

企业精细化管理

课程讲师：刘寿红

课程时间：两天

课程背景：

- 1 新常态下，叠加疫情影响，经济下行压力加大，企业获利空间压缩，发展受到影响。
- 2 产品同质化不断加大，市场竞争日趋激烈。
- 3 从精细管理的视角看，企业的浪费现象比比皆是，但习以为常的员工却熟视无睹。
- 4 企业已普遍认识到推行精细管理的重要性，但苦于没有好的方法、措施、技巧。

课程收益：

- 1 统一认识，凝心聚力，营造企业开展精细化管理的“势”。
- 2 帮助管理层和员工尽快摆脱粗放思维束缚，形成精细的意识和习惯。
- 3 学会在企业开展精细化管理的方法、技巧、工具、实施的套路。
- 4 理解、掌握“持续改善”这一非常重要的精细思想，为持续改善机制的形成打下基础。

课程内容：

第一部分：企业为什么要做精细化管理

壹 企业目前还存在种种管理粗放

1 管理措施单一且较不规范

2 成本控制缺乏动力和手段

3 绩效考核落实不到位

4 员工精细化工作水平不高

5 标准化作业不能真正实现

6 制度执行存在严重衰减现象

7 安全管理问题时不时出现

二 如何调动员工参与精细管理的积极性

1 具体手段：

(1) 自尊自信

(2) 激发兴趣

(3) 帮助员工快速成长

(4) 人性化的关怀与沟通

(5) 绩效考核导向

2 评价员工精细化管理参与度的两个指标：

(1) 企业微创新和大创新数量

(2) 员工企业改善改进活动参与率

3 精细化理念对员工产生作用的过程

第二部分：什么是企业精细化管理

定义：企业通过管理规则的系统化和细化，使组织管理各单元精确、协同和高效运行，最终实现浪费最小，效益最高的生产目标。

一 企业工作质量、管理效率的立体控制：

程序控制点（岗位）

流程控制线（部门）

制度（含文件）控制面（组织）

管理规则体系的三级跳：有、对、好

二 企业精细化管理的两个主要方式

1、程序化

2、信息化

案例：某企业的作业指导书

某企业标准作业管理信息系统

三 日常管理的三个指挥方式：文件指挥、会议指挥、口头指挥

会议管理精细化：

1 会前资料准备及酝酿

2 会中按流程进行

3 会议结束形成结论

4 会后规范跟踪及督导落实

四 精细化管理的三大原则：

系统解决：管理提升依靠系统建立和改善

持续改善：建立管理的自我改进机制

造物造人：员工素养提升是精细化管理开展成败的关键所在

第三单元 企业如何开展精细化管理

精细化管理推进的两个手段

理念先行

模块推进

1 理念永远是行动的先导

2 光是管理人员有精细化意识远远不够

3 树立员工精细理念的具体方式

(1) 会议：早晚会，座谈会，宣贯会

(2) 活动：观摩、竞赛、演讲

(3) 宣传：看板、报刊、手册

(4) 网络：网站、短信、微信等手机平台

第三部分 精细化管理的五个方法

一 目标化：工作目标分解到每一个人，细化到每一件事

A 制定科学

内部条件决定可能，外部条件决定可行

B 分解量化

横向到底，纵向到边

目标分解的 SMART 法则

C 日清日高

早会提出，晚会总结

二 流程化

1 面向客户的流程化管理

2 对消费者有价值的才应该坚持

3 流程管理内容

(1) 流程梳理

(2) 流程优化

(3) 流程再造

流程优化：

能够在企业各层级立即上手开展的流程管理改善

(1) 流程优化步骤：

描述流程

评估流程

优化流程

(2) 流程优化的工具：

流程问题思考工具：5W3H 分析法

流程优化工具：ECRS 技巧

(3) 流程优化案例

某企业设备维修流程

训练之一：写出一个流程优化的案例，并现场研讨。

目的：消除部门与部门、岗位与岗位衔接的无序与浪费。

三 程序化

- (1) 岗位工作内容
- (2) 工作内容分解
- (3) 完成工作内容的步骤和标准
- (4) 岗位工作程序的灵活运用
- (5) 确保精细化生产横向到底，纵向到边的手段
- (6) 相应企业的案例

案例：某企业巡检程序优劣点评析

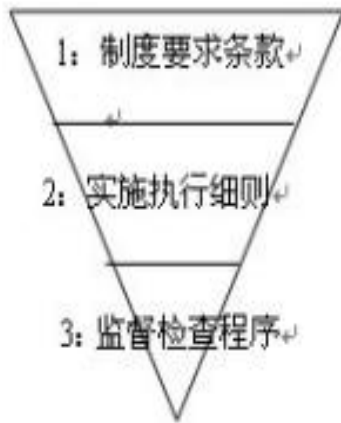
四 制度化

制度执行难的原因

- (1)、规章制度直是打印出来的一张纸
- (2)、规章制度制定的过多，对规章制度没有进行评估
- (3)、缺乏对制度的行之有效的学习
- (4)、破窗效应
- (5)、制度结构本身很粗放

精细制度制定要求

- (1) 规章制度的三个组成部分
- (2) 原则条款
- (3) 实施细则
- (4) 监督执行细则
- (5) 三者的比例关系：1:2:3



(6) 相应的企业制度案例

(7) 企业的绩效考核思考

A：岗责规范

B：奖惩制度精细

C：奖惩（考核）落实到位

D：长期坚持，形成文化

训练之二：写出一个制度执行难的解决方案。

1 在实际工作中某一项制度（或某一条制度，比如员工必须按规程操作）不能很好执行。

2 分析背后的原因。

3 参照授课内容，提出有针对性的解决方案。

目的：解决“执行难”这一困扰企业的老大难问题。

五 持续改善

1 从精细生产管理的角度，我们企业还有很多问题：

(1) 浪费问题

- (2) 质量问题
- (3) 安全问题
- (4) 设备管理问题
- (5) 5s 基础管理问题

... ..

2 改善的三性：全员性、渐进性、持续性

3 精细化管理改善所指的“问题”。

4 精细化管理经常使用的“五步改善工具”。

5 精益生产所指的七大浪费

(1) 制造过多（早）浪费

(2) 库存过多的浪费

(3) 不良品浪费

(4) 加工过剩浪费

(5) 搬运的浪费

(6) 等待的浪费

(7) 动作的浪费

6 对照思考发现企业的浪费，探寻解决的途径