



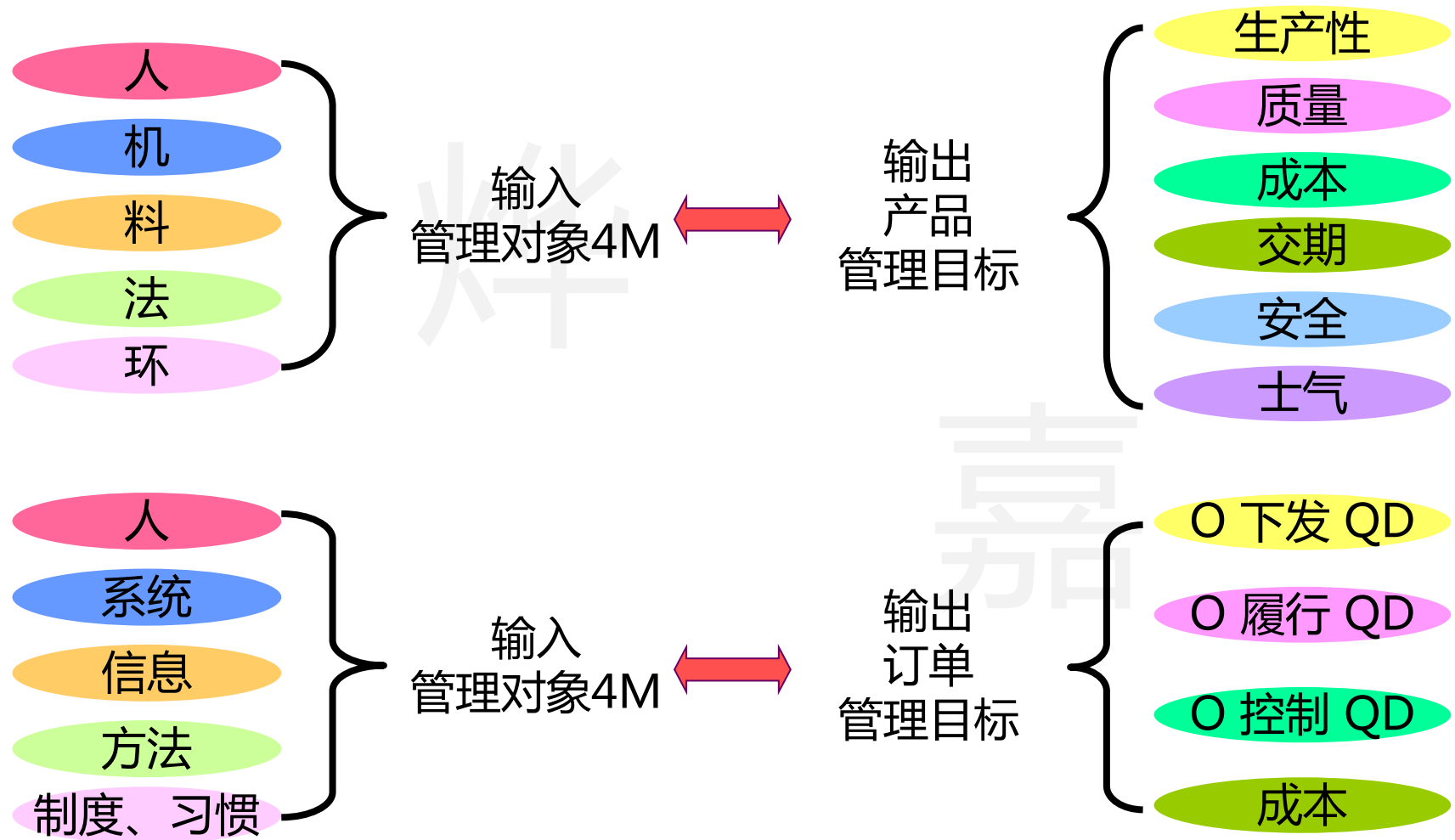
**【变则生，不变则死】**

# 部门长管理能力提升培训

**2016.10**

## ■ 工厂管理的目标

有效利用企业有限的资源（4M1E），通过流程优化和改善活动，达成PQCDSM6大目标。



## ■ 管理者的五项关键职责

### 一、有效开展工作

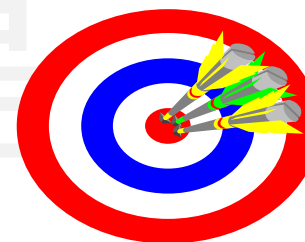
- ① 熟悉部门定位和职能
- ② 做好指令或命令
- ③ 有效的授权
- ④ 勤于现场巡检
- ⑤ 努力做好时间管理



## ■ 管理者的五项关键职责

### 二、目标管理

- ① 设定组织明确的目标
- ② 谋求收入增长
- ③ 努力降低费用
- ④ 强烈的利润导向
- ⑤ 导入独立核算制度



## ■ 管理者的五项关键职责

### 三、培养下属

- ① 努力培养接班人
- ② 指导下属的工作
- ③ 让下属感到成就感
- ④ 不让下属产生不信任
- ⑤ 努力提升团队精神



## ■ 管理者的五项关键职责

### 四、改善意识

- ① 正确认识问题和浪费
- ② 积极发现问题和浪费
- ③ 将改善工作当成主要工作
- ④ 熟练应用改善方法论
- ⑤ 积极开展课题活动



## ■ 管理者的五项关键职责

### 五、自我发展

- ① 树立职业发展规划
- ② 严格要求自己
- ③ 成为受信任的人
- ④ 成为身心强健的人
- ⑤ 积累广博的知识和技能



# 1、为有效开展工作

- **熟悉部门定位和职能：岗位名称标准化、系统化**
  - 明确IPOOC，具体描述定位岗位名称
  - 通过归纳、亲和，保证岗位体系客观化
- **做好指令或命令：具体描述单位岗位 ITO，导出Metric/选定核心KPI**
  - 上级和下属一起制定，对实际内容达成共识
- **有效的授权：将岗位分解到最小的单位工作（完结型，难以Activity）**
  - 明确单位工作的输出，以及需求
- **勤于现场巡检：定期点检日程进度状态（On、Off line）**
  - 沟通、确认、解决障碍和必要事项，开展支援/指导/课题活动
  - 追求先行管理，提升质量水平
- **努力做好时间管理：落实单位岗位 ITO日程管理（滚动）**
  - 运营每月/每周/每天岗位管理日程计划表
  - 附上各动作 Activity别进度内容



## 2、为做好目标管理：目标确定

- 设定组织明确的目标
  - 基于VOC/VOB/VOE设定，生存 → 销售提升/收益性/效率性
  - 对标竞争对手发展（Bench Marking）设定，  
竞争优势 → 绝对优势/相对优势/同等/相对劣势/绝对劣势
  - 基于KPI理想的状态设定，导向（理念/理想），达成（目标/标准）
- 谋求收入增长，聚焦短期和持续性的收益增长
  - 贡献于客户收益增长，客户的销售/成本 → 新产品价值提升，高品质/短交期，生产性提升
  - 聚焦Outcome KPI，存在价值 = 提升输出的使用效果 → 提升内部客户的品质/生产性
- 努力降低费用
  - 材料费：固定费（BOM，规格变更），变动费（损耗率降低：不良/废品/返工）
  - 人工费：固定费（路径，工序ECRS），变动费（加班特勤，岗位配置）
  - 经费：投资效率（折旧费），固定费（项目/单价变更），  
变动费（3R：reduce/reuse/recycle）
- 强烈的利润导向：目标管理
  - 目标管理，目标设定（积极性：减半/倍加，可行性：按升序/降序），  
达成意志（课题化/组织化）
  - 一般管理，目标设定（1天1件，不合理查找/改善），达成意志（每天点检/确认/督导/支援）
- 导入独立核算制度

## 2、为做好目标管理：目标确定

### ■ 明确标准，落实日常管理

- 指标字典：指标名、定义、责任人、目的、管理部门、范围、计算公式、采集来源等
- 构建指标日常管理体系：日报记录、履历管理、走势管理、分析管理（手工/半自动/自动）

### ■ 具体制定日程计划

- 制定各周期目标：明确年/半年/季度/月/周/日等期间目标
- 设定进度指标：目标达成率（当月/年度）、改善率（标准/前月）、进度、走势
- 构建可视化方法：图表种类选定，构建查询/ICT可视化管理方法

### ■ 彻底反省实绩

- 定期确认差异，反省实绩；分析具体原因（±），成功原因、落后原因
- 克服对策：分为快赢对策和课题活动对策制定，与课题活动联动管理

### ■ 推进克服差异活动（Risk Management）

- 资源重新分配和重排：人力、时间、资金、技术等重排，缩减/消除进行中的内容

### ■ 有效的激励

- 强化日常点检/支援/指导/协助活动（三现主义），改变制度和习惯
- 与激励机制、考核联动进行奖罚

### 3、为做好下属培养

- 努力培养接班人
  - 即便部门长不在岗位，也要有能有效带领组织功能的人选함 → 如：出差/晋升/调岗等
  - 为了创造更高价值，要有接班现有工作的人员 → 新价值或工作
  - 组织竞争力是在多个优秀人才双赢竞争时才得以加速 → 加速竞争力
- 指导下属的工作
  - 日常指导 → 在平时指令/点检/促进/评价等日常管理时，从下属培养角度进行跟进
  - PDS Rolling → 为了让工作成为计划/执行/管控的完整型，予以深化和发展（Plan/Do/See）
  - 3现主义 → 为确保客观逻辑性，基于事实和数据给予指导
- 让下属感到成就感
  - 组织目标和个人目标并行 → 同时追求个人能力提升和组织绩效创造
  - 提升个人及工作存在价值 → 明确活动成果对组织的1~n次波及效果
  - 扩大过范围 → 提供能力水平提升和能力多样化带来的高附加值工作执行机会
- 不让下属产生不信任
  - 4维组织管理 → 运用适合4维特性的跟进管理体系（目的/目标/手段/点检）
  - 疑人不用，用人不疑。短期和中间点检以及帮助解决困惑
  - E=QA评价（GE）→ 通过人格和能力矩阵评价，谋求可持续组织能力（Acceptance, Quality）
- 努力提升团队精神
  - 具体描述流程的 IPOOC 各相关者，使其认识团队的绝对重要性
  - 构建各种良好、实质性的沟通渠道，集结同一方向的力量