道德约束）
- 职业人（职业意识、职业规范、专业知识、职业技能等）

#### 2、我们面临的问题

- 农耕文化的影响：松散、马虎、小聪明、好走捷径……
- 从小农经济到大工业化生产

#### 3、我们为什么工作？我有哪些责任？

- 迷失的人生目标
- **物格而后知至**，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。
- 说说责任

#### 4、如何用责任成就自己

- 责任感、使命感驱动人生价值
- 多承担一点为自己创造经历
  - 招聘的真实故事：低薪 PK 高薪
- 不敢承担责任是最大的风险
- 责任是经验积累的最好载体

#### 5、如何成为“有福之人”

#### 6、什么是职业化？

- 职业人（脑、心、手）

- 
- 没有人经营他---“死”人
  - 别人经营他---活着的人
  - 自我经营---职业人
  - 经营别人---老总（板）

## 7、职业素养知多少

- 职业资质
- 职业技能
- 职业行为
- 职业意识
- 职业态度
- 职业道德

## 8、关于职业能力（应知、应会）

## 9、公司需要什么样的员工

- 客户需要什么样的伙伴？

## 10、公司最不愿意接受的员工

## 11、你必须清楚这些内容

- 自己在公司所处的位置及扮演的角色
- 自己分担的工作范围
- 自己负有哪些责任，具有哪些权限
- 工作上接受谁的命令
- 和自己工作最有关联的部门及人
- 自己工作好、坏的评判标准

## 12、要有防止错误的警觉心

- 使用一些未经确认的信息
- 工作上的专业知识或技巧不充分

- 
- 疲倦、不能集中精神
  - 情绪低落、不稳定
  - 联络错误、协调不足
  - 把一知半解当做全部知道
  - 不注意、草率、马虎
  - 成见、专断
  - 无责任感、推诿
  - 不遵守作业规定。

### 13、 企业兴亡，“我”的责任

- 从我做起，把我看成一切的根源
- 主动面对问题，坚信方法总比问题多
- 往前走一步，不是不动或往后移动
- 工作无小事，把细小的事也做得很到位
- 拖延是恶习，优良业绩来自即刻行动
- 老好人要不得，缺乏原则的“好人”如同帮凶

### 14、 成就你人生的十大积极心态

### 15、 毁坏你人生的十大消极心态

## 第二讲 从技术（业务）到管理

### 1、 管理岗位与操作岗位有何异同？

### 2、 技术工作与管理工作差异

- 从管事→管人又管事
- 接受他人建议→咨询、指导他人
- 注重细节→注重大局
- 以个人为主→以团队为主
- 逻辑思维→价值思维

- 
- 对事不对人→对事又对人
  - 注重技术、能力→注重人与人之间的关系

### 3、管理应该怎么做？如何理解管理？

- 管理就是“管”人“理”事
- 管“人”：
  - 管内容：思想、意识、价值观、动机、行为、习惯、知识、技能
  - 管的手段：目标、责任、企业文化、制度、培训、检查、绩效考核
    - ◆ 管人如同牧羊，企业文化象头羊，引领大众，管理制度象牧羊犬，对付自由行动的个别队员
    - ◆ 管人就是让“坏人”不能做“坏”事
- 理“事”：
  - 理的内容：4M1E 组织、过程控制、结果导向、平衡流畅
  - 理的手段：计划、流程、标准、方法、表单、管理工具（5S、目视管理、看板）
    - ◆ 理事的关键是流程、标准、方法让员工工作可非熟练化
    - ◆ 理事就是让“笨人”不会做“错”事

### 4、基层生产管理主要内容

---

## 5、基层生产管理主要目标

### 第三讲 问题分析与解决技巧

- 1、
    - 现状与目标的差距
  - 2、
  - 3、
    - 操作层问题（过去式问题）
    - 管理层问题（现在式问题）
    - 结构层问题（未来式问题）
  - 4、
    - 没有问题是最大的问题
    - 无问题意识
    - 找不到问题
    - 拒绝或漠视问题
  - 5、
    - 找问题就是找麻烦
  - 6、
  - 7、
- 什么是问题？
- 问题的内涵
- 问题的分类
- 问题背后的问题
- 主管常见的对问题的误区
- 如何去发现问题
- 主管解决问题的大项能力

---

8、

问题管理的  
三个层次

9、

分析问题的  
常规思维方式

- 发散思维
- 逆思维
- 收敛思维

10、解决问题常用工具

- 五个为什么？
- 5W2H
- 鱼刺图
- PDCA 循环

#### 第四讲 现场 6S 管理

- 1、什么是 6S 管理
- 2、推行 6S 的目的和意义
- 3、6S 管理的内容
- 4、实施 6S 管理的方法
- 5、 现场定置管理
  - 定置分析原则
  - 定置分析应用
  - 建立生产现场定置管理系统
  - 如何做好标识
  - 做标识的正确流程
  - 高效应用定置管理

---

## 6、 现场目视化管理

- 什么是目视化管理
- 目视管理的方法和工具
- 目视化管理与现场改善
- 目视化物料管理
- 目视化生产管理
- 目视化安全管理
- 目视化设备管理

## 第五讲 目标与计划管理

### 1、 如果没有目标会怎样？

#### 案例故事 1、 2

- 如果看不到目标，则前方呈现的多是障碍

### 2、 任务导向与结果导向

### 3、 管理的必要条件——目标

- 什么是目标？
- 管理为目标服务、目标为经营服务

### 4、 个人目标和团队目标的关系

### 5、 目标如何分解到部门和个人

- 建立压力向下传递的机制

### 6、 目标管理和目标地图

- 什么是目标管理？
- 目标管理的要点
- 如何定订立目标
- 目标管理的推进办法

### 7、 认识生产计划

- 
- 生产计划的目的
    - 满足客户要求
    - 满足上下工序要求
    - 生产安排最合理
    - 成本控制至最低
    - 生产过程易控制
  - 生产计划的类型
  - 生产计划的内容
  - 影响生产计划的因素
    - 产能（瓶颈）
    - 时间（交期）
    - 原材料供应
    - 插单

## 8、 生产计划要完成的任务

- 工厂布置
- 主要机器的使用
- 主料和辅料的搬运
- 主要的制造方法
- 各工序之间的时间预估
- 各种标准和符号的规定
- 生产数量及制造日程安排
- 应用的所有物料和工具
- 各项必要的记录表单
- 品质保证体系

## 9、 目标和计划的关系及计划管理

- 
- 没有计划目标将是纸上谈兵
  - 计划管理的要点和方法

## 第六讲 管理中的人际沟通

- 1、人性的弱点
- 2、有效沟通对班组管理重要吗？
  - 班组工作中的矛盾 70%是由误会产生的
  - 误会是如何产生的？
- 3、沟通概念知多少？
  - 什么是沟通
  - 沟通在组织中作用
  - 工作沟通怎么做
  - 沟通的方式
- 4、有效沟通的技巧
  - 倾听的技巧
  - 表达的技巧
  - 反馈的技巧
- 5、如何与下属进行有效沟通
- 6、与上司相处的技巧（聆听指示和接受批评，工作汇报和请示）
- 7、与下属面谈的要点（工作表现、绩效、激励）
- 8、正激励与负激励的运用

## 第七讲 如何做好时间管理

- 1、时间管理的概念和误区
- 2、时间管理的基本准则

- 
- 目标原则
  - 20/80 原则
  - 四象限原则
  - 有序原则
  - 对象原则

### 3、时间管理的方法和技巧

- 了解自己使用时间和方式状况
- 做好工作计划
- 缩短别人干扰的时间
- 不要拖延
- 第一次就把事情做好
- 时间的判断应有弹性

## 第八讲 创新思维与技术创新

### 1、关于思维

- 什么是思维？
- 什么是逻辑思维？
- 什么是形象思维？
- 什么是创新思维？
- 创新思维与一般思维的区别

### 2、创新思维的基本模式

- 发散思维与收敛思维
- 逆向思维与侧向思维
- 想象思维与联想思维
- 分解思维与组合思维
- 灵感思维与直觉思维

---

### 3、什么是技术创新？

- 创新思想的形成
- 创新技术的获取
- 创新能力的形成
- 创新效果的呈现

### 4、如何进行技术创新

- 改变工作思路
- 解决工作难题
- 标新立异

### 5、技术创新思维工具

- 头脑风暴
- 5个为什么
- 加加减减法

### 6、技术创新体系建设

- 设立创新机构或架构
- 建立创新机制
- 组织聚合创新资源
- 锁定创新目标
- 创新文化建设