

生产一线主管综合管理技能提升

主讲：赵又德

【课程背景】

班组长、车间一线主管是生产型企业的基本战斗细胞，是企业直接带兵打仗的人，他们是各项生产活动直接组织者与指挥者，是公司战略与规章的落地者。一线主管的综合素质直接影响产品品质、生产效率、生产成本消耗、安全与班组团队的稳定性，最终将会直接或间接影响公司的利润。因此打造一支过硬的一线管理团队，对于持续提升与巩固公司的经营绩效至关重要。

【课程目的】

一线生产主管通过系统地学习与训练，可以至少得到以下四大收益：

- 1、认清自己的角色、职责与行为，培养职业精神，打造职业化的一线管理团队；
- 2、掌握核心管理技能，提升一线生产主管胜任岗位的综合素质与能力，让一线主管真正能做到在其位，能谋其职，充分发挥一线主管效能；
- 3、掌握人员管理与团队打造技巧，稳定员工队伍，提升员工队伍士气与综合素质；
- 4、转变思维方式，培养经营意识，融入企业，更好地服务企业并创造出价值。

【适用对象】 班组长、工段长、线长、车间主任、生产课长、生管、工艺工程师、生产助理、生产文员、品管员、生产主管

【授课方式】 讲解 + 案例 + 互动研讨 + 问题答疑 + 情景对话

【课长时间】 2天

【课程大纲】

第一部分：一线生产主管角色定位

1. 一线生产主管的五大功能与作用
2. 一线生产主管三重角色
3. 一线生产主管必备九种核心能力
4. 一线主管的管理水平现状分析
5. 问题与优秀一线主管行为对照分析
6. 下属对一线生产主管的期望

第二部分：车间现场管理

- 1、观念：1%的细节失误=100%失败
- 2、问题车间现场图景案例分析与改进
- 3、案例：GE、西门子、丰田、三菱等公司的标准现场图景案例分析
- 4、车间现场管理核心目标与目的
- 5、车间现场管理 5 项职能
- 6、车间现场管理对象：7 大要素
- 7、青岛海尔现场管理成功秘笈：严、细、实、恒
- 8、青岛海尔现场管理文化案例：6S 大脚印
- 9、5S：全世界制造型企业实用管理标准
- 10、如何系统有效推进 5S 管理体系
- 11、5S 推进失败案例剖析：一紧、二松、三跨台、四重来
- 12、某德资企业车间 5S 成功推进方式及实施案例
- 13、案例：丰田（天津）公司如何实施车间定置管理实践
- 14、案例：广州本田公司车间可视化管理实践
- 15、车间颜色管理及实施案例
- 16、车间看板管理及实施案例
- 17、案例：上汽集团安全管理“三勤六到”与“三个所有”
- 18、案例：上汽集团事故处理“三大原则”与“四不放过”
- 19、案例：美国杜邦公司的安全管理实践

第三部分：生产现场日常管理

1、设备管理

- 设备的四漏问题分析
- 实施 OPL 教育
- 实施设备自主维护保养
- 建立自主维护保养的六定标准
- 制定自主维护保养监督检查体系

2、物料需求计划管理

- 【案例分析】：某公司因物料失控，导致大量损失的实例分析
- 如何实施 MRP，做到 JIT
- MRP 实施的方法、步骤
- 常备物料、专用性物料需求计划作业程序
- 案例分析：MPS 与 MRP 的界面转换
- 【案例分析】：MRP 计算方法实例练习
- 遵循物料管理的“3 不”政策

3、方法管理

- 交接班管理
- 标准工时应用
- 作业标准应用
- 防呆法应用
- 呆滞品处理应用

第四部分：生产现场目标管理

1、生产现场质量管理

- 观念：品质是企业的尊严
- 品质=90%的意识+10%的知识
- 如何强化全员的集体品质意识
- 零缺陷管理
- 8D 质量改进工具的应用步骤
- 案例：日本丰田汽车公司解决质量问题 7 个步骤
- 三检：自检、互检、专检

- 5MIE 质量问题分析与改进方法
- 实用的 QC 改进工具应用
- 如何做好换线过程品质控制
- 如何控制车间现场的不合格品
- 质量管理高级工具介绍

2、生产现场成本管理

生产现场七大浪费分析

- 【案例分析】：解决呆滞料的管控方法实例分析
- 【案例分析】：解决物料采购及时到位的跟进实例分析
- 【案例分析】：解决生产配料的限额管控实例分析
- 【案例分析】：解决生产过程物料异常的跟进实例分析
- 【案例分析】：解决补料损耗控制实例分析
- 【案例分析】：解决余料退库的管控实例分析
- 【案例分析】：解决在制品物料的管控实例分析
- 【案例分析】：解决项目物料损耗核算实例分析
- 质量成本管理
- 生产日报 5 大要素 (Q、C、D、P、S)

3、生产交期管理

1) 如何解决产销之间的矛盾？

- 案例分析：某厂因业务接单与生产部门之间缺少协调、沟通而引致交期长期延误问题实例分析
- 常见的产销之间冲突分析
- 解决产销矛盾的应对方法、工具、技巧实例讲解

- 产销协调的有效链接流程方法分析
- 案例讨论：如何处理插单、急单及订单变更

2) 如何编制生产作业计划排程

- 【案例分析】：为何要做生产作业计划？实例分析
- 生产作业计划制定步骤
- 【案例分析】：周生产计划的安排方法实例分析
- 【案例分析】：日生产计划（即日生产指示）的安排方法实例分析
- 生产作业计划排产应注意的五大原则？
- 【案例分析】：生产作业计划排产前应准备事项实例分析
- 【案例分析】：周生产计划排程表制定方法实例演练

第五部分：生产现场人员管理

- 讨论：员工为什么不稳定？
- 讨论：员工为什么没有积极性？
- 观念：员工离开公司，更多是离开上司
- 车间人员管理 6 大核心工具
- 一线主管如何树立个人威信
- 案例：上海通用汽车公司班组管理实践
- “一口清”作业指导法
- 上海大众汽车公司班组指导工作法
 - a、“二个三制度” b、“三个一对一”
- 人际沟通中的 7 大障碍
- 与上级主管沟通的 4 个原则（数、简、行、馈）
- 与上级主管有效沟通的 6 个技巧

- 如何正确对待上司的严厉批评
- 与部属有效沟通的 7 个技巧
- 与同级主管沟通的 6 个技巧
- 如何有效地激励班组团队
- 案例：美国 UPS 公司的员工激励方式
- OJT 训练计划实施步骤与案例
- 案例：如何应对不同类型的下属员工
 - a、喜欢与你唱对台戏
 - b、性格孤僻型、忧郁内向型、性情暴躁型等
- 讨论：如何管理好 80、90 后员工
- 案例：美国宝洁公司（P&G）如何营造高效的工作氛围
- 案例讨论：如何减少员工的流失率

第六部分：二天课程系统回顾与梳理