

# 《精益思想解读&中国式精益生产实践》

——从中国传统文化层面解读中国式精益管理思想

## 课程背景：

- 精益生产就是及时制造，消灭故障，消除一切浪费，以零缺陷、零库存、零损失、零浪费为目标。
- 然而，先进的精益管理方法自上世纪90年代引入中国本土后，成功者寥寥，原因何在？
- 精益，首先是一种文化思想，其次才是技术上的差异。在日本生活中处处体现着精益的生活方式，要节约不要浪费、遵守规则、精益求精的态度、处处整理整顿的习惯、质朴的工匠精神，并且还要非常的正直和服从。
- 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。这些文化与价值观的相悖，其实给企业导入精益管理造成不良的土壤，所有的这些思想观念都不适宜于企业的精益管理。
- 在中国很多的企业都知道该如何去做却就是做不到，即使做到了也不能做得持续。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：粗放性使人不讲精确、讲排场/爱面子使人不懂节约、拖延/随意性使人不受约束，缺乏数据观念使工作不够精确，尤其是中国的人情化使人们做事不讲原则。
- 中国与西方，人情化管理与制度化管理，精益化管理与粗放式管理，二者各有利弊，该如何结合？
- 本课程将讲授一种被业界广为认可的精益管理与如何与中国国情如何有效结合的运行机制，详细阐述中国式精益管理的特点、思想、方法、工人和运作的流程，同时也把解决问题的工具与结构化的步骤进行有机的整合，从而构架完整的给学员一种落地可实施的解决方案。
- 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，并辅之以企业文化管理模式，打造企业核心控制力和凝聚力。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。
- 本课程是具有20余年工厂生产管理实践经验、原富士康科技集团精益管理研究院副院长、500余家大型制造企业主导精益改善实践经验的管理专家段富辉老师主讲，通过长期的生产一线中的管理实践，案例精采纷呈、实用、实效。该课程已在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. 掌握中国传统文化与日本精益的区别
2. 掌握日本精益的真正内涵
3. 掌握“流”与价值的关系

4. 掌握精益生产管理方法和工具
5. 了解精益生产改善工具的应用
6. 掌握生产管事活动的八种浪费现象及治理技巧
7. 了解中国式精益管理的内涵及要点
8. 掌握精益生产管理方法在企业成功实施的要点和关键

### 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、部门主管/经理；

### 培训课时：

2天

### 课程大纲：

## 第一章 中国制造企业的危机与困境

### 第一节：中国企业遇到的危机

1. 遇到的危机
  - 1) 市场的萎缩
  - 2) 少量多批的订单结构
  - 3) 效率的降低
  - 4) 成本的上升
  - 5) 库存周期长
  - 6) 生产周期长
  - 7) 资金效率低
  - 8) 汇率、通胀……
2. 解决危机的措施
  - 1) 开源
  - 2) 节流
  - 3) 周转

### 第二节：西方先进的管理体系在中国遇到的困境

1. 先进方法遇到的困境
  - 1) ISO 的困境
  - 2) ERP 的困境
  - 3) KPI 的困境
  - 4) 推行 5S 的困境
  - 5) 精益变革的困境
2. 遇到困境的原因分析
  - 1) 人的原因
  - 2) 事的原因
  - 3) 时代的原因

### 第三节：日本精益的内涵

1. 日本精益的内涵
  - 1) 精益生活——以精致、节约为荣，拒绝浪费
  - 2) 规则意识——以遵守规则为荣、以“变通”为耻
  - 3) 5S——工作的整洁只是生活的一种延伸
  - 4) 习性——以小气、吝啬为荣，痛恨浪费
  - 5) 工作态度——精益求精，不成功便做“鬼”
  - 6) 精神——坚持原则、正直、严谨、忠诚，鄙视“混日子”
2. 中国文化与日本精益的内涵
  - 1) 中国文化与日本文化
  - 2) 中国的变通术与日本的分离术
  - 3) 中国的人情化与日本的死板
  - 4) 中国的两手一起抓与日本的一手论语一手算盘
  - 5) 传统文化与科学管理
3. 中国能否以日为师？
4. 中国式精益管理如何学？

## 第二章：应对困境和危机的解决方案

### 第一节：深刻理解精益生产方法论

1. 《精益屋》解读
2. “流”的价值  
**头脑风暴：哪种流动更具价值？**
3. 生产过程五个要素  
**头脑风暴：时间/空间与效率的关系**
4. 效率三原则  
**案例：成本是如何增加的？**
5. 什么决定生产效率？
6. 周转与企业经营利润的关系  
**案例：某公司产品生产方式**
7. 流动与价值流  
**案例：流动是如何创造利润的**
8. “流”与“留”对价值的启示
9. 浪费与价值

### 案例：哪个有价值？

#### 10. 制造企业三种价值活动

#### 第二节：消除生产管理中的八种浪费

1. 生产过多过早的浪费及治理方法
  2. 库存的浪费及治理方法
  3. 过分生产的浪费及治理方法
  4. 搬运的浪费及治理方法
  5. 等待的浪费及治理方法
  6. 作业的浪费及治理方法
  7. 不良品的浪费及治理方法
  8. 管理的浪费及治理方法
- #### 11. 活用精益改善工具

#### 第三节：活用精益改善工具

1. IE 手法
2. 目视化
3. 标准化作业
4. 多能工训练
5. 看板拉动
6. 快速切换
7. 单件流
8. QCC 活动

## 第三章：中国式精益管理的精髓

1. 建立认同
  - 1) 先认后管——管理源于认同
  - 2) 先帮后管——认同源于帮助
2. 改变习性
  - 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
  - 4) 管人要有信仰
    - 信仰可消除对立
    - 信仰使人坚持到底
3. 人心再造
  - 1) 企业价值观传播的三要素
  - 2) 人心再造的十二道场
4. 传统管理的死结
  - 1) 领导丧失了主动权
  - 2) 大治与大乱的钟摆效应
  - 3) 企业丧失了创新能力
  - 4) “人情化”之累
5. 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

6. 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
7. 传统管理缺乏包容
  - 1) 只求同，不存异
  - 2) 掩盖矛盾，集体寻死
8. 人事分管、做管分离

## 第四章：实施精益成功的关键

1. 领导的表率作用  
案例：“虽令不从”的启示
2. 统一的认识和认识  
案例：趋利避害
3. 权责利对等的组织及职责  
案例：牛人现象的启示
4. 明确的“三要素”管理流程  
案例：管理三要素
5. 精确的数据流  
案例：考核与数据流动
6. 严格的过程监督与稽核  
案例：“八项规定”的启示
7. 持续的分析与改进  
案例：肥皂盒的启示
8. 坚持方才有效
9. 案例：苏格拉底的启示

课程总结：