鼠年策略

一，鼠年前言

鼠年新年倡议书：

一，关于防疫。鉴于全国爆发新型冠状病毒感染肺炎疫情，多省已启动一级应急响应机制！作为社会一员，我们应该做到：不恐慌、不传谣，共克时艰过新年；带口罩、勤洗手，不给病毒有机找。

二，关于拜年。能让武汉封城、贺岁片取消、死亡数十例的疫情，一定很严重！建议微信拜年！视频通话！电话拜年！文明拜年！不要觉得人情淡薄，疫情面前，人命第一！春节年年有，生命价更高！当面拜年属打扰，相遇礼仪问声好；来年相安无事在，同甘共进携手老。

鼠年新年倡议到，真心诚意为您好；芳华渐远初心在，砥砺前行看今朝。

岁月更替，华章日新；平安幸福，健康是金。

本文主要从鼠年开工、鼠年效率提升、鼠年发展战略、管理的化繁为简几个方面展开讨论：鼠年策略。

二，鼠年策略大纲：一，开工大吉；二，效率提升；三，发展战略；四，化繁为简；术---道---象---易；

三，开工大吉之“鼠年开工策略”：

3.1在人员方面，要做到：统计到岗、统计延假、开工通知、门禁管制，四个关心：关心健康、关心出行、关心防护、关心处境。

3.2在设备方面，要做到：配件准备、检修准备、开机确认、试产确认、汇总情况、应急响应、集团作战、双班调整。

3.3在物料方面，要做到：常用备料、安全库存、市场计划、交付应急、厂商开发、厂商考察、长期合同、应急合同。

3.4在方法方面，要做到：品控计划、技术提升、人员培训、干部会议、专案改善、调整计划、统筹规划、协同作战。

3.5在环境方面，要做到：定期消杀、高温烘烤、通风采光、合理摆置、严控疫情、体温检测、严查防护、卫生检控。

四，效率提升之“鼠年效率提升策略”：

4.1在人员方面，要做到：师带徒弟、部门招聘、个人代招、核心团队、多能化、技术评鉴、晋级激励、传帮带。

4.2在设备方面，要做到：机械润滑、电机保养、转动检测、望闻问切、日常保养、区别保养、强制保养、定期检修。

4.3在物料方面，要做到：进料品质、检验报告、批次管理、标识管理、储存管理、先进先出、拓宽渠道、保障供给。

4.4在方法方面，要做到：工艺优化、结构优化、材质优化、全面激励、订单管理、失败成本、现场7S、人员培训。

4.5在环境方面，要做到：市场开拓、精细管理、开源节流、外部拓展、空间拓展、品类精选、生命周期、IE改善。

五，5W5M法应用。解决问题最实用的工具就是5W5M表：把5M（Man人员、Machine设备、Material物料、Method方法、Measurement测量、Environment环境、进行Why为何、Mhat是何、Where何处、When何时、Who何人、How何做、How Much何值的分解分析、层层剖析，找到起因，再进行8D手法改善。

六，发展战略之“鼠年发展策略”：

6.1在人员方面，要做到：积分激励、加分考核、资质认定、计件改革、团队建设、企业大学。

6.2在设备方面，要做到：分期供养（付款）、适当租赁。

6.3在物料方面，要做到：控制库存、掌握行情。

6.4在方法方面，要做到：开源节流、精细管理、精益生产、客户绑定、数据激励、干部任免、团队灵活。

6.5在环境方面，要做到：环保防疫、无尘车间、企业文化、标杆车间、标杆部门、标杆工厂。

七，发展战略上，有一些工具表单推荐使用：

《产品和服务质量分析表》：主要内容有：要求项目：产品/客户要求、衡量目标、质量分类（包括基本质量）；当前水平：数据来源、资料名称、客户评价、与竞争对手表面的比较；未来变化：趋势描述、未来分类、时间紧迫度；需要改进标记；年度改进规划（进入质量目标的改进型指标）：改进具体对象、方案、考核指标、责任单位、时间进程、需要资源等。

八，《风险分析评价表》：主要内容有：外部风险、外部机会、内部风险、内部机会、相关方、重要相关方风险、重要相关方机会、过程风险等，可供选择；每个子表分析：评价具体对象、评估日期、因素个数、分析的目标、个数的高中低、影响度（评分1-9分排列，采用专家法进行评价，专家成员为各部门经理/总经理进行评价，1分为最低，9分为最高）；可能性（评分1-9分排列，采用专家法进行评价，专家成员为各部门经理/总经理进行评价，1分为最低，9分为最高）。

九，《公司战略与目标的描述表》：纵向描述：战略视角：市场、客户、产品、技术、财务；横向描述：战略方向描述、具体目标、说明等。

十，《年度工作总结思路表》：主要内容有：顾客：相关项目、表现状况、如何更好；人员管理（关键被管理对象）：管理对象、工作意识、工作能力、本年度给予过的指导、下年强化对象；管理的过程：过程及表现、下年改进点；改进行动：改过什么、效果如何；改进的证据支持：本年度改进的证据、下年改进证据、应补充哪些；上司和周边关系：相关部门、需求、表现如何、下年改进点。

十一，化繁为简。从5S到7S。要深刻理解5S到7S的战略与现实意义，切实落实整改，让品质和效率生根在夯实的现场管理基础上，赢得客户与市场，为生存与发展而战！

十二，在2019年（猪年）5S的基础上，2020年（鼠年）要认真做好7S工作，在2021年（牛年）做好9S工作，在2022年（虎年）做好11S工作，在2022年（兔年）做到13S工作，向行业标杆、企业标杆迈进!

十三，我们要达到标杆工厂的4.0水平，与国家《中国制造2025》工业4.0同步！

十四，改善无止境。安全、节约、整理、整顿、清扫、清洁、素养、学习、共享、坚持、效率、满意、服务共13S，你还认为这仅仅是在做现场管理吗？！

十五，从5S到13S，现场管理经历了什么？从平庸到卓越、从传统到精进、从现代到领先、从平凡到标杆。

十六，化繁为简。做好以上精益管理，需要建立“企业大学”（有些企业叫“商学院”或“管理研究院”）的专门机构，进行系统性学习并考核，锻炼出一支“铁军”！《利华管理成长系统》主要内容：1，各种国际标准化体系；2，精益生产；3，迎战变革；4，管理学；5，ISO与MBA管理实战；6，企业文化与企业大学；7，管理工具；8，团队建设与管理沟通；9，人力资源管理实务；10，国家高新建设；10个系列课程共800个课目。

十七，先培训后追踪。建立《管理改善追踪表》，日日精进。

十八，先辅导后改善。东福印务经利华管理辅导培训和展开《ISO与EMBA管理实战研讨班》系统培训后，管理上大幅改进提升，目前已荣获《包装百强排行榜》排列第89位，并成为中烟集团供应商。

十九，先体系后绩效一。东福陶艺经利华管理辅导培训和展开《ISO与EMBA管理实战研讨班》系统培训后，管理上大幅改善提高，目前已成为古井贡酒集团和汾酒集团的玻璃瓶供应商。

二十，先体系后绩效二。德阳东福经利华管理辅导和展开《新三大纪律八项注意》之《员工篇》、《管理篇》、《经营篇》的系列培训，经营管理上突飞猛进，以每年30%业绩递增，目前产值突破两亿大关。

二十一，先体系后绩效三。中山溢进经利华管理连续两年辅导培训和展开《优秀班组长》、《金种子培训》、《IE改善》等系列课程培训，组织各种专案改善活动持续跟进，目前已成长为耐温五金制品行业领军企业。

二十二，先体系后绩效四。以国际标准化体系标准章节内容，各章节围绕第五章领导力（领导作用）展开工作，进行第六章策划Plan、第七章支持和第八章运行Do、第九章绩效评价Check、第十章改进Act，进行PDCA管理循环。

二十三，先体系后绩效五。以客户满意和满足为主攻方向，在基本质量的基础上，展开魅力质量和线性质量的客户体验超越，形成客户粘度（客户忠诚度）。

二十四，先体系后绩效六。七大管理原则，引爆各级领导力。七大管理原则中，都围绕领导力（领导作用）：以顾客为关注焦点、全员参与、过程方法、持续改进、基于证据的决策、关系管理等，都以领导力为核心。

二十五，先体系后绩效七。2015版质量管理体系标准，与IATF16949标准（最先是汽车行业在应用，发展到高端企业都应用的管理体系）想通：企业围绕竞争，要做足四点：1，引爆各级领导力；2，提升产品竞争力；3，强化环境适应力；4，落实过程执行力；这两个体系之间主要差别在第八章运行模块，如APQP、生产过程控制等。

讲两个案例。

赵云的执行力。刘备：赵云听令，速往直取荆州、益阳！赵云未以手下无人可用，斩钉截铁道：主公，得令！五日后，从五百人带回两万精兵：“主公，还荆州、益阳、长沙府印！”

李云龙的执行力。师长（原型刘伯承）：李云龙，速带独立团围剿打援！李云龙信心十足道：保证完成任务！结果发现被三倍之敌包围，而且敌特工营正在突袭八路军总部首长（原型彭德怀，当时只有一个警卫连），情况危急，李云龙把三个营和一个警卫连分兵四路反包围，导致敌人以为上当，迟疑不前。战况发展到最后引发历史上著名的“百团大战”：师长，送给你三八大盖一千只，火炮一百门！

这就是执行力～领导力！

二十六，先体系后绩效八。搜集整理客户要求，进行质量竞争分析，确定应改进的方向，制定公司经营计划，进行环境与相关方分析，进行过程分解，进行过程风险识别和评价，确定指标和对策，修改完善体系文件，成立专案小组，进行APQP展开，进行产品和过程确认，修改作业控制文件，进行作业控制。

二十七，先体系后绩效九。把所有体系文件进行清单表格化，与部门《工作职责》和《岗位职责》以及《待办事项》挂钩，明确责任部门和负责人，进行内稽内控和优化绩效考核。

二十八，先体系后绩效十。在建立标准化的体系过程中，从体系新建---体系维护---体系改善的步骤，通过不断改进和升级，导入“阿米巴经营”模式，让核心员工当老板，管理才能变得简单，绩效提升也变得容易。

二十九，阿米巴经营是另一个专案，分十几个阶段达成，最主要先从5S/7S开始精益化才能导入，不能一蹴而就、一步登天。

三十，总结：管理的逻辑和进化轨迹是：术---道---象---易。术：管理是一门技术；道：管理是一门科学；象：管理是一门艺术（抽象）；易：管理是化繁为简（易，《易经》）。

三十一，柳传志、李嘉诚、王健林、任正非、马云，他们早已停止了上学，但他们从未停止学习。只有你努力学习了，有了资源和话语权后，你才可能为自己争取公平的机会，你不努力学习就永远不会有人对你公平。我们无法预估——自己所处的行业，什么时候会衰败；自己所处的岗位，什么时候被替代；自己唯有不断学习，才能更加强大；才能让自己立于不败之地更加持久——只有优秀，才有选择的资格。

三十二，深度思考，系统思维，详利华管理微信公众号lihua—guanli原创文章六百余篇，扫这个二维码关注它，可免费获得《利华管理成长系统2020》培训资料八百个文件电子档。在每个周末和假期，您可以提前预约面谈。利华管理，管理利华，这个LOGO是深圳市利华企业文化管理有限公司的注册商标。