

---

## 如何做一名出色的中层干部

### 【课程背景】

现代精益制造作为西方现代管理体系，在中国本土落地后，已经引领支撑一代企业升华，夯实**中层团队行动落地**，步入现代化企业行列。

然而，基于迥异国情厂情，对精益制造**领悟偏失**，导致本土化落地失效也很普遍。

例如，不少本土企业盲目追逐“零缺陷”、“零库存”等等“七个零”，崇尚价值流方法(VSM)是精益制造的“起点与终点”。这些都已成为主流世界500强内训课堂**负面案例**。与此同时，跨国制造巨头却在制定例行“不合格品出厂程序”，严厉锁死中国地方工厂库存下限！

企业中层团队功能定位是行政型，还是业务型？中层团队打造、培育与提升到底是应该具体去**做什么，怎么做？！**

再例如，在我们熟背“精益生产七大浪费”的今天，往往忽略或混淆，这仅是着眼于现场直接浪费。导致浪费总额 50-70% 的管理执行浪费和不均衡浪费，或是被曲解、遗漏遗忘、或者流于消减活动空转。**大宗浪费依然潜伏于企业，制约着企业发展！**

更重要的是，精益制造自身也在跟随时代迅猛演化，变革时代的精益制造同样也在迅猛变革！丰田传统精益大厦早已歪斜。后精益时代的制造业将全面整合夯实，真正地**立足于竞争性成本**。忽视这种变革，小则浪费企业资源，大则贻误战略黄金机遇！

企业运营千头万绪，现代管理炫耀繁杂。西方老牌“前辈”已将竞争性成本演绎到极致，溶入骨髓。而今日中国企业，却**试图同时吞下企业三元**：优异质量、竞争成本与持续创新。“前辈”们步步为营，发展壮大，一路始终铭记：缺乏竞争性成本的产品与服务，相应一切质量活动、创新活动终将**归零！**

由于国情厂情迥异，众多西方成功经验，多数是不可复制。借鉴他人前车之鉴，可避免重蹈覆辙。准确解读**与时俱进**的精益制造体系，锁定**本土化落地**路线，夯实中层团队行动效率效果，是**诱发现代管理发力于本企业**的关键。

时至今日，我们有时，仍不自觉地倾注兴趣于西方管理“有形易见”部分。例如，注重操练现场团队，忽视财务体系、组织结构同步变革对精益制造的奠基、引领、持续助推与保障。**更高优先级约束条件**往往直接制约着企业的直接成本。

我们有时不知不觉地追逐“高大上”，遗漏或并未吃透现代管理**最基础、最基本的手法**。例如，忽视或忽略企业现场成本最活跃的终极“推手与杀手”——文件。又例如，产能-成本-时间“金三角法则”。它引导支撑西方老牌“前辈”起家发展；它孕育当代喧哗精益体系；在后精益时代今日，它依然在为主流世界500强**闪光引航！**

我们忽视遗漏的“**无形难见**”或“**平淡无奇**”部分，往往恰是**现代管理精华！**

小学校长对孩子们说，爱祖国、爱人民；班主任却必须对孩子们说，升国旗敬礼、迟到喊报告！管理科学和任何软科学一样，视“**行动含金量**”为终极核心价值。

本课程以主流世界**500强封闭内训课程**为基础，立足平凡普通“班主任”视野，以具体行动，“举手投足”为骨干内容，梳理当代精益制造体系、剖析行动**盲区误区雷区**，详解管控、压缩成本的**可复制可操作经验**。课程目标锁定企业精益制造活动真正落地，企业团队驾驭“边干边学”自主学习能力。课程主要依据原始文献，和作者长期**企业级管理**与运营实践。主体案例、视角、技能无网络“借鉴”。

本课程汲取了德国当代国家级精益制造行动大师克里斯托弗·罗瑟老师丰富营养。

---

他的第一课，讲如何使用铅笔橡皮。他的第一句话：我去丰田汽车考察四年，还找到一位太太。我了解丰田制造**不等于精益制造**。他近期业绩，是2015年9月向德国政府提供应急<难民接纳平顺化流程>，迅速稳定了当地社会秩序。

### 【课程优势】

不少企业很多精益活动流于形式：

蠡卫主导的精益项目不仅仅成功，而且曾获得北美通用汽车的惊叹。他们直接询问，蠡卫团队接受了谁的特殊培训？

蠡卫主导的市场拓展项目(在北美总部领导下)，不考虑竞争伙伴总经理和客户管理层有亲属关系，“阳谋”推进运营，竞争伙伴低价转让企业，“洗手江湖”，退出市场。

**优势一：**蠡卫团队精益活动从深度领悟，什么是时间，什么是库存，什么是产能等基础开始。结合十年军品央企，十年欧美 500 强制造巨头的企业级运营经验，考量国情与具体厂情，精准审读理解精益制造现代工具，找出企业务实落地行动方案。

**优势二：**蠡卫精益活动磨练陶冶自执行 IFRS(国际财务报告准则)的欧美上市集团。财务报告月月锁死利润、成本的增与减。无弄虚作假，无“特殊”情况。企业搬迁、新品研发等投入不在资金平衡表分摊，直接计入损益表。企业上自总经理，下至操作工，所有活动均指向年度“财务报表显示”变化。

**优势三：**蠡卫内训课程以中国(大陆)人的视野，归纳行动盲区误区与雷区，搜寻并锁定适合本企业的，可复制可操作的，精益活动效益增长点(成功区域)。对中国(大陆)企业具有较高行动含金量。锁准并追逐改变本年度“财务报表”显示。

**优势四：**蠡卫精益课程常态化提供英文(或德文)关重词汇，以及段落。打造企业团队自身判读与提升能力。把学员“边干边学”素质与方法的提升，作为课程重要目标，课程既务实落地，又具备全球化视野与视界。同时，蠡卫课程结合企业厂情和学员互动调整课程内容与重点，与时俱进，常态化勘误现代管理在中国本土化过程中产生的行动“偏差”和口号“变异”。

**优势六：**蠡卫课程注重面向企业实际问题展开，助推企业实际行动，跟进执行效果。蠡卫团队具备深厚的制造业现场实践经验。一俟具备条件，蠡卫课程企业现场一线活动比例可达 50%以上，同时，教室培训比例可压缩至 50%以下。

**优势七：**蠡卫课程语言平易，专注于大众语言讲解专业原理，专注于东方思维解读剖析西方现代管理，专注于东西方工程理念融合，落地务实见解与具体操作行动。

【课程对象】 总部决策层，总部运营主管，地方政府官员；

地方企业管理运营团队，部门核心骨干成员。

【课程安排】 12 课时、或 30 课时 (6 课时/天)

企业各个层级，既可以同时参加，也可以分章节有序听课。

根据需求调整课程进度与内容。

---

## 【课程目标】

**决策层：**正确解读精益制造，关重节点准确卡位决策，引领内部变革。

**管理层：**正确领悟精益制造，有效管控压缩成本，财务报表迅速“见响”，  
推进团队由行政型向业务性转变，夯实企业成本竞争力。

**运营/执行层：**把握本土化精益制造，掌握成本压缩与消减落地技能手法，  
掌握“边干边学 Learning by Doing”自我提升途径，  
追逐实现个人/企业效率效果最大化。

## 【课程目录】

### 第一章 东西方迥异的工程思维习惯

- 1.1 基于流程的思维
- 1.2 基于知识经验的思维
- 1.3 软科学判读 -东西方差异与契合区
- 1.4 西方管理精髓 -执行部  
执行手筋 贝斯特做法 行动标杆
- 1.5 西方管理判读技能  
权变管理流程 外语障碍者技巧
- 1.6 企业非财务成本  
变革 信用 时间 机遇 沟通 健康
- 1.7 精益制造变革与延续  
制造业变革 特质遗传基因 绊脚之石

### 第二章 野战案例分享

### 第三章 精益制造系统再认识

- 3.1 制造业进化史  
分享篇：“敏捷”生产前瞻
- 3.2 精益生产目标与总原则  
非必须与必须 客户导向前提
- 3.3 精益制造大厦(系统架构)
- 3.4 精益生产与丰田生产系统  
体验篇:现场快速判读精益生产真实情况
- 3.5 全面生产维护 TPM  
警示篇:虚假数据重灾区
- 3.6 浪费识别 五个维度 三个类别 七种形式
- 3.7 专题展开 -导引图
- 3.8 稳健精益 Lean Robustness

现场情怀 现场“范儿” A3报告式 现场现物 意粉图

### 3.9 基于技能的精益路线

自动化 防呆放错 行灯系统

### 3.10 基于流程的精益路线

泳道法 金三角法则 产能 瓶颈管理

体验篇:现场快速锁定工位瓶颈

时间与节拍 库存 负荷平衡(手工法)

启示篇:精益生产的真与假

拉动生产 看板管理

体验篇:现场快速估测看板管理水平

定量在制品法 鼓点法 平准化四部曲 快速换模 单件流

价值流方法 改善形 准时制生产方式

## 第四章 驾驭供应链(课程介绍)

## 第五章 后精益时代 -拥抱变革(课程介绍)

现场讨论/圆桌讨论

## 【课程内容解读表(2天/12课时)】

每半天计划安排时间170分钟,10分钟机动. 根据课程进度学员兴趣随时调整。

阶段	课程内容	时间 (min)	课程形式	备注
课程导入	1 主持人介绍 2 主讲人自我介绍 3 热身活动: <b>家乡距离矩阵</b> (融热身于课程/ 没有捏肩膀揉脖子拍屁股)	10	互动	
第一章 东西方 迥异 工程思维 阶段	1 互动: 大家谈东西方工程思维差异和感受(只谈工程, 不涉及社会生活) 世界500强亚太大区培训, 是什么内容禁止拍照录音记笔记, 带走资料? 这些人员都具备高级权限, 可进入集团数据库, 看到全部图纸与核心参数。 2 讲解: 有人说东方是形象思维, 西方是逻辑思维; 有人说东方是系统思维, 西方是直线思维; 有人说东方是人文思维, 西方是科学思维... 本课程不关心庞杂体系的对与错, 好与坏。 我们关注的是, 如何去做? 如何举手与投足, 为企业创造直接效益? 3 研讨: 结合企业实际情况, 反馈提问。	130	互动 讲授	准备 A2立式写字板 (笔和纸张) 打印 A4几何图元
第三章 精	4 分组活动: <b>有限沟通实验</b> (一款世界500强上至北美CEO, 下至全球工厂的每位操作工, 严令参加, 录像层层上报的游戏) 5 总结: 根据实验, 说明有操作含金量的视角与手筋。	70 20	讲授 分组活动	
第二章 野战案例 分享	1 野战: 迅速直接改变财务报表显示的活动是野战。 2 野战案例: 两家当代世界级欧美企业厮杀的完整故事 消灭竞争对手是下策。让竞争对手哭出泡泡恳求你, 愿以“亲零”价格把企业卖给你, 是上策中的上策! 我们不去绞杀竞争对手, 而是为他们铺路搭桥...	40 15 30 15	互动/讲授 讲授 讲故事 讲授	收集手机 专人保管 不录像录音谢 谢谢合作
造 再 认 识	稳健精益 现场情怀 现场“范儿” A3报告式 现场现物 意粉图 往往被忽视被看不上的, 是最为基础最为重要的。 成本竞争力的基础是现场精益制造的稳健, 而不是先进的文件! <b>制造现场最活跃, 最富成效的成本“推手与杀手”, 是“文件”!</b> 基于技能的精益路线 自动化 防呆放错 行灯系统 一线班组建设实务, <b>由行政型向业务型变革!</b> 即时消灭99%停机“表面症状”! 工程团队梯次跟进是解决“问题根源”! 防呆防错措施与执行, 勿呆勿错! 基于流程的精益路线 泳道法 金三角法则 产能 瓶颈管理 时间与节拍 库存 负荷平衡(手工法) 拉动生产 准确领悟 <b>什么是时间?什么是库存?什么是产能?再谈精益制造“高大上”!</b>	40 40 90	互动 讲授 互动 讲授	-

阶段	课程内容	时间 (min)	课程形式	备注
	看板管理 定量在制品法 鼓点法 平准化四部曲 快速换模 单件流 价值流方法 改善形 准时制生产方式 <b>精益制造存在乌托邦(理想王国)吗?</b>	80	互动	准备 小圆粒软糖 小拇指甲大小 不能太大太小
	研讨：结合企业实际情况，反馈提问。 分组活动： <b>品味制造业</b> 总结	30	互动 分组活动 讲授	每组 软糖300粒 牙签100根
第四章 驾驭供应链 (课程介绍) 根据企业具	1 热身技能 决策铁三角 绩效管理 IT和ERP 风险分析 智能化运营(商务智能) 情商实务 2 供应链管理 供应链视界 供应链管理 3 供应链整合 研发 采购 生产 客户 纵向整合(兼并/重组) 4 供应链优化 可行/最优/最佳方案 数据/模型/刀手 同步策化 同步策划与执行 5 供应链实践 手筋 贝斯特方法 SCOR PCF SCRUM 标杆/行动 6 价值流工程	15	讲授	-
	7 分组活动： <b>荒岛求生行动计划</b> (根据课程进度实际情况决定)	30	分组活动	
第五章 后精益时代 - 拥抱变革(课程介绍)		10		