

中国式精益管理

课程背景：

中国式管理其实是人情化管理，这种管理方式有利于建立柔性、和谐的气氛，最大程度地激发被管理者的热情与忠诚。但既然是人情化管理，被管理者就可以选择不接受或不报答管理者的人情，因此这种管理方式的主动权掌握在被管理者手中，是一种管理者丧失了主动权的管理模式。

中国与西方，人情化管理与制度化、管理，二者各有利弊，该如何结合？

对于如何管理企业，很多管理学教科书都不乏连篇累牍的理论阐述，很多老师也帮助企业做过这方面的培训。我发现这些管理教科书最大的问题就是理论和实际有很大的差距。

差距在哪里呢？这个差距就在于理论提供的那种解决模板，它假定了整个管理过程是相对稳定的，而我们实际的管理过程是极不稳定的，而这种极不稳定态决定了管理的过程失去控制，过程失去控制的结果最终就没有结果。

企业管理问题谁都知道，就是解决不了：

- 1.上了 ISO——没用
- 2.上了 ERP——瘫痪
- 3.搞绩效考核——罢工
- 4.精益生产/5S——无效

管理者的困惑一：人难管

- 1.员工执行力差：光说不做，光想不做者大有人在。制度文件一大堆，没人执行，也没人真正抓执行。怎么办？理论水平都不低，但做起事来却差劲，怎么办？
- 2.员工积极性差：工资待遇不算差，但偏偏谁都没劲干，怎么办？
- 3.员工稳定性差：明明企业彼此差不多，偏偏员工老跳槽，怎么办？
- 4.员工服从性差：能力一般般，却偏偏谁都不服谁，事情干不好，却喜欢怪别人，这样的团队怎么带？
- 5.绩效考核差：绩效考核月月搞，要么走形式、要么人情化，指标收集一大堆，数据全部在造假，最终老板员工都抱怨，绩效到底怎么考？
- 6.员工责任性差：问题时有，扯皮推责烦，怎么办？责任时常挂嘴边，出现问题没人管，责任去哪儿了？

管理者的困惑二：事难做

- 1.有订单却总难准时交货，客户天天抱怨。怎么办？

2.员工大家都很忙，但货却出不去，效率低，产出少，导致员工工资上不去，人员留不住，企业陷入恶性循环，怎么解？

3.员工操作不规范，生产过程无标准，品质问题频繁出，返工客诉时时有，怎么办？

4.物料供应不及时，生产常常停工等。时间浪费掉，效益没出来，怎么办？

5.材料成本越来越高，但浪费却有增无减，做得多，亏得多，怎么办？

6.专家老师的课听了不少，也请过不少；体系.模式.制度文件也搞过不少。但就是没有用，怎么办？

7.当问题出现引发具体究责时，部门间经常会发生低效的推诿和争吵，怎么办？

钱越来越难赚，效率低下是根源！效率低下，管理失控又是根源的根源！企业里几乎所有问题都可以追溯到管理失控上来，没有控制，管理就象是一场游戏！

如何解决管理失控的问题？通过【六道控制法】的运用，让管理者懂得从源头开始控制，对过程进行控制，对结果进行控制，最终实现企业的有效运行，实现企业价值和高效产出！

本课程提供的精细化管控体系管理模式，在企业内建立标准，制约，责任三位一体的流程系统，并辅之以企业人心管理模式，打造企业控制力和凝聚力。控制出效益，约束出效益，此精细化管控体系已经在 200 余家工厂的实践中得到验证，充分证明！

段老师建立起了一套立体互通式的《中国式精益生产》管控模式，通过 6 重管事+3 重管人的方法，管人与管事既分离又互通的管理模式，是专门针对【生产制造企业管理者的一套管理方法论】课程，针对企业在管人和管事方面存在的误区：针对【管人的人不去关注这个人做的事，管事的人不去关注做事的这个人】这一现象而独立开发的课程，结合老师 20 余年来对中国人文及西方科学管理的研究和实践，以及在管理培训实战中呕心沥血的心得之作，是管理思想的一次重要革命。此课程已经在 200 余家企业的实践中得到验证，充分证明！全国唯一，值得您的期待！

课程目标：

- 1.明白效率是如何产生的；
- 2.了解控制与管理的区别，以及管控的目的和意义；
- 3.掌握开展六道控制法的理论.方法.工具；
- 4.掌握提高执行力的工作方法和工具；
- 5.掌握提高团队责任心的方法和工具；
- 5.掌握企业有效的管控模式的开展方式，推进步骤，员工参与的具体做法。

课程收益：

- 1.领导层面：保证制度文件真正落实.解除领导无效忙碌状态，把更多精力放到企业大发展战略选择上来。
- 2.员工层面：复制已有成功经验.克隆各类优秀员工，同时通过讲解让员工理解，控制并不是束缚员工，而是解放员工，帮助员工快速掌握工作技能，提高工作效率和工作能力，以获得个人与企业的同步成长。
- 3.竞争层面：全面满足客户订单需求和快速出货，帮助企业赢得更多客户支持，在激烈的市场竞争中常胜不输，永远保持有利地位。
- 4.文化层面：通过六种控制手法的学习，学会用规则.制度来代替个人的主观能动性，通过过程对人和事的管控提升团队工作效率，打造高效执行文化，避免不必要的摩擦和内耗，形成公平公正开放的文化氛围，让企业充满生机和活力。
- 5.稳定层面：让学员明白推行管控手法可以促进企业持续发展，使每个人都变成企业核心，最大限度减少对核心人员的依赖，为员工增加安全感和生活保障，降低员工流失率。

课程特色：

本课程段老师重点讲授两个管控的核心思想：“一个是“合”.一个是“分。“合”：强调人与人.岗位与岗位.部门与部门.流程与流程.数据与数据之间如何通过巧妙地合作进行相互制约的思想。“分”：人事分离。提出了“管人与管事”的分离思想。其核心在于将对企业具体事务的管理从领导的权力中分离出来，用流程化的模式进行标准化的管理。从而使领导的精力能更多地放在流程解决不了的问题上去。这既可以降低成本，又避免了相互干扰，提升了效率。

讲师非常注意管理与控制的辩证关系，不讲大道理，只讲操作方法，如何通过事的过程来控制人的行为，如何通过人的行为来控制事的结果。这就是控制与管理的精妙所在；

讲师在本课程中深入探讨中国人在做事时的陋习，通过对人性的研究而开发出来的一套管理方法，本课程将给您一个不一样的管理思维，让学员学来即用，用之即有效的管理方法，生鲜火辣的精彩内容期待与您分享！

授课方法：

理论讲授,数据分析,图片分享,工具介绍,工具演练,分组讨论,结果发布,讲师点评,课后作业,内容考试与标准答案,持续改善计划。

适合对象：董事长.总经理.副总.各部门经理.主管

培训课时：2天

课程大纲

第一讲：中国企业管理的现状

一、中国企业的改革难题

- 1.人的问题
- 2.先进管理体系在我国遇到的尴尬

二、遇到难题的原因

- 1.企业所处的阶段
- 2.培训的误区

三、中国企业的改进之道

第二讲：约束出效率（上）

一、效率从哪里来？

二、城市交通拥堵的启示

三、集体弱智现象

四、中国企业的管理误区

五、中国企业存在的问题

- 1.组织结构的缺失
- 2.人/事不分的管理体制必须打破

第三讲：约束出效率（中）

一、部门对部门如何约束？

二、如何约束业务？

三、如何约束客户？

- 1.PMC 部门对客户的约束
- 2.约束客户的好处

四、如何约束老板？

五、对采购员的七重控制

- 1.物控如何约束采购？
- 2.稽核员如何约束采购？
- 3.仓库如何约束采购？

- 4.人事部门如何约束采购？
- 5.品质部门如何约束采购？
- 6.财务部门如何约束采购？
- 7.采购主管如何约束采购？

第四讲：约束出效率（下）

一、如何约束仓管

- 1.物控如何约束仓库
- 2.车间如何约束仓库

二、计划的权威性建立

三、如何保证计划不变？

- 1.执行计划与滚动排查

课堂演练：《计划六套组合拳》演练；

老师点评：

四、技术部门与品质部门的标准控制

- 1.如何做准物料清单（BOM表）
- 2.品质部门的流程控制

课堂演练：《套料表》与《标准工时》的制作演练；

老师点评：

五、人事与财务部门的控制方式

- 1.人事如何控制绩效？
- 2.财务部如何控制成本？

课堂演练：绩效数据的控制演练；

老师点评：

六、标准化的本质：流程化+数据化

七、流程编写七步法

课堂演练：流程编写步骤训练；

老师点评：

第五讲：控制出结果（管事）

【管事】方法的纲领——约束出效率，让员工做事没有选择的余地

——如何使员工做事时没有选择

限制“变通”，为“分离术”的导入奠定基础，扫平障碍。重点解决人们只图方便的坏毛病。

一、横向控制法

1.——如何设计和使用《横向控制法》和《流程控制卡》

2.强调横向分权，平级制约。让我们摆脱完全依赖领导的传统做法；

课堂演练：分组填写《横向控制卡》；

老师点评：

二、三要素法

1.——如何设计和使用《三要素法》

2.将控制的要素进行分解，逐项落实，做到事事有标准，有制约，有责任。重点整治管理中“只做不管”的假动作。

课堂演练：分组填写《三要素控制卡》；

老师点评：

三、分段控制法

1.——如何设计和使用《分段控制法》

2.将控制过程分段细化，达到集中优势兵力，各个击破的控制效果。重点解决“只要结果，不管过程”的坏习惯。

课堂演练：分组填写《分段控制卡》；

老师点评：

四、数据流动法

1.——如何设计和使用《数据控制法》

2.用分数替代感觉，是这种方法的最终目的。

课堂演练：分组填写《分段控制卡》；

老师点评：

五、稽核控制法

1.——如何设计和使用《稽核控制法》

2.该方法将管理活动最终的效果分解到一次次的实施过程当中。通过多次的检查稽核，让人们的行为和心态发生改变，产生累积效应，最终改变企业。它主要改变人们“只重方案设计，不重具体实施”的坏习惯。

课堂演练：分组填写《稽核控制卡》；

老师点评：

六、计划控制法

1.——如何设计和使用《计划控制法》

2.该方法将管理过程中的目标逐步分解到天，最终以天为单位的目标管理，通过每天.每周.每月的检讨，最终实现各管理者，各员工.各部门和企业的最终目标和绩效。它主要改变人们“只做不想，一切听领安排”的坏习惯，最终是为了训各管理者的工作计划性和眼光前瞻性。

课堂演练：分组填写《日计划/周计划/月计划》；

老师点评：

第六讲：控制出结果（管人）

【管人】方法的纲领——认同出效率，做为员工，何谓正确？

一般人都把劳动看成获得生活所需之粮食与报酬的手段，认为劳动的时间越短越好，工资则多多益善，其余时间要用来发展自己的兴趣，从事休闲活动，这样的人生才算丰富。抱持这种人生观的人认为劳动是人人都不愿意做而又必须去做的事。

然而，工作对人类而言，其实具有更深远.更崇高的价值与意义。劳动可以帮助我们战胜欲望，磨炼心性，培养人格，其目的不只是换取生活所需，因为换取生活所需只不过是劳动所附带的功能而已。

因此，以全部的精神投入每天的工作，是极为重要的事，唯有如此才能做到锻炼灵魂.提升心性的无上“修行”。

生活就是灵魂成长的教室，工作就是修行的道场，生命就是我们的导师。

教育式管理——人心的标准化

一、制度化管理的局限

二、人的标准化

三、人心如何控制

1.全员主解法

——如何设计和使用《全员主角法》

私企不可能让人人成为主人，但可以让人人成为主角。你只要给一个平台和空间，营造多样化的人际关系，就可以让人们在不同场合成为“焦点”。

很多管理的问题是从“分别心”开始的。企业真正留人的方法是，营造一个好的人际关系，让他舍不得这群人，舍不得这个氛围，他舍不得走。建立十二场是关键。

心态控制场：情场.乐场.梦场.心场.友场.交场。

行为控制场：赛场.职场.战场.教场.考场.会场

2.案例分析法

——如何设计和使用《案例分析会》

古语云：君子需严于律己。曾子曰：吾日三省吾身

你把周围的人看成什么，你就会以什么样的态度对周围的人；你以什么样的态度对周围的人，你就会以什么样的方式去做管理。做管理的基本功就是把自己调到看着周围的人都比较舒服的位置上来。佛家说：“不分别，修智慧。”

3.持续种因法

——如何设计和使用《持续种因法》

中国有句古语，叫做“积善之家有余庆”，意思是，多行善，就会有好报。

“情不為人”，同情他人，为他人多做好事，结果必然利人也利己，这绝对错不了。

人心是一台录放机，人的行为.言语.意念都会被自己这台录放机摄录下来。管理者应该明白，所有的人现在的行为都是被自己过去录下来的东西所控制的，佛家把录下来的这些叫“业”。

管理从修行开始。

课程总结