

制造企业精细化管理七手法

课程背景：

一、企业管理问题谁都知道，就是解决不了：

- 1.上了 ISO——没用！
- 2.上了 ERP——瘫痪！
- 3.绩效考核——罢工！
- 4.聘请顾问——上当！
- 5.精益生产——无效！
- 6.推行 5S——形式！

二、制造型企业的失控现象

- 1.贪图方便是企业顽症。我们很多人不喜欢按程序做事，怎么方便怎么来，结果经常犯错，使企业大量的时间和精力都放在返工和纠错上，大大拉长了企业成本；
- 2.一切靠领导管事是我们的一贯思维，人是纵向领导.事是横向发生；
- 3.只做不管也是我们的一种坏习性，有标准文件不见标准动作；只有标准流程不见对流程权责的制约；只强调责任心不见对责任不到位的处罚；
- 4.只凭感觉凭经验做事，见到数据就头痛的坏习性，只见考核的指标，未见缺乏对指标数据的量化；
- 5.只重结果，不管过程是很多管理者喜欢说的一句话。但你要的结果你得到了吗？绝大多数情况下，结果都是让我们失望的；
- 6.只重方案的编写而不关注为什么不执行的原因。我们总认为建了标准流程之后员工都会自动执行？我们总认为员工不执行是因为心态不好.努力不够.责任心不强，然后通过几次培训课就想改变，结果达到了吗？
- 7.只管别人不管自己。大多数管理者只喜管别人，但自己犯的错自己不自知，错误总是怪别人，导致企业“怪圈”现象。
- 8.只重上层。企业的组织架构上看不见员工的身份，让一群最重要的人却被忽略的现象。领导天天喊着要团结.要有凝聚力，但最终员工离职.离心.离德频发。

三、问题何在？原因何在？

- 1.只看到一些肤浅的原因，而没有找到问题的核心和根源。这些方法只是停留在知识层面，而没有具体动作，甚至与工厂实际脱节。
- 2.只重视流程制度的编写，但是对于流程的执行和落实却不重视，认为流程编写完成，流程

自然得到执行。

3.中国工业化进程时间过短，人员缺乏足够的职业化训练。

4.我们把主要的精力放在人身上，却忽略对事情的关注，导致管理失控，因为人的标准难以制定和量化。

5.企业内部人情化严重，面子文化盛行，缺乏执行文化，没有规则意识。

解决的方法在哪里？

6.本课程提供的是一套全新的基于中国人的管控模式《控制七手法》，针对企业的多重失控现象而研究出来的有针对性的控制方法。控制出效益，约束出效益，讲师非常注重管理与控制的辩证关系，不讲大道理，只讲操作方法，如何通过事的过程来控制人的行为，如何通过人的行为来控制事的结果。这就是控制与管理的精妙所在；

7.此课程结合老师 20 余年来对中国人文及西方科学管理的研究和实践，以及在管理培训实战中呕心沥血的心得之作，是管理思想的一次重要革命。此课程已经在 200 余家企业的实践中得到验证，充分证明！全国唯一，值得您的期待！

课程目标：

- 1.了解管人与管事的不同和区别；
- 2.了解控制与管理的区别，以及管控的目的和意义；
- 3.掌握开展各种控制法的理论.方法；
- 4.掌握提高执行力的工作方法和工具；
- 5.掌握提高团队责任心的方法和工具；
- 5.掌握企业有效的管控模式的开展方式，推进步骤，员工参与的具体做法。

授课方法：理论讲授,数据分析,图片分享,工具介绍,工具演练,分组讨论,结果发布,讲师点评,课后作业,内容考试与标准答案,持续改善计划。

适合对象：制造企业高层领导.中层管理者

培训课时：2 天

课程大纲

第一讲：中国企业管理的现状

一、先进的管理体系在中国遇到的尴尬

- 1.上了 ISO——没用！

- 2.上了 ERP——瘫痪！
- 3.绩效考核——罢工！
- 4.管理变革——动荡！
- 7.精益生产——无效！
- 8.推行 5S——形式！

二、精益管理的内涵

- 1.中国文化与日本文化
- 2.中国的变通术与日本的死板
- 3.中国的人情化面子化与分离术
- 4.中国的两手一起抓两手都要硬与日本的一手论语一手算盘
- 4.西方现代管理与中国传统哲学的结合

三、中国企业界管人的误区

- 1.反积极性
- 2.压抑的积极性
- 3.军队为什么高效
- 4.员工的积极性不可靠
- 5.领导人自己没有积极性

第二讲：流程管事——控制七手法

一、约束出效率

- 1.约束出效率
- 2.方便是效率的敌人
- 3.管理就是规定

——如何使员工做事时没有选择

限制“变通”，为“分离术”的导入奠定基础，扫平障碍。重点解决人们只图方便的坏毛病。

二、手法 1——横向控制法

- 1.做/管分离
- 2.横向集权
- 3.人/事分离

——如何设计和使用《横向控制法》和《流程控制卡》

强调横向分权，平级制约。让我们摆脱完全依赖领导的传统做法；

课堂演练：分组制作《横向控制卡》

老师点评

三、手法 2——三要素法

- 1.管理中充斥假动作
- 2.识破管理中的假动作
- 3.控制管事中的假动作

——如何设计和使用《三要素法》

将控制的要素进行分解，逐项落实，做到事事有标准，有制约，有责任。重点整治管理中“只做不管”的假动作。

课堂演练：分组填写《三要素控制卡》

老师点评

四、手法 3——分段控制法

- 1.考核为何没有用
- 2.单位划小，控制更好

——如何设计和使用《分段控制法》

将控制过程分段细化，达到集中优势兵力，各个击破的控制效果。重点解决“只要结果，不管过程”的坏习惯。

课堂演练：分组填写《分段控制卡》

老师点评

五、手法 4——数据流动法

- 1.让数据流动起来
- 2.让改善自动进行

——如何设计和使用《数据控制法》

该方法将改变管理者用数据管理替代凭感觉做管理的习性，建立企业数据链和数据库，实现企业可持续改善是这种方法的最终目的。

课堂演练：分组填写《数据控制卡》

老师点评：

六、手法 5——稽核控制法

- 1.有一种增长叫自杀
- 2.反复抓，抓反复
- 3.针对 10 次反复设计方案

——如何设计和使用《稽核控制法》

该方法将管理活动最终的效果分解到一次次的实施过程当中。通过多次的检查稽核，让人们的行为和心态发生改变，产生累积效应，最终改变企业。它主要改变人们“只重方案设计，不重具体实施”的坏习惯。

课堂演练：分组填写《稽核控制卡》

老师点评

七、手法6——案例分析法

- 1.狂妄而不自知，把训斥部下当成很威风的事情；
- 2.只管别人，不管自己。

——如何设计和使用《案例分析法》

该方法将管理过程中的失误.问题点的解决过程分部分解，通过案例分析让自己的错误自己明白。它主要改变人们“只管别人不管自己”的坏习惯。

课堂演练：分组填写《专项稽核报告》

老师点评

八、手法7——全员主角法

- 1.新人出自新关系.责任感源于身份感

——如何设计和使用《全员主角法》

企业员工被边缘化.缺少关爱是企业的常态，导致员工离职.离心.离德，不合作.敷衍.应付式的被动工作，企业缺乏凝聚力。全员主解法以聚焦关注消除行政式管理带来的员工被边缘化，让人人成为中心。

课堂演练：分组填写《人际关系十二剧场》

老师点评

课程总结