

“精益管理”与“精益领导力”

——如何用“精益管理”思想来经营管理企业

精益管理就是用正确的经营指导思想，恰当的组织形式，运用一系列的科学管理方式和方法，实现在企业运行成本和产品成本最低的前提下，追求用户满意产品的活动。换句话说来讲，就是用所能达到的最优良的品质、最低成本的投入、最短的交期、最好的服务来充分满足客户需求的一种企业经营管理行为。即称之为“精益管理”。它的核心内容是：科学管理消除浪费，创造财富；即以最少的投入，获得最佳的效益和利润。它的行为原则是：树立由最终用户来判定企业产品或服务的价值观；通过识别价值流，保留为解决问题而设定的工艺设计、信息资源流通和物质资源转化等创造价值的活动，剔除一切非增值的管理活动，使之达到用户满意；通过企业自身努力，以“尽善尽美”为目标不断改善，使受益者获得最大利润，使企业能够永续经营持续发展；管理者必须用精益管理思想来经营企业才能基业长青。

培训目标：

- ◆ 让管理者的工作更具有针对性
- ◆ 一种经过长期检验的管理体系
- ◆ 对下一次工作的“起点”负责
- ◆ 掌握精益管理思想的方法与工具

课程收益：

本课程为企业领导层构建在组织中实践精益和沟通思想所需要的思维框架。成功完成本课程后，你将能够：

- 作为管理层，你能阐述如何在工作中应用精益
- 深入了解自身管理风格和精益领导风格之间的对比
- 使用精益领导力工具实施结果导向的快速业务变革
- 识别和消除精益实施过程中的障碍
- 最大限度获得实施精益的优势

课程对象：

本课程设计为获得对基于丰田模式的“精益”的价值观、技能和知识的深入理解。目标学员包括：各级主管领导、领导候选人、希望了解精益领导力的人士。

课程大纲：（2--3天，内训建议2天以上）

第一部分、精益管理思想的起源和发展

- ◆ 中国企业管理中遇到的现状分析
- ◆ 企业衰退的关键原因分析和遇到的十个主要问题
- ◆ 什么是精益管理？
- ◆ 精益管理的重要意义
- ◆ 精益管理——中国企业的必由之路

- ◆ 精益管理决定未来企业竞争成败
- ◆ 从粗放式管理到精益管理
- ◆ 为什么要实施精益管理
 - 1) 市场竞争日益激烈
 - 2) 趋于成熟和复杂的消费群体诞生
 - 3) 投资者和公司监管机制趋于成熟
 - 4) 市场分工越来越细
 - 5) 产品利润趋向于零
 - 6) 同质化——企业经营的全球性难题
- ◆ 什么是精益企业？
 - ◆ 从精益生产到精益领导力的驱动力
 - ◆ 建立精益管理模式的过程——怎样看待“精神世界”是关键
 - 1) 丰田家族
 - 2) 丰田产业——丰田对产业、对社会的影响
 - 3) 丰田生产方式的诞生
- ◆ 案例分享：为什么只有低于 20% 的企业成功地实施精益
 - ◆ 案例分析：中国人为什么不守纪律？
 - ◆ 案例分享：丰田公司高利润背后的故事
 - ◆ 案例分享：精益管理在欧美企业的成功实践效果
 - ◆ 案例分享：精益管理在中国企业的成功实践效果

第二部分、实施精益管理常出现的误区与问题

- ◆ 精益管理实施的八大障碍
- ◆ 精益管理对员工的七大好处
- ◆ 误区：认为精益管理是一种新的特殊管理方法
- ◆ 误区：传统管理“管”的太多，“理”的太少
- ◆ 误区：分不清重点
- ◆ 误区：对细节重视不够
- ◆ 误区：没有设定标准
- ◆ 误区：拒绝承担个人责任
- ◆ 误区：缺乏危机感
- ◆ 误区：过分追求完美
- ◆ 误区：过分注意小处的问题
- ◆ 误区：片面追求高速度
- ◆ 学习精益管理需要了解的“关键词”

第三部分、实施精益管理的组织准备与推行步骤

1、战略精益管理

- ◆ 战略导入与调整
- ◆ 战略与细节，孰轻孰重
- ◆ 中国企业的战略盲点：战略与执行割裂
- ◆ 战略精益管理的 7 大误区
- ◆ 把战略细节分解量化和落实

2、组织结构精益管理

- ◆ 各种组织结构的优缺点
- ◆ 组织模式的选择
- ◆ 团队，团队主管和其控制区域
- ◆ 设计流程所需的区域范围

3、塑造精益管理的企业文化

- ◆ 认真做好每一件“小事”
- ◆ 把简单的事做对，而且持续做对
- ◆ 量化管理细节
- ◆ 每个细节做到“零缺陷”
- ◆ 大处着眼，小处着手
- ◆ 养成注重细节的习惯
- ◆ 案例：什么才是真正的精益企业文化

4、各级领导在精益管理中的作用与组织要求

第四部分、构筑精益企业所需的行为模式和主要工具

1、标准作业与效率为王

- ◆ 什么是浪费？怎么发掘浪费？
- ◆ 效率的定义与企业运营关系
 - ◆ 什么是标准作业？
- ◆ 运作中的标准作业
- ◆ 由范例领导 – 领导的标准作业
 - ◆ 目视管理, 5S, 生产安全 & 稳定性
- ◆ 目视管理的目标和种类
- ◆ 每天, 每周 & 月度检查

2、持续改善, 问题解决 & PDCA

- ◆ 什么是持续改善
- ◆ 改善活动的各种方法和其优缺点
- ◆ 文化的重要性: “持续改善是一种生活方式”

3、支持精益管理实施的工具与方法

- ◆ 学会观察——精益管理的起点
- ◆ IE 工业工程
 - ◆ 5S 与效率提升
 - ◆ 价值流分析
 - ◆ TOC 和 JIT
 - ◆ PDCA 管理
 - ◆ 看板与目视管理
 - ◆ 节拍时间、VA\VE\流程改善等

第五部分、精益管理的有效实施和运用

1、员工精益管理

- ◆ 用正确的人做正确的事
- ◆ “学力”比“学历”更重要
- ◆ 要“管”更要“训”
- ◆ 注重培养员工的精益意识
- ◆ 信任尊重员工，帮助他们成功
- ◆ 如何使员工从满意变为忠诚
- ◆ 要评估更要管理
- ◆ 员工走了，知识要留下

2、生产精益管理

- ◆ 如何处理工作现场的管理粗放
- ◆ 现场精益管理的5个细节—“5S”
- ◆ 实施精益生产
- ◆ 精益生产的基本手段
- ◆ 案例分享：格兰仕的成功之处

3、质量精益管理

- ◆ 如何从质量环节实施精益管理
- ◆ 实施质量精益管理的误区与对策
- ◆ 案例分享：海尔持续成功的秘密

4、营销精益管理

- ◆ 营销的变革：从粗放到精益
- ◆ 精益化营销的基本手段

5、客户精益管理

- ◆ 完整的客户信息管理
- ◆ 正确看待顾客不满
- ◆ 有效处理客户投诉

6、服务精益管理

- ◆ 细节上的服务是关键
- ◆ 服务上多走一步
- ◆ 永远追求超出客户满意
- ◆ 力求满意，更重忠诚
- ◆ 学会制定优质服务标准
- ◆ 案例分析：某房地产开发公司错误百出的服务流程
- ◆ 案例分享：某企业财务部分的报销流程改进与精益化

第六部分、有效实施精益管理的5项关键因素和5个忠告

1、有效实施精益管理的5项关键因素

- ◆ 从最高领导做起
- ◆ 管理层明确职责
- ◆ 重视监督检查
- ◆ 学会控制成本
- ◆ 善于采用现代科学技术

2、有效实施精益管理的5个忠告

- ◆ 制定并执行好精益管理方案
- ◆ 规范管理制度
- ◆ 用标准化推动精益化
- ◆ 不断创新，深化精益管理
- ◆ 适时规避精益化陷阱

第七部分、企业精益管理与成本压缩应用案例研究

第八部分、精益管理案例和问题交流与探讨。

注：黄杰保留在授课时根据学员情况对课程大纲部分内容的修改权。