

生产精细化管理推进实务

【课程背景】

当前，生产制造型企业普遍面临着用工成本上升、原材料成本上升、能源成本上升和用工慌的局面，特别是一些生产加工行业，前几年受市场与利益的驱使，许多企业抢点布线，将注意力放在“早开工早投产早获益”上，存在“粗放发展、粗放建设、粗放生产”的问题，在“微利时代”已到来的今天，粗放型生产、粗放型管理、靠外延发展生存的企业由于不具备竞争优势，必将走上成本价格倒挂、企业亏损之路。

为了迅速扭转这一被动局面，企业应加快管理升级、实施精细化管理，通过推行规范化管理，建立良性运行机制，追求高效率、降低生产成本、提高生产经营价值，增强企业的竞争力。

【培训时间】

1~2天（可根据需要调整内容）

【培训目标】

- 理解精细化管理的本质
- 明确精细化管理的原则
- 学会精细化管理的方法
- 掌握精细化管理的基本操作方法
- 掌握精细化管理的基本内容和导入办法

【教学方式】

课堂讲授、互动游戏、案例分析、小组讨论、现场答疑等

【课程特色】

- 系统性：对精细化管理进行全面、系统的介绍
- 前沿性：既有理论的高度，又与管理咨询实践相融合
- 实战性：以实战、实用、实效见长

【课程大纲】

导语：

- 案例故事：锅炉司炉工穿白大褂的故事
- 从跑、冒、滴、漏看中国企业之粗放管理
- 粗放管理之表象和特征
- 管理中的常见问题

壹、认识精细化管理

1、什么是管理？

- 生产的六大要素和六大目标

2、什么是精细化管理？

案例分析：

a) 看照片悟管理

b) 装载机大修的故事

3、如何理解精细化管理？

4、为何要推行精细化管理

- 企业管理的发展趋势
- 精细化管理的基本条件
- 精细化管理的技术支持
- 精细化管理的主要工具

二、精细化管理的特征和方法

1、精细化管理的基本特征

- 精、准、细、严

案例分析：

a) 视频：海尔砸冰箱

b) 合作毁于一口痰

c) 角色扮演：火车站的故事

2、精细化管理的五项关键因素

- 从最高领导做起（其身正，不令而行；其身不正，虽令不从）
- 管理层职责明确（在其位，谋其政）
- 重视监督检查（反复抓，抓反复）
- 关注成本控制（成本与利润的倍数关系）
- 善于采用现代科学技术（事半功倍）

3、精细化管理的八大方法

- 细化——大功成于精细；

- 量化——没有量化就没有精细化；
- 流程化——高效来自流程清晰；
- 标准化——有标准才能执行到位；
- 协同化——衔接配合，是提高系统效能的前提；
- 严格化——执行不力，说到底是控制无力；
- 实证化——精细化管理，要务实求真数据化；
- 专业化——优势源于专业。

案例分析：

a) 某造纸企业生产岗位操作流程表

b) 某公司工伤事故统计分析表

c) 某公司管理流程图

4、实施精细化管理常见的九大问题

- 传统管理“管”的太多，“理”的太少
- 分不清重点
- 对细节重视不够
- 没有设定标准
- 拒绝承担个人责任
- 缺乏危机感
- 过分追求完美
- 过分注意小处的问题
- 片面追求速度

5、有效实施精细化管理的五个措施

- 制定并执行好精细化管理方案
- 规范管理制度
- 用标准化推动精细化
- 不断创新，深化精细化管理
- 适时规避精细化陷阱

案例分析：

a) 讨论：制度与机制的问题

b) 讨论：精细化管理与细节管理

三、精细化管理操作实务

1、塑造精细化管理的企业文化

- 认真做好每一件“小事”
- 把简单的事做对，而且持续做对
- 量化管理细节
- 每个细节做到“零缺陷”
- 大处着眼，小处着手
- 养成注重细节的习惯

案例分析：

a) 恒力集团的路边 1.5 米

b) 某公司春节的“开门红”

2、通过目标和计划管理推动精细化管理

- 团队目标的意义
- 从任务导向转向目标导向
- 建立目标和计划管理体系
- 自上而下的压力传导机制（KPI 管理）
- 自下而上的绩效保障机制（绩效管理、绩效沟通）
- 绩效与薪酬管理（计件、非计件薪资制度分析与应用）

案例分析：

a) 某集团目标、计划管理表

b) 某公司绩效管理表（KPI）

3、员工的职业化是精细化管理的保证

- 人性特点与精细化管理的冲突
- 安排工作的 5W2H 法
- 主管的每天十五问
 - 今天的早会开了没有
 - 今天的工作安排没有
 - 领导要求、公司文件传达没有
 - 昨天布置的工作检查没有
 -
- 员工的职业化训练（职业道德、应知、应会）
- 培养员工的精细化意识
- 信任和尊重员工，提升满意度和忠诚度
- 激发员工潜能

案例分析：

a) 某公司员工培训视频教材

b) 沃尔玛员工发展计划和接替计划实例

4、精益的现场管理是精细化管理核心

- 现场经常碰到的问题
- 现场管理的九个化
- 现场管理关注的八个率
- 现场管理的“三现主义”
- 现场管理的有效工具---5S 管理
- 定置管理（现场物料、在制品、成品管理）
- 目视管理（傻瓜式管理）