

# 精细化管理培训课程大纲

讲师：张爱民

## 课程背景

全球制造管理经验证明：制造型企业每年必须能自动降低 15% 的成本才能维持竞争力。原材料涨价，产品价格下跌，参与国际化竞争的中国企业要维持低成本优势，精细化管理成为必然。精细化管理着眼于宏观市场、落实于微观现场，是消除浪费和创造价值的有机结合，细到消除一个动作的浪费、一个焊丝头的管理，大到产品开发、工艺改进、新材料的运用，精细化管理既具有管理含量又具有技术含量，需要将产品技术、工艺技术和管理技术三者有机结合。工业工程、价值工程和统计技术是实施精细化管理的三大管理技术，系统化目标管理、结构化分析、细化分析、精益化改善和最大能力常态化管理是精细化管理的五大要点。本课程以在华日资企业的大量案例全面阐述精细化管理的理念和操作方法，是日本企业极限化效率经营特色在中国成功实践的精心总结。

精细化管理是一种理念，一种文化，是科学化(规范化、精细化、个性化)管理的一项内容。最初它是针对企业管理的一种管理理念，它源于发达国家(日本 20 世纪 50 年代)，是社会分工的精细化，以及质量服务的精细化对现代管理的必然要求。是建立在常规管理基础上，并将常规管理引向深入的基本思想和管理模式。是一种以最大限度地减少管理所占资源和管理成本为主要目标的管理方式。“认真做能把事情做对，用心做才能把事情做好”。精细化更是一种意识、一种观念、一种认真的态度、一种精益求精的文化。现代企业对精细化管理的定义是“五精四细”，即精华(文化、技术、智慧)、精髓(管理的精髓、掌握管理精髓的管理者)、精品(质量、品牌)、精通(专家型管理者和员工)、精密(各种管理、生产关系链接有序、精准)，以及细分对象、细分职能和岗位、细化分解每一项具体工作、细化管理制度的各个落实环节。“精”可以理解为更好、更优，精益求精；“细”可以解释为更加具体，细针密缕，细大不捐。精细化管理最基本的特征就是重细节、重过程、重基础、重具体、重落实、重质量、重效果，讲究专注地做好每一件事，在每一个细节上精益求精、力争最佳。精细不只是细节：事情不能只做细，而且要做好、做实、做深、做透，培养和树立一各追求卓越的精神、求真务实的科学态度，精益求精一丝不苟的工作作风和良好生活习惯。

精细化管理是在 ISO9001-2000 标准基础上对测量、分析和改进进一步精细管理。大型制造业推行精细化管理，是细化生产过程的质量抽样检验，采用概率统计分析方法进行生产过程质量控制，常用的概率统计分析方法是用正态分布统计分析法，其中有两重要的概念，一是数学期望反映随机变量取值的平均值，二是正态分布的标准差，即“西格玛”。

## 课程收益

- 1、学习精细化管理理念，激发精细化管理的实践愿望；
- 2、掌握精细化管理基本操作方法，提高综合运用三大技术解决业务问题的能力；
- 3、练习精细化管理的基本管理工具，掌握运用要领，提高数字化分析能力；
- 4、分享精细化管理的实施案例，提高触类旁通、举一反三的实践能力；
- 5、学习管理工作中的软性技巧，提高活动设计和过程阻力突破的能力
- 6、生产制造部门如何持续改善现场、持续减少浪费、降低成本、提高生产效率、提升品质成为衡量企业树立行业竞争优势的重要标准之一；
- 7、掌握并运用先进的现场管理技术，通过建立全员、全方位、全过程的责任成本管理体系，才能持续降低生产成本、提高品质、改善工作效率，最终为企业获取倍增的利润。
- 8、帮助企业打开现场管理改善和成本控制大门，协助打造一流的生产现场和生产体系，

使企业在残酷的竞争中能领先一步。

**课程对象：**公司高管、部门主管、车间主任、班组长、储备管理者

**课程时间：**2-3天

**课程形式：**案例研讨、角色扮演、全员分享、专题讨论

### **课程纲要**

#### 一、精细化管理基本概念：

- 1、精细化管理的意义、目的和作用；
- 2、精细化管理的推行和组织保证；
- 3、在目前形势下，精细化管理的迫切性。

#### 二、泰勒与戴明——精细化管理的鼻祖

- 1、去掉所有错误的、缓慢的、无用的动作；
- 2、不能只对员工喊口号、下指标来提高质量。

#### 三、精细化的根本精神——杜绝浪费

- 1、为了降低浪费，消除一切浪费情形；
- 2、排队任何材料，人力、时间、能量、空间、程序、搬运的浪费；
- 3、排除生产现场的各种不正常与不必要的工作。

#### 四、推崇目视化管理——使一切一目了然

- 1、让问题无处隐藏；
- 2、使流程、设备、存货、信息等能够被快速检视。

#### 五、培养员工成为多技能——任何场合能生产合格产品

- 1、充分利用“活人和活空间”；
- 2、使生产柔性化，不浪费任何资源。

#### 六、现地现物精神——管理人员有一手的细节

- 1、亲临现场察看以彻底了解情况；
- 2、追溯源头，亲自观察，然后验证。

#### 七、标准作业彻底化——使一切工作的执行细节化

- 1、用最少的劳动力进行生产；
- 2、使充分授权变为可能；
- 3、领导的标准化作业。

#### 八、建立无间断的操作流程——使问题经细节浮现

- 1、暂停流程，以建立品质第一的思想；
- 2、内建品质是原则，不是技术。

#### 九、强调及时生产——生产安排的节省细节

- 1、在需要的时间按需要的量生产所需的产品；
- 2、使库存最小化。

#### 十、沙盘练习

- 1、水杯试验——如何用最小的资源生产最多的产品；
- 2、小组竞赛和经验总结。

#### 十一、使组织准备好发展优秀员工——长期发展易漏细节

- 1、基业常青的基础是文化，文化的基础是人；
- 2、教练式的训练，NBA的启示；
- 3、被忽略的一线员工的能力；
- 4、创造力的浪费——第八种类浪费。

#### 十二、精细化财务管理的核心重点——赢利的细节

- 1、记帐核算型向经营管理型转变；
- 2、事后静态核算向全过程、全方位的动态控制转变；

- 3、支配型向服务型转变；
- 4、案例研究：从反光镜的图像决定开车的方向。

### 十三、数据和事实驱动的问题解决方法 -- 大胆假设，细心求证

- 1、数据驱动文化的养成；
- 2、数据中涵盖了一切细节；
- 3、魔鬼在细节中，魔鬼也在数据中；
- 4、案例研究：问5次为什么，你能找到一切细节。

### 十四、精细化管理的八大方法 -- 手段简介

- 1、细化 -- 大功成于精细；
- 2、量化 -- 没有量化就没有细化；
- 3、流程化 -- 高效来自流程改造；
- 4、标准化 -- 有标准化才能执行到位；
- 5、协同化 -- 衔接配合，是提高系统效能的前提；
- 6、经济化 -- 节约成本要利润、财务与成本；
- 7、实证化 -- 精细化管理，要务实求真、数据化、信息技术、市场分析；
- 8、精益化 -- 优势源于求精。

### 十五、小组练习：如何建立精细化管理的机制

- 1、如何利用SWOT分析探讨可能存在的优势、劣势、机会和威胁；
- 2、讨论如何加强优势，克服劣势，利用机会和对付威胁；
- 3、创建一个细节的管理范例。

### 十六、精细化管理的再认识 -- 精细化的要素

- 1、精细化的操作：企业活动中的每个行为都正规化、规范化和标准化；
- 2、精细化的控制：企业业务的运作要有一流程，要有计划、审核、执行和回顾的过程；
- 3、精细化的核算：通过核算去发现经营管理中的漏洞；
- 4、精细化的分析：将经营中的问题从多个角度去展现和从多个层次去跟踪；
- 5、精细化的规划：制定的中远期目标，这个目标包括了企业的服务规模、业态、文化、管理模式和利润、权益等。

### 十七、精细化管理的导入

- 1、两个任务：执行力、配合；
- 2、三大原则：实效、简单、可操作；
- 3、五项注意：权力集中、责任个体化、连坐、干部决定性、以事为本。

### 十八、精细化管理的配套措施

- 1、让人不能粗放 -- 精细化的方法、制度；
- 2、让人不想粗放 -- 薪酬绩效；
- 3、让人不敢粗放 -- 重罚；
- 4、让人觉得不该粗放 -- 精神教育、文化氛围。

### 十九、精细化案例介绍和总结问答

案例1：成本节约的精细化操作方法；

案例2：通过对流程的分析，提高效率 and 少人化

总结和答疑