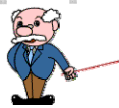


《企业管理实务》

文本 教案

二〇一二年六月

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

项目一 企业管理认知

项目 1-1 管理认知

教学导航

教	知识重点	管理的内涵，管理的性质与职能，科学管理的内涵
	知识难点	各管理发展阶段的特点
	教学方式	以课堂案例教学与 BEST 训练为主，双线并行
	教学场所	教室、实训室等
	学 时	课内 6 学时+课外 8 学时
学	学习方法	课堂：案例讨论，角色扮演，模拟训练 课外：成立虚拟企业，查询资料，模拟演练
	必须掌握的理论知识	管理的含义、二重性、职能，科学管理的内涵、特点现代管理的特点，基层（车间、班组）管理的使命、任务
	需要掌握的工作技能	计划、组织、协调、控制与基层管理的角色认知
	训练	通过 BEST 训练：用泰罗、法约尔等的科学管理方法与理论，将本项目学习中所遇到的各种管理问题与困惑，展现出来并加以解决
	考核	形式性考核占 40%（包括流程、时间、角色、需要的书面材料等），实质性考核占 40%（包括小组及个人的实际表现、内容掌握程度、目标实现度等）；团队合作占 20%（团队整体表现、分工协作情况）。

引入案例：

在美国的奥克拉荷马州的土地上发现了石油，该地的所有权属于一位年老的印地安人。这位老人终生都在贫穷中，一发现石油，顿时变成了有钱人，于是他买下一辆凯迪拉克豪华轿车……

案例启示：我们应该学会如何“插入钥匙去开动引擎”，调动车子上的一切元素，让车子开起来，到达目的地。而插入怎样的钥匙？如何开启引擎？怎样让车尽快达到目标，就是管理。

任务一 管理认知理解要点

一、管理的重要性

美日德腾飞靠管理

企业需要管理

二、管理的二重性

1、管理的概念

2、管理的二重性

三、管理的职能

1、计划

2、组织

3、领导

4、控制

案例 3

1992年，家用卫星电视接受器在中国悄然兴起，大有席卷全国之势，于是有人在广东建立了号称全国生产能力最大的一条生产线，结果是产品还没有上市，政府一纸公文规定限制家用卫星电视的普及，一夜之间全部梦想成为泡影。

计划工作的核心任务是要回答 5W2H。

what—做什么？目标和内容。即预先决定做什么，明确活动的内容与要求。

why—为什么做？原因。即明确计划工作的目的与原因。

who—谁去做？人员。即规定此计划由那些部门和人员负责实施。

where—何地做？地点。即规定在什么地方实施计划。

when—何时做？时间。即规定什么时间实施。

how—怎样做？方法。即制定实现计划的方法与手段。

how—多少钱？预算。即实施计划需要多少资金。

任务二 管理的发展阶段

案例：

某工厂厂长过去人们都叫其“管得宽”，全厂上至天文地理，下到鸡毛蒜皮，无事不管，忙得吃饭、睡觉的时间都没有，可是厂子经营起色不大，群众意见很大，说厂长不务正业，主观武断，顾此失彼，影响企业发展，要罢他的管（官）。。。。。。

案例启示：该厂长从管理中尝到了分工、分权的好处，明白了一点科学管理的方法，就有了明显的效果。

一、传统管理阶段（早期的企业管理）（1771年—1911年）

大约历时一百多年。管理是传统的经验管理方式。

(一) 这个时期管理的特点：

1、两权合一（所有权、经营权）。

2、企业的生产和管理要凭个人经验办事。

3、工人的培养主要是师傅带徒弟的方式，靠传授个人经验培养工人，缺乏科学的教育与培训。

4、对管理的认知是肤浅的。

(二) 传统管理中的主要代表人物及其管理思想：

1、詹姆斯·斯图亚特，英国的经济学家。

著有《政治经济学原理研究》，提出了实行刺激工资、工作方法研究、管理者与工人之间的分工等重要的管理思想；

2、亚当·斯密，英国古典经济学家。

代表作《国富论》，提出了劳动分工、“经济人”假设、管理控制和注意计算投资回收期等重要的管理思想；

3、查尔顿·巴比奇，英国的数学家。

发表《机器与制造业经济学》，提出了专业分工、工具使用、时间研究、批量生产、均衡生产、成本记录、专业技能应是工资基础当重要的管理思想；

4、罗伯特·欧文，英国的空想社会主义者。

是最早研究人力资源的重要性，比较注重劳动者的福利，认为重视人的因素和尊重人的地位可以使工厂获得更多的利润，他被称为“现代人事管理

之父”。

二、科学管理阶段（也称古典管理理论）（1911年—1945年）

（一）以泰罗为代表的科学管理

泰罗被称为“科学管理之父”。

1、运用观测分析法制定劳动定额。

2、作业标准化研究，经过大量的研究，总结归纳了一套较科学的操作方法。

3、科学挑选工人。泰罗认为为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“第一流的工人”，第一流工人就是适合于其工作而又有进取心的人，并对他们进行培训和教育。

4、实行有差别的计件工资制。为了鼓励工人努力工作，泰罗提出了差别计件工资制，即根据工人完成定额的不同而采取不同的工资率，而不是根据工作类别来支付工资。

5、把计划职能和作业（执行）职能分开，以使用科学方法来代替原来的经验工作法。

6、泰罗对管理的组织问题提出了两项主张。

其一是主张职能工长制，其二是主张例外原则，

（二）以法约尔为代表的管理理论

亨利·法约尔（1841—1925年）是与泰罗同时代的另一位杰出的管理理论家，被称为“现代经营管理之父”。

亨利·法约尔的主要贡献有：

1、企业经营的整体观念：包括六项活动。

1) 技术活动(指生产、制造、加工等活动)；

2) 商业活动（指购买、销售、交换等活动）；

3) 财务活动（指资金的筹措和运用）；

4) 安全活动（指设备的维护和职工安全等活动）；

5) 会计活动（指货物盘存、成本统计、核算等）；

6) 管理活动（计划、组织、指挥、协调和控制五项职能活动）。

2、提出了管理的五项基本职能（计划、组织、指挥、协调、控制）。

3、提出了管理的十四条基本原则

（三）以韦伯为代表的组织理论

韦伯（1864—1920年）是德国的社会学家、经济学家，其代表作是《社会组织和经济组织理论》。他是最早提出比较完整的行政组织体系的人，被称为“组织理论之父。”

三、现代管理阶段

（一）现代管理阶段的不同学派

1、以梅奥为代表的行为管理学派

2、现代管理的丛林现象

（二）现代管理阶段特点：

1、把经营决策作为现代企业管理的中心。

2、实行产品多样化经营和混合经营。

3、广泛采取集权和分权相结合的管理体制。

4、把不断发展新产品和进行技术改造，提高生产技术水平，作为企业发展的核心。

5、广泛运用现代自然科学新成果和现代化管理工具。

6、十分重视管理人才的选拔、培养与合理使用。

（三）现代管理学体现出的主要观点：

战略观点、市场观点、变革观点、竞争观点、服务观点、专业化观点、素质观点、开发观点、经营观点、风险观点。

任务三 管理技能运用与基层管理认知

在一个企业中，处在不同的层次和角度上，对管理的理解和认识及管理方法的运用是不同的。作为高职院校毕业的学生，就业的岗位主要是在基层（车间、班组）一线。下面我们将从基层管理者的角度来学习运用管理技能和认知管理。

一、基层管理者的角色与使命

1. 基层管理者的岗位确认。

基层管理者工作主要是“管人、理事、达目标”，即：将生产资源投入，生产出成品的管理；对现场的五要素：人（工人）、机（机器设备）、法（工艺方法）、料（原材料）、环（工作环境）进行直接组织、指挥与监控，以达到企业要求的管理目标。

2. 基层管理者的使命

基层管理者的使命实质就是为何要设置基层管理岗位的目的。其使命就是在生产现场，利用“人、机、法、料、环”等条件，高效率的完成自己应承担

的组织目标或被分担的任务。通常有“品质、效率、成本、安全”四方面的使命。

3. 基层管理者的工作任务

基层管理者的任务我们可归纳为

“管理=管人+理事”

4. 基层管理者的角色认知

为完成四项使命（提升产品品质、提高生产效率、降低成本、安全生产）与两项任务（管人、理事），其角色可从“执行点、人际点、终结点”三个方面认知。

二、基层管理者岗位功能定位

针对以上基层管理者的使命、任务与角色认知，我们对基层管理者的岗位功能定位从以下几个方面界定。

1. 代表管理阶层

2. 基层管理者与其他部门之间的功能定位主要是协调与辅助。

三、基层管理者的岗位职能标准

作为基层管理者，他既是一个专业技术人员，更是一个基层管理者。因此，其职能标准除了专业技术标准外，还包括计划、组织、指挥、协调、控制，但与中高层管理者的职能有所不同。它更加细化、具体，带有一定的技术性。

案例

某机床厂推行目标管理：为了充分发挥各职能部门的作用，充分调动一千多名职能部门人员的积极性，该厂首先对厂部和科室实施了目标管理。经

过一段时间的试点后，逐步推广到全厂各车间、工段和班组。多年的实践表明，目标管理改善了企业经营管理，挖掘了企业内部潜力，增强了企业的应变能力，提高了企业素质，取得了较好的经济效益……

任务四 BEST训练（管理者的一天）

一、训练规则说明：

为何要训练，训练什么，训练目标是什么，训练规则是什么，如何进行训练，如何进行考核，谁负责，多长时间完成。

二、训练运行：

分组及就职演说；上任与面对问题（背景案例中遇的各种管理问题一一列出）；分析会议与解决方案（会议主题、形式、解决方案）；述职与小组讨论点评；讲师点评。

三、对各个小组考核评价：

考核标准：形式性考核占40%（包括流程、时间、角色、需要的书面材料等）；实质性考核占40%（包括小组及个人的实际表现、内容掌握深度、目标实现度等）；团队合作占20%（团队整体表现、分工协作情况）。。

四、能力测试

- 1、基层管理者都干什么工作
- 2、怎样才能成为一个好的管理者？
- 3、您对管理是如何理解的？
- 4、根据管理的职能，请您设计一份班级卫生清洁（或文体活动）方案。

5、每人以“假如我是××管理者”为题,写一份演讲稿,在班级开展比赛。

归纳总结

本项目通过对管理的含义、性质和职能的认知,按照管理发展的不同阶段的时代背景、代表人物主要贡献与管理特点,逐步的使大家理解科学管理的原理、方法和现代管理的理论,并以企业车间、班组等基层部门为对象,将管理理论与方法应用其中。使大家充分认识基层管理者应完成的使命、任务与岗位标准。用模拟训练的方式将所学知识运用于实际之中,通过自主学习与系统的考核,达到认知管理,掌握管理的理论、方法,并用其解决实际问题的目的。

项目 1-2 企业认知

引入案例:

韩老四是D县东乡区苇塘村的农民。他祖辈一直以开小餐馆为生,直至20世纪50年代初,他父亲还一直在村里开小餐馆。那时他虽然很小,也在店里跑前跑后的干。他家祖上搞出一门绝活,就是烧制一种酱卤的熟食,十分可口而具特色,其中尤以卤鸭最为有名。50年代后期,实行社会主义改造,小餐馆搞了合作经营……

教	知识重点	企业的特征、功能与使命，企业运行基本活动
	知识难点	企业经营与管理的区别，现代企业制度内涵
	教学方式	以课堂案例教学与 BEST 训练为主，以企业现场观摩为辅
	教学场所	教室、实训室、企业管理现场等
	学 时	课内 6 学时+课外 8 学时
学	学习方法	课堂：案例讨论，角色扮演，模拟训练 课外：企业参观，查询资料，模拟企业演练
	必须掌握 的理论知识	企业的内涵、特征、功能、使命，经营与管理的区别，企业运行基本活动，企业成立程序，现代企业制度内涵
	需要掌握的 工作技能	熟悉企业使命与运行基本过程，掌握企业成立程序，熟悉并编制现代企业制度。
	训练	通过 BEST 训练：用泰罗、法约尔等的科学管理方法与理论，将本项目学习中所遇到的各种管理问题与困惑，展现出来并加以解决
	考核	形式性考核占 40%（包括流程、时间、角色、需要的书面材料等），实质性考核占 40%（包括小组及个人的实际表现、内容掌握程度、目标实现度等）；团队合作占 20%（团队整体表现、分工协作情况）。

任务一 企业的使命理解要点

一、企业的概念

（一）企业的概念

（二）企业的特征

- 1、直接为社会提供产品和服务
- 2、生产经营活动的目的是追求利润
- 3、实行独立核算，自负盈亏，拥有经营自主权
- 4、具有法人地位
- 5、需照章纳税。

（三）企业的功能与使命

1、企业的特征决定着企业的功能，在市场经济条件下，企业是推动社会经济发展的重要力量，具有经济和社会两方面功能。

2、企业的使命

企业的目的是创造顾客。

——彼得·德鲁克

案例：

美国通用电器公司（简称**GE**）的宗旨。

GE公司的模式：

多元化的业务

行之有效的运做系统

优秀的人才

GE公司的价值观是：

以极大的热情全力以赴的推动客户成功。

视“六个西格玛”质量为生命...确保客户永远是其第一受益者...并用质量去推动增长

坚持完美，决不容忍官僚作风

以无边界工作方式行事，永远寻找并应用最好的想法而无需在意其来源

重视全球智力资本及其提供者...建立多元化队伍去充分利用它

GE公司的经营理念:

从不赔钱，而是更多的去赚钱。

案例【2-3】：哈慈企业的管理模式:

从英文字母解释，哈慈的HC管理模式，H:两竖象征两脚着地、脚踏实地、实事求是，由此而建立起简洁、实用、有效的三大管理要素；C；象征一个钱库，它可以向内存钱，也可以向外流钱，我们本着一个保底经营、积累经济的原则。从中文的角度解释，哈：哈哈笑，和气待人；慈：慈心善意，为客户服务。

GE公司的价值核心是：诚信

哈慈企业的管理模式:

从英文字母解释，哈慈的HC管理模式，H:两竖象征两脚着地、脚踏实地、实事求是，由此而建立起简洁、实用、有效的三大管理要素；C；象征一个钱库，它可以向内存钱，也可以向外流钱，我们本着一个保底经营、积累经济的原则。从中文的角度解释，哈：哈哈笑，和气待人；慈：慈心善意，为客户服务。

二、企业的产生与发展

（一）企业的产生

（二）企业的发展

1、工场手工业

2、工厂制时期

3、现代企业时期

案例：

一个张老头带着妻子与三个儿子流落到一个村子，在村子左邻右舍的帮助下，住了下来。买了几亩地耕作生活。张老头有一个做豆腐的手艺，为了感谢帮助过他们家的村民们，他做了一些新鲜豆腐送给大家。邻居们都夸他的豆腐做的好，鼓励他可以用做豆腐来维持生计。几天以后，在这个村子里就有了一个张记豆腐坊……

三、企业的构成要素

1、人：包括各种人才，如管理者等。人是企业的灵魂。企业的“企”字，我们可以这样理解，离开了“人”就“止”，因此，人是企业的核心，只有通过人才能把企业的各个要素组合起来，完成企业的目标；“止”字多了左边的一竖，就无法上升，因此，企业中人的团队精神很重要。

2、财：包括流动资金和固定资金等。财是企业的“血液”，是企业的生命线，不能断线。

3、物：包括机器、仪器、仪表、厂房、建筑设施、原材料，能源半成品和成品等。是企业的骨架与肌肉，它能帮助企业实现目标。

四、企业类型

（一）按照企业的所属行业部门不同分为：农业企业、工业企业、商业企业、物流企业、交通运输企业、金融企业、建筑安装企业、电信企业、旅游服务企业等；

（二）按照生产要素的比重不同分为：劳动密集型企业、技术密集型企业 and 资金密集型企业。

（三）按照组织形式不同分为：个体企业、合伙企业、合作制企业、公司制企业

（四）按照所有制形式不同分为：全民所有制企业、集体企业、私营企业、混合所有制企业。

五、企业运行的基本活动

（一）营销性活动

（二）生产性活动

（三）技术性活动

（四）财务性活动

（五）会计性活动

（六）管理性活动

六、企业经营管理的含义

（一）企业经营

经营是指企业根据外部条件和内部优势确定企业的经营目标、生产方向 and 实现这一目标所进行的经济活动及全部过程。也就是用内部的人财物与外

界适应的条件结合，实现目标的过程。

（二）企业管理的概念。

（三）联系

1、只要管理不要经营，生产的产品越多积压的就越大，越多，损失也就越大。

2、只要经营不经管理：经营方向很对，有销路，但如果没有把产品生产出来，或生产出来后，成本太高，就会出现问題。所以二者是不可分割的统一体。

（四）区别：两者之间从许多方面都有不同之处，从产生条件、时间各自的功能、作用及各自的产生结果上都有不同。

任务二 现代企业制度

一、企业制度

案例【2-5】：江西省富家坞铜业有限责任公司(简称富铜公司)坐落在江西省德兴市境内，与亚洲第一大矿山——德兴铜矿仅一山之隔，是由富家坞铜矿、大茅山铜矿、富家坞铜钼矿业有限公司三家企业于1997年2月组建而成。组建前，三家企业效益均较好……

（一）现代企业制度的概念和特征

1、现代企业制度的概念

2、现代企业制度的特征

（二）现代企业制度的基本内容

- 1、现代企业产权制度。
- 2、有限责任制度。
- 3、现代企业的组织制度。
- 4、现代企业管理制度。

二、企业设立的基本条件与程序

（一）企业设立的基本条件

- 1、有限责任公司设立的基本条件
- 2、股份有限公司设立的基本条件

（二）企业设立的程序

- 1、有限责任公司的设立程序
- 2、股份有限公司的设立程序。

案例：

史玉柱在反思巨人集团的失败时说：“巨人集团的董事会是空的，监事会是虚的，决策是一个人说了算。因我个人的失误，给集团整体利益带来了巨大的损失。这也恰好说明，权力必须有制约”。

任务三 BEST训练（管理者的一天）

一、训练规则说明：

为何要训练，训练什么，训练目标是什么，训练规则是什么，如何进行训练，如何进行考核，谁负责，多长时间完成。

二、训练运行：

分组及就职演说；上任与面对问题（背景案例中遇的各种管理问题一一列出）；分析会议与解决方案（会议主题、形式、解决方案）；述职与小组讨论点评；讲师点评。

三、对各个小组考核评价：

考核标准：形式性考核占**50%**（包括流程、时间、角色、需要的书面材料等）；实质性考核占**50%**（包括小组及个人的实际表现、内容掌握深度、目标实现度等）。

四、能力测试

- 1、企业的使命是什么？
- 2、企业需要哪些活动来完成其使命？
- 3、企业需要什么样的制度来完成使命？
- 4、企业的经营活动与管理活动之间是什么辩证关系？
- 5、通过您对某个企业的调查了解，写出此企业为什么能在社会上立足的理由。
- 6、调查某个企业（或其它组织），绘制此企业为社会提供产品（或服务）的流程图，写出每个环节的控制办法。
- 7、如果有人向您咨询如何成立有限责任公司与股份有限公司？请您给出其程序和相应的条件。

归纳总结

本项目通过对企业含义、功能、使命的认识与理解，使大家了解企业的责任与作用。根据企业的发展历程与运行活动规律，使大家熟悉企业的经营

管理过程，通过对现代企业制度建设内涵的学习，学会现代管理的理论与方法在企业中的应用。用模拟训练的方式将所学知识运用于实际之中，通过自主学习与系统的考核，树立企业管理中要“法制”、不要“人治”的思想，达到认知企业，掌握现代企业制度建设的方法与途径，并用其解决实际问题的目的。

项目 2-1 企业管理原理

教学导航

教	知识重点	领导、系统、组织、控制、用人、行为原理内涵，基层管理艺术
	知识难点	领导、组织、控制、行为原理及在基层管理岗位的应用艺术
	教学方式	以课堂案例教学与 BEST 训练为主，讨论为辅
	教学场所	教室、实训室等
	学 时	课内 6 学时+课外 8 学时
学	学习方法	课堂：案例讨论，角色扮演，模拟训练 课外：成立虚拟企业，查询资料，模拟演练
	必须掌握的理论知识	领导的基本含义，系统的观点，组织的原则与组织机构，行为与需求的关系，激励艺术等。
	需要掌握的工作技能	领导的职责，团队建设，组织设置程序，基层时间管理，激励艺术等。
	训练	通过 BEST 训练：用领导、组织、控制、行为原理等方法与理论，将本项目学习中所遇到的各种管理原理与艺术问题及困惑，一一展现出来并加以解决

	考核	形式性考核占 40%（包括流程、时间、角色、需要的书面材料等），实质性考核占 40%（包括小组及个人的实际表现、内容掌握程度、目标实现度等）；团队合作占 20%（团队整体表现、分工协作情况）。
--	----	--

引入案例：

星级管理法是一个推进人才管理，催人奋进，引人向上的好办法，我国的天津石化公司化工厂在车间推行。所谓星级管理，就是据员工技术水平高低经过考试以星为标志，划分为5个级别，做法：先按本装置各部位的重要程度操作难易程度以及责任大小划分出工段岗位，再据本人掌握岗位技能数量的多少来确定星级。如1星级要求掌握本职1个岗。2星级要求掌握本工段2个岗位。3星级要求掌握本工段2个操作岗再加一个任意岗。4星级不仅要求达到3星级标准，再加上车间指定另一工段的一个岗，还要有一定组织协调能力并能平衡生产，5星级则要求达到本工段3星级，再加上另一工段2星级并能制定和指挥本工段开停车及大修工作……

任务一 企业管理的基本原理理解要点

一、领导原理

（一）领导及其职责

（二）领导的工作原理

（三）领导工作的实质

（四）对领导者的基本要求

（五）领导方式与类型

（六）领导艺术案例：一分钟经理

二、系统原理

（一）系统的概念

（二）特征

1、目的性

2、整体性

3、层次性

（三）系统（生产性企业）的要素

1、任务：

2、人：包括各种人才，如技术员、管理者等。

3、财：包括流动资金和固定资金等。

4、物：原材料、能源半成品和成品等。

5、机器设备。

6、信息：包括各种情报，资料、统计材料、文件计划图纸工艺规章方针政策等。

（四）系统的基本观点

1、全局性观点

2、综合性观点

3、满意性观点

4、可行性观点

三、组织原理

（一）组织含义

所谓组织就是根据一定的原则，对人与事作有效的组合，形成一个有机整体，以便更好的趋向于一个共同的目标。

（二）组织的原则

- 1、整分合原则
- 2、统一指挥，分级管理的原则
- 3、专业分工原则
- 4、管理跨度原则
- 5、平衡性原则
- 6、效率原则

（三）组织忌讳

- 1、职责不清
- 2、有责无权
- 3、机构臃肿
- 4、工作范围不清
- 5、名位不符合
- 6、工作指定不合理
- 7、包揽不相干的工作
- 8、工作轻重倒置
- 9、多头领导

10、多级领导

（四）组织机构设置

1、组织机构设置的基本流程

（1）确定企业的目标：要求目标有稳定性和弹性。

（2）工作划分

（3）确定工作规范

（5）合理安排人员

（4）建立岗位责任制

2、组织形式

1）直线制组织（集权式领导）

2）职能制组织（分权式领导）

3）直线-职能制组织

4）事业部制

四、控制原理

（一）控制的实质与任务

控制是对各单位（工作）规定的目标以最合理的途径实现的方法，所以控制的实质是对目标实现所采取的措施。控制的任务：

1、确定组织内部各个管理层次所达成的目标

2、引导组织内部，各单位协调合作共同努力，达到既定目标。

3、把各项作业计划和目标传达给各级有关人员，并促其实施。

- 4、维持组织内部各单位的平衡，促进整体活动的协调。
- 5、引导各部门各单位，以最有效的方法领导部属。
- 6、适时地指出各部门和单位的成绩和缺点，找出原因，并协助其解决。

（二）控制的过程

- 1、确定控制标准
- 2、采取纠偏行动：这一步骤反映了控制的强制性。
- 3、衡量工作效果：用标准与工作效果进行比较，如果存在偏差，就要分析偏差产生的原因，制定纠正偏差的方案。

（三）控制的类型：

- 1、按控制点的位置进行划分：事前控制（预先控制）、过程控制（现场控制）、事后控制。
- 2、按控制源进行划分：组织控制、群体控制、自我控制。
- 3、按控制信息的性质进行划分：反馈控制（总结经验，指导未来）、前馈控制（处理信息，预测未来）。
- 4、按控制的手段进行划分：纠正性控制（直接控制）、预防性控制（提高素质，强化法制，避免错误）。

五、用人原理

（一）人才的重要性

- 1、人才是企业的最重要性资源
- 2、人才是搞好企业使企业在竞争中取胜的关键。

（二）人才素质

1、管理型人才的素质

“将者，智信仁勇严也”。

2、各种类型人才素质

德（道德修养）：是发挥学识的动力，是人才素质的基础。

才：指才能和智能，是知识的水利化和运用的能力，其核心是正确的思维方法和实现能力。

学：指学问，是大脑记忆区的信息库存量，也就是知识的质和量。

识：指见识，是指广博的知识和胆识。

体：指人的体质，包括体力素质和脑力强度。

（三）人才类型，以性格分

1、活跃性：外向型：此种人善于交际，但往往轻浮、工作不踏实。

2、沉默型：内向型，这种人不善于交际，不爱说话，但有钻研精神。

3、中间型：能随客观需要调整其性格。

（四）知人之法，诸葛亮的知人七道

1、问之以是非而观其志，

2、穷之以辞辨而观其变，

3、资之以计谋而观其识，

4、告知以祸难而观其勇，

5、醉之以酒而观其性，

6、临之以利而观其廉，

7、期之以事而观其信，

（五）用人之道

1、知人善任，

2、要用人不疑，疑人不用。

3、择其高山不讳深谷，选取了其优点，就不应忌讳他的缺点

（六）人力资源管理的程序

编制人力资源计划招聘

员工选用

员工确认

有能力的人才职前引导培训

员工职业生涯发展

留用杰出人才

六、行为原理

（一）行为与需求的关系

（二）人类的五种需求

生理的需要：吃、穿、住、行、性、休息、治病等。

安全的需要：职业安全，劳力安全，人生安全、对安全不公的保护。

社交的需要：友谊，情感归属感，联系。

尊重的需要：自尊、尊重，赞誉、自信权力地位。

自我实现的需要：成就创造热情发展潜力

（三）管理者管理人员的金钥匙。

以满足人们的需求来控制人们的行为，从而达到管理者的目的

（四）注意事项

- 1、注意快乐公式
- 2、要注意自然领袖的作用。

（五）行为科学中人的性格形态

- 1、P型：
- 2、C型，
- 3、A型：

（六）企业基本的动力源泉

动力的源泉主要来自于物质与精神两方面，而对于企业而言，主要是：

企业的动力=职工积极性+职工创造性

职工的积极性=思想觉悟水平提高+生活福利水平的不断提高

职工创造性=文化水平不断提高+创造能力不断提高

创造能力=（知识积蓄力×思维想象力×综合分析力）理想竞争力

任务二 基层管理者的管理艺术

一、自我提升职业综合素质

（一）使自己的工作得到提升

1. 追求梦想

2. 了解自己
3. 站在上级的角度考虑问题
4. 成为永远的学习者
5. 有效地推销自己
6. 部门的职业发展规划

（二）培养和提高领导素质

1. 改进知识结构
2. 提高心理素质
3. 更新观念
4. 增强技能
5. 培养高尚品格

（三）为自己的将来而努力

1. 自我管理
2. 求异
3. 自我反省
4. 树立远大的理想
5. 提高自控能力

（四）如何获得升迁

1. 把握升迁的机会
2. 寻找指导人
3. 创造升迁的机会

4. 建立四个系统
5. 从失败中学习
6. 让事业更上一层楼
7. 提高团队的战斗力
8. 做最优秀的基层管理者

二、时间管理

- (一) 时间管理的重要性
- (二) 时间管理14法则
- (三) 时间管理的步骤
- (四) 节省时间的方法

三、提高自己的情商

- (一) 提高情商的方法
 1. 学会划定恰当的心理界限
 2. 找一个适合自己的方法控制自己的情绪
- (二) 不同情商人的特征
 1. 高情商人的特征
 2. 较高情商的人的特征
 3. 低情商人的特征
 4. 较低情商的人的特征
- (三) 训练提高情商的技巧
 1. 训练情绪
 2. 学会处理人际关系

3. 乐观豁达
4. 积极向上进取
5. 善待人生的机会

四、团队建设

（一）什么是团队

1. 团队的含义

团队是两个以上个人的组合，有共同的目标，以创新有效的方法，相互信赖地共同合作，达成最高绩效的组织。对“Team”（团队）这个词我们可以这样认识：

T代表——Together（共同/一起）

E代表——Everybody（每个人）

A代表——Achieves（完成）

M代表——More（更多）

2. 优秀团队具有的特征

- （1）目标/目的明确；
- （2）广泛的技能与经验；
- （3）公开交流；
- （4）合理利用冲突；
- （5）透明程序；
- （6）定期检查；
- （7）信任与支持

（二）企业基层班组团队管理

1. 明确班组团队的功能
2. 班组团队的有效组合
3. 搞好团队建设，提高团队士气
4. 从组织上给班组团队管理创造有利条件和环境

（三）高效团队的运行法则

- 1、高绩效团队行动法则一
- 2、高绩效团队行动法则二
- 3、高绩效团队行动法则三
- 4、高绩效团队行动法则四
- 5、高绩效团队行动法则五
- 6、高绩效团队行动法则六
- 7、高绩效团队行动法则七
- 8、高绩效团队行动法则八
- 9、高绩效团队行动法则九
- 10、高绩效团队行动法则十

五、领导激励

（一）属于高层掌握的激励资源一般表现为以下七个方面：

奖励制度、职业发展、晋升、员工持股、加薪、福利、显示身份

（二）中基层管理者可以直接动用的激励菜谱……

任务三 BEST训练（管理者的一天）

一、训练规则说明：

为何要训练，训练什么，训练目标是什么，训练规则是什么，如何进行训练，如何进行考核，谁负责，多长时间完成。

二、训练运行：

分组及就职演说；上任与面对问题（背景案例中遇的各种管理问题一一列出）；分析会议与解决方案（会议主题、形式、解决方案）；述职与小组讨论点评；讲师点评。

三、对各个小组考核评价：

考核标准：形式性考核占40%（包括流程、时间、角色、需要的书面材料等），实质性考核占40%（包括小组及个人的实际表现、内容掌握程度、目标实现度等）；团队合作占20%（团队整体表现、分工协作情况）。

四、能力测试

- 1、基层管理者都干什么工作
- 2、怎样才能成为一个好的管理者？
- 3、您对管理是如何理解的？
- 4、根据管理的职能，请您设计一份班级卫生清洁（或文体活动）方案。
- 5、每人以“假如我是××管理者”为题，写一份演讲稿，在班级开展比赛。

归纳总结

本章通过对领导原理、系统原理、组织原理、控制原理、行为原理等企

业管理中的基本原理的认识与理解,使大家熟悉企业的基本管理原理与方法,从基层管理者的角度使大家掌握了如何提升自己素质、进行时间管理、团队建设、提高情商与激励等管理技巧。用模拟训练的方式将管理原理与技巧运用于实际之中,通过自主学习与系统的考核,达到理解企业管理原理,掌握管理方法与技巧,并用其解决实际问题的目的。

项目 2-2 企业战略原理

教学导航

教	知识重点	战略的内涵、层次, SWOT 分析, 战略实施与管理, 企业经营决策的方法, 目标管理与企业文化
	知识难点	战略实施与管理, 决策方法, 目标制定与企业文化建设
	教学方式	以课堂案例教学与 BEST 训练为主, 以企业观摩与作业练习为辅
	教学场所	教室、实训室, 企业管理现场
	学 时	课内 6 学时+课外 8 学时
学	学习方法	课堂: 案例讨论, 课堂练习, 角色扮演, 模拟训练 课外: 企业参观, 查询资料, 模拟企业演练
	必须掌握的理论知识	应掌握企业战略的特点、不同层次, 战略的内涵, 战略方案编制程序, 经营决策的程序、原则、方法, 掌握目标管理的方法
	需要掌握的工作技能	熟悉 SWOT 分析方法, 掌握企业战略编制程序、经营决策的程序, 能运用决策方法进行决策, 掌握基层岗位目标管

		理方法与执行战略的技巧，熟悉企业文化战略的内涵
	训练	通过 BEST 训练，按照企业战略管理、经营决策目标管理与企业文化建设等知识与方法，通过对基层管理岗位战略执行的学习，将本章学习中所遇到的各种企业战略管理、经营决策、企业文化建设等方面的问题与困惑，一一展现并加以解决
	考核	形式性考核占 40%（包括流程、时间、角色、需要的书面材料等），实质性考核占 40%（包括小组及个人的实际表现、内容掌握程度、目标实现度等）；团队合作占 20%（团队整体表现、分工协作情况）。

引入案例：

沃尔玛的新战略

沃尔玛公司是全球规模最大的零售巨头，其年销售额逾3000亿美元。如今它正面临着增长速度不断减缓的尴尬境地，并且公司在全球各地以及美国东北部地区的转型历程也并非一帆风顺，于是它开始踏上改革之路。在2006年8月份召开的公司年度股东会议上，沃尔玛公司首席执行官李·斯科特（Lee Scott）概要介绍了新战略的主要内容，他还引用公司创始人山姆·沃尔顿（Sam Walton）的名言说道：“旧方法已经时过境迁，万事万物时刻都在变化。只有领先变化而动，我们才能获得成功。”……

任务一 企业战略管理理解要点

一、企业战略管理概述

（一）战略的涵义与特点

1、战略的概念：战略是为了实现预定的目标，对组织全局的、长远的大问题进行的谋划，是组织的大政方针，实质是一种计划。

2、战略的特点：全局性、长远性、质变性、竞争性、纲领性。

（二）战略层次

1、公司战略

2、竞争战略

1) 成本领先战略

2) 产品差异化战略

3) 集中型战略

3、职能战略,包括:研发战略、财务战略、营销战略、生产战略、人力资源战略等。

（三）战略环境分析

1、环境分析的步骤

2、SWOT分析法:

（四）战略制定与管理

1、战略管理是依据企业外部环境与内部条件的变化，制定战略、实施战略，并根据执行情况评价和反馈来调整、制定新战略的过程。

2、战略管理的基本思路是：

（1）分析环境

（2）制定战略

（3）战略实施

(4) 战略的评价与控制

(五) 企业的战略经营思想

1、企业的战略经营管理思想发展阶段

1) 生产导向阶段

2) 销售导向阶段

3) 市场（顾客）导向阶段

二、经营决策

(一) 决策的涵义与作用

1、决策的概念

2、决策的作用

(二) 决策的原则

1、信息准确原则

2、预见性原则

3、对比择优原则

4、可行性原则

5、跟踪反馈原则。

6、民主性原则

(三) 决策的程序

1、研究现状，调查情况，发现问题

- 2、确定决策目标
- 3、收集资料，拟定备选方案
- 4、决策方案的评价、选优
- 5、正确选择方案
- 6、实施方案并进行跟踪决策
- 7、监督反馈

（四）决策的种类

- 1、按决策问题的作用范围：战略决策、战术决策和业务决策。
- 2、按决策问题所处的条件：确定型决策、风险型决策、非确定型决策
- 3、按决策的方法：定性决策和定量决策。
- 4、按决策的重复程度：程序化决策、非程序化决策。

（五）决策的方法

1、决策的软方法

- （1）协力创新法
- （2）头脑风暴法（畅谈会）
- （3）缺点列举法（或称质疑头脑风暴法）
- （4）对演法（打擂台法）
- （5）哥顿法（或称提喻法、类比法）

2、经营决策的硬方法

1) 确定型决策

- （1）单纯选优法（直观法）：

(2) 模型选优决

2) 非确定型决策

(1) 悲观法则（小中取大法则）

(2) 乐观法则（大中取大法则）

(3) 懊悔值法则（大中取小法）

(4) 机会均等法则

(5) 折衷法则

3) 风险型决策的分析法

三、目标管理

(一) 目标及目标确定

1、目标的概念：

2、目标的作用

3、如何确定目标：

制定目标应该符合**SMART**原则。**SMART**（英文“聪明的”意思）是五个英文单词的首写字母构成：

(二) 设定目标的步骤

1、正确理解公司整体的目标，并向下属传达

2、制定符合“**SMART**”原则的目标

3、检验下一级目标是否和上一级目标一致。

4、列出可能遇到的问题和阻碍，找出相应的解决方法

5、列出实现目标所需要的技能和授权

6、列出为达成目标所需的合作对象和外部资源

7、确定目标完成日期

（三）目标管理的实施与评价

1、目标管理

2、目标的实施

3、目标成果的评价

任务二 企业文化

一、企业文化构成及功能

（一）企业文化构成

1、企业文化含义：

2、构成

1) 表层

2) 里层

3) 深层

（二）企业文化的特征

1、是民族性特征：

2、时代性特征：

3、个异性：

4、人本性

（三）企业文化的功能

- 1、激励功能
- 2、自控功能
- 3) 内聚功能
- 4) 内外沟通功能
- 5) 导向功能

二、企业文化建设的基本途径

(一) 建设企业文化的基本途径

- 1、选择合适的企业价值观标准。
- 2、加强员工的认同感。
- 3、提炼企业精神
- 4、巩固落实。
- 5、在发展中不断的丰富和完善。

案例：

特变电工的企业文化内涵。其理念是：

三大创新：机制创新 管理创新 技术创新

四个特别：特别能吃苦 特别能战斗 特别能奉献 特别能学习

经营理念：生产的是服务 生产的是信誉

人才理念：相信人 使用人 培养人 激励人 造就人

(二) 企业文化建设的侧重点

- 1、把理念建设放在首位，它是企业文化的核心
- 2、抓员工、抓产品、抓服务、抓市场。它是企业文化的最终表现。

3、抓制度。它是企业文化建设的保障。

4、抓外表、抓形象。它是企业文化的标示。

任务三 基层管理者的战略执行力

一、企业战略与执行力的关系

1、执行力的含义。

2、两者的辩证关系。

二、如何提升企业的战略执行力

（一）想干

（二）会干（提升执行力）

1、确定目标并分解。

2、制定规则并细化

3、流程精细化

4、确立以执行力为导向的评价奖罚体系

5、强化执行力的核心因素——人员的培训

做为企业的管理者，应该是：

对待工作—勤奋；

对待公司—敬业；

对待老板—忠诚；

对待自己—自信；

对待他人—宽容；

对待社会—责任；

对待客户—服务。

三、基层管理者的目标制定

（一）目标制定时的阻力

（二）如何使下属接受目标

- 1、解释目标所能带来的好处
- 2、鼓励下属设定自己的工作目标
- 3、循序渐进
- 4、目标与绩效标准的统一
- 5、向下属说明你所能够提供的支持

任务四 BEST训练（管理者的一天）

一、训练规则说明：

为何要训练，训练什么，训练目标是什么，训练规则是什么，如何进行训练，如何进行考核，谁负责，多长时间完成。

二、训练运行：

分组及就职演说；上任与面对问题（背景案例中遇的各种管理问题一一列出）；分析会议与解决方案（会议主题、形式、解决方案）；述职与小组讨论点评；讲师点评。

三、对各个小组考核评价：

考核标准：形式性考核占50%（包括流程、时间、角色、需要的书面材料等），实质性考核占50%（包括小组及个人的实际表现、内容掌握程度、目标

实现度等)。

归纳总结

本章通过大量的案例分析,按照企业战略管理的基本思路,将战略如何制定、如何决策、如何建设企业文化、基层管理者如何提升执行力等知识有机的结合起来,使大家认识和理解了战略管理的内涵;掌握了经营决策的程序与方法;了解掌握了企业文化建设的基本方法;熟悉目标制定与实施过程。用模拟训练的方式将所学知识运用于实际之中,通过自主学习与系统的考核,达到熟悉企业战略与文化,掌握战略决策的方法与途径,用目标管理等手段执行战略,形成执行力并解决实际问题的目的。

项目 3-1 生产原理

教学导航

教	知识重点	生产管理的基本内涵,生产过程组织,生产现场管理内容
	知识难点	生产过程组织,生产计划编制,现场管理方法
	教学方式	以生产现场观摩与 BEST 训练为主,以课堂案例教学为辅
	教学场所	教室、实训室等,企业生产管理现场等
	学 时	课内 6+课外 8 学时
学	学习方法	课堂:案例讨论,角色扮演,模拟训练 课外:企业参观,查询资料,模拟企业演练
	必须掌握 的理论知识	生产管理的内涵,生产过程组织的内容、形式,生产计划 内容,几种生产管理模式,现场管理的内容
	需要掌握的	熟悉生产过程组织的基本方法,掌握生产计划编制方法,

工作技能	掌握现场管理的几种方法
训练	通过 BEST 训练，按照生产管理的目标、生产过程组织管理及生产现场管理等理论与方法，将本章学习所遇到的各种生产管理问题与困惑，一一展现出来并加以解决
考核	形式性考核占 40%（包括流程、时间、角色、需要的书面材料等），实质性考核占 40%（包括小组及个人的实际表现、内容掌握程度、目标实现度等）；团队合作占 20%（团队整体表现、分工协作情况）。

引入案例：

台湾（中国）健生公司的管理经验。健生公司在改革之前，工作现场脏乱不堪，模具随地乱放，仓库混乱，物件随便堆放……生产主管以为只要能及时生产出产品，能让工作人员努力工作，就是尽职尽责了。后来，健生公司采取了一系列改革措施：1. 整理工厂环境，达到“五整”，即整理、整顿、整洁、整仪、整员，使工厂内工作环境整齐、清洁。具体方法有：（1）职工穿着整齐的制服上班；（2）开辟吸烟专区；（3）通道保持畅通无阻；（4）举行早会及夕阳会（加强沟通及推行工作）。

任务一 生产管理理解要点

一、生产管理概述

（一）生产管理的有关概念

1、生产的概念

2、生产过程

3、生产类型

(二) 生产管理的内容、目标与基本问题

1、企业生产管理的内容

2、企业生产管理的目标任务

(三) 企业生产管理的基本单位

1、车间

2、班组

二、生产过程组织

(一) 生产系统

1、生产系统的含义及构成要素

2、生产系统的功能目标

(二) 组织生产过程的基本要求

1、生产过程组织

2、合理组织生产过程的基本要求

(三) 生产过程组织的基本内容

1、生产过程的空间组织

1) 工艺专业化形式

2) 对象专业化形式

2、生产过程的时间组织

1) 顺序移动方式

2) 平行移动方式

3) 平行顺序移动方式

(四) 生产过程的组织形式

1、流水生产线

2、成组技术和成组加工单元

3、柔性制造单元

三、生产计划与生产作业计划

(一) 生产计划

1、生产计划的三个层次

2、生产计划的主要指

3、生产计划编制程序

4、编制生产计划的注意事项

(二) 生产作业计划

1、作业计划标准

2、生产作业计划的编制

(三) 生产作业控制

1、实施控制的两个重要环节

2、作业控制的手段

四、网络计划技术(关键线路法)

(一) 网络计划技术概述

(二) 网络图的绘制

(三) 找关键路线

(四) 网络计划的优化及网络计划的作用

五、现代生产管理方式简介

(一) 精益生产方式 (Lean Production, LP)

精益生产方式具有如下特点:

- 1、通过排除各种浪费降低成本;
- 2、“只在必要的时候, 按必要的量, 生产必要的产品”;
- 3、零库存生产;
- 4、弹性配置作业人数;
- 5、将质量控制融入每一道工序, 产品每经过一道工序就被把一次关;
- 6、“持续改进、追求尽善尽美”的经营理念。

(二) 敏捷制造 (Agile Manufacturing , AM)

(三) 计算机集成制造系统 (Computer Integrated Manufacturing CIMS)

任务二 班组现场管理

一、现场管理内容

(一) 现场管理的含义

(二) 现场管理的基本方法和原则

1. 深入生产第一线

2. 当场采取暂行处理措施
3. 通过实行标准化防止问题再次发生
4. 确保各项信息资源迅速接受、传达和实施
5. 注意员工的精神状态、情绪和工作表现

（三）日常现场管理

1. 重视所有的管理项目
2. 决定重点管理项目
3. 管理的习惯化

二、生产准备

（一）生产准备的定义

（二）班组长生产准备阶段的任务

- 1、培训员工
- 2、配合制定作业指导书
- 3、辅助测算工装、工具和辅助材料
- 4、相关新装备的安装和调试
- 5、人员岗位的安排和产能设定
- 6、物料、设备和工艺等异常的发现和反馈

（三）生产活动的基本原则

- 1、后工序是客户
- 2、必须完成生产计划

- 3、彻底消除浪费
- 4、作业的标准化
- 5、强化增值环节，做有附加值的工作
- 6、积极应对变化

三、现场异常管理

（一）现场的异常和问题

- 1、人员的问题还是工作的问题
- 2、组织的问题还是目标的问题
- 3、当前的问题还是将来的问题
- 4、内部问题还是外部问题
- 5、表面的问题还是本质的问题

（二）解决现场问题的步骤哈萨克谚语：不想干一件事，你会找一千个理由，要想一件事，一定会找到一种方法。

（三）如何实现持续改善

- 1、改善的基本思想
- 2、现场改善的内容

四、推行QCDS

（一）现场的质量管理

（二）现场成本管理

- 1、改进质量

- 2、提高生产力以降低成本
- 3、降低库存
- 4、缩短生产线
- 5、减少机器停机时间

（三）、交货期管理

- 1、生产作业计划是否明确合理
- 2、生产计划与实际困难
- 3、计划调整对人员、设备及其他方面的影响
- 4、人员出勤、异动的状况及员工的精神状态和士气
- 5、员工的工作技能（能力、速度、程度）
- 6、缺料、设备故障等引起的停机时间
- 7、生产是否正常，能否完成生产计划
- 8、工作方法是否合适，是否存在浪费，有无改善之处

（四）安全管理

（五）看板管理

- 1、看板管理的定义
- 2、看板管理的作用

任务三 BEST训练（管理者的一天）

一、训练规则说明：

为何要训练，训练什么，训练目标是什么，训练规则是什么，

如何进行训练，如何进行考核，谁负责，多长时间完成。

二、训练运行：

分组及就职演说；上任与面对问题（背景案例中遇的各种管理问题一一列出）；分析会议与解决方案（会议主题、形式、解决方案）；述职与小组讨论点评；讲师点评。

三、对各个小组考核评价：

考核标准：形式性考核占50%（包括流程、时间、角色、需要的书面材料等）；实质性考核占50%（包括小组及个人的实际表现、内容掌握深度、目标实现度等）。

四、能力测试

1、生产活动主要包括哪些内容，以您所熟悉的某生产企业为例进行描述。

2、生产过程的组织形式有哪些，各有什么特点。

3、生产过程组织中以工艺为对象的车间和以产品为对象的车间有什么特点？

4、如何推行QCDS活动。

5、参观一家生产企业，写出该企业生产管理方面值得您学习的地方并对其提出应改进的建议。

归纳总结

本章首先让大家认识生产管理的内容、任务与生产过程组织的

基本要求，通过对生产过程组织的内容、形式与生产计划编制的学习使大家了解掌握了生产活动的计划、组织与控制，以班组现场管理为主线，从班组现场管理的内容、方法、步骤、班组长如何进行生产准备到如何推行QCDS、如何进行现场异常管理等方面系统的学习了生产现场管理的技能与方法，结合企业模拟训练，将基层管理者在生产管理中所遇到的各种问题，一一发掘出来并予以解决，达到运用生产管理的基本理论与方法解决实际问题的目的。

项目 3-2 质量管理

教学导航

教	知识重点	认识到质量管理的重要性，质量管理发展阶段的特点，质量管理的方法
	知识难点	质量管理的方法，品质圈活动的内容
	教学方式	课堂案例教学与 BEST 训练
	教学场所	教室、实训室等
	学 时	课内 6 学时+课外 8 学时
学	学习方法	课堂：案例讨论，角色扮演，模拟训练 课外：查询资料，模拟企业演练
	必须掌握的理论知识	质量管理的重要性认知，质量管理发展阶段的特点，质量管理的方法，基层管理中品质圈的活动
	需要掌握的工作技能	熟悉质量管理发展阶段与特点，掌握质量管理的 PDCA 等方法，能在基层组织内开展品质圈的活动

	训练	通过 BEST 训练，按照质量管理的方法与理论，将本章学习中所遇到的各种质量管理问题与困惑一一展现出来并加以解决
	考核	形式性考核占 40%（包括流程、时间、角色、需要的书面材料等），实质性考核占 40%（包括小组及个人的实际表现、内容掌握程度、目标实现度等）；团队合作占 20%（团队整体表现、分工协作情况）。

引入案例：

1950年6月24日，戴明到达日本东京，当时的日本产品上的“**Made in Japan**（日本制造）”标记是劣质产品的代名词。5年后，同样的还是“**Made in Japan**（日本制造）”标记已是优质低价产品的代名词。发生巨大变化的原因就是日本全面推行了戴明的质量管理方法。1980年6月24日，美国的全国广播公司向全国播出电视纪录片——《日本行，我们为什么不能？》……

任务一 基层质量控制

一、质量管理理解要点

（一）品质及品质管理

1. 品质

1) 狭义的质量概念——产品质量

2) 广义的质量概念——全面质量

2. 品质管理

（二）品质管理发展的阶段

1、质量检验阶段

2、统计质量控制阶段

3、全面质量管理阶段

全面质量管理贵在一个“全”字，其特点概括起来可归纳为“四全”和“四个一切”。所谓“四全”是指全企业的质量管理、全过程的质量管理、全员参加的质量管理和采用全面方法的质量管理。“四个一切”是指一切以预防为主、一切为用户着想、一切凭数据说话和一切根据PDCA循环办事。

案例：

日立公司的质量管理是典型的日本式质量管理。日立在中国的第一家合资企业——福日公司自成立起一直推行“双零管理”（以降低成本为目的的“零库存管理”和以提高产品质量为目的的“零缺陷管理”）。上海日立电器有限公司正是凭借对质量的超前意识而雄霸市场的。

日立质量管理的核心是全员参与质量管理，其具体体现是“3N、4M、5S”的质量管理模式。

二、PDCA循环

（一）PDCA循环的内涵与工作步骤

1、计划阶段（P）

- （1）分析现状，找出问题。
- （2）分析产生问题的原因。
- （3）从各种原因中找出影响的主要原因。
- （4）制订目标计划，制定措施。

2、实施阶段（D）

执行计划，落实措施。

3、检查阶段（C）

检查计划执行情况和措施实行效果。

4、处理阶段（A）

（1）把有效措施纳入各种标准或规程中加以巩固，无效的不再实施。

（2）将遗留问题转入下一个循环继续解决。

（二）实施PDCA循环的注意事项与特点

1、学会使用5W1H方法。在不同的阶段都可以使用。

如在P（计划）阶段的5W1H如下：

（1）为何制订此计划（Why）？

（2）计划的目标是什么（What）？

（3）何处执行此计划（Where）？

（4）何时执行此计划（When）？

（5）何人执行此计划（Who）？

（6）如何执行此计划（How）？

2、PDCA循环运转时，大环套小环，一环扣一环；小环保大环，推动大循环。

3、管理循环如同爬楼梯一样螺旋式上升，每转动一圈，就上升一步，并实现一个新的目标，不停转动就不断提高。

三、零缺陷管理法

零缺陷管理起源于美国马丁马里塔公司的奥兰多事业部，又称零缺点。

(一) 树立零缺陷管理的理念

(二) 零缺陷管理的实施步骤

1、建立推行零缺陷管理的组织。

2、确定零缺陷管理的目标。

3、进行绩效评价。

4、建立相应的提案制度

5、建立表彰制度

四、QC方法

QC是品质控制（Quality Control）的简称。

分层作解析。

根据品质管理的实践，通常情况下几种品质管理方法所要解决的主要问题有：

因果追原因；

查检集数据；

柏拉抓重点；

直方显分布；

散布看相关；

控制找异常；

任务二 基层质量控制

一、品质控制小组（QC小组）活动

(一) 什么是品质控制小组（QC小组）活动

1、品质控制小组（QC小组）：

2、品管圈活动：

3、品管圈的精神

4、品管圈的做法

5、品管圈的目标

（二）品管圈活动对现场人员的好处

1、在现场一起工作的同事有相互切磋，一起学习的时间，使自己能不断地上进。

2、大家一起来动脑，把自己的构想创意，在现场实现，使自己每天工作的现场变得更加美善。

3、能够获得上级的尊重及相互尊重，大家一起建立光明愉快的现场。

4、能够培养现场人员自己做企划，自动自发处理事物的风气。

5、能够发挥现场人员的综合力，构想出一个较轻松愉快，又能使生产力更高，效果更好的工作环境。

6、能够使我们的人生更有意义。

（三）品管圈编组

1、品管圈编组的目的

2、品管圈编组的原则

（1）建制相同——能够进行永续性的活动。

（2）工作场所相同——能够共同建立光明愉快的工作现场。

（3）工作性质相同——能够一起做改善活动。

(4) 人数为4~10人——最多也不要超过12人为宜，使圈会能够顺利运营。

(四) 品管圈组织职责

- 1、圈长的产生
- 2、圈名的决定
- 3、圈员的职责
- 4、圈长的职责
- 5、部门主管的职责
- 6、高阶层的职责
- 7、辅导员的职责
- 8、辅导时机选定

(五) 品管圈圈会

- 1、圈会的任务
- 2、召开圈会的时机
- 3、圈会的准备
- 4天前做好准备
- 4、圈会的进行方法
- 5、品管圈改善活动15周

(六) 推动品管圈应采取的步骤

- 1、组成品管圈
- 2、决定品管圈的主题

3、调查现状，追究原因

4、设定目标，制定活动计划，研拟对策

5、确认效果，维持成果，将作业标准化

6、反省并着手下一个主题

二、提升班组产品质量

（一）影响班组产品质量的主要原因

1、操作波动

2、质量检测

（二）班组品质管理要点

（三）班组品质管理原则

（四）班组提高产品质量的对策

三、质量控制方案

（一）质量计划编写

（二）推进PDCA循环

任务三 BEST训练（管理者的一天）

一、训练规则说明：

为何要训练，训练什么，训练目标是什么，训练规则是什么，如何进行训练，如何进行考核，谁负责，多长时间完成。

二、训练运行：

分组及就职演说；上任与面对问题（背景案例中遇的各种管理问题一一列出）；分析会议与解决方案（会议主题、形式、解决方案）；述职与小组讨论点评；讲师点评。

三、对各个小组考核评价：

考核标准：形式性考核占50%（包括流程、时间、角色、需要的书面材料等）；实质性考核占50%（包括小组及个人的实际表现、内容掌握深度、目标实现度等）。

四、能力测试：

- 1、品质管理的发展阶段各有什么特点？
- 2、如果您是一名企业的质检人员，请设计一份质量计划方案。
- 3、请以PDCA循环法为思路，设计一份学习计划。
- 4、每人写一篇“质量在我心中”的演讲稿，在班级进行演讲比赛。
- 5、按照品管圈活动的规律与方法，组织同学开展以保证“学习品质”为目的的QC小组活动。

归纳总结

本章通过对质量与质量管理重要性的认识与品质管理的发展阶段特点的学习，使大家了解质量管理的内涵；利用案例等形式，使大家掌握了PDCA、零缺陷、QC七大方法等品质管理手段；从基层班组的角度，结合企业模拟训练，帮助大家学会运用品质管理的方法来解决现实中的品质管理问题，从而达到职业岗位的要求。

项目 3-3 市场营销

教学导航

教	知识重点	市场营销的含义, 市场细分, 目标市场, 市场定位, 市场营销组合策略
	知识难点	目标市场, 市场定位, 市场营销组合策略
	教学方式	以课堂案例教学与 BEST 训练为主, 以市场调研为辅
	教学场所	教室、实训室等, 周边企业与市场
	学 时	课内 6+课外 8 学时
学	学习方法	课堂: 案例讨论, 角色扮演, 模拟训练 课外: 企业参观, 查询资料, 模拟企业演练
	必须掌握的理论知识	市场营销的含义, 市场细分, 目标市场, 市场定位, 市场营销组合策略, 市场营销方案的组织与实施
	需要掌握的工作技能	学会市场细分, 熟悉目标市场与产品定位, 掌握市场营销方案的制定与实施方法
	训练	通过 BEST 训练, 按照市场营销策略与营销组织方案的要求, 将本章学习中所遇到的各种市场营销问题与困惑一一展现出来并加以解决
	考核	形式性考核占 40% (包括流程、时间、角色、需要的书面材料等), 实质性考核占 40% (包括小组及个人的实际表现、内容掌握程度、目标实现度等); 团队合作占 20% (团队整体表现、分工协作情况)。

引入案例:

“本田”的独特销售网。在当今世界摩托车销售中，4辆中就有1辆是“本田”的产品，如此庞大的销售网却是从日本的自行车零售商店开始起步的。1945年，第二次世界大战结束，本田宗一郎把小引擎改装到500辆自行车上出售，很受人们的欢迎，本田从这件事上看到了摩托车的潜在市场，随后，成立了“本田技研工业株式会社”。一批批可以装在自行车上的“光伯”牌引擎生产出来了。为了拓宽市场，建立全国性的销售网络，本田找到了藤泽武夫作为新的合伙人。藤泽建议……

任务一 市场营销理解要点

一、市场营销概述

（一）市场和市场营销的概念

1、市场的概念

2、市场营销的概念

（二）市场细分

1、市场细分的概念

2、市场细分对企业的生产、营销的作用。

案例：

很多人把移动电话作为通讯工具，但不同的人有不同的需求，有些人对移动电话的使用功能及外观没什么要求，只要价廉，通话效果好就可以；有些人要求移动电话通话效果好，适用，部分功能齐全；有些人要求功能齐全，带摄像、录播放功能，价格高也无所谓。如果生产厂家只生产一种产品投放市场，无法满足所有人的需求。

3、市场细分的原则

- (1) 细分市场的需求特征必须是可衡量的。
- (2) 细分市场的规模必须达到足够获利的程度。
- (3) 细分市场必须是企业可以进入的。
- (4) 细分市场必须是相对稳定的。
- (5) 细分的市场应具有易反应性。

4、市场细分的标准

- (1) 按地理变量细分市场。
- (2) 按人口变量细分市场。
- (3) 按心理变量细分市场。
- (4) 按行为变量细分市场

5、市场细分步骤

进行市场细分有六个步骤

第一步，选定产品市场范围

第二步、列举顾客的基本需求

第三步、了解不同用户的不同要求

第四步、按照选定市场细分的标准，对市场进行细分

第五步、根据潜在顾客基本需求上的差异方面

第六步、进一步分析每一细分市场需求与购买行为特点

6、市场细分的方法

- (1) 单一变量因素法。
- (2) 多个变量因素组合法。

(3) 系列变量因素法。

(三) 目标市场

1、目标市场的含义

2、目标市场选择

(1) 有一定的规模和发展潜力

(2) 细分市场结构的吸引力

(3) 符合企业目标和能力。

3、目标市场模式选择

(1) 密集单一市场

(2) 有选择的专门化

(3) 产品专门化

(4) 市场专门化

(5) 完全市场覆盖

4、影响目标市场选择的因素

(1) 企业的战略目标。

(2) 企业资源或实力。

(3) 产品同质性。

(4) 市场同质性

(5) 产品所处生命周期的不同阶段

(6) 竞争者的市场营销策略

(7) 竞争者的数目

(四) 市场定位

1、市场定位的涵义

2、定位的好处

3、市场定位依据

（1）根据具体的产品特点定位

（2）根据产品的使用场合及用途定位

（3）根据顾客得到的利益定位

（4）根据使用者类型定位

4、定位步骤

1) 确定定位对象

2) 通过市场调研，确立产品重要属性。

3) 评估与选择定位

4) 执行定位

二、市场营销组合策略

产品（Product）、

价格（Price）、

销售渠道（Place）

促销（Promotion）四方面的策略，

简称4P理论。使用这些策略时，不仅要了解各种策略的内容及其构成，而且能让其有机地结合起来，优势互补，取得最佳经济效益。

产品策略

1、产品的整体概念

(1) 核心层

(2) 形式层

(3) 延伸层。

2、产品的生命周期

产品生命周期一般可分为四个阶段，即投入期、成长期、成熟期和衰退期。

3、产品组合策略

1) 产品组合概念

2) 产品组合策略

(1) 拓展产品组合策略

(2) 缩减产品组合。

(3) 产品延伸。

4、新产品开发

1) 新产品的概念。

2) 开发新产品的基本原则：

3) 新产品开发的实施过程

5、品牌和包装策略

(1) 品牌

(2) 包装

价格策略

1、影响价格的因素

1) 产品成本

- 2) 市场需求及变化
- 3) 市场竞争状况
- 4) 商品的特点
- 5) 企业的营销组合策略
- 6) 其它环境因素

定价策略

2、定价方法

1) 以成本为导向的定价。

- (1) 成本加成定价
- (2) 收支平衡定价法
- (3) 目标利润定价法
- (4) 变动成本定价法。

2) 需求导向定价法

- (1) 理解价值定向法。
- (2) 需求差异定价法。

3) 竞争导向定价法。

- (1) 通行价格定价法
- (2) 密封投标定价法

3、定价策略

1) 新产品定价策略

- (1) 市场撇脂定价法
- (2) 市场渗透定价法

(3) 中间价格策略

2) 阶段定价策略

3) 折扣定价策略

4) 心理定价策略

5) 相关产品定价策略

6) 地区定价策

分销渠道策略

1、分销渠道的概念

2、销售渠道的结构：

(1) 直接渠道与间接渠道

(2) 宽渠道和窄渠道

(3) 长渠道和短渠道

案例：

在一个小区内有10户居民，每家都需要8种日用品，如果这8种日用品分属于八家企业，小区内的10户居民为了买到它们，就需要 $10 \times 8 = 80$ 次交易，如果在小区内设一个零售店，则只需要 $10 + 8 = 18$ 次交易就行了。由此可以讲销售渠道网络的构建，既提高了交易效率、又降低了交易成本。

3、分销渠道的选择与管理

1) 影响分销渠道选择的因素

(1) 产品特性。

(2) 市场因素。

(3) 企业自身因素。

2) 分销渠道的管理

(1) 选择渠道成员。

(2) 激励渠道成员。

(3) 评价渠道成员。

1、促销策略

促销的方式主要包括人员推销、广告、公共关系、营业推广四种。

2、促销的基本方式和特点

(1) 广告是通过新闻和其它传播媒体，把产品信息译成编码，传播给广大受众的一种促销方式。

(2) 人员推销是企业销售人员通过面对面地交谈，以及电话、信函、传真等方式，说服和鼓动顾客或中间商购买产品的一种方式。

(3) 营业推广是人员推销和广告的补充和延伸。

(4) 公共关系是促销的一种间接方式。

3、促销组合

1) 促销组合是指人员推销、营业推广、广告、公共关系这四种促销方式的有效组合

2) 促销组合应考虑的因素

(1) 产品类型与特点；

(2) 企业自身经济状况；

(3) 推或拉策略的使用效果；

(4) 现实和潜在顾客及市场的状况；

(5) 产品的经济生命周期“阶段”

案例：

上海霞飞化妆品厂针对促销对象，设计了两种类型的促销组合：(1)以最终消费者为对象的促销组合。基本策略是：以塑造产品形象为目标的广告宣传活动，并辅之以一定的零售营业推广活动；(2)以中间商为对象的促销组合。基本策略是：以人员促销为主导要素，配合以交易折扣和耗资巨大的年度订货会为主要特征的营业推广活动……

任务二 市场营销方案实施

一、市场营销方案制定

(一) 界定问题、明确目标。

(二) 市场调查与分析

1、市场调查含义

2、市场调查的目的

(1) 谁是自己企业产品的消费者。

(2) 企业怎样满足消费者的需要。

(3) 谁是本企业的竞争者。

(4) 企业要取什么策略与自己的对手竞争。

(5) 谁是本企业的联合者。

(6) 企业通过何种模式与联合者增强自己的竞争力。

(7) 企业如何充分利用天时、地利、人和的走势，适应和创造有利的经营环境。

(8) 企业怎样把握住自己优势的一切机会。

3、市场调查的内容

- 1) 消费者调查
- 2) 市场方面调查
- 3) 产品方面调查
- 4) 销售调查

(三) 确立营销方案

(四) 实施与改进

二、营销方案的架构

(一) 市场状况分析

(二) 营销方案本文

- 1、公司的主要政策
- 2、销售目标
- 3、推广计划：1) 目标；2) 策略；3) 细部计划
- 4、市场调查计划
- 5、销售管理计划
- 6、损益预估

任务三 BEST训练（管理者的一天）

一、训练规则说明：

为何要训练，训练什么，训练目标是什么，训练规则是什么，如何进行训练，如何进行考核，谁负责，多长时间完成。

二、训练运行：

分组及就职演说；上任与面对问题（背景案例中遇的各种管理问题一一列出）；分析会议与解决方案（会议主题、形式、解决方案）；述职与小组讨论点评；讲师点评。

三、对各个小组考核评价：

考核标准：形式性考核占**50%**（包括流程、时间、角色、需要的书面材料等）；实质性考核占**50%**（包括小组及个人的实际表现、内容掌握深度、目标实现度等）。

四、能力测试

1、针对你所熟悉的某个企业（或某个产品）进行市场调查，分析该企业（或产品）的市场前景，写出市场调查分析报告。

2、按照营销的**4P**理论，为本地的品牌月饼做一份营销方案。

3、按照营销的**4P**理论，利用**SWOT**分析方法，设计一份将自己“销出去”的就业方案。

4、利用网络与其他途径搜集一到两家机械类企业的产品营销资料，分析其市场细分、目标市场、市场定位与营销策略，提出相关建议。

归纳总结

本章通过对市场营销的概念、市场细分、目标市场、市场定位与市场营销策略的学习，使大家熟悉了企业市场营销活动的全过程，明白了生产者加工制造产品的标准是上顾客满意；利用对营销方案的制定与实施过程的学习，使大家掌握营销策略与方法在企业管理中的应用；用模拟训练的方式将市场

项目 3-4 物流管理

教学导航

教	知识重点	物流管理的含义，采购的一般流程，仓储与库存管理，运输与配送管理，新型物流管理方法
	知识难点	采购的管理，仓储与库存管理
	教学方式	以课堂案例教学与 BEST 训练为主，以物流现场观摩为辅
	教学场所	教室、实训室等，企业管理现场
	学时	课内 6+课外 8 学时
学	学习方法	课堂：案例讨论，角色扮演，模拟训练与 ERP 实训 课外：企业物流参观，查询资料，模拟企业演练
	必须掌握的理论知识	物流管理的含义，采购的一般流程，仓储与库存管理，运输与配送管理，新型物流管理方法
	需要掌握的工作技能	熟悉采购的一般流程，掌握物流管理的几种方法，掌握物料管理的方法
	训练	通过 BEST 训练，按照企业物流运行过程及物流管理理论与方法，将本章学习中所遇到的各种物流管理问题与困惑一一展现出来并加以解决
	考核	形式性考核占 40%（包括流程、时间、角色、需要的书面材料等），实质性考核占 40%（包括小组及个人的实际表现、内容掌握程度、目标实现度等）；团队合作占 20%（团

引入案例：

联想投资3000万采用SAP公司的ERP软件，于2000年初基本实现了ERP。在联想的ERP管理流水线中，总经理和部门经理的权力更多地体现为监管范围的大小，杨元庆有权监察从采购到销售整个流程所有联想8000人的行为，所有采购人员在供应经理那里都是透明鱼，除了沐浴在上级的目光中外，所有人的开支都要经得起财务监管备案的阳光。对于部门经理，上级对他进行360度考评，即部门经理周围所有的人都可以对他评头论足，惟独部门经理看不到……

企业的资金流、物流、信息流并称为企业的“三流”，如何加速三流并使其三者融合，是企业管理者降低成本、提高经济效益的重要手段。物流作为实现产品提供的“硬件”资源，能否管理与控制好，直接影响着企业战略。本章将从物流的基本流程入手，为大家介绍物流管理的理论与方法，通过基层管理者对物料的管理，使大家掌握车间、班组的物料管理方法，结合企业模拟训练的方式，使大家学会运用其理论与方法解决实际问题。

任务一 物流管理理解要点

一、企业的概念

（一）企业的概念

（二）企业的特征

- 1、直接为社会提供产品和服务
- 2、生产经营活动的目的是追求利润

3、实行独立核算，自负盈亏，拥有经营自主权

4、具有法人地位

5、需照章纳税。

二、物流管理的含义

（一）物流管理含义

（二）物资分类

1、按照物料在生产中的作用分：原材料、辅助材料、燃料、动力、工具、包装物等。

2、按照物料的自然属性分：金属材料、非金属材料、机电产品等。

三、物资定额

（一）物资消耗定

有三部分组成

1、有效消耗部分：净重。

2、工艺性消耗部分：如边角余料。

3、非工艺损耗部分：破损丢失等。

（二）物资储备定额

四、采购与供应商管理

（一）采购管理

（二）供应商管理

采购的PDCA：

P采购计划：采购什么、采购多少、向谁采购、什么方式、多少时间等？

D采购过程实施：提供必要资源进行以上7个过程的实施。

C采购检查：对照计划与过程检查落实。

A采购评估：过程的有效性进行评估；供应商评估；改进方案。

五、仓储与库存管理

（一）仓储管理

（二）库存管理

六、供应链管理

（一）供应链的含义：

（二）供应链管理的含义：

（三）供应链管理与传统管理的区别

七、运输与配送

（一）运输

（二）配送

任务二 基层物料管理

一、库存管理

（一）物料的搬运、码放

（二）物料的识别

（三）物料的领取使用

二、物料的设计变更

三、物料的不良处理

(一) 不良品的区分

(二) 不良品的处理

四、辅助材料的管理

(一) 储存方面

(二) 使用管理

五、物料的目视管理

(一) 推行目视管理，要注意以下几个管理要点

1、明确物料的名称及用途，主要的方法是运用分类标识和颜色区分。

2、决定物料的放置场所，容易判断。方法是采用有颜色的区域线及标识加以区分。

3、物料的放置方法能保证顺利地进行先入先出。

4、决定合理的数量，尽量只保管必要的最小数量且要防止断货。

(二) 物料品质方面的目视管理

1、防止因“人的失误”导致的品质问题。合格品与不合格品分开放置，用颜色加以区分，类似品采用颜色区分。

2、重要品管理项目的“一目了然”。

3、能正确地进行判断。采用上下限的样板判定方法，防止人为失误。

任务三 BEST训练（管理者的一天）

一、训练规则说明：

为何要训练，训练什么，训练目标是什么，训练规则是什么，

如何进行训练，如何进行考核，谁负责，多长时间完成。

二、训练运行：

分组及就职演说；上任与面对问题（背景案例中遇的各种管理问题一一列出）；分析会议与解决方案（会议主题、形式、解决方案）；述职与小组讨论点评；讲师点评。

三、对各个小组考核评价：

考核标准：形式性考核占**50%**（包括流程、时间、角色、需要的书面材料等）；实质性考核占**50%**（包括小组及个人的实际表现、内容掌握深度、目标实现度等）。

四、能力测试：

1、以某生产企业为例，将企业物流过程画出来，发现企业管理方法与特点，提出您的建议。

2、请提出生产现场物料管理的建议。

3、请您用ABC管理法对某企业（或其它单位）的物资进行分类，并提出不同物资的管理办法。

4、如果您是企业的库管，请设计一份仓储与库房管理的办法。

总结

本章通过对物流管理含义、采购的一般流程与管理、仓储与库存管理、运输与配送管理等方面知识与技能的学习，使大家基本上熟悉了物流的基本

运行过程与方法，通过介绍几种新型物流管理方法，使大家了解现代企业物流的管理水平，从而掌握现代物流技术；结合相关案例，利用企业模拟训练的方式，使大家将物流管理的理论与方法应用与企业的管理实践之中，达到解决实际问题的目的。

项目 3-5 财务管理

教学导航

教	知识重点	财务管理的任务，资产管理，成本控制与利润管理
	知识难点	资金筹措与投放管理，成本控制
	教学方式	以课堂案例教学与 BEST 训练为主，以课后练习为辅
	教学场所	教室、实训室等
	学 时	课内 6+课外 8 学时
学	学习方法	课堂：案例讨论，角色扮演，模拟训练 课外：课外练习，查询资料，模拟企业演练
	必须掌握 的理论知识	财务管理的内涵，企业财务活动，财务管理的任务，资金筹措与投放管理，资产管理，财务活动分析，车间成本控制与利润管理，价值工程分析
	需要掌握的 工作技能	熟悉财务管理的内涵，掌握车间成本控制与利润管理的方法，掌握价值工程分析的基本方法
	训练	通过 BEST 训练，利用背景案例和财务管理理论与方法，将本章学习中所遇到的各种财务管理问题与困惑，一一展现出来并加以解决

	考核	形式性考核占 40%（包括流程、时间、角色、需要的书面材料等），实质性考核占 40%（包括小组及个人的实际表现、内容掌握程度、目标实现度等）；团队合作占 20%（团队整体表现、分工协作情况）。
--	----	--

引入案例：

1983年，江南某省的一个边陲小镇上，镇政府以原粉丝厂的旧厂房，设备折资1.75万元，古月自行筹资的13.5万元兴办的第一家乡镇企业伟业铜带厂正式诞生了。15年后的今天，该厂已经发展成为了一个拥有16亿资产，下属9家境内独资或控股子公司、4家境外独资公司的大型综合性铜冶炼加工集团公司。然而，公司似乎已处在某种生死攸关的蜕变阶段，许多问题都暴露了出来，古月感到潜在的危机越来越大，经过今天的苦思冥想后，他请来Y教授，主要是为了解决三大难题……

任务一 财务管理理解要点

一、企业财务管理概述

（一）企业财务活动

- 1、筹集资金
- 2、投放资金
- 3、分配资金
- 4、日常资产管理

（二）企业财务关系

- 1、企业与企业所有者之间的财务关系。

- 2、企业与债权人及债务人的财务关系
- 3、企业与国家的财务关系
- 4、企业与内部职工之间的财务关系

（三）财务管理的任务

- 1、合理筹措资金，及时满足需要
- 2、统一规划企业的长短期投资，合理配置企业资源。
- 3、加强资金日常管理，提高资金利用效率。
- 4、合理分配收益，协调经济利益关系。
- 5、进行财务监督，维护财经纪律。

（四）资金的时间价值

- 1、资金时间价值的含义。
- 2、资金时间价值计算

案例：某企业进行工程建设，向银行贷款100万元，年利率为10%，两年后一次还清，该企业两年后应还款多少万元？

解：已知 $P=100$ ， $i=10\%$ ， $n=2$ ，则代入公式 $S= P (1+i)^n$
得 $S=121$

即：企业两年后应还款121万元。

复利现值的计算也是同样的道理，只是使用的公式是 $P=S/ (1+i)^n$ 。

二、企业的筹资管理

（一）资金筹集原则

- 1、稳定原则。

- 2、低成本原则
- 3、合法性原则
- 4、满足需要原则

（二）资金的筹集方式

- 1、吸收直接投资。
- 2、长短期借款。
- 3、接受国家投资。
- 4、发行股票。
- 5、发行企业债券。
- 6、融资租赁
- 7、商业信用

（三）资金成本

资金成本是资金时间价值的表现，它实质是市场经济条件下转让资金使用权而发生的资金使用者向资金所有者支付的费用。

本率=资金占用费/（筹资总额－资金筹集费）

综合资金成本率=Σ（某项资金的成本率×该项资金占总资金的比重）

三、企业投资管理

- （一）企业投资的概念
- （二）企业投资的特点
- （三）企业投资的分类
- （四）投资项目的可行性分析

- 1、企业的资金投向要与本企业的发展方向和发展阶段相适应。

- 2、项目投资是必要的；
- 3、该项目在市场上是需求的；
- 4、项目生产是可能的；
- 5、项目的技术设计是合理的；
- 6、经济、财务上是盈利的；

（五）资金投放的评价方法

四、资产管理

（一）固定资产管理

- 1、固定资产的含义。
- 2、固定资产折旧的含义。
- 3、固定资产控制。

（二）流动资产管理

- 1、流动资产的含义
- 2、流动资产的管理
- 3、流动资产的控制

（1）建立流动资产归口分级控制责任制。

（2）制定流动资产控制标准

（3）确定流动资产控制的具体方法：

货币资金的控制

应收账款的控制

存货控制

五、成本分析与控制

（一）成本费用的含义与分类

1、成本费用的含义。

2、成本构成。

3、对成本费用的分类有多种，这里只简单介绍按照生产费用与产量的关系分类。

（1）固定成本

（2）混合成本。

（3）变动成本。

（二）成本管理

1、成本管理的含义。是指企业如何降低成本，实施成本控制而做的一系列工作。

2、降低成本的基本途径。

（1）节约各种材料消耗，加强车间与班组管理，减少、降低废品。

（2）不断提高生产效率。

（3）减少、降低设备故障，提高设备利用率。

（4）加强、改善经营管理水平，减少管理费用和非生产性支出。

（5）其它降低成本的途径。

3、成本控制。

1) 直接材料控制

2) 直接人工费用的控制

3) 制造费用的控制

4) 期间费用的控制

六、利润管理

(一) 利润构成

简单来说,企业的利润是由各类收入减去各产品的总成本与其它支出、减去各类税金后的余额。是企业在一定时期内生产经营活动的最终财务结果。按照我国企业会计准则的规定,企业的利润一般包括营业利润、投资净收益、营业外收支净额三部分,用公式表示:

利润总额=营业利润+投资净收益+营业外收支净额。

(二) 增加利润的途径

- 1、不断挖掘潜力,努力降低成本。
- 2、提高生产效率,增加符合社会需要的产品产量。
- 3、通过提高产品品质来提价和减少、降低废品。
- 4、积极开辟合法财源增加投资收益和营业外收入。
- 5、提高各类资金的利用效果,降低各类财务费用。
- 6、以市场为导向,努力开发新产品,以满足市场需要。
- 7、其它途径。

(三) 利润的分配

任务二 财务分析方法应用

一、财务分析概述

（一）资产分析

（二）成本、利润分析

1、成本分析。

增收节支是提高企业经济效益的重要途径。而节支最重要的是要降低产品成本

2、利润分析。

包括两方面的内容：利润总额分析

利润率分析

二、边际成本分析：

案例：某厂接受一批专用特型钢管的订货，要求为其加工2000根钢管，加工单价50元/根，该厂的财务部门对本次加工产品的成本进行了核算，如下表9-3所示。后来客户又提出增加500根的订单，但其出价只能为40元/根，问后面的500根订货能否接受？为什么？

用书中公式解析。

三、价值功能分析

1、价值工程（简称VE）

1) 价值的含义：

2) 产品功能

3) 产品成本

4) 价值工程的含义是：怎样以最少的产品成本得到最大的产品功能的活动。

(1) 致力于提高二者的比值。

(2) 以功能分析为核心。

5) 价值系数

2、价值工程计算分析：

案例：某企业专门生产简易暖水瓶，为了使顾客对产品更加喜欢，企业对暖水瓶进行了价值工程分析，聘请了几位专家和用户对暖水瓶的各个零件进行功能重要性分析与评价，大家的意见为：暖水瓶有瓶胆、竹壳、瓶塞、橡皮托、木底棉线、螺丝、螺帽等七种零件组成，其中瓶胆比其他零件都重要，竹壳次多，瓶塞第三……，最不重要的是螺帽。已知实际的制造成本为20元……用书中公式解析。

任务三 BEST训练（管理者的一天）

一、训练规则说明：

为何要训练，训练什么，训练目标是什么，训练规则是什么，如何进行训练，如何进行考核，谁负责，多长时间完成。

二、训练运行：

分组及就职演说；上任与面对问题（背景案例中遇的各种管理问题一一列出）；分析会议与解决方案（会议主题、形式、解决方案）；述职与小组讨论点评；讲师点评。

三、对各个小组考核评价：

考核标准：形式性考核占**50%**（包括流程、时间、角色、需要的书面材料

等)；实质性考核占50%（包括小组及个人的实际表现、内容掌握深度、目标实现度等）。

能力测试：

- 1、以某个企业为例，调查说明其财务活动与财务关系。
- 2、您认为企业财务管理的任务是什么？
- 3、如果需要您筹集20万元资金，您能想到哪些办法？
- 4、请您调查某企业的产品，根据产品成本构成，提出节约成本的具体方法。
- 5、如果你有一些资金（比如有100万）你将做什么，如何做，才能实现你的想法。
- 6、A工厂与B企业谈定为其制作加工20000件型号特殊的产品，单价为20元，在制作加工20000件产品时，B企业又要求增加10000件，但单价只出10元。A工厂计算出其成本构成如下表9-6所示，请用边际成本分析法分析是否应接受后10000件订货。

归纳总结

本章通过对企业财务活动、财务关系、财务管理的任务与资金的时间价值的介绍，使大家对财务管理有了基本的认识与理解；从企业的资金如何筹集、如何投放、如何使用、如何控制等方面详细介绍了财务管理的内容与方法；用边际成本分析与价值工程分析的案例，使大家学会财务管理方法的具体应用；用模拟训练的方式将所学知识与方法运用于实际之中，通过自主学习与系统的考核，达到理解财务管理内涵，掌握财务管理方法（特别是成本控制方法），并用其解决实际问题的目的。

项目 3-6 技术设备管理

教学导航

教	知识重点	工艺技术管理内涵,设备的使用、点检和保养
	知识难点	基层设备管理方法
	教学方式	以课堂案例教学与 BEST 训练为主,以企业现场观摩为辅
	教学场所	教室、实训室等,企业管理现场
	学 时	课内 6+课外 8 学时
学	学习方法	课堂:案例讨论,角色扮演,模拟训练 课外:企业参观,查询资料,模拟企业演练
	必须掌握的理论知识	技术管理的内涵,工艺管理的内容,设备管理的内容,目视管理的内容
	需要掌握的工作技能	熟悉企业工艺技术标准、工艺流程,掌握工艺管理的基本方法,熟悉设备目视管理办法、定制管理方法
	训练	通过 BEST 训练,按照企业技术设备管理的理论与方法,将本章学习所遇到的各种技术、设备管理问题与困惑,一一展现出来并加以解决
	考核	形式性考核占 40%(包括流程、时间、角色、需要的书面材料等),实质性考核占 40%(包括小组及个人的实际表现、内容掌握程度、目标实现度等);团队合作占 20%(团队整体表现、分工协作情况)。

引入案例:

5W1H分析管理方法是日本著名企业家大野耐倡导的,他在总结发现问

题的秘诀时指出：凡事都要问5个为什么？例如：有一次生产线上机器总是停转，虽然修过多次，但仍不见好转，于是大野耐与工人进行了以下的问题：

问：为什么机器停了？

答：因为超过了负荷，保险丝就断了。

问：为什么超负荷？

答：因为轴承的润滑不够。

问：为什么润滑不够？

答：因为润滑泵吸不上油来。

答：因为油泵轴磨损松动了。

问：为什么磨损了呢？答：因为没有安装过滤器，混进了铁屑等杂质，于是大野耐一让工人给油泵安装了过滤器问题解决了。

任务一 技术设备管理理解要点

一、技术管理

（一）技术的含义与分类

1、技术的含义。

2、技术分类。

1) 按技术的功能分

2) 按技术的生产要素特征划分：

3) 按技术产权特征划分：

（二）技术引进

1、技术引进的定义

2、技术引进的途径

- (1) 许可贸易
- (2) 技术咨询服务
- (3) 合作生产。
- (4) 工程承包
- (5) 国际合资经营
- (6) 补偿贸易

(三) 技术开发与创新

- 1、技术开发与创新的概念
- 2、技术开发的对象
- 3、技术开发与创新应处理好的几个关系
 - 1) 技术创新与科研管理的关系
 - 2) 技术创新与面向市场的关系
 - 3) 系统最优和局部最优的关系

二、工艺技术管理

(一) 工艺管理的含义。

- 1、工艺管理
- 2、工艺标准。

(二) 工艺管理的内容

- 1、工艺准备
- 2、产品工艺设计

3、产品工艺定额制定

4、产品工艺文件管理

三、设备管理

设备的管理分三个方面，即使用、点检和保养

设备管理中对操作人员要求：

三好：用好、管好、修好；

四懂：懂设备的结构、性能、原理、用途；四会：会使用、会保养、会检查、会排除一般故障。

（一）设备的使用

（二）设备点检

（三）设备保养

（四）发生设备异常时的处理方法

1、对设备的处理

2、对产品的处理

任务二 基层技术设备管理方法

一、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，还应对存放现场进行规划、标识及目视管理。设备的目视管理，是以能够正确地、高效率地进行清扫、点检、加油、紧固等日常保养工作为目的的。

（一）何为目视管理

例如：交通用的红绿灯，即红灯停、绿灯行；包装箱的箭头管理，有零件的箱表面箭头朝上（↑），无零件的箱倒置箭头朝下（↓）；在排气扇上绑一根小红布条，看见布条飘起即可知道运行状况等均为目视管理。

（二）目视管理的分类

目视管理通常分为五大类。

- 1、目视管理的物品管理
- 2、目视管理的作业管理
- 3、目视管理的设备管理
- 4、目视管理的品质管理
- 5、目视管理的安全管理

（三）设备目视管理的要点与方法

要点1：清楚明了地表示出应该进行维护保养的机器部位。

方法：用不同颜色分别加标贴，管道和阀门的颜色应区别管理。

要点2：能迅速发现发热异常。

方法：在电动机和泵上使用温度感应标贴或温度感应油漆。

要点3：对是否正常供给和运转要清楚明了。

方法：旁置玻璃管、小飘带和小风车。

要点4：在各类盖板的极小化和透明化上下工夫。

方法：特别是驱动部分，下工夫使其容易“看见”。

要点5：标识出计量仪器类的正常和异常范围，以及管理界限。

方法：用颜色表示出范围（如：绿色表示正常范围，红色表示异常范围）。

要点6：设备是否按要求的性能和速度在运转。

方法：揭示出应有的周期和速度。

（四）目视管理的水准

- 1、初级水准：**有表示，能明白现在的状态。
- 2、中级水准：**谁都能判断良否。
- 3、高级水准：**管理方法（异常处置等）都列明。

二、定置管理

（一）定置管理的含义

（二）开展定置管理的步骤

- 1、进行工艺研究**
- 2、对人、物结合的状态分析**
- 3、开展对信息流的分析**
- 4、定置管理设计**
- 5、定置实施**
- 6、定置检查与考核**

任务三 BEST训练（管理者的一天）

一、训练规则说明：

为何要训练，训练什么，训练目标是什么，训练规则是什么，如何进行训练，如何进行考核，谁负责，多长时间完成。

二、训练运行：

分组及就职演说；上任与面对问题（背景案例中遇的各种管理问题一一列出）；分析会议与解决方案（会议主题、形式、解决方案）；述职与小组讨论点评；讲师点评。

三、对各个小组考核评价：

考核标准：形式性考核占**50%**（包括流程、时间、角色、需要的书面材料等）；实质性考核占**50%**（包括小组及个人的实际表现、内容掌握深度、目标实现度等）。

能力测试：

- 1、调查某生产类企业的生产工艺流程，画出工艺流程图。
- 2、企业对设备操作人员有哪些基本要求，对照自己技能，找出差距。
- 3、参观一家企业，看该企业是如何进行目视管理的，将其目视管理的要点记下来。
- 4、请根据您对某生产企业的了解，编写一份设备管理的方案。

归纳总结

本章从基层管理者的角度介绍了技术设备管理的内涵，重点阐述了生产工艺管理的基本程序与方法，设备的使用、点检、保养方法；通过目视管理与定置管理的学习，使大家掌握了技术设备管理的方法；用模拟训练的方式将所学知识运用于实际之中，通过自主学习与系统的考核，达到了解掌握企业工艺技术与标准，学会设备管理的基本方法，在职业岗位上解决实际问题的目的。

项目 3-7 安全管理

教学导航

教	知识重点	企业安全意识教育, 安全管理规范, 安全作业改善方法
	知识难点	找出各类安全隐患, 处理安全事故的方法
	教学方式	以课堂案例教学与 BEST 训练为主, 以企业现场观摩为辅
	教学场所	教室、实训室等, 企业管理现场
	学 时	课内 6+课外 8 学时
学	学习方法	课堂: 案例讨论, 角色扮演, 模拟训练 课外: 企业参观, 模拟企业演练
	必须掌握的理论知识	企业的安全意识培养, 找出各类安全隐患, 掌握安全管理规范, 掌握消防安全管理的内容
	需要掌握的工作技能	具有安全生产意识, 学会处理安全事故的办法, 熟悉安全作业改善的方法
	训练	通过 BEST 训练, 按照企业安全生产管理规范、消防安全与安全事故和安全作业改善的要求, 将本章学习中所遇到的各种安全管理问题与困惑, 一一展现出来并加以解决
	考核	形式性考核占 40% (包括流程、时间、角色、需要的书面材料等), 实质性考核占 40% (包括小组及个人的实际表现、内容掌握程度、目标实现度等); 团队合作占 20% (团队整体表现、分工协作情况)。

引入案例:

1993年2月14日, 河北省唐山市东矿区林西百货大楼发生特大火灾, 造成80人死亡, 55人受伤, 大楼全部商品被烧毁, 直接经济损失400万元。唐

山市林西百货大楼位于唐山市以东30公里处，是东矿区最大的商业中心。自1992年秋季开始，大楼为了扩大营业面积，在主楼东侧原为一层的家具部基础上加层扩建。由于大楼领导只求效益，不顾安全，采用了边施工，边营业的办法。结果形成大楼内顾客忙购物，大楼外施工人员忙作业。火灾发生前一天，一名无电焊操作合格证的焊工在从事焊接时，焊渣两次穿过房顶凿开的孔洞掉入楼下的家具营业厅，引燃了物品，幸亏发现及时，小火被及时扑灭。其中一次落到办公桌上，烧着桌上一个纸盒，被营业员用脸盆的水扑灭……

任务一 安全管理理解要点

一、安全意识培训

1、安全意识培养

要启发自觉。安全意识，首要的问题是“意识到”

要抓好安全教育。

要把工作做到每个职工身上。

要常抓不懈。

制度保障。

2、实施处罚时的几点要求

要明确处罚的目的和意义。

要严格掌握标准和依据。

要做好说服教育工作。

要严于律己，想一想自己的领导责任

二、不安全隐患

1、危险源辨识方法

按导致事故和职业危害和直接原因进行分类，共分为六类。

参照事故类别和职业病类别进行分类，共分为20类。

2、危险源的辨识内容

工作环境：

平面布局：

运输路线：

施工工序：

施工机具、设备：

危险性较大设备和高处作业设备：

特殊装置、设备：

有害作业部位：

各种设施

劳动组织生理、心理因素等。

3、危险源辨识准备

各级管理者要高度重视

必须由懂专业、有经验的人员组成辨识小组

识别和应用的法律、法规要全

资料准备齐全。

对参加辨识的员工掌握辨识范围和类别的基本情况

4、重大危险源辨识的确定

重大危险源是指能导致重大事故发生的危险因素，具有伤亡人数众多、经济损失严重、社会影响大的特征。

重大危险源的确定要防止遗漏。

重大危险源一般出现在：隧道坍塌、突泥涌水、煤层瓦斯、斜竖井提升、洞内外爆破、桥基开挖、起吊作业、多人高处作业、高压电气、锅炉压力容器、油料、爆破物品贮运等。

5、风险评价办法

专家打分评价法

作业条件危险性评价法（LEC法）

6、危险、危害源的控制与消除

消除

预防

减弱

隔离

警告

联锁

任务二 企业班组安全管理

一、安全规范管理

1、落实班组长安全岗位责任制

2、强化安全日常检查工作：

查思想。

查操作、查纪律。

查事故隐患、查安全设施。

3、抓好班组交接班制度

要抓好交接班目的、意义的教育

要加强督促检查，有错必纠。

严格执行劳动纪律。

二、消防安全

1、企业消防安全的重点部位和重点工种。

火灾危险性大的部位。

发生火灾会影响整个单位正常运转的部位和机要部位。

物资集中，发生火灾造成损失大的部位。

人员集中的场所。办公楼、会议室等。

2、重点工种岗位的防火要求

焊工的防火要求

电工的防火要求

仓库保管员的防火要求

3、火灾的扑救

火灾扑救原则

火灾的扑救方法

(1) 冷却灭火法

(2) 隔离灭火法

(3) 窒息灭火法

(4) 抑制灭火法

4、灭火器材的适应场所及使用方法

泡沫灭火器适应火灾及使用方法

空气泡沫灭火器适应火灾和使用方法

酸碱灭火器适应火灾及使用方法

二氧化碳灭火器的使用方法

1211手提式灭火器使用方法

干粉灭火器适应火灾和使用方法

5、班组长在消防工作中的作用

检查监督作用。

教育培训作用。

现场消防组织作用

三、安全事故管理

伤亡事故的含义与分类

伤亡事故的报告

伤亡事故的调查处理

伤亡事故的统计分析

伤亡事故的预防

四、安全作业改善

1、管理者的职责

建立安全操作程序。

计划设备和环境的安全保护措施。

指导工人进行安全生产。

促进工人提高安全保护意识。

在非常时期和事故发生时能够采取相应的措施。

找出事故的原因，防止事故再次发生。

对现场时刻进行检查，预防事故的发生。

2、安全作业改善的步骤

第一阶段：考虑事故发生的原因

第二阶段：研究和制定对策

第三阶段：实施对策

第四阶段：检查结果

3、安全目标管理

安全目标管理的作用

安全目标管理的内容

企业制定安全管理目标的依据

安全管理目标的分解

任务三 BEST训练（管理者的一天）

一、训练规则说明：

为何要训练，训练什么，训练目标是什么，训练规则是什么，

如何进行训练，如何进行考核，谁负责，多长时间完成。

二、训练运行：

分组及就职演说；上任与面对问题（背景案例中遇的各种管理问题一一列出）；分析会议与解决方案（会议主题、形式、解决方案）；述职与小组讨论点评；讲师点评。

三、对各个小组考核评价：

考核标准：形式性考核占**50%**（包括流程、时间、角色、需要的书面材料等）；实质性考核占**50%**（包括小组及个人的实际表现、内容掌握深度、目标实现度等）。

四、能力测试：

- 1、调查你周边的某个企业，请你罗列该企业的不安全状况，如何改善？
- 2、调查某企业（或你所熟悉单位），请设计该企业（或单位）的安全生产“目视管理与看板管理”牌。
- 3、如果让你对某企业进行安全检查，请设计安全检查方案。
- 4、设计一份消防事故模拟演习方案。

归纳总结

本章通过对安全意识教育，从落实班组长安全岗位责任制，强化安全日常工作，抓好班组交接班制度，重视消防安全，做好安全事故的原因调查与责任追究处理和不断地进行安全改善活动，利用案例与模拟训练，使大家系统地掌握安全生产管理的知识、技能与方法，通过自主学习与系统的考核，树立“安全第一，预防为主”的安全意识，强化安全管理，使学员达到

项目 4 企业基层管理实践

教学导航

教	知识重点	车间管理，车间主任应具备的条件，5S 管理，现场 OJT 要点，看板的编制，TPM 活动
	知识难点	5S 管理的实施，现场 OJT 实施，看板管理应用，TMP 实施
	教学方式	以课堂案例教学与 BEST 训练为主，以企业现场观摩为辅
	教学场所	教室、实训室等，企业管理现场
	学 时	课内 6+课外 8 学时
学	学习方法	课堂：案例讨论，角色扮演，模拟训练 课外：企业参观，模拟企业演练
	必须掌握的理论知识	车间管理的性质与任务，车间管理规章制度，车间主任的职责与条件，班组现场 OJT，5S 是什么，推行 5S 管理的程序，5S 活动实施要领，开展 5S 活动的原则，看板管理的应用，TMP 实施步骤
	需要掌握的工作技能	熟悉车间管理的任务，能开展现场 OJT，掌握 5S 活动方法，进行看板管理与实施 TMP 活动
	训练	通过 BEST 训练，按照企业车间班组管理的任务，运用 5S 管理等理论与方法，将本章学习中所遇到的各种基层管理问题与困惑，一一展现出来并加以解决
	考核	形式性考核占 40%（包括流程、时间、角色、需要的书面

		材料等), 实质性考核占 40% (包括小组及个人的实际表现、内容掌握程度、目标实现度等); 团队合作占 20% (团队整体表现、分工协作情况)。
--	--	---

引入案例:

日本丰田汽车公司, 根据丰田喜一郎 非常准时的思想, 设置了“传票卡制看板”, 节约了成本, 提高了生产效率。其做法是, 倒转顺序的想法, 即把原来的顺序颠倒过来, 以最后一道工序为起点, 禀承“最后一道工序是客户”的思想。首先在最后一道工序安排产量, 然后据此安排各工序的产品, 以满足最后一道工序的需要, 前一道工序根据后一道工序的订货进行生产, 这里最重要的就是把生产出来“东西”的运送方式倒过来, 采取后一道工序向前一道工序领取“东西”的方式, 中间的工具就是“传票卡看板”, 上面记载着何时生产、生产多少、运往何地等具体生产指标……

任务一 企业车间管理实践

一、企业车间管理的任务

(一) 车间管理的性质与任务

1、车间的含义

2、车间管理的性质

1) 执行性

2) 生产性

3) 相对独立性

3、车间管理的任务

车间管理就是在生产现场，利用“人、机、法、料、环”等条件，高效率的完成自己应承担的组织目标或被分担的任务。通常有“品质、效率、成本、安全”四方面的任务

（二）车间管理规章制度

企业规章制度一般包括：责任制度、技术规程、经管制度。车间管理制度几乎涉及到企业规章制度的每一方面。如下表：车间管理是通过责任制度，按照技术标准，利用经济管理制度对生产制造活动进行计划、组织、指挥、协调、控制，最终实现“品质、效率、成本、安全”四方面的任务。

二、车间主任的职责

（一）车间主任的使命

车间主任要围绕着产量、质量、消耗、设备、班组建设和安全生产等六个方面展开工作。

因此，车间主任的使命是：组织生产、协调经营、带好队伍。

（二）车间主任应具备的条件

- 1、懂技术
- 2、懂管理
- 3、组织协调能力
- 4、具有良好的品质与创新精神
- 5、充沛的体力与干劲

（三）车间主任的职责

贯上：贯彻上级精神，落实、完成任务

维下：维护团队建设，激励员工。

三、企业班组现场OJT

（一）开展现场OJT的意义

（二）现场OJT要点

1、帮助员工制定明确的绩效目标

2、帮助员工有效执行目标

3、领导员工创新工作

4、帮助员工总结工作

（三）班组现场OJT实施

1、实施步骤

（1）说明

（2）示范

（3）操作

（4）边操作边说明

（5）定期检查

（三）班组现场OJT实施

2、现场OJT技能方面的内容

（1）工艺原理方面：原料及产品性质。

（2）设备结构及性能方面：设备结构及主要尺寸、构造原理、设计指

标和维护保养要求。

(3) 工艺流程及指标方面：详细流程、工序控制点、厂控和一般工艺指标，以及主要指标的控制原理和上下限。

(4) 操作和事故处理方面：正常操作、事故处理及异常情况的判断和处理。

(四) 创建一个学习型组织

案例：是什么造就了西门子150多年的辉煌？高质量的产品、完善的售后服务、不断创业和创新，以及高效的人才培训被认为是西门子成功的关键……

任务二 企业基层管理方法

一、5S活动

(一) 下列“现象”在工作中常常会出现：

- 1、急等要的东西找不到，心里特别烦躁；
- 2、桌面上摆得很凌乱，办公室空间有一种压抑感；
- 3、没有用的东西堆了很多，处理掉又舍不得，不处理又占用空间；
- 4、工作台面上有一大堆东西，理不清头绪；
- 5、每次找一件东西，都要打开所有的抽屉箱柜狂翻；
- 6、环境脏乱，使上班人员情绪不佳；

(二) 5S是什么

- 1、整理：
- 2、整顿：

3、清扫：

4、清洁：

5、提高员工素养：

（三）推行5S的理由与作用

1、推行5S的理由

2、推行5S管理的作用

3、推行5S管理的目的

（四）推行5S管理的程序

（五）5S活动实施的要领

1、整理（SEIRI）

2、整顿（SEITON）

整顿的三要素：场所、方法和标识。

3、清扫（SEISO）

4、清洁（SEIKETSU）

5、素养（SHITSUKE）

（六）开展5S活动的原则

1、自我管理的原则

2、勤俭的原则

3、持之以恒的原则

二、看板管理

(一) 何为管理看板及管理看板的分类

(二) 看板管理在生产过程中的作用

- 1、主生产计划:
- 2、物料需求计划
- 3、能力需求计划
- 4、仓库管理:
- 5、生产线在制品管理
- 6、技术支撑
- 7、适用行业
- 8、人员素质要求

(三) 看板管理在使用过程中的作用

- 1、它是领货、运送和生产指令
- 2、防止“过量制造”、“过量运送
- 3、它还是贯彻“目视管理”的工具

(四) 看板管理的形式与分类

- 1、工序看板
- 2、外协件看板

(五) 看板的编制

(六) 看板的使用规则

三、TPM活动

（一）TPM的含义及适用环境

1. TPM的含义

TPM是英文Total Productive Management的缩略语，中文译名称为全面生产管理（或全面生产维护）。

2. TPM的组成

TPM活动由“设备保全、质量保全、个别改进、事务改进、环境保全、人才培养”这6个方面组成，对企业进行全方位的改进。

3. 推行TPM可期待的效果

4. 企业如何选择合适的改善工具

1) 初级水平的选择

2) 中级水平的选择

3) 高级水平的选择

（二）TPM的三大活动形式与活动步骤

1、TPM的三大活动形式

1) 以现场为中心的自主管理

2) 以效益为中心的焦点改善

3) 以员工为中心的提案活动

2、导入TPM活动的步骤

（三）成功推进TPM的技巧与条件

1、成功推进TPM的技巧

1) 创造现场的变化

2) 促进员工参与

3) 不断提出更高的目标

2、成功推进TPM活动的条件

1) 高层的坚定意志

2) 中层的积极推动

3) 基层的全面参与

任务三 BEST训练（管理者的一天）

一、训练规则说明：

为何要训练，训练什么，训练目标是什么，训练规则是什么，如何进行训练，如何进行考核，谁负责，多长时间完成。

二、训练运行：

分组及就职演说；上任与面对问题（背景案例中遇的各种管理问题一一列出）；分析会议与解决方案（会议主题、形式、解决方案）；述职与小组讨论点评；讲师点评。

三、对各个小组考核评价：

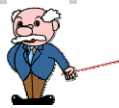
考核标准：形式性考核占**50%**（包括流程、时间、角色、需要的书面材料等）；实质性考核占**50%**（包括小组及个人的实际表现、内容掌握深度、目标实现度等）。

能力测试：

1、车间主任的使命与职责是怎样的？

2、怎样进行企业班组现场OJT？

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

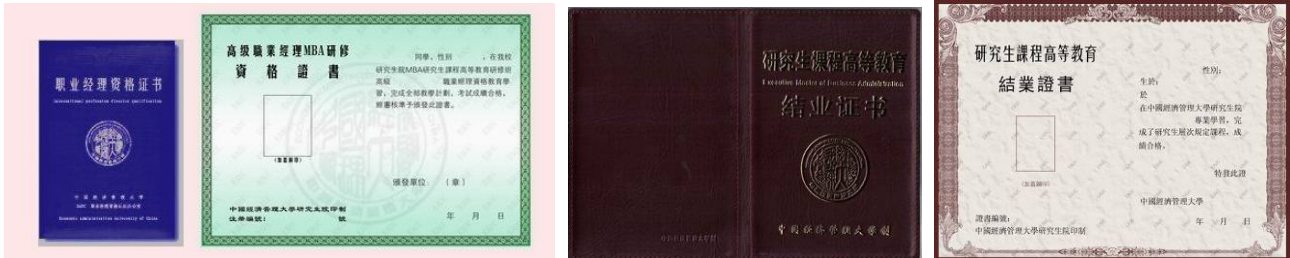
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

- 3、企业如何推行5S活动？
- 4、参观一家企业，为企业编制一份生产管理看板。
- 5、调查一家企业，分析该企业推进TPM的条件，如果合适，怎样推进。

归纳总结

本章通过学习车间管理的任务、车间主任的使命与职责、企业班组现场OJT的要点与实施步骤，使大家掌握了车间主任的使命与班组建设的具体内涵；从班组角度详细介绍了5S活动、看板管理和TPM活动的实施要点，使大家能熟练应用现代企业的管理技能。用模拟训练的方式将所学知识与技能运用于实际之中，通过自主学习与系统的考核，达到高职学生胜任就业岗位技能要求的目的。