
如何做一名优秀的车间主管

【 课程大纲】

第一讲：车间主管应有的角色认知

1、 主管们为什么“盲、忙、茫”

- 目标不清晰
- 工作缺乏计划
- 组织工作不当
- 救火式管理
- 时间控制不够
- 现场整理整顿不足
-

2、 思考：主管的使命是什么？

- 管理、问题、目标、经营之关系
- 日常工作中，哪些是管理工作？哪些是业务工作？

3、 认识三个属性

- 企业的属性：追求利润最大化
- 管理的属性：整合资源,提高效率
- 企业内员工的属性：满足生存和发展

4、 主管如何定位

-
- 高层：焦点是“钱”，重点工作是战略、目标、保值增值、搭建平台
 - 中层：焦点是“目标”，重点工作是计划、方案、规范体系建设、督导
 - 基层：焦点是“事”，重点工作是执行操作、方法结果、过程控制

5、 车间主管做什么

- 承上启下、领导指挥、组织落实、关系协调、培养人才

6、 哪些事情才是真正的管理工作

- 管理就是管“人”理“事”
- 管“人”：（约 70%时间）
 - ◇ 管理内容：思想、意识、价值观、动机、行为、习惯、知识、技能
 - ◇ 管理方法：目标、责任、企业文化、制度、培训、检查、绩效考核
- 理“事”：（约 30%时间）
 - ◇ 管理内容：4M1E 组织、过程控制、结果导向、
 - ◇ 管理方法：计划、流程、标准、方法、表单、管理工具（5S、目视管理、看板）

7、 车间主管要关注的六大要素和六大目标

8、 主管的日常管理内容

9、优秀管理者的素质要求

【小组讨论】结合案例、游戏分享讨论

第二讲 提升效率从时间管理开始

1、 时间管理的概念和误区

2、 时间管理的四象限原则

3、 时间管理的基本方法

- 了解自己使用时间的方式和状况
- 工作分类
- 分清一般事件与重点事件
- 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

4、 主管时间管理实务

- 用清单明确目标：年、月、周、日，部门、个人
- 拟定行动计划：时间、内容、结点、结果
- 按重要和紧急设定优先次序（避免紧急发生）
- 培养专注力
- 时间期限与奖励

-
- 做好工时记录与分析
 - 识别故意拖延的现象
 - 授权：管理是让别人帮你完成工作的艺术
 - 结果导向：减少文山会海
 - 识别干扰事件
 - 分批作业
 - 利用零碎的时间（每天十分钟、每次五分钟）
 - 利用连续的时间
 - 简化工作
 - 学会说不

第三讲 领导力与执行力

- 1、 什么是领导？领导与管理
- 2、 权力与权威
 - 权威的形成
 - 权力的基础
 - 领导的特质
- 3、 如何发展领导者的个人魅力？
- 4、 如何进行授权
- 5、 如何进行激励
 - 管理的落脚点——人的自我意识
 - 任何动力源自不平衡：从不平衡到平衡的自然法则
 - 人的物质需求与精神需求
 - 管理循环：平衡-不平衡-平衡

-
- 打破平衡的方法：目标、对标、需求开发…
 - 促成平衡的方法：检查、计划、训练、考核、授权…
- 6、 管理层的 **KPI** 管理
 - 7、 什么是执行？什么是执行力？
 - 8、 执行不力都是员工的问题吗？
 - 9、 高效执行的条件有哪些？
 - 10、 执行落实的六大步骤
 - 11、 结果导向而非任务导向
 - 12、 人们只做你要检查的
 - 13、 消除执行中的五大陋习
 - 14、 高效执行的四十八字真经

第四讲 沟通能力训练

- 1、 有效沟通对中高层管理重要吗？
 - 工作中的矛盾 **70%**是由误会产生的
 - 下属执行不力多因沟通不畅
- 2、 沟通概念知多少？
 - 什么是沟通
 - 沟通的目的
 - 沟通在组织中作用
 - 工作沟通怎么做
 - 沟通的方式
- 3、 有效沟通的技巧
 - 倾听的技巧
 - 表达的技巧
 - 反馈的技巧

-
- 4、 如何与下属进行有效沟通
 - 5、 与上司相处的技巧
 - 6、 与下属面谈的要点（工作表现、绩效、激励）

第五讲 生产现场 5S 管理

- 1、 游戏：数字游戏
- 2、 什么是现场？什么是 5S 管理？
- 3、 为什么要做现场 5S 管理？
- 4、 1S 整理怎么做？
 - 红牌作战法
- 5、 2S 整顿怎么做？
 - 定置定位管理
 - 标识化管理
 - 目视化管理
- 6、 3S 清扫怎么做？
 - 清扫的推行
 - 清扫区域的划分
 - 建立清扫基准和制度
 - 查找污染源
- 7、 4S 清洁做什么？
 - 清洁的含义
 - 清洁的推行
 - 清洁的典型问题
- 8、 5S 素养如何提升？
 - 素养的含义
 - 素养的培养过程

-
- 素养形成的推行要点

9、 推行 5S 的方法和步骤

第六讲 生产质量管理

1、 关于质量

- 什么是质量（产品质量、工程质量、工作质量）
- 质量管理的演变过程

2、 导致质量问题的主要因素

- 原材料（质量、交期）
- 设备（工艺指标、效率、故障率）
- 生产工艺（合理、清晰）
- 人员（职业化：应知、应会）

3、 关于质量成本

- 成本的概念
- 什么是质量成本
- 质量保证成本
- 质量损失成本

4、 关于生产错误与质量不良

- 生产过程中发现的缺陷叫生产错误
- 质量检查中发现的缺陷叫质量不良
- 不能保证 0 错误率，但可以保证 0 不良率
- 不良品的二种类型
 - 日常性质量不良
 - 规律性质量不良
- 不良品防治对策
- 不良品的控制

5、 关于质量改善

- 现状低于应有标准的叫问题
- 现状超过应有标准的叫改善

6、 质量成本的牛尾特点

7、 质量问题与相关部门的关系

第七讲 现场设备管理

1、 为什么要做设备管理

2、 设备管理的内容是什么

3、 设备的磨损曲线

4、 设备的前期、中期、后期管理

5、 设备管理的基础概念

- 设备使用的三好：管好、用好、修好
- 设备使用的四会：会使用、会保养、会检查、会排除故障
- 设备管理的八字方针：紧固、密封、润滑、擦拭
- 设备使用的润滑五定

6、 设备运行管理的基本原则

- 设备内外“颜值不变”
- 设备内外“不多一点、不少一点”

7、 设备的三级保养

8、 设备的预防性检查

9、 设备点检管理四大标准

- 维修技术标准
- 点检标准
- 润滑标准
- 维修作业标准

第八讲 生产安全管理

- 1、 什么是安全
- 2、 安全管理要具备的三个意识
 - 安全是相对的，不安全是绝对的
 - 安全是为了自己和家人
 - 保障安全是需要知识和技能的
- 3、 安全管理要解决的十二大关键问题
- 4、 事故发生的因果关系和规律
 - 控制人的不安全行为
 - 消除物的不安全状态
- 5、 基于危险源的现场安全管理
 - 什么是危险源和隐患？
 - 如何辨识危险源和事故隐患？
 - 如何消除和控制风险
- 6、 电气安全管理
- 7、 机械设备安全管理
- 8、 防火防爆安全管理
- 9、 特种设备安全管理