
企业强健之路：精细化管理

【课程背景】

2022年将是各行业经受考验的一年，受新冠疫情和国际大环境的影响，企业普遍感知到了经济下行的压力，获得业务订单难度加大，各项成本不断提升，客户的要求越来越高，现在企业真的需要过紧日子了，未来粗放型的经济增长已经越来越不现实。因生产成本上升、市场低迷等因素，企业转型升级成为必然。

当前，中国经济开始内循环，脱离投资驱动和出口驱动的增长方式，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、技术业务人员和班组长等

【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、 我们面临的问题：农耕文化的影响
- 2、 粗放管理与精细管理
- 3、 什么是精细化管理？

【 案例分析】

- 德胜洋楼精细化管理

-
- 上海采埃孚转向系统（武汉）公司

4、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，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

5、生产管理六大要素

6、现场管理六大目标

7、精细化管理终极目标

- 资产（时间）浪费为零
- 安全事故为零
- 设备故障为零
- 质量不良为零
-

8、如何进行精细化管理

- 管理=管“人”+理“事”
- 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
- 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)

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】：

- 视频：海尔砸冰箱
- 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、 PDCA 循环

- P (计划)
 - 分析现状，找出存在的问题
 - 分析产生问题的各种原因或影响因素
 - 找出影响的主要因素
 - 制定措施，提出行动计划
- D (实施)
 - 实施行动计划

-
- C (检查)
 - 评估结果 (分析数据)
 - A (总结、处理)
 - 效果显著，标准化和进一步推广
 - 无效或效果差，在下一个改进机会中重新使用 PDCA 循环
 - PDCA 使用的难点和解决办法

2、 5W2H 法

- 内容：事件、时间、地点、人、方法、资源成本
- 作用：清晰工作思路
- 用途：布置工作，讨论问题，质量管理等

3、 5 个为什么

- 针对问题，由表及里连问三到五个为什么
- 发掘问题，寻求真像

4、 因果分析图

- 理清问题的因果关系
- 分析什么是主要问题、中间问题、次要问题
- 对问题进行归类

5、 目视化管理

- 无论是谁都能判明是好是坏 (异常)
- 能迅速判断，准确度高
- 判断结果不会因人而异

第四讲 精细化的成本效益管理

1、 成本与浪费

- 什么是浪费

-
- 工厂七大浪费
- 2、 生产成本效益的概念
- 生产成本和费用
 - 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
- 3、 生产成本管理与控制
- 生产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
 - 跑、冒、滴、漏管理
 - 费用预算管理
 - 成本系列控制要点
- 4、 生产现场定额管理
- 原材料消耗定额
 - 工时消耗定额
 - 辅助消耗定额
 - 燃料消耗定额
 - 动力消耗定额
 - 工具消耗定额

-
- 物质消耗定额
 - 劳动定额的编制
 - 5、 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

第五讲 精细化 6S 现场管理

- 1、 认识现场和现场 6S 管理
 - 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

- 视觉化：彻底标示、标识，进行色彩管理；
- 透明化：将需要看到的被遮隐的地方显露出来，情报也如此；
- 界限化：即标示管理界限，标示正常与异常的定量界限，使之一目了然。

第六讲 精细化的设备管理

1、设备管理的内容是什么

2、设备的前期、中期、后期管理

3、设备管理的基础概念

- 设备的磨损和澡盆曲线
- 设备管理基本要求
 - 不辜负设计者和制造者
 - 保持本色
 - 不多一点、不少一点
- 设备使用的四会：会使用、会保养、会检查、会排除故障
- 设备管理的八字方针：紧固、密封、润滑、擦拭

4、设备管理三大模块

- 基础管理
 - 设备档案和台账管理
 - 备品备件管理
 - 润滑要求
- 检修作业

-
- 小修、中修、大修
 - 点检与运行维护
 - 设备缺陷管理

5、 设备管理四大标准

- 维修技术标准
- 点检标准
- 给油脂标准
- 维修作业标准

6、 TPM 全员生产维护

- 自主保养
- 专业保全

案例分析：

- 安徽某水泥公司设备运转率从 90%到 98%

第七讲 精细化的质量管理

1、 关于质量

- 什么是质量（产品质量、工程质量、工作质量）
- 质量管理的演变过程

2、 导致质量问题的主要因素

- 原材料（质量、交期）
- 设备（工艺指标、效率、故障率）
- 生产工艺（合理、清晰）
- 人员（职业化：应知、应会）

3、 质量管理的四大内容

- 质量策划

-
- 质量保证
 - 质量控制
 - 质量改进
- 4、 质量问题与相关部门的关系
 - 5、 关于生产错误与质量不良
 - 生产过程中发现的缺陷叫生产错误
 - 质量检查中发现的缺陷叫质量不良
 - 不能保证 0 错误率，但可以保证 0 不良率
 - 不良品的二种类型
 - 日常性质量不良
 - 规律性质量不良
 - 6、 不良口防治对策
 - 制定操作标准与检验标准
 - 全面落实良好生产规范
 - 7、 不良品的控制
 - 岗位质量错误识别与防范
 - 不接收
 - 不产生
 - 不转移
 - 8、 质量考核
 - 9、 QCC 品管圈活动

第八讲 精细化的安全管理

- 1、 从典型案例看精细化安全管理
 - 为什么许多企业安全管理效果欠佳

-
- 安全管理的概念有多少人是明确的？

2、什么是安全意识？

- 意：注意。识：辨识
- 建立安全敏感性的概念，认识安全敏感性在保障安全中的作用

【案例】女孩是如何得救的

3、现阶段安全管理常见现象

- 不注重事前控制、多数为事后处理
- 领导对安全管理不重视
- 安全教育内容没有针对性
- 缺乏有执行力的安全文化
- 安全检查流于形式，检查没有针对性
- 安全检查结果没有很好的落实和追踪
- 基层组织发挥的安全管理作用不强
- 安全管理没有与考核结合起来
- 新员工进出频繁
- 特种作业持证上岗、特种设备的定期安检存在问题

4、安全管理要具备的三个意识

- 安全是相对的，不安全是绝对的
 - 要解决安全教育、培训效果差的问题
- 保障安全是为了自己和家人
 - 解决员工要我安全还是我要安全的问题
- 安全是需要知识和技能的
 - 提升员工的安全敏感度，解决安全管理的落地问题

5、安全管理新理念

- 所有安全事故是可以防止的；
- 各级管理层对各自的安全直接负责
- 所有安全操作隐患是可以控制的
- 员工必须接受严格的安全培训
- 各级主管必须进行安全检查
- 发现的安全隐患必须及时更正
- 工作外的安全和工作中的安全同样重要
- 员工的直接参与是关键

6、识别和管理危险源是抓安全的根本之路

- 什么是危险源（危险因素）？

7、什么是安全隐患？

- 一般隐患与重大安全隐患
- 隐患=危险源隔离失效
- 消除隐患=恢复隔离有效性
- 隔离失效的原因
 - ◆ 人的不安全行为
 - ◆ 物的不安全状态
 - ◆ 环境的不安全状态

8、危险源、隐患和事故的关系

- 危险源（能量、有害物质）→隔离失效→隐患→事故
- 隐患→隔离→危险源（隐患消除）
- 掌握以上几点，人人都可以自己编制安全规程

9、安全管理两大要素

- 隔离+高调

10、安全生产微循环

- 停顿→确认→操作→停顿→确认→操作