

集团精细化管理与基准管控能力建设

(辅导式培训两天版) 课程大纲

中国标杆（基准）管理第一人——陈泓冰老师独家课程

标杆管理被全球管理学界称为 21 世纪三大管理工具之首

一、为什么学习本课程：

集团公司为何管控不到位，根本原因源于管控思路、工具、管控标准的缺失？集团公司除研究自己的主要竞争对手的优势模块，获取经验事实管控变革之外，还需要进行集团内部的精细化突破。需要通过基准管理来整合、共享集团与下属公司各种资源，使有效的管理模式、信息公开化，认识到管理是从人治向法治化过渡的必由之路，掌握管理到位的基本原则、相关方法，提高执行力度，为企业管理水平的全面提升服务。

纵观世界 500 强，他们都运用标杆（基准）管理作为日常管理工具，从而成为行业领先。美国国家质量奖得主则无一例外的将标杆管理融入到企业管理的方方面面。令国人引以自豪的“海尔”也是运用了标杆管理的部分原理才成功的开创了 OEC、SBU 等管理模式。

通过标杆思维的再造，从模仿到创新的方法入手，注重企业全面整合改善，多方面资源的整合运用，参训领导、管理者甚至普通员工可以变成具有敏锐洞察力、标杆思维能力的工作中的思想者、变革者、创新者，从而加速管控标准的持续完善。标杆管理是一种管理哲学的方法论，企业如果掌握了这种管理思维，不但可以加速创新，还可以使战略有效落地，做到业务、职能协同和高效管控。学习标杆管理法，企业将重新思考和改进经营实践，创造自己的最佳实战方法。

二、谁应该学习本课程：

集团企业高层领导、企业部门经理、子公司高层、重点项目负责人

三、培训方式：

专题演讲、案例分析、互动问答、本企业问题辅导

课程大纲：（一天版为讲授，两天版为辅导式培训）

第一部分：认识管控到位——标杆透析

壹、什么是精细化基准管理

- 1、卓越组织精细化管理由来与背后共性
- 2、集团的管控模式转变与科学管控标准建设的意义
- 3、不能衡量的就无法管理——立标、对标、达标、创标
- 4、遵循标杆环、完善集团科学管控的机制

二、精细化对标类型与实施效果

- 1、项目对标的类型与效益案例
- 2、管理模仿与企业创新

三、瓶颈工作的精细化管控与行业突破

- 1、跨行业对标的作用与案例
- 2、精细化基准使企业户的核心竞争力、突破管控瓶颈

第二部分：思考管控到位——集团公司管控精细化指标的分析选择

一、精细化对标管理的目标选择

- 1、集团科学管控需要和什么对标
- 2、集团战略指标的精细化分解

二、集团精细化指标创建问题

- 1、缺乏信息数据是最大的借口
- 2、项目化指标对标谱系图
- 3、项目对标各阶段要点

第三部分：做到管控到位——标杆思维与集团问题管控分析路径

一、善于发现问题的本质原因

- 1、卓越的管理是不让问题发生
- 2、抓住问题的主脑

二、标杆思维法

- 1、剪刀式思维法——领导工作的高效执行流程与西点责任管理体系
- 2、剪刀思维的谱系图应用——理顺管控复杂工作思路的工具

课堂案例研讨：行业问题案例分析

- 3 责任层级法——实现精细化，从根本上解决问题的超级工具
- 从根本上解决问题的六个不放过
 - 卓越领导者的管控能力——以点带面解决大问题

第四部分：确保管控到位——集团管控与下属公司精细化岗位创标

一、战略对标与人力资源挖掘

二、岗位对标与创标

- 1、从战略到执行的指标分解与协同管控体系
- 2、关键业绩指标的部门及精细化岗位分解
- 3、项目、岗位工作标准的量化与管控

三、要素建模法——战略管控体系与项目、环节管控到位的高效分解

四、绩效标杆与下级单位绩效的科学管控机制重点

第五部分：维护管控到位——集团管控协同机制

一、集团战略的阶段重点与主题工作推进

二、主题文化与全员化育

三、精细化工作推进的管控工具

1、工作氛围管理工具

2、员工工作精细化标准创造的软硬件条件

3、已取得巨大成效的实用文化管理工具

四、协同创标法——从协调、协作升级为全面协同作战

五、管控能力聚焦——集团管控的精细化指标体系搭建

第六部分：集团管控方法及精细化管理实施推行方案（两天版内容、一天版不含）

课堂作业：本企业精细化管理及管控工作改善措施研讨

研讨与辅导：讲师辅导出各问题体系化的框架解决方案

成果汇总：全员精细化创标工作推进框架方案