

一、什么是管理？

❖ **管理：** 指挥和控制组织的协调的活动。一定组织中的管理者，运用一定的职能和**手段**来协调他人的活动，使别人同自己一起高效率地实现既定目标的过程。

❖ 首先了解管理的基本职能：**计划、组织、协调（领导）、控制及（PDCA循环运行系统）。**

一、什么是管理？

❖ 他有四层含义：

- 1、管理是为实现组织目标服务，是一个有意识、有目的地进行的过程；
- 2、管理的活动要通过综合运用组织中的各种资源实现组织中的目标；
- 3、管理工作的过程是由一系列（系统）相互关联，连续进行的活动构成；活动包括管理的职能，它们是管理的基础；
- 4、管理工作是在一定环境条件下进行的，有效的管理必须充分考虑组织内外的特定条件。

二、管理的职能

- ❖ **计划**：确定目标和实现目标方法，资源配置等；
- ❖ **组织**：为了实现企业共同目标与计划，确定企业成员的分工与协作关系，建立科学合理的组织结构，使内部各部门、各岗位的责、权、利相一致，并彼此协调，以保证目标能够顺利实现一系列管理工作；
- ❖ **协调**：理顺组织内外关系，消除不和谐、不平衡状态，加强各方面合作，以便为实现组织目标创造良好环境的过程；
- ❖ **控制**：按照既定计划和其它标准对生产经营进行监督检查，发现超差采取纠正措施，以达到期目的效果。

三、PDCA

- ❖ **Plan（计划）**：根据顾客的要求和组织的方针，为提供结果建立必要的目标和过程；
- ❖ **Do（实施）**：实施过程；
- ❖ **Check（检查）**：根据方针、目标和产品要求，对过程和产品进行监视和测量，并报告结果；
- ❖ **Actina（处理）**：采取措施，

四、管理者的品格素养

❖ 难以胜任的品格：

- ❖ 对别人麻木不仁，吹毛求疵，举止凶狠狂；
- ❖ 缺乏建立一支同心协力的队伍的能力；
- ❖ 心胸狭窄，抓住别人的小毛病不放；
- ❖ 犟头倔脑，无法适应不同的上司；
- ❖ 偏听偏信，不考虑别人的意见；

四、管理者的品格素养

❖ 良好领导的品格：

- ❖ 尊重人格：对人有礼，态度友善，不乱发脾气；
- ❖ 善于激励：用激励的手段来调动内在的积极性；
- ❖ 以身作则：品行端正，不谋私利；
- ❖ 决策才能：依据**客观事实**进行决策，具有高瞻远瞩的能力；
- ❖ 精明果断：敏锐观察力，一旦决定，不达目的不罢休；
- ❖ 事业成就：强烈的追求成功欲望；
- ❖ 敢于求新：善于改良工作方法，并**接收新的知识**；
- ❖ 内部沟通：善于表达，说话有效率；
- ❖ 培育下属：有一定的培训能力，使之有效完成工作；
- ❖ 组织能力：能发掘下属工作潜能，善于组织资源。

五、如何进行管理工作的开展

- ❖ 1、确定**部门**的工作范围及流程；
- ❖ 2、确定**部门**的工作职能及职能分配；
- ❖ 3、确定**部门**工作所需的资源；
- ❖ 4、按公司目标、政策、规划、经营方式、生产特点制定部门工作目标、制度或工作规范及技术规范等；

六、4M1E管理

❖ 定义：“4M”：

❖ 人员 (Man)

❖ 机器 (Machine)

❖ 物料 (Material)

❖ 方法 (Method)

六、4M1E管理



- ❖ 所谓人（Man），就是指在现场的所有人员，包括主管、司机、生产员工、搬运工等一切存在的人。
- ❖ 人，是生产管理中最大的难点，也是目前所有管理理论中讨论的重点，围绕这“人”的因素，各种不同的企业有不同的管理方法。人的性格特点不一样，那么生产的进度，对待工作的态度，对产品质量的理解就不一样。有的人温和，做事慢，仔细，对待事情认真；有的人性格急躁，做事只讲效率，缺乏质量，但工作效率高；有的人内向，有了困难不讲给组长听，对新知识，新事物不易接受；有的人性格外向，做事积极主动，但是好动，喜欢在工作场所讲闲话。

六、4M1E管理

❖ 一、人本原理

- ❖ “质量管理，以人为本，只有不断提高人的质量，才能不断提高活动或过程质量、产品质量、组织质量、体系质量及其组合的实体质量”这就是人本原理。
- ❖ 只有良好素质、专业技能过硬的员工去操作机器，按合理的比例对原材料进行配置，按规定的程序去生产，并在生产过程中减少对环境的影响，公司才能良性的发展。

❖ a.领导层

- ❖ ①最主要的是长远的发展眼光，能正确制定发展的战略方针（敏锐的市场洞察能力和判断能力）
- ❖ ②具备领导能力（带领团队向着一个共同的任务目标不断努力以至达到这个目标的过程）
- ❖ ③沟通能力，从善如流（与下属的交流）
- ❖ ④决策能力

六、4M1E管理

❖ **b.中间管理层**

- ❖ ①最主要的是领导能力和沟通能力（处于中间阶层，上下沟通协调）
- ❖ ②还应具备一定的专业技术能力，能很好的指导工作。
- ❖ ③执行能力（很好的传达最高领导层的战略方针，并能够组织人员、设备、物料运用一定的方法进行生产）
- ❖ ④组织能力

❖ **c.基层管理层**

- ❖ ①最主要的是专业技术能力要强，能带领员工进行实际操作。
- ❖ ②沟通能力（很好的深入到员工中去，了解员工的工作、生活心理，及时帮助员工解决一些问题，并能向上级汇报）

六、4M1E管理

❖ d.员工

- ❖ ①要有团队意识
- ❖ ②实际操作能力要强
- ❖ ③了解与工作相关的基本知识
- ❖ 总的说来：公司全员要有团队意识、质量意识、学习意识，把顾客满意摆在工作的首位。

❖ 二、公司人员的优化配置

❖ A.岗位分析（工作内容、职责）

❖ B.人员培训（新员工、特殊岗位）

❖ C.绩效评估考核（业绩、晋升）

六、4M1E管理

❖机

❖机（Machine），就是指生产中所使用的设备、工具等辅助生产用具。生产中，设备的是否正常运作，工具的好坏都是影响生产进度，产品质量的又一要素。一个企业在发展，除了人的素质有所提高，企业外部形象在提升；公司内部设备也在更新，。为什么呢？好的设备能提高生产效率，提高产品质量。如：企料，改变过去的手锯为现在的机器锯，效率提升了几十倍。原来速度慢、人体力还接受好大考验；现在，人也轻松，效率也提高了。所以说，工业化生产，设备是提升生产效率的另一有力途径。

六、4M1E管理

❖一、机器设备的分类和定义

- ❖ 设备一般是指机器设备，它包括仪器设备、测量用具、工具等。

❖二、机器设备的使用、点检、保养

- ❖ 机器设备的管理分三个方面，即使用、点检、保养。
- ❖ **使用** 即根据机器设备的性能及操作要求来培养操作者，使其能够正确操作使用设备进行生产，这是设备管理最基础的内容。
- ❖ **点检** 指使用前后根据一定标准对设备进行状态及性能的确认，及早发现设备异常，防止设备非预期的使用，这是设备管理的关键。
- ❖ **保养** 指根据设备特性，按照一定时间间隔对设备进行检修、清洁、上油等，防止设备劣化，延长设备的使用寿命，

六、4M1E管理

❖三、发生不良时的处理方法

- ❖ 在日常点检或使用中如发现不良，点检者应记录不良内容，并立即向上司报告。

❖四、设备的目视管理

- ❖ 设备的管理除了建立系统的点检保养制度外，还应对存入现场进行规划、标识及目视管

六、4M1E管理

❖ 物

- ❖ 物（Material），指物料，半成品、配件、原料等产
品用料。现在的工业产品的生产，分工细化，一般都有
几种几十种配件或部件是几个部门同时运作。当某一
部件未完成时，整个产品都不能组装，造成装配工
序停工待料。不论你在那一个部门，你工作的结果都
会影响到其他部门的生产运作。当然，你不能只顾自
己部门的生产而忽略其后工序或其他相关工序的运作；
因为企业的运作的是否良好是整体能否平衡运作的结
果。所以你在生产管理的工作里面，必须密切注意前
工序送来的半成品，仓库的配件，自己工序的生产半
成品或成品的进度情况。一个好的管理者，是一个能
纵观全局的人；能够为大家着想的人。

六、4M1E管理

❖一、如何管理物料

- ❖ 库存管理
- ❖ 物料的包装
- ❖ 物料的搬运
- ❖ 物料的识别
- ❖ 物料的保管——仓库管理
- ❖ 物料的领取使用

❖二、物料的设计变更

- ❖ 设计变更指由于设计、生产、品质使用等因素对产品发生规格、型号、物料、颜色、功能等的变更

六、4M1E管理

❖ 三、物料不良的处理

- ❖ a、不良严重程度的区分，发生不良时，要根据重要程度划分缺点等级。
- ❖ b、不良品处理
 - ❖ 不良相关信息的收集、保存。
 - ❖ 不合格品的区分。
 - ❖ 不合格品的处理。
 - ❖ 不良品的再次确认。
 - ❖ 纠正处理。

❖ 四、物料的目视管理

- ❖ 日常工作中，需要对消耗品、物料、在制品、完成品等各种各样的物料进行管理。“什么物料、在哪里、有多少”及“必要的时候、必要的物料、无论何时都能快速地取出放入”成为物料管理的目标。目视管理能有效防止许多“人的失误”的产生，从而减少品质问题发生。

六、4M1E管理

❖ 方法

❖ 法（Method），顾名思义，方法\技术。指生产过程中所需遵循的规章制度。它包括：工艺指导书，标准工序指引，生产图纸，生产计划表，产品作业标准，检验标准，各种操作规程等。他们在这里的作用是能及时准确的反映产品的生产和产品质量的要求。严格按照规程作业，是保证产品质量和生产进度的一个条件。

❖ 一、方法的重要性

❖ 处理任何一件事情，不论其结果如何，都会使用到某种方法。那么一个企业要生存和发展同样需要方法。前面我们讲到了人员、机器和原材料，如果仅仅只拥有了这几样东西，企业并不等于就能顺利生产了。企业要赢利，方法是绝对少不了的。古时国家之间争夺城池有孙子兵法三十六计，现在激烈的市场竞争中有各种商场谋略，这些都证明了方法的重要性。

六、4M1E管理

企业进行生产制造，从拿到订单到向客户提供产品，需要各个部门的配合与协调。那么这中间，各个部门如何生产，部门之间如何协调都必须运用一套有效的方法。

❖ 二、方法的目的性

- ❖ (1) 合理进行生产;
- ❖ (2) 使人的相处和谐;
- ❖ (3) 准确了解各种数量信息、生产系统状态，通过调整达到目标;
- ❖ (4) 提高利用率、人员工作效率，降低成本。

❖ 三、方法的具体体现

- (1) 为车间工作任务进行有效排序。
- (2) 进行作业安排，即按作业计划安排进行工作任务的分配。
- (3) 机械使用方法。
- (4) 收集、记录与传递生产信息。
- (5) 增值的生产过程。
- (6) 调整。

六、4M1E管理

❖四、生产进度计划

- ❖ **(1) 定义:** 生产进度控制是生产控制的最主要内容，它贯穿于整个生产过程的始终，从生产技术准备到产品进入库房的所有生产活动都与进度控制有关。生产进度控制的主要任务，是按照已经制定出的作业计划，检查各种零部件的投入和产出时间、产出数量以及产品和生产过程配套性，保证生产过程平衡的进行，保证产品能准时装配出厂。
- ❖ **(2) 目的:** 准时产出。就是要求在需要的时间，按照需要的品种，生产出所需要数量的产品，各种零部件的产出必须按照计划进行，如果零部件产出延迟，就会影响到整个产品的组装工作，反之，如果零部件提前完成，会造成在制品过多积压，引起生产费用上升。

六、4M1E管理

❖ 四、生产进度计划

- ❖ **(3) 基本内容：**
 - ①**投入进度控制：**即对产品或零部件的投入如期、数量以及原材料、毛坯、零部件提前期的掌握。投入进度控制是预先性控制，投入不及时或投入数量不足，必然会造成生产过程中无法平衡进行，产品无法按照制定的期限交货，甚至造成生产中断；如果投入物料过多，生产中的在制品形成积压造成生产中的浪费。
 - ②**工序进度控制：**即在实现投入之后，要进行的具体的生产制造过程。其内容就是对产品或零部件在整个生产过程中的每道工序加工的控制。
 - ③**产出进度控制：**经过生产的每一道工序，生产出的产品也要进行控制，产出进度控制就是对产品的出产日期、出产数量的限制，其中也包括产出零部件和产品的均衡和配套的控制。实现产出是整个生产进度控制的根本目的。

六、4M1E管理

❖环境

- ❖环（Environments），指环境。对于某些产品（电脑、高科技产品）对环境的要求很高，环境也会影响产品的质量。比如：音响的调试时，周围环境要求应当很静。食品行业对环境也有专门的规定，否则，产品的卫生不能达到国家规定的标准。现在对工业制造企业也有了ISO14000环境管理体系的引进。8S运动也是企业对环境提高要求的具体表现。生产现场的环境，有可能对员工的安全造成威胁，如果员工在有危险的环境中工作，又怎么能安心工作呢？所以，环境是生产管理体系中不可忽略的一环。

六、4M1E管理

- ❖ (1) 工作场所环境。
 - ❖ 指各种产品、原材料的摆放，工具、设备的布置和个人8S。
- ❖ (2) 对危险品控制。
 - ❖ 一是化学物品的堆放，诸如酒精、天那水之类。
 - ❖ 二是生产过程中产品对六种化学物质的控制（铅、汞、镉、六价铬、多溴联苯、多溴二苯醚）
- ❖ (3) 生产环境。
 - ❖ 指具体生产过程中针对生产条件对温度、湿度、无尘度等要求的控制。

总结

- ❖ 为什么需要管理？
- ❖ 管理是什么？
- ❖ 管理职能是什么？
- ❖ 管理内容是什么？
- ❖ PDCA是什么？
- ❖ 部门如何进行管理？
- ❖ 如何去管理现场的4M1E各个要素？

七、执行力

❖什么是执行力：

所谓执行力，指的是贯彻战略意图，完成预定目标的操作能力。它是企业**竞争力**的核心，是把企业战略、规划转化成为效益、成果的关键。

- ❖企业执行力是一个**系统、组织和团队**。执行力是企业管
理成败的关键。
- ❖**任何事情都需要一个过程**，而不是可以一步到位，立马
见效。而中国企业缺少的正是这样一种心态，做一件事，
应该脚踏实地，一步一个脚印，而不能**急功近利**。
- ❖执行力差是企业的最大内耗，不仅会消耗企业的大量人
才、财力，还会错过机会，影响企业的战略规划和发展。

要提高企业的执行力，首先要从**管理上得以体现**，用管理的方法来形成企业的整体风格和氛围，最后使整个企业和人员都具备这种能力。

七、如何强化企业执行力

❖ 制度、有效沟通、企业文化

❖ 制度是一个标准而并不是一张网，仅凭制度创造不出效益，一个不能生发制度文化的制度不可能衍生尽责意识，如何将强制性的制度升华到文化层面，使员工普遍认知、认可、接受以达到自觉自发自动按照制度要求规范其行为，完成他律到

七、如何强化企业执行力

❖ “**强制性**”是制度**自身属性**所决定的但同时也表明了企业的**价值取向**，本身蕴含丰富的教育意义，企业通过对员工权利意识、自主意识教育、引导，通过架构尊重人、关心人、相信人的人文环境来提高广大员工尽责意识，借以强化执行的**速度与力度**。

八、企业执行力的五个关键词

❖ 沟通、协调、反馈、责任、决心

❖ 沟通

❖ 沟通是前提

❖ 这里有一个很俗的概念，既原则。所谓原则，即是：

- 1、目标必须是具体的；
- 2、目标必须是可以衡量；
- 3、目标必须是可以达到的；
- 4、目标必须和其他目标具有相关性；
- 5、目标必须具有明确的期限。

八、企业执行力的五个关键词

❖ 协调

❖ 协调是手段

❖ 协调内部资源。好的执行往往需要一个公司至少百分之八十的资源投入；而那些执行效率不高的公司资源投入甚至不到百分之二十。中间的百分之六十就是差距。这些不仅仅只是在书面上显示的。一块石头在平地上只是一个死物，而从悬崖上掉下时，可以爆发强大的能力。这就是集势，把资源协调调动在战略上，从上到下一个方向，能达到事半功倍的效果！

八、企业执行力的五个关键词

❖ 反馈

❖ 反馈是保障

❖ 执行的好坏要经过反馈来得知。

问题被动反馈或者主动调研。
而反馈得来的效果可以用具体而细致的数据来展示。同时我们又从数据形成的曲线中了解问题走势或者问题的影响度等情况

以趋利避害！

八、企业执行力的五个关键词

❖ 责任

❖ 责任是关键

❖ 企业的战略应该通过绩效考核来实现。而不仅仅只是从单纯的道德上来约束。从客观上形成一种阳光下进行的奖惩制度，才能不会使执行作无用功。从主要业绩，行为态度，能力等主客观方面来评价个体执行能力。

❖ 具体奖惩措施：奖金，工资调整，轮岗，评选优秀，储备人才培养等，同时实行一定比率淘汰制。

八、企业执行力的五个关键词

❖决心

❖决心是基石

❖狐疑犹豫，终必有悔，顾小忘大，后必有害！专注，坚持这种人生信条同样也适用于管理执行这个方面！

❖成功就象一扇门，如果战略这把合适钥匙我们已经找到，那

九、影响企业执行力的八大因素

- ❖ 1、管理者没有长抓不懈、虎头蛇尾；
- ❖ 2、管理者出台的管理制度不严谨，朝令夕改；
- ❖ 3、制度本身不合理，缺乏针对性、可行性；
- ❖ 4、执行的过程过于烦琐，囿于条款不知条款；
- ❖ 5、缺少良好的方法，不会将工作分解汇总；
- ❖ 6、缺少科学的监督考核机制，没有人监督，也没有监督方法；
- ❖ 8、只有形式上的培训没有用，忘了改造人的思想与心态；
- ❖ 8、缺少大家认同的企业文化，没有形成凝聚力。

总结

- ❖ 什么是执行力？
- ❖ 为什么需要执行力？
- ❖ 执行力对公司或部门或个人有什么影响？
- ❖ 执行力的六个关键词有什么作用？
- ❖ 没有执行力的主要原因是什么？要如何克服？

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/795322030303011231>