

---

# 企业精细化管理技术和方法系统运用讲座课程大纲

**【主讲嘉宾】 张国祥 老师**

## **【课程目标】**

本课程将详细解读精细化管理的科学内涵，揭示精细化管理实施的重点和难点，全面介绍精细化管理实施的技术方法，基本覆盖企业基础管理的所有领域。能够帮助学员根据自己企业的实际找到实施精细化管理的路径与方法。

## **【课程特点】**

结合实际、解剖案例，学员参与讨论，启发思考，现场互动，气氛轻松，学有所获。

## **【培训时间】 3 - 4 天**

## **【课程大纲】**

### **第一天主讲内容**

#### **前言：**

- 1、讨论通过学习方式与学习纪律
- 2、学员分组
- 3、三天学习内容介绍

#### **一、精细化管理兴起的背景**

- 1、全球经济一体化的必然结果
- 2、中国企业进步的历史选择
- 3、精细化管理的意义：必然发生的五大转换

#### **二、精细化管理的误区**

- 1、中小企业的管理现状
- 2、细节决定成败的误区
- 3、传统文化的影响

#### **三、什么是精细化管理**

- 1、什么是管理？
- 2、管理的本质是什么？
- 3、什么是精细化管理？
- 4、一般人对精细化管理的定义
- 5、张国祥老师定义
- 6、精细化管理也是一项系统工程
- 7、正确认识精细化管理：绝不是高成本管理
- 8、案例欣赏：精细化管理的中外比较

#### **四、中小企业如何开展精细化管理**

- 1、正确认识企业的有机构成
- 2、企业实施精细化管理的十大内容
- 3、成立精细化管理领导小组
- 4、各级人员在精细化管理中的地位和作用

- 
- 5、精细化管理的实施方法
  - 6、互动环节：接受创新的管理理念是改善的开始

## 五、企业决策精细化

- 1、企业决策种类
- 2、建立企业信息收集渠道
- 3、严格决策论证程序
- 4、健全企业决策三维体系
- 5、案例欣赏：候机楼“听”来的故事

## 六、组织架构设置精细化

- 1、组织设置的原则
- 2、科层结构的利弊
- 3、扁平化的趋势
- 4、战略决定组织构成
- 5、互动话题：因人设庙为哪般？

## 七、目标分解精细化

- 1、认识战略与目标
- 2、企业的目标族系
- 3、目标分解技术
- 4、目标量化方法
- 5、案例分享：破解量化难题

## 第二天主讲内容

### 流程管理精细化的技术与方法

#### 课前思考：

- 1、你对流程管理都有什么样的认识？
- 2、我有五问：
  - 为什么流程乱？
  - 为什么决策慢？
  - 为什么执行难？
  - 为什么会不断？
  - 为什么签字烦？

## 一、流程管理的基本概念

- 1、什么是流程？
- 2、什么是企业流程管理？
- 3、企业流程的种类
- 4、区分流程再造与流程优化
- 5、决定组织效率的是流程而不是部门
- 6、思考与互动：让流程说话行吗？

## 二、流程管理的正反经验

- 1、福特的大步跨越
- 2、实达电脑的惨痛教训
- 3、小企业也有成功案例
- 4、为什么流程再造失败？
- 5、互动讨论：阻碍流程运行的元凶是谁

---

### 三、流程管理的基本原则

- 1、哈默的流程管理八原则
- 2、中小企业流程管理原则
- 3、图说流程管理原则
- 4、案例讨论：没有观念变化就没有流程优化

### 四、流程图制作技术与方法

- 1、流程软件介绍
- 2、流程图制作方法
- 3、流程图案例演示
- 4、布置午间作业

### 五、流程分析技术与方法

- 1、流程四级分类方法
- 2、流程结构与流程活动的关系
- 3、流程结构分析方法
- 4、流程活动分析方法
- 5、流程结构与活动关系举例
- 6、互动话题：责任扩散效应

### 六、流程要素与说明文件写作

- 1、看图识要素
- 2、一个说明文件
- 3、流程说明文件写作原则
- 4、流程说明文件“三三制”写作方法
- 5、互动话题：“不拉马的士兵”

### 七、流程优化设计的技术方法

- 1、流程优化原则
- 2、氨基酸组合效应
- 3、流程优化注意事项
- 4、流程优化设计步骤
- 5、财务管理优化设计举例
- 6、互动话题：沙漠中的路标

### 八、流程优化的组织领导

- 1、成立企业流程管理领导小组
- 2、成立流程设计优化小组
- 3、企业各类人员职责
- 4、持续改进的跟进者：首席流程官（CPO）
- 5、互动环节：如何打破定位效应？

## 第三天主讲内容

### 精细化管理的其它技术方法

#### 一、岗位职责精细化

- 1、职位从何而来
- 2、尽职尽责的前提
- 3、职位的主观条件界定
- 4、职位的客观条件界定

- 
- 5、岗位职责举例
  - 6、互动话题：警惕彼得原理

## 二、绩效考核精细化

- 1、什么是考核体系
- 2、由谁主导考核
- 3、应该考核什么
- 4、考核的主要原则
- 5、考核要达到的要求
- 6、考核方法介绍
- 7、考核结果要面谈沟通
- 8、考核着眼于业绩改善
- 9、案例讨论：小心大家炒你鱿鱼

## 三、薪酬管理精细化

- 1、何为薪酬管理体系
- 2、薪酬设计原则
- 3、薪酬管理是一切管理工作的核心
- 4、发挥薪酬的激励作用
- 5、二种常见的薪资设计方法
- 6、案例欣赏：雷尼尔效应

## 四、制度建设精细化

- 1、什么是制度？
- 2、企业规章制度出笼过程
- 3、一般制度的缺陷
- 4、规章制度的主要内容
- 5、焦点讨论：不起作用的制度根源何在？
- 6、互动话题：谁是制度的最大破坏者？

## 第四天主讲内容

### 一、企业文化认同精细化

- 1、正确认识企业文化
- 2、企业文化的建设步骤
- 3、把企业文化转化为管理工具的实战方法
- 4、把精细化管理的理念纳入企业文化
- 5、案例解剖：一月打造企业文化的荒唐
- 6、互动话题：上墙的口号都能代表企业文化吗？

### 二、危机管理精细化

- 1、危机无处不在
- 2、危机处理三步曲
- 3、危机管理 1 至 7
- 4、案例解剖：牛根生的眼泪
- 5、互动环节：假如你是丰田章男

### 三、现场讨论

- 1、与本企业密切相关的流程优化
- 2、探讨本企业管理工作中的瓶颈问题

---

3、其它学员关心的问题探讨

#### **四、课程总结**

1、课程回顾

2、学员小结

3、评选优秀小组与优秀学员

4、主办方总结