

普  
华  
经  
管

正略钧策  
ADFAITH

■ 一部让生产主管更加优秀的职场导航书 ■

陆君伟 / 编著

# 生产主管

## 七大核心能力训练

SHENGCHAN ZHUGUAN QIDA HEXIN NENGLI XUNLIAN

### 生产主管应该具备的七大核心能力

- ①沟通能力/②时间管理能力/③目标管理能力/④获得认可的能力  
⑤激励员工的能力/⑥打造优秀团队的能力/⑦分析和解决问题的能力



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 生产主管

## 七大核心能力训练

SHENGCHAN ZHUGUAN QIDA HEXIN NENGLI XUNLIAN

陆君伟 / 编著

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目(CIP)数据

生产主管七大核心能力训练 / 陆君伟编著. —北京:  
人民邮电出版社, 2010.5

ISBN 978-7-115-22450-7

I. ①生… II. ①陆… III. ①企业管理: 生产管理  
IV. ①F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第034214号

## 内容提要

本书以一线生产主管急需提高的七大核心管理能力为主要内容, 配合生产管理中出现的实际问题进行详解; 将理论与实践相结合, 内容细化, 重点突出, 具备较强的针对性和实用性, 是一线生产主管人员必备的实战管理手册。

本书适合生产车间主任、生产主管和班组长以及希望进一步发展自己事业的读者阅读。

## 生产主管七大核心能力训练

◆ 编 著 陆君伟

责任编辑 刘 盈

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 14

2010年5月第1版

字数: 210千字

2010年5月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-22450-7

定 价: 29.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

# 目 录

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| <b>第一章 一线生产主管角色认知</b> ..... | 1  |
| 一、一线生产主管面临的挑战和机遇 .....      | 2  |
| 二、一线生产主管常见的六大困惑及分析 .....    | 4  |
| 三、生产管理管什么 .....             | 5  |
| 四、评判一线生产主管管理水平标准 .....      | 7  |
| 五、企业对一线生产主管的要求 .....        | 9  |
| 六、自我训练 .....                | 17 |
| <b>第二章 赢得上司赏识的能力</b> .....  | 19 |
| 一、怀才不遇的原因 .....             | 20 |
| 二、向上司学习 .....               | 21 |
| 三、为上司分忧 .....               | 23 |
| 四、主动报告 .....                | 25 |
| 五、把责任留给自己 .....             | 29 |
| 六、成功说服上司 .....              | 30 |
| 七、接受上司的批评 .....             | 32 |
| 八、学会赞美上司 .....              | 33 |
| 九、与不同类型的上司和谐相处 .....        | 34 |
| 十、自我训练 .....                | 36 |

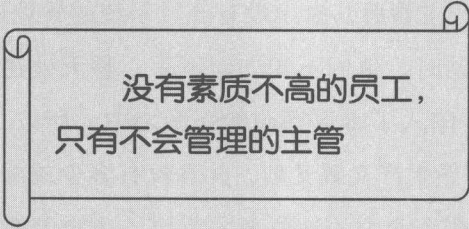
|                    |     |
|--------------------|-----|
| <b>第三章 激励员工的能力</b> | 39  |
| 一、有效激励的方法          | 40  |
| 二、员工有哪些需求          | 47  |
| 三、如何满足员工需求         | 49  |
| 四、如何管理新时期员工        | 54  |
| 五、如何化解员工之间的矛盾      | 61  |
| 六、如何管理技术类员工        | 65  |
| 七、如何管理问题员工         | 66  |
| 八、自我训练             | 69  |
| <b>第四章 目标管理能力</b>  | 71  |
| 一、何为目标管理           | 72  |
| 二、目标管理的基础          | 76  |
| 三、目标管理解决的七大问题      | 78  |
| 四、实施目标管理中出现的误区     | 79  |
| 五、目标管理实施的三大步骤      | 80  |
| 六、目标的设定技巧          | 82  |
| 七、目标控制与执行技巧        | 88  |
| 八、目标业绩评估的技巧        | 94  |
| 九、自我训练             | 102 |
| <b>第五章 沟通能力</b>    | 103 |
| 一、何为沟通             | 104 |
| 二、沟通能力在工作中的重要性     | 106 |
| 三、沟通中常见的障碍及误区      | 108 |

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 四、有效的沟通技巧 .....                | 110        |
| 五、如何与同事沟通 .....                | 125        |
| 六、如何向下属传达上级的决定 .....           | 126        |
| 七、如何将员工的意见反馈给上司 .....          | 126        |
| 八、如何处理员工的抱怨 .....              | 126        |
| 九、如何与离职员工面谈 .....              | 127        |
| 十、自我训练 .....                   | 128        |
| <br><b>第六章 打造优秀团队的能力 .....</b> | <b>131</b> |
| 一、何为团队 .....                   | 132        |
| 二、对团队理解的四大误区 .....             | 135        |
| 三、优秀团队的七个特征 .....              | 137        |
| 四、团队发展的四个阶段 .....              | 140        |
| 五、团队角色的分析与互补 .....             | 143        |
| 六、处理团队冲突的方法 .....              | 148        |
| 七、建设高效生产团队的技巧 .....            | 153        |
| 八、自我训练 .....                   | 158        |
| <br><b>第七章 时间管理能力 .....</b>    | <b>161</b> |
| 一、时间管理 .....                   | 162        |
| 二、时间管理发展的四个阶段 .....            | 164        |
| 三、时间管理的十大法则 .....              | 165        |
| 四、缺乏时间管理的征兆 .....              | 170        |
| 五、有效时间管理的步骤 .....              | 171        |
| 六、时间管理的技巧 .....                | 176        |
| 七、自我训练 .....                   | 183        |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| <b>第八章 分析与解决问题的能力</b> ..... | 187 |
| 一、什么是问题 .....               | 188 |
| 二、培养强烈的问题意识 .....           | 189 |
| 三、发现问题的方法 .....             | 194 |
| 四、记录问题的方法 .....             | 195 |
| 五、分析问题的方法 .....             | 198 |
| 六、解决问题的方法 .....             | 209 |
| 七、自我训练 .....                | 214 |
| <b>参考文献</b> .....           | 216 |

## 第一章

### 一线生产主管角色认知



没有素质不高的员工，  
只有不会管理的主管

## 一、一线生产主管面临的挑战和机遇

随着我国市场经济的发展，企业竞争越来越激烈，客户需求越来越高，企业的生产压力越来越大。在这种形势下，一线生产主管面临着巨大的挑战。

作为一名优秀的一线生产主管，不仅要具备过硬的专业技术，还必须掌握先进和实用的管理方法，具有高效的领导能力，并在生产工作中不断地学习提升。企业中的一线生产主管大部分是从基层员工中提拔上来的，他们能够被选拔上来主要是因为他们的专业技术过硬，或者业绩突出。但很多人成为一线生产主管后，由于没有经过系统的管理训练，缺少应有的管理能力，面对问题时，他们不知如何下手，整天处在忙乱之中，“因忙而乱，因乱而忙”，陷入了难以摆脱的怪圈之中。所以，经常可以听到一线主管人员抱怨：“做生产又累又烦，并且没有多少成绩。”

一线生产主管在企业中的地位至关重要，决定着企业的生存与发展。在实际工作中，他们往往抱怨员工素质差、文化水平低，很难管理。其实，员工的素质高低在一定程度上是由主管本身的管理水平决定的，有什么样的生产主管就会带出什么样的团队。拿破仑曾经说过，如果一只绵羊率领一群狮子，那么，这群狮子也就不再是狮子了。反之，如果一头狮子带领一群绵羊，那么时间长了，绵羊也会拥有和狮子一样强悍的性格。因此，我们可以得出这样的结论：没有素质不高的员工，只有不会管理的主管。

### 〔案例分析〕

史今班长是电视剧《士兵突击》中的核心人物之一，也是一名“一线主管”。他是改变被称为“龟儿子”的许三多命运的关键人物。没有史今，也就没有许三多的军旅生涯，更没有许三多的成长和成就。史今把他招进

部队，并向他父亲承诺一定把许三多带成一个好兵！是史今的鼓励与耐心辅导，使许三多克服了心理障碍，挑战自我、战胜自我、超越自我！

在剧中，最让我感动的就是史今。在选人的时候，他不是把能力放在第一位，而是更注重人品。许多一线生产主管抱怨员工的忠诚度不高，其实是因为在招聘中，企业希望员工一进公司就立即能够上岗并胜任这份工作，特别是在订单紧急时。所以出现留不住能力强的员工，或能力稍差却对公司非常忠诚的员工不受重视的现象也就不足为怪了。

史今对许三多无微不至的关怀、鼓励、培养教育更是让人难忘。面对一线员工，生产主管是否曾经尝试过真正地关心他们，有没有积极地帮助过他们？在他们遇到挫折时有没有给予他们鼓励？

目前，有些一线生产主管在企业中工作了几年，稍有业绩，得到了企业领导的肯定，就不能够正确认识自己的角色了，认为自己很了不起，正如图1-1中的猫一样，照镜子时，怎么看自己都是“狮子”。

其实，是不是“狮子”不由一线生产主管自己评价，而是由投资者、社会、客户和员工评价，只有这样才能具有实际意义。下面是主管人员了解自身的四个自检问题。

1. 投资者。老板、股东对我们的工作是否满意？
2. 社会。政府机关、银行、周边居民对我们的工作是否满意？
3. 客户。销售人员、终端客户对产品质量、交货期及服务是否满意？
4. 员工。员工对工作环境、生活条件、工资待遇、领导的管理风格是否满意？

通过调查，如果发现他们对你的工作已经很满意了，你就不需要再阅读下去了，因为你的管理水平已经很高了，也就是说，你已经是“狮子”了；如果还有人认为你的工作需要改进，那么，你就要学习、修炼生产主管七大核心管理能力。

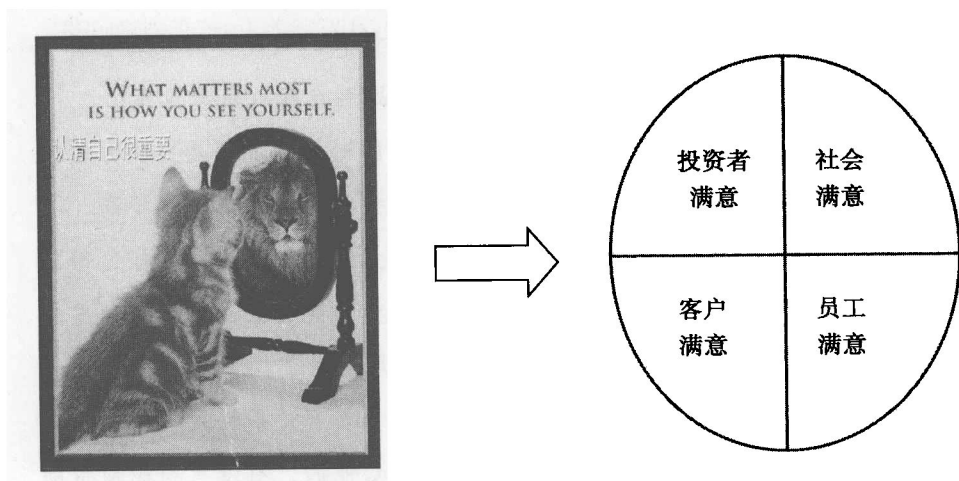


图1-1 认清自己很重要

## 二、一线生产主管常见的六大困惑及分析

笔者在为企业做咨询服务的过程中发现，一线生产主管目前主要存在以下六个方面的困惑。

1. 虽然每天忙忙碌碌，但工作总是理不出头绪，业绩不能让领导和员工满意。
2. 一旦出现问题，部门或员工之间相互推诿，积极性不高，工作一再延误，员工则越来越难以管理。
3. 生产现场存在众多问题，并且习以为常，甚至发现不了问题，更不能持续改进。
4. 生产产品品种多、批量小，计划变化频繁，生产任务忽高忽低。
5. 生产过程不稳定，常常发生机器故障和产品质量问题。
6. 缺少现代化手段应对市场需求变化，市场反应较慢。

针对以上问题，首先，要明确质量问题的责任在于自己，而不是客户。其次，要有办法总比困难多的思路。如果真的感到无能为力，就要学习新

的方法，不断充电，从而解决新的问题。千万不能在“老革命遇到新问题”时，就摆“挑子”。

### 三、生产管理管什么

#### （一）何为生产

生产是指企业合理地组织实施4M1E，即调配材料（Material）、机械设备（Machine）和人（Man），结合作业方法（Method），在适宜的环境（Environment）下，达到QCD，即品质（Quality）更高、成本（Cost）更低、交货期（Delivery）更短的制造过程。

#### （二）何为生产管理

生产管理是指对企业生产系统的设置和运行的各项管理活动的总称，是一种投入产出的过程。也就是说，投入一定的资源，包括人员、设备、工艺技术、物料、场所、能源和信息等生产要素，经过一系列的制造或变换过程，使其增值，生产出客户需要的有形或无形的产品，为企业创造利润。

#### （三）生产管理的主要内容

生产管理的主要内容是通过生产组织工作，按照企业目标的要求，设置技术上可行、经济上合算、物质技术条件和环境条件适宜的生产系统；通过生产计划工作，制定生产系统优化运行的方案；通过生产控制工作，及时有效地协调企业生产过程中的各种关系，使生产系统的运行符合既定的或调整后的生产计划的要求，实现预期制定的品种、质量、产量、生产期限和生产成本的目标。

生产管理的目的是做到投入少、产出多，取得最佳的经济效益。其主要内容如下。

### 1. 生产组织

指的是选择厂址、布置工厂、组织生产线、实行劳动定额、设置生产管理系统等。在组织生产的过程中应合理安排车间、班组的全体成员，严格执行车间、班组的规章制度。

### 2. 生产计划

指的是编制生产管理计划、生产技术准备计划和生产作业计划等。

生产管理计划包括产品生产计划、员工工作技能提升计划、团队协作计划、成本预算计划、用工计划、质量计划和安全生产计划等。

### 3. 生产控制

包括控制生产进度、产品库存、产品质量和生产成本等，拉近生产计划的达成结果与目标的差距。如果低于计划目标，就要想办法纠正，将其控制在计划之内；如果超出目标，应重新审查计划的合理性，并对计划进行调整。

### 4. 生产协调

协调与生产有关的内外关系。对内，处理和协调员工之间的关系，可采用现代化的管理手段激励员工，以提高员工的能动性和工作积极性；对外，处理和协调车间、班组以及其他职能部门之间的关系，如与销售、人力资源、采购、仓储、工艺和计划等部门的关系。既然是协调就不可强制要求，在解决现场问题时要注意把握尺度。

## （四）生产管理的五大目标

生产管理主要有五大目标，即高效、低耗、灵活、准时、生产合格产品及为客户提供满意的服务。

1. 高效：迅速满足客户的需要，按计划生产，准时交货。
2. 低耗：力争人力、物力、财力消耗最少。实现低成本、低价格。
3. 灵活：随时应对市场变化，生产出不同品种的产品和新产品。

4. 准时：在客户指定的时间，按客户需要的数量，提供其所需的产品和服务。

5. 生产合格产品及为客户提供满意的服务：使产品和服务质量达到客户满意的水平。

#### 四、评判一线生产主管管理水平的标准

“火车跑得快，全靠车头带。”一线生产主管大部分是企业中的“兵头将尾”，其管理水平的高低决定着企业的生存与发展。作为一名生产主管，如何评价自己的管理水平呢？根据作者多年来的工作经验，我们把一线生产主管的管理水平分为初级管理、中级管理和卓越管理三级。如表1-1所示。生产主管可以对照表中的标准，检查自己达到了什么水平。

表1-1 一线生产主管管理水平的衡量标准

| 层次                                                                                 | 水平标准 | 思想意识              | 追求目标        | 主观能动性 | 案例                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------|-------------|-------|-------------------------------------------------------------|
|  | 卓越管理 | 实现自我价值，把工作当成自己的事业 | 做到最好，追求尽善尽美 | 高度发挥  | 1. 实际工作效率达到90%<br>2. 库存在所在行业中保持最低<br>3. 新人也能很快上岗作业，全员参与改善活动 |
|                                                                                    | 中级管理 | 按照工作职责和目标工作       | 完成工作任务及目标即可 | 偶尔    | 1. 各环节使用流程图管理<br>2. 具备多种技能控制现场，经常开会讨论如何改善现状                 |

(续)

| 层次                                                                                | 水平标准 | 思想意识                           | 追求目标    | 主观能动性 | 案例                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------|---------|-------|------------------------------------------------------------|
|  | 初级管理 | 领导让我如何做, 我就如何做, 避免“做得越多, 错误越多” | 不违反指令即可 | 无     | 1. 管理人员认为忙碌就是努力工作<br>2. 现场乱糟糟, 经常开会<br>3. 经常说的套话: 我们已经够忙的了 |

自测后, 如果你还没有达到卓越管理的水平, 请阅读表1-2, 消除失败者的心态, 修炼成功者的心态, 向卓越管理迈进。

表1-2 成功与失败的管理者的心态对比

| 序号 | 项目   | 失败者心态      | 成功者心态        |
|----|------|------------|--------------|
| 1  | 对待问题 | 找借口        | 又得到一次进步的机会   |
| 2  | 对待成绩 | 个人努力的结果    | 大家努力的结果      |
| 3  | 对待挫折 | 运气不好       | 努力不够         |
| 4  | 对待先进 | 排斥         | 尊敬、学习、超越     |
| 5  | 对待上司 | 阴奉阳违       | 尊敬、辅助        |
| 6  | 对待工作 | 已经很不错了     | 还不够好, 继续努力   |
| 7  | 对待同事 | 评头论足, 尽是不足 | 看到优点         |
| 8  | 对待利益 | 利己主义       | 团队优先         |
| 9  | 对待时间 | 能拖就拖       | 日清日结, 每天都有进步 |
| 10 | 对待错误 | 这不是我的错     | 认清症结所在, 马上改进 |
| 11 | 对待做事 | 出于无奈       | 为他人服务        |
| 12 | 对待目标 | 留有余地       | 树立更高的目标      |

## 五、企业对一线生产主管的要求

面对世界金融危机的冲击，中国企业，特别是中国制造企业必须尽快转型升级，提高自身的管理水平，增强竞争力和抵御风险的能力。因此，企业对一线生产主管的管理水平提出了更高的要求。

一线生产主管要由“生产型”向“生产管理型”转变，特别是现代化生产水平和员工的科学文化素质普遍提高了，对管理人员提出了更高的要求。以前，一线生产主管只要具有传统的管理经验，进行封闭式管理，就可以把工作做好；现在则不同了，必须掌握现代化的管理方法，积极学习，不断进步，才能胜任这个岗位。

### （一）一线生产主管的十项职责

一线生产主管是企业的基层领导者，必须明确自己的岗位职责。

1. 负责组织本车间或班组的生产、经营和服务工作，贯彻各项生产管理规章制度，推行现代化管理方法，全面完成各项工作目标，帮助员工解决工作中出现的问题，开展管理技术革新活动。

2. 负责编制生产计划和作业计划，按时完成各项生产制造任务，依据生产实际情况和客户需求的变化，制订临时作业计划；合理安排生产分工、工序进度和生产人员；防止计划漏项、生产安排不均衡，提高工时利用率。

3. 负责本车间或班组的人员教育工作，培养“多面手”，提高员工的思想、文化和技术水平；组织形式多样的劳动竞赛，提高员工业务技能，建设学习型组织，打造高素质的员工队伍。

4. 负责贯彻生产现场管理，落实6S管理标准，实施目视管理、红牌作战、定点摄影等，从而确保达到公司的相关标准。

5. 负责生产劳动纪律管理，保证准时开工、按时下班，监督员工遵守劳动纪律，负责临时用工（计时）管理，确定临时用工任务和工时。

6. 负责工序生产质量管理；实现“三不”：不制造不良品，不接受不良品，不流出不良品。

7. 负责开展经常性的安全教育工作，定期组织安全检查活动，承担生产过程中的安全生产和防火工作，杜绝违章指挥、违章作业、违章生产。

8. 负责设备检测、维护和保养工作，开展设备自主管理活动。

9. 负责本车间或班组的经济核算。对直接下属人员进行业绩考评和业务指导，采取现代化管理手段激励员工，提高员工的自主管理能力。

10. 负责协调班组与其他部门或外部单位的生产关系。

## （二）一线生产主管的两种权利

一线生产主管的职责与权利是并存的。只有责任没有权利，无法开展工作，会使管理没有效果。一线生产主管明确自己的权利，有助于杜绝越权或受到任意摆布，有助于提高管理效率和员工的工作积极性。

### 1. 职务权利

职务权利是指企业领导授予一线生产主管的权利，如奖惩权。

如果下属能按照规章制度进行操作，并且取得了成绩，一线生产主管有权对其进行物质或精神方面的奖励。这样做可以激励员工做得更好，同时充分发挥他的模范带头作用，带动全体成员积极主动地工作。这种权利就是奖励权，这种做法被称为正激励。

### 【案例】

北风和南风比威力，看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风首先来了一个“寒风凛冽”，结果行人为了抵御北风的侵袭，把大衣裹得紧紧的。南风则徐徐吹动，顿时风和日丽，行人因为觉得很温暖，便开始解开纽扣，继而脱掉大衣。最终南风获得了胜利。

“南风”法则也叫做“温暖”法则，它来源于法国作家拉·封丹写的