

# 从精益管理 到精益服务的能力提升与经验萃取

## 课程意义：

**精益管理**起源于美国，发展于日本而最终提炼于美国，目前正为全世界及中国的服务业熟知和应用，包括银行业、医疗行业、金融行业、烟草行业等服务行业认知和实践，可以预见的是，在不久的将来，精益管理，将成为服务行业共同实践的先进管理模式。

事实上，精益管理是一种系统的识别和消除浪费的理念和方法，通过消除非增值活动来加快流程速度。精益思想由最初在制造系统的成功实践，逐步延伸到企业各项管理业务（这里说的管理业务是指企业跨部门之间流转的办公业务流程），也由最初的具体业务管理方法，上升为战略管理理念。**它能够通过提高顾客满意度、降低成本、提高质量、加快流程速度和改善资本投入，使企业价值实现最大化。**

跨越 21 世纪后，**精益思想逐步延伸至企业经营活动的全过程**，扩展到服务型企业和非盈利性组织，发展成为“精益管理”，其核心是最大限度地降低和消除各种形式的浪费。

而**经验萃取**是在员工已有能力基础上，将员工价值发挥到最大价值，不仅仅为乐园贡献服务价值，也为培养后续人才贡献自己的经验与知识，而文旅服务行业的一线价值宝贵又珍贵，他们对于园区的了解和客人的情况比高层管理者更熟悉，因此萃取出这些经验和知识，对园区发展势在必得。

## 课程收益：

1. 掌握精益服务管理在景区的背景下实际应用
2. 学会经验萃取方法，复制精益服务

**课程特色：**真实案例为授课背景，同时讲师依据实际时间安排提前到景区进行考察，将景区实际情况融入课程内容，确保课程实用、落地。

**学员：**基层、中层管理者

**课时：**1天—2天（6--12小时）（因课程时间未定，课纲时间仅作为参考，可以依据企业要求具体调整）

**授课方式：**案例分析法；行动学习

**课纲：**

### **第一部分：精益管理服务**

本章节会以迪斯尼、环球、欢乐谷、乐高乐园等大型景区为案例背景，对精益服务采用案例分析的形式进行讲解和练习，同时建议讲师提前考察景区，以便对景区做出针对性培训课程。

#### **一、精益管理的本质**

了解精益管理的本质，从而让员工非常清晰认知知道为什么要做精益管理服务

1. 精益的本质是一种信念、思想和工具
2. 精益思想的发展趋势
3. 精益管理的定义和涵义
4. 时效为本的战略
5. 精益管理的体系模型

## 二、 精益服务概述

从精益管理到精益服务，是精益思想发展与延申的产物，也是景区可以实现利用精益思想达到优质服务的目的和手段。

1. 景区的游客价值理论
2. 服务就是生产力
3. 精益服务的理论构建

## 三、 游客在景区感知的精益服务关键维度识别

在精益管理中对场景与管理者的敏感识别度有很高要求，这样才能做出标准化生产，同样在服务中，服务人员对游客需求的敏感度及他们的评价内容，直接影响精益服务执行的。

1. 精益服务游客评价的内容分析
2. 精益服务游客评价的内容讨论

## 四、 如何观察游客精益消费

了解消费者，才能懂消费者。在服务过程中，不能等待消费者找到我们，而是需要我们真正从消费者入园后的娱乐、情绪、消费等角度多方面观察，特别是消费情况更能说明游客的真实需求和我们产品的改进空间。

1. 绘制游客消费流程图
2. 从消费流程到游客体验

## 五、 如何打破混乱无序工作状态

旺季到来或特别淡季的时候，服务人员会出现两级分化的场景。要不不愿意干，要不浑水摸鱼，所以如何打破这种状态，让员工在游乐园这种高温、高压的环境中有序工作，是保障精益服务的基础。

1. 绘制景区的供应流程图
2. 工作人员在工作中真正需要什么
3. 筛选与整合破碎流程，挖掘优秀人员

## 六、 如何为客户提供真正想要的主题产品

为顾客提供精益服务也好，优质服务也好最终的目的还是为了获得更多流量和消费，因此如何为顾客提供更好的消费场景和主题产品，仍是值得我们研究的重点。

1. 景区的服务与产品供应逻辑
2. 精益供应如何以低成本提供给你真正想要的东西
3. 为顾客提供所需，需要什么条件呢

## 第二部分：经验萃取与案例编写

**本章节建议：讲师提前一天到景区考察，并与负责人协商后采用 1-2 个场景作为情景案例，课堂上直接分析，做出微案例。**

### 一、知识管理的价值与转化

成年人在岗位会有两部分，一部分喜欢专研知识，另一部分靠经验获得能力。那么两者的区别与联系是什么呢

我们不能说哪种好或哪种不好，只能让两种人都学会在已经获得知识的过程中，学会萃取出来，变成可复制的知识教授给年轻人。

1. 成年人学习的四大挑战
2. 专家经验的已知与未知
3. 知识的获取源于对经验的升华与理论化

#### 4. 知识管理：SECI 模型

### 二、从日常中获取经验的重要环节

此章节会通过景区考察后，提取出适合做案例分析的重点作为学习内容。

1. 讨论案例
2. 分析问题
3. 提取知识

### 三、实践经验萃取

将合适的案例进行实操性萃取，并利用模型让学员找到自己的经验做萃取

1. 寻找典型场景
2. 透过本质进行复盘分析
3. 进行知识提炼
4. 知识迁移，新手上路
5. 工具应用：SMART 模型

### 四、情景微案例设计五线谱

本章节会依据之前分析的场景做微案例设计，直接形成微案例成型作品，可以做后期辅导员工应用。

1. 时间线
2. 情景线
3. 决策线
4. 知识线
5. 情节线