

精细力（精细化管理）

课程大纲

【课程主题】精细力—魔鬼藏在细节里

【课程时间】1-2天（6-12小时）

【课程背景】

精细化管理是一种理念，一种文化。它是源于发达国家（如德国延续几个世纪及日本20世纪五六十年代）的一种企业管理理念，它是社会分工的精细化，以及服务质量的精细化，是对现代管理的必然要求，是建立在常规管理的基础上，并将常规管理引向深入的基本思想和管理模式，是一种以最大限度地减少管理所占用的资源和降低管理成本为主要目标的管理方式。精细化管理是以精细操作和管理为基本特征的，它是通过提高员工素质，克服惰性、控制企业跑冒滴漏、强化链接、协作管理等方面的管理链条连接，从而提高企业整体的管理方法。是一个由粗放型的管理向集约化管理的转变，由传统经验管理向科学化管理的转变过程。

目前我国多数企业尚处于岗位责任制管理阶段，有的虽然取得一定的成绩，也只是靠市场机会取得的，远远没有达到西方企业精细化管理程度。我国企业往往习惯于粗放式或者定性的管理，而对于数据化或者事例化的管理则相对难以接受，为此要浪费很多原本可以创造更多价值的时间与资源。为什么中国难以出现真正的精细化管理企业？

【课程大纲】（实际授课会根据时间、具体情况等作相应调整，包括内容前后顺序的调整）

一、为什么要引入精细化管理？

1. 目前国内大部分企业的粗放式管理现状
2. 粗放式管理背后的根基—中国传统文化的弊端
3. 当今企业面临来自内外部的竞争与挑战
4. 必然到来的五大转变呼唤精细化管理
 - 1) 随意化到规范化
 - 2) 机会型到战略型
 - 3) 经验型到科学型
 - 4) 粗放式到精细化
 - 5) 外延式到内涵式

二、什么是精细化管理

1. 精细化管理的起源和发展
2. 精细化管理的本质—“细”是手段，“精”是必然的结果
3. 精细化管理是一种理念
4. 精细化管理是一种态度
5. 精细化管理是一个途径
6. 精细化管理的内涵可以用五精四细来解读：

五精：精华、精髓、精通、精品、精密

四细：细分职能和岗位、细分市场和客户、细化战略和目标、细化企业管理制度

三、采用“八化”方式，在日常工作中做到精细化管理

1. 细化：任务分解要细化（横向到个人，纵向到时间）；布置工作要细化（符合 SMART 原则）；制定计划要细化（符合 5W2H 原则）；指挥、指导要细化（有效沟通原则）
2. 量化：绩效衡量标准要量化或行为化，不能量化或行为化的指标不能作为关键绩效指标
3. 流程优化：要本着复杂问题简单化，简单问题流程化和规范化的思路，不断改进和优化关键业务流程，提高结构性效率
4. 协同化：工作流程的上下游、工作单元之间的衔接配合要合理有序，强调为内部客户服务的理念
5. 模板化：核心业务流程的关键节点输出产品要模板化，包括文档格式、数据格式、内容结构等
6. 标准化：统一规格标准、操作标准、服务标准。具体包括各种公文格式的标准化、各种记录的标准化、各种作业流程的标准化、各种服务的标准化等
7. 实证化：绩效评估实证化。以事实为依据，对照绩效标准，进行事实结果核对比较，强调日常数据及事实的收集
8. 严格化：执行的标准和控制偏差的标准要精细，结果的处理要严肃、要认真、要严格

四、实施精细化管理实施的前提

1. 健全的组织体系
 - 1) 你的组织分工明确吗？责任到人了吗？
 - 2) 了解如何对待分工的“三不管”地带吗？
2. 优良的企业文化
 - 1) 企业有明确的精细化文化吗？
 - 2) 企业文化是停留在墙上还是已经逐渐成为员工自觉的行为习惯和方式了吗？
 - 3) 企业的沟通渠道顺畅吗？
3. 高素质的员工的队伍
 - 1) 企业为员工提供了必须的培训吗？
 - 2) 企业创造了一个公平公正的评估体系和激励制度吗？
 - 3) 员工对企业管理的参与度高吗？
4. 创新的管理理念
 - 1) 企业鼓励创新的理念和做法吗？
 - 2) 我们是否认可永远都有进步的空间？

五、实施精细化管理的注意事项

1. 循序渐进、避免冒进
2. 坚持不懈，防止反复
3. 持续改善，精益求精

4. 避免数字游戏
5. 避免“拿来主义”
6. 避免喜新厌旧

六、 精细化管理的经典案例--丰田管理方法、海尔日清工作法、德国管理精细法、苏州德胜管理法、华为管理、万达管理法 等

【 课程寄语】

天下大事，必作于细。精细化管理就是落实管理责任，将管理责任具体化、明确化，它要求每一个管理者都要到位、尽职。第一次就把工作做到位，工作要日清日毕，每天都要对当天的情况进行检查，发现问题及时纠正，及时处理等等。

精细化管理是最经济的管理方式获取最大的效益，达到企业可持续发展为目的的管理方式。要求服务管理的每一个步骤都要精心，每一个环节都要精细，那么我们做的每一项工作都是精品。精心是态度，精细是过程，精品是成绩。

【 课程说明】

本课程所涉及内容**纯粹是企业管理中的精细化**，包括战略的落地实施、精细化所需要的精细化文化氛围、人力资源的精细化和组织架构制度以及团队建设等等，但不涉及生产(如精益生产)工艺、现场管理、财务、业务流程再造等内容，也非生产现场可视化和 ISO 认证等所包含的内容。