



九段精益®系列课程

# 企业精益运营之方针展开

——HOSHIN KANRI——

<工作坊>

授课老师：康明启

<理论授课：2天>

源自日本原汁原味的TPS生产方式，结助力中国企业从传统红海走出属于自己的蓝色航线。

---

## 【课程背景】

任何企业都必须建立起真正的团队，并且把每个人的努力融合为共同的力量。企业的每一份子都有不同的努力和贡献，但是每个人的努力必须聚焦到共同的团队方向，每个人的贡献都必须服务于共同的团队目标，通过目标管理，将大家紧密的结合为一个战斗集体，其中没有裂痕，没有摩擦，也没有不必要的重复努力，这就是一个卓越运营的高绩效管理团队。

在企业中，每位管理者都必须自行发展和设定管理目标，当然，高层管理者仍需要保留对目标的同意权，但是发展出这些目标必须是管理者的职责所在。管理者必须知道公司的最终目标是什么？对他有什么期望以及为什么会有这样的期望？企业用什么来衡量他的绩效以及如何衡量？为此，每个单位的各级管理者都必须来一次“思想交流”，而只有当每一位相关的管理者都能彻底思考单位目标，也就是积极地参与有关目标地讨论，才能达成目标管理地功效。

传统地目标管理，往往强调指标地“自上而下”，由于缺乏了目标设定地充分探讨，最终往往导致指标的达成率很低，或者目标管理流于形式。只有当基层管理者积极参与目标的设定，高层管理者才能知道对他们抱有什么样的期望，并提出明确的要求。共同的理解从来不可能通过“TOP-DOWN”而取得，只能产生于“TOP-DOWN-TOP”。

目标管理的最大好处在于，管理者因此能够“自我控制”自己的绩效，自我控制意味着更强烈的“自我驱动力”，这就是目标管理之于绩效提升的原因所在。

很多企业想推行基于目标管理的管理体系，但最后往往变成了僵化的 KPI 指标，看似完美无缺，强大务必，但是到最后指标要么达不成，要么指标挂在墙上，完全成了一个摆设。但是众多的卓越运营的跨国企业，都在采用这一种少有人知的目标管理方法，也就是方针展开，方针展开也叫战略部署。在丰田、大金、小松、丹纳赫、谷歌等公司普遍采用，有人曾就战略部署工具在 DBS（丹纳赫业务系统）中的作用，前 CEO 拉里·卡尔普这样回答：“如果丹纳赫只保留一个精益工具，那一定是战略部署。”当时 DBS 工具箱有 60 多个工具，可见战略部署的重要性。很多中国企业都在学习和实施精益生产，但是作为精益生产的发明者丰田汽车，却认为我们最应该学的必须是“方针展开+TBP”才对。在丰田，方针管理被称为丰田的三大管理法宝之一，是丰田全球共通的重要管理方法。丰田将方针管理定义为“为了达到经营目标,通过制定并分解方针,全员进行有序的问题解决,来

---

确保组织获取最大的经营成果的框架结构”。

如果您所在的企业存在以下的情形，请考虑导入方针管理：

1. 公司的墙上张贴着项目的战略，但员工却熟视无睹；
2. 公司的战略无法分解为具体的业务行动，大家好似无头苍蝇；
3. 公司导入了 KPI 类似的体制，但是大家似乎并没有产生额外的绩效；
4. 员工清楚知道自己负责的指标但，却并没有去努力完成的动力；
5. 员工一旦发现 KPI 无法完成，总会找出各种理由；
6. 围绕 KPI 无法达成的问题，部门之间互相职责的情形越来越严重；
7. 大家每天都在解决问题，但情况似乎总看不到一些改变；
8. 企业导入精益很多年了，但似乎停留在了一些基础的工具应用；
9. 每个部门都在进行改善，但这些改善似乎和战略无法关联；

.....

## 【课程收益】

1. 学员可以理解什么是方针管理，以及它的真实目的；
2. 学员可以理解并掌握企业实施方针展开的手法和体系；
3. 如果是企业内训，学员可以在课堂输出自己企业的年度方针初版；
4. 学员可以获得全套的方针实施表格工具；
5. 课程会介绍企业使用方针管理进行目视化的方法，帮助企业将日常管理和方针管理有效的结合在目视化看板上，用来开展各类定期不定期的会议、诊断及改善活动。

## 【课程特色】

**深刻务实**——课程高屋建瓴，在精益管理中处于高阶课程，可以指导一个集团公司级企业开展有效的精益运营；

**原汁原味**——理论和案例素材取自原汁原味的日本、美国、中国最纯正的精益标杆企业实践；

**实用落地**——课程老师具有 15 年的改善实战经验和精益体系建设经验，及大量问题分析与解决的实践。擅长用通俗易懂的语言剖析深刻晦涩的理论。

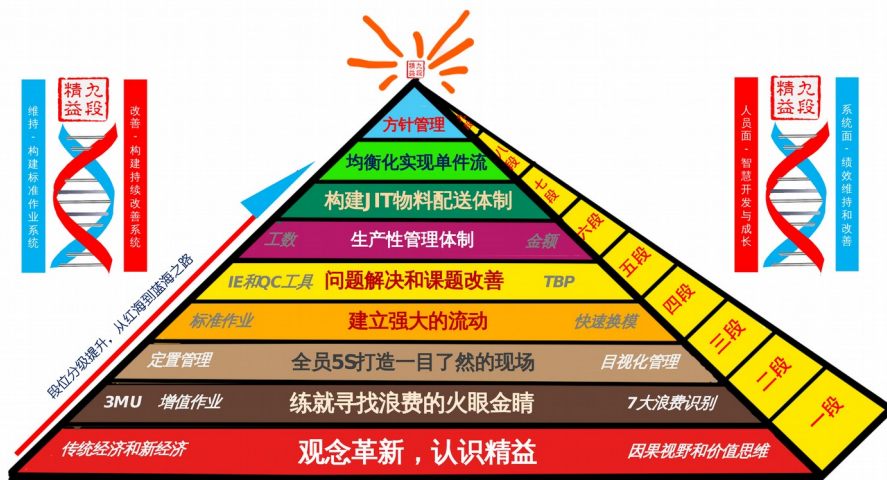
**生动互动**——课程大量的采用研讨、案例、视频、体验等多种培训形式，突出课堂的生动性，并结合小组竞赛的形式增加学员的参与性和互动性，提升理解

深度。

## 什么是九段精益？

九段精益<sup>®</sup>是围绕精益生产相关思想和工具应用为核心的一系列版权课程。是由在美系、日系跨国企业从事 15 年精益推行实践的康明启老师倾心打造。康老师曾多次前往日本系统学习丰田生产方式，并通过前往日本、泰国、印尼、罗马等地研修考察，对比了不同地区的制造模式差异。最终以源自美国的工业工程技术法为基础，以丰田 TPS 为蓝本，结合 10 多年改善实践浓缩的经验及大量考察素材，完成了本课程的开发。

人们常说向美国学理论（管理理论），向日本学实践（工厂管理），康老师通过对比美国及日本的企业经营理念 and 思想差异，结合中国制造业实际现状，提出了成本管理和效率管理是工厂最务实的管理目标观点。通过将发源于美国的工业工程理论和丰田的 TPS 两者紧密结合，构建了九段精益路径系统。九段精益，从认识企业活动开始，分九个层次，逐步推动企业生产模式的转型提升，最终实现精益工厂的打造。九段精益致力于帮助企业从竞争红海中找到属于自己的蓝色航线。



九段精益理论框架模型

国作登字-2020-L-01015408

---

## 【课程大纲】

引言 小组组长，队名，口号，PK及奖励规则 **20分钟**

**第一章 目标及目标管理基本认知** **90分钟**

### 1.1 目标及其意义

- 1.1.1 目标对于团队的意义
- 1.1.2 目标对于组织运营的要义？

### 1.2 目标管理的概念

- 1.2.1 什么是管理？
- 1.2.2 X理论和Y理论
- 1.2.3 从粗放管理走向科学管理
- 1.2.4 从科学管理到目标管理

### 1.3 目标管理的历史发展

- 1.3.1 目标管理的历史发展
- 1.3.2 从KPI到OKR
- 1.3.3 活用目标管理驱动团队绩效
- 1.3.4 管理者的核心责任-构建团队共同愿景

### 1.4 目标管理的5个要点

- 1.4.1 目标的连锁性
- 1.4.2 目标的选择要实现上层目标
- 1.4.3 目标的5个水准
- 1.4.4 目标设定的SMART原则
- 1.4.5 目标及其实现过程要尽可能地目视化

### 1.5 本章小结

**第二章 方针管理的概念** **150分钟**

### 2.1 精益落地=持续改善

### 2.2 精益思维下的问题观

- 2.2.1 问题产生的根源
- 2.2.2 什么是“问题”？
- 2.2.3 精益范畴内三种不同的问题
- 2.2.4 构建两种不同的PDCA

---

## **2.3 方针管理来自于 T.Q.M.**

- 2.3.1 方针管理来自于全面质量管理
- 2.3.2 日本企业机能管理的本质
- 2.3.3 方针管理的发展历程

## **2.4 方针的概念**

- 2.4.1 企业组织的目标与力量
- 2.4.2 方针管理与力量
- 2.4.3 传统目标管理的实施方法
- 2.4.4 如何理解方针管理？
- 2.4.5 方针和目标的类型

## **2.5 方针管理的概念**

- 2.5.1 方针管理的定义
- 2.5.2 方针管理的内涵

## **2.6 各种型态的管理对比**

- 2.6.1 方针管理与目标管理的差异
- 2.6.2 方针管理与日常管理的差异

## **2.7 方针管理的特征和内核**

## **2.8 实施方针管理的基础**

- 2.8.1 日常管理
- 2.8.2 数据管理和原单位管理

## **2.9 方针管理四要素**

- 2.9.1 方策制定之原则
- 2.9.2 方针管理要点-管理项目
- 2.9.3 目标、方策和管理项目示例
- 2.9.4 围绕管理项目单月和累积的管理

## **2.10 本章小结**

# **第三章 方针展开的实施思路和方法**

**120 分钟**

## **3.1 方针展开的过程**

- 3.1.1 某日本企业实施方针管理的系统图
- 3.1.2 方针展开的具体方法

## **3.2 目标方策分解的两种方法**

- 3.2.1 目标方策分解方法-Z 型分解
- 3.2.2 目标方策分解方法-B 型分解

## **3.3 方针管理的展开架构**

## **3.4 方针管理的具体实施方法**

## **3.5 实施方针管理的 10 大行动**

## **3.6 方针管理的流程与时间节点**

---

### **3.8 企业构建方针管理的步骤**

- 3.8.1 企业基本方针
- 3.8.2 企业中长期方针
- 3.8.3 企业年度方针（总经理）
- 3.8.4 方针逐级展开为行动计划
- 3.8.5 【部落竞赛】-方针展开演练
- 3.8.6 方针管理诊断
- 3.8.7 TOP 级诊断的实施要领
- 3.8.8 企业实施方针管理的注意事项

### **3.9 本章小结**

## **第四章 丰田方针展开的 TBP 套路**

**60 分钟**

- 4.1 丰田经营之道 TOYOTA WAY
- 4.2 丰田管理框架概要
- 4.3 丰田的方针管理定位
- 4.4 丰田的方针管理
- 4.5 TBP 的概念和应用
- 4.6 丰田方针管理的实施步骤
- 4.7 方针管理配套表单及目视化
- 4.8 本章小结

## **第五章 方针展开的分步演练**

**300 分钟**

**培训总结** 培训总结、获胜者颁发礼品 合影留念

**10 分钟**