
转型升级之路：精细化管理

【课程背景】

2017年，中国将面临的是一个乱象丛生的国际经济和金融环境，消费增长将面临可支配收入增速放缓、汽车拉动作用减弱等不利因素，外贸形势面临国际贸易格局改变、贸易保护趋势抬头等挑战，经济下行的压力很大，因生产成本上升、市场低迷等因素，许多企业转型升级成为必然。在经济发展新常态的理念下，中国经济开始脱离投资驱动和出口驱动的增长方式，正逐渐向强调质量、效益、创新和可持续发展过渡，降速提质增效是新常态下的关键变化，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。

【课程对象】

企业领导、部门主管、车间主任、班组长等

【课程时间】

2天、每天6小时

【课程目标】

- 1、帮助学员学习、了解精细化管理的原理与真相，理清管理思路
- 2、认清粗放管理的弊端，强化精细化管理的信念
- 3、掌握企业精细化管理的基本操作流程和方法
- 4、通过练习掌握常用管理工具，让工作效率倍增，摆脱“盲、忙、茫”
- 5、学会从关注基层执行力转向强化企业管理机制
- 6、通过实操演练迅速提升管理效能

【教学方式】

课堂讲授、互动游戏、案例分析、小组讨论、现场操作演练等

【课程特色】

系统性：对企业管理的思路、方法进行全面、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】

第一讲 了解精细化管理

- 1、新常态下企业何去何从？
- 2、我们面临的问题：农耕文化的影响
- 3、粗放管理与精细管理分析
- 4、如何理解管理？
 - 六大要素和六大目标
- 5、什么是精细化管理？

【 案例分析】：德胜洋楼精细化管理促成一人年销 6 个亿

【 案例讨论】：如何保障会场的清洁效果

- 6、如何理解精细化管理？
- 7、为何要推行精细化管理
 - 企业管理的发展趋势：质量、效益、创新…
 - 流程清晰、标准清楚的事情，岗位间整体协调。
 - 通过规则、流程、方法来提升效率、降低成本
 - 借助规则提升员工的素质
 - 提升企业形象
- 8、如何进行精细化管理
 - 管“人”：
 - 管的内容：思想、意识、价值观、动机、行为、习惯、知识、技能
 - 管的手段：目标、责任、企业文化、制度、培训、检查、绩效考核
 - ◆ 管人如同牧羊，企业文化像头羊，引领大众，管理制度像牧羊犬，对付自由行动的个别队员
 - ◆ 管人就是让“坏人”不能做“坏”事
 - 理“事”：

-
- 理的内容：4M1E 组织、过程控制、结果导向、平衡流畅
 - 理的手段：计划、流程、标准、方法、表单、管理工具（5S、目视管理、看板）
 - ◆ 理事的关键是流程、标准、方法让员工工作可非熟练化
 - ◆ 理事就是让“笨人”不会做“错”事

第二讲 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
 - 精：注重目标、结果，精准、精确
 - 细：注重过程、方法，细致、细节

【案例分析】：

a) 视频：海尔砸冰箱

b) 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、 精细化管理的四大方法

- 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；

【案例分析】：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】：制度与机制的问题

第三讲 精细化管理常用工具

【案例讨论】为什么执行力是个普遍存在的问题？

- 1、 看板管理
- 2、 PDCA 循环
- 3、 5W2H 法
- 4、 5 个为什么
- 5、 因果分析图

第四讲 精细化组织架构与责任管理

- 1、 企业的愿景与战略目标
 - 企业管理的原点
- 2、 企业需要的管理职能
 - 组织架构建立的依据
- 3、 从职能分配到组织架构
 - 不重叠、不留白的管理体系
- 4、 部门职能到岗位职责
 - 部门的使命

-
- 岗位说明书
 - 权限
 - 责任
 - 要求

第五讲 精细化的目标与计划管理

1、 没有目标就不需要管理

- 为什么要有目标
- 目标的 SMART 原则
- 目标的分类
 - 战略目标、年度目标、月目标、周目标…
 - 公司目标、部门目标、基层目标、个人目标…
- 目标设立的方法

2、 没有计划则无须定目标

- 计划是达成目标的具体保障
- 计划的构成要素
- 计划的分类
- 计划与跟踪管理

3、 目标计划管理的核心要点

- 管理项目
- 目标值
- 责任部门或责任人
- 达成期限
- 达成目标存在的问题点
- 针对问题的解决措施
- 配合部门
- 目标进程检查
 - 负责检查部门或责任人
 - 检查方式
 - 检查时机

- 检查确认资料

- 奖罚分明

4、 自上而下的压力传导机制 (KPI 管理)

5、 自下而上的绩效保障机制 (绩效管理、绩效沟通)

第六讲 精细化的流程和标准化管理

〔讨论〕 1、 电线流过电流为什么会发热？

2、 如何理解中医的“痛则不通、通则不痛”？

1、 标准化是流程管理的基础

- 为什么要做流程管理

2、 什么是标准化

- 智慧共享

- 标准分类

3、 标准化实用方法

- 量化

- 作业指导书

4、 什么是流程管理

- 工作节点

- 输入

- 输出

- 资源

- 活动

5、 流程与制度的关系

- 流程是工作路径

- 制度是行为准则

6、 流程编制的原则

- 重复性工作

- 标准化

- 客户导向

- 简单明了

-
- 图、表、文字
 - 多、快、好、省

7、 流程编制方法

8、 流程优化

第七讲 精细化的成本管理

1、 成本概念与成本分类

- 认识成本与费用
- 成本的形成与分类
- 成本与利润、售价间的关系—成本的量本利分析
- 成本性态与盈亏分析
- 成本的十二大法则

2、 成本管理与成本控制

- 成本管理的一般措施
- 成本控制的八大原则
- 成本控制的基础工作
- 构建成本管理与控制体系
- 成本控制的实用技巧
 - 强化员工成本意识---人民币化
 - 花钱的业务行为管理
 - 大额支出的审核
 - 跑、冒、滴、漏管理
 - 费用预算管理
 - 成本系列控制要点

3、 成本定额管理

- 原材料消耗定额的制定
- 辅助消耗定额的制定
- 燃料消耗定额的制定
- 动力消耗定额的制定
- 工具消耗定额的制定

-
- 物质消耗定额的制定

- 劳动定额的编制

4、 质量成本管理与控制

- 成本控制的重心--质量成本
 - 质量预防成本分析
 - 质量鉴定成本分析
 - 质量内部损失成本分析
 - 质量外部损失成本分析
- 质量损失成本改善
- 质量成本管理的组织与职责

第八讲 精细化 6S 现场管理

1、 认识现场管理和现场 6S

- 生产现场常见不良现象
- 现场管理的九个化
- 现场管理关注的八个率
- 现场管理的八个必须
- 什么是 6S?
- 为什么要推行 6S 管理？

2、 6S 管理主要内容

- 1S 整理
- 2S 整顿
- 3S 清扫
- 4S 清洁
- 5S 安全
- 6S 素养

3、 目视化管理

4、 6S 管理推行实务

- 成立推行组织
- 拟定推行方针及目标

-
- 拟定工作计划
 - 说明及教育
 - 活动前的宣导造势
 - 6S 活动的导入实施
 - 活动考评办法确定
 - 评比考核试行
 - 检讨修正
 - 纳入定期管理活动中

第九讲 精细化的员工管理

1、 塑造精细化管理的企业文化

- 培养工作精细化的价值观和价值体系
- 让规范化成为员工的自觉行为
- 将标准化、数据化成为主管的常规工作
- 将工作意识从任务导向转向结果导向
- 养成注重细节的习惯

【案例分析】：恒力集团的路边 1.5 米

2、 员工的精细化管理

- 人性的弱点
- 小农经济思想与大工业化生产
- 员工沟通与冲突管理
- 员工的职业化训练（职业道德、应知、应会、应做）
- 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】：沃尔玛员工发展计划和接替计划实例

第十讲 精细化的设备管理

1、 设备管理的主要内容

- 前期管理、中期管理、后期管理

-
- 2、 设备的磨损曲线与故障规律
 - 3、 设备管理的八字方针
 - 设备故障成因分析
 - 4、 设备管理的基本原则
 - 设备内外“不变色”
 - 设备本体“不多一点、不少一点”
 - 5、 设备综合效率提升
 - 6、 设备管理的有效工具---TPM 管理
 - 7、 设备周期维护与点检
 - 8、 设备精细化管理的目标

案例分析：

- a) 安徽某水泥公司设备运转率从 90%到 98%

第十一讲 精细化的质量管理

- 1、 质量管理的内涵
- 2、 质量管理的三个阶段
- 3、 不良品控制的方法
- 4、 TQM 全面质量管理
- 5、 TQM 管理的特点
- 6、 TQM 管理七大工具
- 7、 QCC 品管圈活动