

# 精细化管理模式

## 课程背景：

中国房地产界的领头羊万科集团的董事长王石先生说：万科的下一个十年要致力于“精细化”。精细化不是什么新东西，作为一种追求精益求精的努力，自古以来那些做事认真的人就已经在做了。但作为现代工业化时代的一个管理概念，最早是由日本的企业在 20 世纪 50 年代提出的。市场是看不见硝烟的战场，任何企业要在其中生存并获得发展，就必须面对竞争。商业竞争中从来都没有“诺亚方舟”，唯有砍掉一切浪费，降低成本，提升利润，进而获得持续竞争优势，才能冲破枪林弹雨得以生存。为企业降低成本，引爆利润指出了一条科学的路径，并从精细化管理的角度着手，提供更多行之有效的方法。

本课程结合中国企业精细化发展阶段与实际现状，强调中高层管理者是如何看待精细化管理的心智模式，并结合生动而有趣的实际案例，全面并细致地提出了独特的精细化管理的策略，思维和方法，技巧。经过不断的提炼，精心筛选，从而找到用精细化管理维度来解决问题的最佳方案。通过情景化学习后，让我们一起研究精细化管理，践行精细化管理，以及完善精细化管理系统，努力促进精细化管理成为企业全员工的工作习惯。

## 课程收益：

- 树立超群的精细化理念，推动全员工主动参与精细化管理的改善活动
- 掌握精细化管理的实施流程和关键点，提升精细化管理系统的有效性
- 推动精细化管理的方法论，提升业务流程的效能，降低流程运营成本
- 掌握解决跨部门问题的方法，强化部门间相互连接力和流程的顺畅性
- 优化精细化管理的系统，提升组织结构的效能和关键业务流程的效率
- 强化精细化管理系统在场景化的应用，提升生产交货准时率和合格率
- 掌控精细化人才培养的能力，批量复制特殊岗位核心能力和多技能工

**课程时间：**2 天，6 小时/天

**课程对象：**总裁、总经理、质量经理/主管、技术经理/主管、研发经理/主管、生产经理/主管、物流与采购经理/主管、成本会计

**课程方式：**录像观赏 + 工具复制 + 案例分析 + 实战模拟 + 疑难问答 + 精彩点评

## 课程大纲

### 第一讲：精细化管理底层逻辑

#### 一、精细化管理的心智力

1. 什么是精细化及精细化管理？
2. 用什么身份和价值观支持精细化运营
3. 提升精细化意识被接纳的普遍性
4. 如何让全员工养成精细化工作习惯

**研讨：**为什么有些企业精细化坚持不下去？

#### 二、精细化管理的思维力

1. 如何坚持以人为本的精细化运营的理念
2. 实行精细化管理的根本在制度
3. 合理的考核决定了精细化的成败
4. 实施精细化管理的根本保障条件

#### 三、精细化管理的行动力

1. 学习——精细化人才的梯次培训
2. 系统——精细化管理更容易实现
3. 机制——开启员工执行的源动力

## 第二讲：精细化管理论心道术

### 一、心——微利时代精细化的新挑战

1. 突破精细化管理的新挑战
2. 精细化对当下企业的贡献
3. 如何弥补企业人才断流的
4. 向精细化系统标准化靠拢

研讨：中国企业普遍缺乏细节管理

### 二、道——精细化势在必行的新动力

1. 缺乏管理系统的有效落地性
2. 推动全员工自主参与精细化
3. 升级岗位的职能与关键任务
4. 精细化与成本管理的关系
5. 有待提升全员的精细化意识

案例：CLT公司精细化管理成果

### 三、术——精细化系统导入的三部曲

1. 目标管理：精细化管理的核心
2. 制度管理：精细化管理的保障
3. 个性管理：精细化管理的境界

## 第三讲：精细化管理的方法论

### 一、精细化管理的核心理念

1. 细致——把握好工作中的每一个细节
2. 完整——确保细节改善过程的完整性
3. 可控——在适当能力范围之内做调整
4. 精准——为目标为导向处理员工事情

研讨：精细化能帮助到我们什么？

练习：精细化管理的画像

### 二、精细化基本方法具体化

1. 目标化——人人都有目标，事事都有着落
2. 流程化——员工一次做对，提升流程效能
3. 程序化——过程拆解清楚，岗位效能翻番
4. 制度化——精细制度升级，执行容易落地
5. 改善化——全员参与改善，效果持续有效

### 三、解决跨部门问题的方法

1. 组织——建立跨功能小组并职能化
2. 绝活——专项能力培养并相互赋能
3. 成果——持续产生有效结果的动力

练习：输出跨部门问题解决方案

## 第四讲：系统优、透明化管理系统构建

### 一、人——组织结构更有效能

1. 精细化在组织管理中的应用

2. 什么环节是产生绩效的？
3. 如何优化组织结构图
4. 升级岗位的要求和任务描述
5. 如何优化不产生绩效的？

**演练：**排列出更高效能的组织

## **二、事——业务流程更有效率**

1. 什么是 VA？什么是 NVA？
2. 如何找到流程中的隐形工厂
3. ECRS——如何让流程更有效率
4. 精细化在流程中的应用

**案例：**CKT 公司流程效率提升 30%

## **三、物——解决方案更有成果**

1. 精细化在团队文化中的应用
2. 精细化与持续改善的融合
3. 让解决方案更容易落地
4. 精细化在文化基础建设中的应用

**研讨：**ATH 公司有效的解决方案

## **第五讲：精细化的场景化应用**

### **一、精细化在流程优化中的应用**

1. 诊断——业务流程中存在的问题
2. 匹配——有效解决问题的方法论
3. 方案——业务流程改进具体措施
4. 精细化在流程优化中注意事项
5. 精细化在标准化作业文件应用

**案例：**CTT 公司标准化管理

### **二、精细化在企业生产中的应用**

1. 精细化与现场目视化及 5S 的结合
2. 精细化在设备管理中的应用
3. 全员精细化质量管理的方法与技巧
4. 精细化与安全生产的融合
5. 精细化与提案改善的整合
6. 精细化在生产过程的应用

**案例：**T002 标杆生产线

### **三、精细化在人才培育中的应用**

1. 人才培养体系要解决的问题
2. OJT 多技能矩阵式培训与认证
3. 特殊岗位员工的培训与认证
4. 有效学习的路径图
5. 培训需求调查体系

### **6. 人才培养体系模型**

- 1) 理念：公司培养人员的基本理念
- 2) 组织：培养参与角色及岗位职责
- 3) 流程：培养的程序、制度、信息系统

**案例：**CDT 公司的多技能工及认证

## 第六讲：推行精细化实施方案

### 一、精细化管理系统的导入流程

1. 理念宣导：唤醒全员工精细化意识
2. 系统诊断：用提案式找到核心问题
3. 规划方案：针对系统诊断进行整改
4. 标杆示范：用标杆消除员工的质疑
5. 强化训练：精细化运营的核心能力
6. 效果验证：依据标准进行全面验收
7. 跟踪服务：长期跟踪服务确保效果

案例：BET公司的精细化系统导入

### 二、精细化管理系统的实施重点

1. 方向——明确精细化管理的方向
2. 整合——流程与规划的有效整合
3. 考核——以成本角度为考核体系
4. 信息——构建精细化的信息平台
5. 素养——注重训练精细化的人才

研讨：如何避免精细化管理失败

### 三、精细化管理系统的推进方案

1. 精细化系统推行的基础建设
2. 精细化系统推行的基本步骤
3. 精细化项目推行委员会职责
4. 精细化项目推广的管理机制
5. 精细化项目体系的标准化

案例：BET公司精细化推行方案