

博瑞森
BRACE
管理丛书

3iA 顾问 教育 智库

比日本工厂更高效 管理提升无极限

刘承元◎著

1

中华工商联合出版社



顾问 教育 智库

刘承元◎著

管理提升无极限

比日本工厂更高效①

常州大学图书馆藏



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

比日本工厂更高效/刘承元著. —北京: 中华工商联合出版社, 2015. 6
(工厂管理经典系列丛书)

ISBN 978-7-5158-1315-8

I. ①比… II. ①刘… III. ①工业企业管理 IV. ①F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 105787 号

比日本工厂更高效

作 者: 刘承元

责任编辑: 于建廷 效慧辉 王 欢

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩设计

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市文阁印刷有限公司

版 次: 2015 年 8 月第 1 版

印 次: 2015 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 630 千字

印 张: 46

书 号: ISBN 978-7-5158-1315-8

定 价: 168.00 元 (全三册)

服务热线: 010 - 58301130

团购热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们也向所有的企业管理者、管理咨询专家和企业研究者征稿，让更多被实践检验的好思想、好方法迸发出来，为企业助力！（bookgood@126.com 或 QQ：1963328416 或手机号 13611149991（微信号），绝非“自费出书”，不向作者收取任何费用）

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版 + 书币，请登录博瑞森管理图书网，输入刮刮卡号码，即可下载电子版、领取书币。

作者简介

刘承元

1962年生，工学博士

现任合众资源集团董事长、清华大学外聘教授、《企业管理》《世界经理人》等权威管理杂志专栏作家、中国先进制造者联盟首席管理科学家。

一、学历和经历

1978年-1982年：哈尔滨工业大学获工学学士学位。

1983年-1989年：国家公派留学日本，在大阪大学获工学硕士、博士学位。

1991年-2000年：理光深圳公司人事部长、生管部长、管理部长、TPM改善推进委员会主任，理光国际（上海）公司副总经理。

2001年至今：任合众资源·3A顾问公司董事长。

二、在理光的成功职业经历

在理光深圳公司工作期间，他把日本的优秀管理方法与中国的国情相

结合，通过持续有效地推进方针管理、精益管理和 TPM 改善活动，创造了一个环境整洁优美、员工积极向上、管理高效严谨、文化温馨明快的有特色的外资企业。理光在深圳的成功主要得益于他所做的四件事：一是促进中日文化融合，二是建设优秀管理团队，三是培养企业革新文化，四是持续推动精益改善活动。在长期的实践中，他积累了丰富的经营管理经验。

三、丰富经验成就“管理赢家”

刘承元在世界 500 强企业历练 10 载，又在顾问实践中追求多年，在企业利润缔造、战略管理、经营力构建、阿米巴经营及精益改善等方面经验丰富，并创造性地提出了“自主创新经营”理论；在运用这一理论帮助企业业绩提升方面，成果累累，口碑卓著，被媒体誉为“管理赢家”。

因为在构建和实践“自主创新经营”理论中所做的突出贡献，刘承元于 2014 年 3 月荣登国际管理杂志《世界经理人》封面，于 2015 年 2 月荣登国内权威管理杂志《企业管理》封面。

四、专著及研究成果

至今为止，著有《新 TPM 活动》《专家博士的 5S 经》《企业卓越经营品质》《TPM 与工厂全面改善》等，译有《解决问题的哲学》。

发表专业论文和管理文章数百篇，内容涉及中国制造管理升级、精益生产、改善管理、人力资源以及管理批判等诸多领域，深受企业经营管理者喜爱。

管理改变中国

刘承元的 3A 公司位于深圳市福田区的卓越大厦。有人说住在卓越大厦的都是卓越的人。可不是吗，要论企业管理，日本的管理文化被公认为是最严谨、最具效率的。眼前的这个人曾经管理过世界 500 强理光公司在全球范围内规模最大的工厂，并使它比日本本土工厂更有效率。今天他又领导着一家讲究实效、敢于承诺具体效果的管理顾问公司。而观其仪表则温文俊雅，白衬衣领袖紧扣，发型一丝不乱。他自称出身农村，这一点今天或许只能从他整个采访过程始终渗透在脸上的纯朴笑容中才可见些许端倪。

(1) “对中国来说，制造业真的太重要了。”

这是刘承元在各种场合或媒体上不断重复的一句话，为了这句话他还不惜花钱在凤凰卫视上做了几个月的广告。他懂得广告不连续做一两

年是不会有效果的，他坚持做就是希望从更广的范围内传播一句话：“制造强，中国强，管理改变中国！”这句话其实强调的是两个观点：一是制造业对中国国力的支撑作用；二是强调中国经济和社会必须通过管理来全面提高。

在谈到国内制造业发展的时候，他认为有几个倾向值得警惕：

首先，行业选择讲得多，产业升级讲得少。有一种思潮已经在社会上蔓延，即把传统制造业等同于落后产业。专家说要产业转型，政府说要“腾笼换鸟”，如此服装、家具等传统制造业就有可能成为被换走的“鸟”，电脑、网络等才是受欢迎的宠儿。殊不知，不管你如何看不起“服装”、“家具”，不管你在产业政策上如何扶持“电脑”、“网络”，我们经常看到的结果是，卖一件衣服的利润高过卖100台电脑的利润，卖一套家具的利润甚至可超越一家网络公司全年的利润。可见，在产业升级过程中，只有通过管理活动（销售、研发、制造、供应链和品牌）来升级企业及行业的竞争力水平才是根本。当然有人会说，微软很优秀，腾讯很赚钱，但作为企业领导人和管理者一定要清楚，微软再优秀也养活不了所有美国人，同样，腾讯再赚钱也养活不了十几亿中国人。中国未来之腾飞，还是得靠扎扎实实的制造业，甚至是传统制造业。

其次，技术改造做得多，管理创新做得少。改革开放以来，中国企业在装备更新、技术改造方面花去了大量的金钱，并不断处于引进、消耗、淘汰，再引进、再消耗、再淘汰的循环中。国内企业用的是世界上最精良的设备，建的是世界上最气派的厂房，而生产出的产品却是三流

的。之所以形成如此局面，与我们对管理创新的重要性缺乏认识有很大关系。

在一次官产学研交流会中，就有专家提出：“我们在管理上至少还有10%以上的提升空间……”当时在场的刘承元认为这是十分肤浅和可笑的认知，并马上在后续的发言中表示：“应该在10%前面加上‘每年’才合适。”每年提升10%，不仅仅在理论上可能，而且在实践中也是可行的。在3A公司长长的客户名单中，他简单列举了TCL家网事业部（做DVD等）只用两年时间效率就提高了70%以上，美的某生活电器只用一年时间效率就提高40%以上，世界500强富士施乐深圳公司花三年时间将生产效率提高了一倍等案例。大量实践印证了这样一个道理：管理创新和效率提升是无极限的。他希望这些主张能为政府在制定产业政策时提供参考。

（2）中国企业管理的六大积弊。

在接下来的访谈过程中，刘承元又以中国足球为例剖析了中国企业管理普遍存在的六大积弊。

第一，有理想而没信仰。我们或许不缺伟大的理想，为国争光、报效祖国、走向世界、无私奉献等都很好，但是我们却没有信仰，缺乏对“道”（因果报应等天道、地道、人道）的敬畏。人们不相信有天堂和地狱，所以在追求“理想”的过程中，不择手段，并最终与理想严重背离。

第二，有组织而没传承。企业是通过组织来运营的，为了使组织更具活力，必要的更替实属正常，问题在于在组织更替时没有传承的机

制。中国企业的领导更迭之后往往都是从头再来，而少有对前任思想、理念、经验和智慧等的继承和发扬。中国人正在丢弃保障中华文化永世传承和发扬光大的“孝道”。如此这般，使得管理无积累，水平得不到提高。

第三，有目标而没战略。国内企业和国足一样，高层特别喜欢提目标，比如名次目标、销售额目标等。提出目标之后就期望通过绩效考核来达成目标，考核不合格就换人。高层既不能针对目标提出有效的经营战略（超越对手的策略），更没有将经营战略分解为课题、措施和落地为员工的行为，目标往往成了管理者的一厢情愿。

第四，有制度而没机制。“管理靠制度”这句话早已经深入人心，有问题就出制度，甚至达到了迷信的程度。可如果没有机制（能防错、纠错的结构化方法）的保障，制度往往会成为摆设，不能成为员工自觉的行为，好的组织文化也就无从谈起。没有好的机制和组织文化的约束，就会出现各类“刺头”挑战制度和管束的情况，组织就会陷入内耗不断的境地。

第五，有口号而没措施。在企业管理过程中，空洞的口号比比皆是，信手拈来。所谓空洞的口号就是那些大话、空话和套话，比如“强化内部管理”“加大管理力度”“提高执行力”“大干一百天，力争超额完成年度任务”之类。如果管理者不去研究强化管理和提高执行力的具体措施，或者有了具体措施却不能有效地去落实，再好的愿望都将是一句空话。

第六，有管制而没参与。除了对制度的迷信之外，还有对管制和监

督的热衷。绝大多数企业高层习惯要求中层管理者加强对员工的监督，旨在通过管束员工来做好管理。年初动员和年终总结会上大都是领导台上讲话，员工台下鼓掌，员工充当看客和啦啦队的角色。员工缺乏参与感，感觉自己仅仅是领导的工具而已。

刘承元认为，如果以上六个积弊不能得到有效医治，正在逐步失去资源（土地、原材料和人工等）价格优势的国内企业或将陷入更深重的困境之中。

（3）对管理的创新与认知。

在普遍浮躁的今天，中国企业欠缺脚踏实地的精神，喜欢投机取巧，更愿意传播或学习靠“模式”轻巧赚钱的理念。

如碧生源曾经是营销大师和媒体津津乐道的经典营销案例，“它仅用二款减肥产品，一句口号和一种低价快销模式，来准确地定位目标销售群体，在短短几年时间里就将销售额做到十几亿元。”据称，这家企业研发成本仅占营业额的1%左右，销售及市场营销支出却占40%以上。刘承元认为，近年来中国产品丑闻不断，中国制造的信誉岌岌可危，就源自人们对产品研发和生产过程改进的漠视。他强调正确的做法应该是投入更多的资源做好产品研发和生产，以一流的产品和服务征服消费者的心，只有这样才能保障企业可持续发展。

毫无疑问，刘承元凭着对管理的浓厚兴趣、刻苦勤奋和全力以赴，凭着其独特的悟性、学习能力、历经选择和挑战的累积，再加上二十余年在管理领域的躬耕不辍，尤其是他在接受日式先进的管理文化的同时，能注重和中国实情结合，不断创新，最终形成了一些属于中国自己

的管理思想，并正在努力构建本土管理模式和体系。

他的管理思想源于实践用于实践，应该说对中国企业管理提升颇具指导意义，笔者也曾亲眼见到过他在所指导的企业中受尊敬欢迎的场面。在帮助企业提升管理方面，他成果卓著，被誉为“管理赢家”。我理解他为什么能成功，同时我还禁不住想，若是多一些这样的践行者兼思考者，那中国的管理距大成就近了。“治家国，平天下”本是中国达人的共同志愿，“治”即管理并使之改善，在中国现有的历史环境中，管理改变中国，信然！

J. Z. 爱门森



目录

第一章 做管理需要大智慧

1. 如何简单做管理 / 003
2. 警惕管理中的“习惯性失败” / 007
3. 管理企业不能靠“罚” / 011
4. 大发雷霆不能解决问题 / 016
5. 员工爱找借口，错在管理者 / 018
6. 管理者的职业精神 / 021
7. 老板和员工要放下博弈 / 024
8. 为什么激励效果越来越差 / 028

第二章 如何管出好员工

1. 内部动机最重要 / 033
2. 人性化管理从尊重员工开始 / 036
3. 如何留住一线员工 / 038

4. 一个美好的持续改善故事 / 041
5. 如何创造人才辈出的局面 / 044
6. 怎样评价员工积极性 / 047
7. 激励也需要智慧 / 050
8. 怎样评选优秀员工 / 052

第三章 人力资源管理的反思

1. 为什么人力资源管理越来越复杂 / 057
2. 绩效考核不等于绩效管理 / 061
3. 给人力资源管理找回方向 / 064
4. KPI 指标要指向管理重点 / 067
5. 从战略高度认识员工流失 / 070
6. 离职员工满意度很重要 / 073
7. 反思企业“培训综合征” / 076

第四章 如何走出有钱没文化的窘境

1. 如何构建良好的企业文化 / 081
2. 如何评判企业文化的优劣 / 085
3. 什么是企业凝聚力 / 087
4. 如何提升企业凝聚力 / 090
5. 如何培育包容、进取的管理文化 / 094
6. 一家不以赚钱为目的的饼干厂 / 096

第五章 如何做强中国制造业

1. 管理密集型企业的特点 / 101
2. 如何提升制造管理技术水平 / 104

3. 为什么高新技术企业难长久 / 107
4. 只要用心，传统产业更能基业长青 / 109
5. 制造业如何走出亏损泥潭 / 113
6. 伤害中国制造的五种“毒品” / 116
7. 中国制造的尊严从何而来 / 120
8. 做强中国制造需要工业精神支撑 / 122

第六章 认识精益管理

1. 走出精益生产方式的认识误区 / 127
2. 剖析丰田 TPS 与丰田软实力 / 130
3. 丰田战胜通用的背后 / 133
4. “三现”主义为什么重要 / 139
5. 如何在管理中实践“三现”主义 / 141
6. 改善中的“富人理论” / 143
7. 如何培养员工改善变革之心 / 149
8. 精益中，供应链跟不上怎么办 / 154
9. 供应商管理精益化的成功实践 / 157

第七章 对管理时尚说“不”

1. 你被管理时尚绑架了吗 / 163
2. 盲目导入“阿米巴”将是一场灾难 / 165
3. 你被“二八法则”误导了吗 / 170
4. 如何颠覆“二八法则” / 174

专访 管理没有一剑封喉的秘籍



第一章
做管理需要大智慧

