

# 精益思想解读与中国式精益生产实践

## ——中国式精益生产管理

### 课程背景：

精益管理这一概念是出自于日本的文化。在日本精益化生活意味着要消除浪费，有质朴的工匠精神并且还要非常的正直。这些精益化的生活实质上是来源于武士道的精神。武士道的精神所提倡的是残酷和忠诚两点。残酷意味着要不讲人情，只针对事情。忠诚则表明需要有强烈的服从意识。

提出精益管理的概念是因为这与中国的传统文化相悖。中国人一直过的是粗放式的生活并且追求仁义道德。这其实给企业带来了许多不好的模式与习性。

在中国粗放式的生活中认为要大方而不惜浪费，认为豪华是一种时尚品味，认为灵活是一种审时度势。因此这种粗放式的生活与精益管理其实是一种格格不入。再加上中国人的仁义道德观念认为要重人情，重生命，千里送鹅毛礼轻人意重是我们重人情的最典型表现；认为好死不如赖活着，生命重于气节也越来越被推崇。所有的这些思想观念都不适宜于企业的管理。对于中国企业的管理，模式与习性的冲突仍然很重，很多的企业都是知道该如何去做却做不到，即使做到了也不能做得长久。这种不好的习性如果不能改正，现有的模式实际上很难长存。企业面对的难题还不止这些，目前的企业还在训练人的坏习性。企业的粗放性使人不讲精确，随意性让员工不受制约，而尤其是中国的人情化使人们不讲原则。

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？

### 一、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.绩效考核——罢工
- 4.聘请顾问——上当
- 5.精益生产——无效
- 6.推行 5S——形式

### 二、生产管理的困惑：

- 1.有订单的企业，却总难准时交货，客户天天抱怨。怎么办？
- 2.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.采购物料不及时，车间常常停工等。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？

本课程提供的是一套全新的基于中国人的精益管理模式，管事利用西方化的工具，管人利用中国的价值观。在企业内建立事的标准，并辅之以企业人心管理模式，打造企业核心控制力和凝聚力。控制出效益，约束出效益，讲师非常注重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，此课程结合老师 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.了解管人与管事的不同和区别；
- 2.了解控制与管理的区别，以及管控的目的和意义；
- 3.掌握开展各种控制法的理论.方法；
- 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；

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：

制造企业高层领导.中层管理者.生产制造相关连部门主管人员（建议参与部门：市场/计划/物控/采购/仓储/设备/工艺/品质/财务/人力资源/总经办）  
董事长/总经理参加效果非常明显（便于后续推动）

培训课时：2天

## 课程大纲

### 第一讲：中国企业管理的现状

#### 一、先进的管理体系在中国遇到的尴尬

- 1.上了 ISO——没用
- 2.上了 ERP——瘫痪
- 3.绩效考核——罢工
- 4.管理变革——动荡
- 7.精益生产——无效
- 8.推行 5S——形式

#### 二、精益管理的内涵

- 1.中国文化与日本文化
- 2.中国的变通术与日本的死板
- 3.中国的人情化面子化与分离术
- 4.中国的两手一起抓两手都要硬与日本的一手论语一手算盘
- 4.西方现代管理与中国传统哲学的结合

#### 三、中国企业界管人的误区

- 1.反积极性
- 2.压抑的积极性
- 3.军队为什么高效

- 4.员工的积极性不可靠
- 5.领导人自己没有积极性

## 第二讲：流程管事——控制七手法

### 一、约束出效率

- 1.约束出效率
- 2.方便是效率的敌人
- 3.管理就是规定

——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。

### 二、手法1——横向控制法

- 1.做/管分离
- 2.横向集权
- 3.人/事分离

——如何设计和使用《横向控制法》和《流程控制卡》

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：**分组制作《横向控制卡》；

**老师点评：**

### 三、手法2——三要素法

- 1.管理中充斥假动作
- 2.识破管理中的假动作
- 3.控制管事中的假动作

——如何设计和使用《三要素法》

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：**

### 四、手法3——分段控制法

- 1.考核为何没有用
- 2.单位划小，控制更好

——如何设计和使用《分段控制法》

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：**

### 五、手法4——数据流动法

1.让数据流动起来

2.让改善自动进行

——如何设计和使用《数据控制法》

该方法将改变管理者用数据管理替代凭感觉做管理的习性，建立企业数据链和数据库，实现企业可持续改善是这种方法的最终目的。

**课堂演练：**分组填写《数据控制卡》；

**老师点评：**

### 六、手法5——稽核控制法

1.有一种增长叫自杀

2.反复抓，抓反复

3.针对10次反复设计方案

——如何设计和使用《稽核控制法》

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：**

### 七、手法6——案例分析法

1.狂妄而不自知，把训斥部下当成很威风的事情；

2.只管别人，不管自己。

——如何设计和使用《案例分析法》

该方法将管理过程中的失误.问题点的解决过程分部分解，通过案例分析让自己的错误自己明白。它主要改变人们“只管别人不管自己”的坏习惯。

**课堂演练：**分组填写《专项稽核报告》；

**老师点评：**

### 八、手法7——全员主角法

1. 新人出自新关系. 责任感源于身份感

——如何设计和使用《全员主角法》

企业员工被边缘化. 缺少关爱是企业的常态，导致员工离职. 离心. 离德，不合作. 敷衍. 应付式的被动工作，企业缺乏凝聚力。全员主解法以聚焦关注消除行政式管理带来的员工被边缘化，让人人成为中心。

课堂演练：分组填写《人际关系十二剧场》；

老师点评：

### 第三讲：领导管人——认同出效率

#### 一、如何建立认同

1. 先认后管——管理源于认同
2. 中国人认人，西方人认规则
3. 先帮后管——认同源于帮助

#### 二、如何改变习性 (1)

1. 习性决定成败
2. 好习性是训练出来的
3. 好企业是所好学校

#### 三、如何改变习性 (2)

1. 企业要管人，必须有信仰
2. 从“信”到“信用”
3. 信仰是“不二”法门
4. 信者无敌

#### 四、如何建立信仰

5. 信仰消除对立
6. 坚持就是信仰

#### 五、如何建立人际关系

人际关系改造的十二剧场

### 第四讲：生产管理六大动作

前推后拉. 滚动排查；频繁调整. 快速反应

#### 一、生管六日工作法的动作分解图

## **第一“日”：《日协调》动作**

日协调动作操作要领

《日协调会动作控制卡》

## **第二“日”：《日备料》动作**

日备料动作操作要领

《日备料动作控制卡》

## **第三“日”：《日计划》动作**

日计划动作操作要领

《日计划动作控制卡》

## **第四“日”：《日稽核》动作**

日稽核动作操作要领

《日稽核动作控制卡》

## **第五“日”：《日考核》动作**

日考核动作操作要领

日考核动作控制卡

## **第六“日”：《日攻关》动作**

日攻关动作操作要领

《日攻关动作控制卡》

## **第五讲：传统管理的“死结”**

### **一、传统管理的“死结”**

- 1.传统管理：领导丧失了主动权
- 2.传统管理：大治与大乱的钟摆效应
- 3.传统管理：企业丧失了创新能力
- 4.传统管理：“人情化”之累

### **二、传统管理让企业成为帮会**

- 1.“义气”代替了管理
- 2.重做人，轻做事

### **三、传统管理让人无法较真**

- 1.消极抵抗，瓦解流程
- 2.矛盾激化，回复原态

#### 四、传统管理缺乏包容

1. 只求同，不存异

2. 掩盖矛盾，集体寻死

课程总结