



中经管理文库
管理学精品系列（二）

Lean-Flexible Thinking and Lean-Flexible Management
——The Innovation of Thinking and Scientific Management
in the New Economic Era

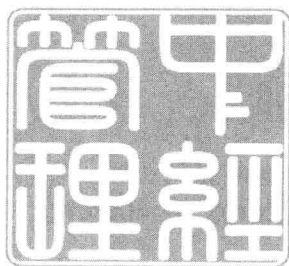
精柔思维与精柔管理

——面向新经济时代的思维创新与科学管理

○ 肖天明 / 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



精柔思维与精柔管理

——面向新经济时代的思维创新与科学管理

Lean-Flexible Thinking and Lean-Flexible Management

——The Innovation of Thinking and Scientific Management

in the New Economic Era



肖天明 / 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

精柔思维与精柔管理/肖天明著.

北京: 中国经济出版社, 2012. 11

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1655 - 3

I. ①精… II. ①肖… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 145170 号

责任编辑 张玲玲 彭 欣

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15.25

字 数 242 千字

版 次 2012 年 11 月第 1 版

印 次 2012 年 11 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1655 - 3/C · 272

定 价 36.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街3号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794



科学思维是组织与个人管理科学化、高效化的重要基础,是组织与个人创新灵感的源泉,是组织与个人飞跃性发展的强大推动力。新经济时代的环境特征决定了该时代下的组织与个人需要精柔相融的科学思维方式和管理模式。精柔思维与精柔管理是时代的需求。

精柔思维既继承了精益思想和柔性思维的优势,又提高了精益思想和柔性思维的时代适应性;精柔思维既是进一步推广和成功应用精益思想所必需的科学思维方式,又有效避免了单纯柔性思维的劣势。精柔思维可以应用于国家、区域、企业、其他组织和个人的管理,是适应新经济时代环境特征的重要管理思维。本书主要研究了精柔思维在企业管理和个人管理中的应用,并提出了精柔企业和精柔人的概念。

本书基于笔者的长期研究,具有较深厚的科学理论基础和较强的创新性,并紧密结合新经济环境中组织管理和个人自我管理实际问题,提出具有理论意义和实用意义的管理思维、理念、原则和方法建议。全书正文部分共由五篇十三章组成。

第一篇,理论基础(第一章到第二章)。第一章,精益思想。从精益思想的核心观、价值观、流程观、精神基础、方法观五大方面独到剖析精益思想。第二章,柔性思维。分析了柔性思维的重要特征、重要观念、优势和劣势。

第二篇,精柔思维(第三章到第五章)。第三章,精柔思维的内涵。基于前面的理论基础,提出精柔思维,并分析了精柔思维的定义、基本特征、基本原则。第四章,精柔思维的优越性。分析了精柔思维与精益思维、柔性思维的比较优越性。第五章,精柔思维的培养。遵循记忆规律,提出了“精柔思维自我培训月计划”法,并进一步提出企业培训精柔思维的“三步引导法”。

第三篇,精柔企业管理(第六章到第十一章)。第六章,精柔企业。将精柔思维应用于企业管理,提出了精柔企业的概念,分析了精柔企业的内涵、竞争优势、结构和企业文化特点。第七章,精柔计划。提出精柔计划的概念,并分析了精柔计划的内涵、实施原则和方法。第八章,精柔战略。提出精柔战略的定义,并比较了精柔战略与柔性战略的内涵区别,分析了精柔战略规划的特点。第九章,精动控制。提出精动控制的概念,并分析了精动控制的内涵和实施原则。第十章,精柔激励。提出精柔激励的概念,并分析了精柔激励的内涵、实施原则及其对员工自主创新力的促进作用。第十一章,精柔的生产管理。分析了企业生产管理的发展趋势,并在此基础上分析了大规模定制生产模式在新经济时代的竞争优势,提倡精柔企业应用精柔思维辅助大规模定制生产管理模式,提升企业的竞争优势和发展力。

第四篇,精柔个人管理(第十二章,精柔人与精柔的个人管理)。将精柔思维应用于个人管理,首先提出精柔人并分析精柔人的内涵和优越性,接着分析员工和普通人如何应用精柔思维进行自我管理,如何进行思维培育、行为培育、知识积累、个人目标管理、个人计划管理、个人偏差分析等,可以有效提高各类组织中人的素质和能力。

第五篇,前景展望(第十三章,前景展望)。本章展望精柔思维在辅助企业自主创新管理、提高区域创新能力、提高个人素质和成功率、塑造卓越的领导者等方面的发展前景。

精柔思维与精柔管理应用广泛,本书只侧重于精柔企业和精柔人管理研究,今后将进一步研究。本书的不足之处敬请鉴谅。随着新经济特征的持续深化,全球对“精”与“柔”的需求将进一步升级,精柔思维与精柔管理应该在各领域中得到广泛应用,精柔思维原则将指引着各类组织及其成员在新经济环境中快速成长和持续发展。

肖天明
2012 年于福州

目录

CONTENTS

绪论:精柔思维与精柔管理的时代性 /1

· 第一篇 理论基础 ·

第一章 精益思想

- 第一节 精益思想的核心观——消除一切浪费 15
- 第二节 精益思想的价值观——以客户为本 19
- 第三节 精益思想的流程观——任务拉动流程 21
- 第四节 精益思想的精神基础——精益求精 23
- 第五节 精益思想的方法观——重视科学方法 24

第二章 柔性思维

- 第一节 柔性思维的重要特征 32
- 第二节 柔性思维的重要观念 36
- 第三节 柔性思维的优势和劣势 40

· 第二篇 精柔思维 ·

第三章 精柔思维的内涵

- 第一节 什么是精柔思维 45
- 第二节 精柔思维的基本特征 50
- 第三节 精柔思维的基本原则 54

第四章 精柔思维的优越性	
第一节 精柔思维较精益思维的优越性	65
第二节 精柔思维较柔性思维的优越性	70
第五章 精柔思维的培养	
第一节 遵循记忆规律培养精柔思维	74
第二节 企业的“三步引导法”	79

· 第三篇 精柔企业管理 ·

第六章 精柔企业	
第一节 精柔企业的内涵	87
第二节 精柔企业的优越性	91
第三节 精柔企业的结构和文化特点	96
第七章 精柔计划	
第一节 精柔计划的提出及其内涵	103
第二节 精柔计划原则	106
第三节 善于应用滚动计划法	108
第四节 善于应用“最后计划者系统”	111
第八章 精柔战略	
第一节 柔性战略与精柔战略	117
第二节 精柔战略规划原则	119
第三节 善于应用滚动战略法	124
第九章 精动控制	
第一节 精动控制的提出及其内涵	126
第二节 精动控制的实施	129
第十章 精柔激励	
第一节 精柔激励的内涵	137
第二节 精柔激励的实施	138
第三节 精柔激励与员工自主创新力	150
第十一章 精柔的生产管理	
第一节 企业生产管理的发展趋势	156

第二节 精柔的“大规模定制”生产管理	175
--------------------------	-----

· 第四篇 精柔个人管理 ·

第十二章 精柔人与精柔的个人管理

第一节 精柔人的内涵和优越性	197
第二节 精柔的个人管理	202

· 第五篇 前景展望 ·

第十三章 前景展望

第一节 精柔思维辅助企业自主创新管理	214
第二节 精柔思维提高区域创新能力	218
第三节 精柔思维提高个人素质和成功率	226
第四节 精柔思维塑造卓越的领导者	227

参考文献	229
重要术语索引表	233
后记	236

绪论：精柔思维与精柔管理的时代性

许多学者认为,21 世纪的世界是新经济的世界,传统的工业经济被新经济所取代是世界经济发展的必然,世界各国迟早都要完成这一经济发展形态的根本变革。“新经济”(New Economy)是与农业经济、工业经济相对应的一个概念。1996 年 12 月 30 日,美国《商业周刊》首次提出了“新经济”这一词汇,此概念最初被用来描述美国那些年开始出现的高就业、低通货膨胀、股市长旺及经济较长时间持续兴盛、周期消失等新的并非传统经济理论可以解释的宏观经济状况。现在,“新经济”的概念在全球范围的市场领域内已被广泛引用,有狭义和广义两种。狭义的新经济主要是指信息技术和网络经济(包括电子商务和网络公司业务等);广义的新经济意为“以网络、知识、信息、高科技为重要组成部分和主要增长动力的经济”,是经济发展的一种新的形态或模式,综合了“网络经济”“知识经济”“信息经济”“数字经济”等经济概念的内涵。本书采用新经济的广义含义。据预测,大部分在 19 世纪 90 年代形成的“工业经济”将于 2015 年完全变为“新经济”。伴随新经济时代的到来,社会大环境发生了一系列重大而深刻的变化。

按照目前的理论,新经济时代具备如下基本特征:第一,以知识为基础——组织与个人核心资源的柔性化。新经济与传统经济的本质区别是,传统经济以资本为核心资源,而新经济以知识为核心资源。以物本理论为基础的传统经济强调物质资源,认为土地、劳动力、资本是生产的三大要素,其中资本是推动组织成长与经济发展的核心要素。新经济时代在传统经济三大资源的基础上又加上了一个最重要的资源——知识,而资本、劳动力、土地等生产要素必须靠知识来装备和更新。另一种说法是,在新经济时代,知识就是资本的主要形态,在经济发展中起主导作用的不再是金融资本,而是知识资本。第二,高度信息化。“新经济”与计算机、网络、电子商务等信息技术密切相关,信息技术是新经济的技术基础,没有网络信息技术的高速发展,就没有“新经济”。新经济时代,网络无处不在,润滑着整个社会的所

有领域,使社会这部机器更加高效、通畅地运转,并获得丰厚的回报。网络经济已经超过了电信、民航等传统产业的规模,并且还在以较高的年增长率飞速发展。艾瑞咨询研究发现,中国 2010 年达到 1485.8 亿元的网络经济营收规模,同比增长 49.9%,预计 2013 年中国将达到 5476 亿元的网络经济市场规模。第三,高度全球化。网络信息技术、通信和交通行业的发展使世界变成了一个地球村,主要以信息全球化、市场全球化、资本全球化、人才全球化为特征。(1)信息全球化。信息和知识在全球范围内共享和交流,信息高速公路开通,人们获取全球范围内的各种信息变得更加方便快捷。(2)市场全球化。网络技术的发展使国家、地域及组织间的边界限制被减少或消除,组织间的合作和竞争不再受到地域限制,中小组织也将直接或间接地与世界市场发生联系。(3)资本全球化。新经济下的组织融资范围可以扩大到全球范围。(4)人才全球化。人才的流动和招聘范围扩大到了全球,创新型的高知人才尤其为企业青睐。第四,市场环境多变化。在新经济时代,买方市场特征十分明显,市场追求充满活力,市场环境快速变化,产品生命周期明显缩短,市场需求呈明显的多样化、个性化,缺乏适应多变环境能力的组织和个人遭遇严峻的生存危机。

上述组织与个人核心资源柔性化等新时代特点,使得组织与个人难以依靠资本等“硬件”取得竞争优势。而且,核心资源的柔性化、高度信息化、高度全球化、市场环境多变化等特征,使新经济时代可以在全球范围内进行资源配置,而管理思维、管理理论和管理方法也被视为组织和个人的核心资源受到高度重视。全球化的“知识比赛”“思维比赛”“管理理论和方法比赛”不但使组织与个人的竞争空前激烈,还使优化管理思维与管理方法以求再造竞争优势成为组织和个人可持续发展的必由之路。

中国柔性思维专家袁劲松先生认为,传统的刚性思维范式已经不能适应新时代的管理需要,强调柔性思维的应用。思维空间未开发之前,大多数人的思维是刚性的。刚性思维(Rigid Thinking)也称为直线思维,“直线”形容刚性思维的单向性思维模式,刚性思维者的思维模式类似一个走直线的人,如果他的目的地正好就在他的正前方,他是能够达到目的地的。例如,饿了,吃饭即可;困了,睡觉即可;需要书了,借书或去书店买书即可;等等。但是,后来他面对的问题越来越复杂,他要到达的目的地并不在他的正前方,如果他依然沿着直线向前走,那么不管他走了多远,他付出了多大努力,

他都不可能到达他的目的地。这时,他要做的是根据“路况”随机应变地寻找正确的行走方向,只有这样他才有可能成功。新经济时代,快速变化的环境、全球化的竞争空前激烈的市场、技术不断更新等,使我们面临越来越复杂的技术问题,各专业问题也越来越深,这种情况使我们遇到的绝大多数问题的答案不会正好“在我们的正前方”,也许我们很努力、很勤奋、昼夜不停地“赶路”,可是,为什么我们经常不得不承认我们不能做到“一分耕耘一分收获”呢?答案就是,我们走错方向了,我们的思路错了。新经济时代,我们格外需要拓展思维空间;格外需要从多个角度、多个侧面思考问题;格外需要我们动态地根据情境变化及时调整我们的思路;格外需要用开阔的思路寻找突破点和创新灵感。也就是说,新经济时代,我们格外需要柔性思维。柔性思维(Flexible Thinking)的“柔”相对于“刚”,以开阔的思路面对问题,对事物发展持动态逻辑,以多维视角考察对象,以富有弹性的思维方法打破成规;善于整合创新,集成创新;灵活机动,随机应变;具有灵动性、开放性、多维性、变通性等高智慧思维特征。

管理者惯用的思维方式对他的管理模式有重要影响。惯用刚性思维的管理者倾向于刚性管理模式,惯用柔性思维的管理者倾向于柔性管理模式。刚性管理(Rigid Management)的“刚性”与管理结合起来,就具有强调管理方式的“强硬”之意,比如应用权威、制度、施加压力等方式管理和控制员工。柔性思维的“柔性”与管理结合起来,就具有强调管理方式的“柔仁”之意,强调体贴、关爱员工,以人为本。

以泰勒的科学管理理论等为代表的古典管理理论认为,人是追求经济利益最大化的完全理性动物,以物质奖惩为导向,以强制化、权威性规范、制度控制、严格等级化为重要特征的刚性管理至今仍受不少组织的青睐。刚性管理相对于最初无序、凌乱的“凭经验”管理,显然具有科学化、规范化、制度化、标准化的优势,曾经以其严谨的规范性大幅度提高了组织工作效率。但是,刚性管理忽略了一个重要问题——人性。如果人是纯粹追求经济利益的“经济人”,那么刚性管理就能具备永远的竞争优势。而进一步研究表明,人并非是纯粹追求经济利益的完全理性动物,而是有感情和复杂心理需求的“社会人”。根据马斯洛的需求层次理论(Maslow's hierarchy of needs,也称为“基本需求层次理论”),人的需求可以分为五个层次:第一层次是生理需求,第二层次是安全需求,第三层次是社交需求,第四层次是被尊重需求,

第五层次是自我实现需求。处于不同需求层次的员工对管理的刚柔性有不同的适应性。只有针对处于生理和安全需求层次的员工,才较适合采用刚性管理。随着员工生活水平和文化素质的提高,员工的需求层次也在提高,大多数员工不再满足于最初的生理和安全需求,而有强烈的被尊重等需求,刚性管理的行政化强制式管理特点对员工的“被尊重”等心理需求有很强的挫伤力,严重抑制了员工的创造性思维和创新积极性,这对新时代背景下特别需要创新的企业而言也是严重的挫伤。

柔性管理(Flexible Management)通常基于人的心理和行为普遍规律,应用“非制度化”“非强制化”“非程序化”的方式教育、激励和控制被管理者,使被管理者自觉自发地改正错误或产生管理者希望的行为。柔性管理传统的“制度化”“强制化”“程序化”的刚性管理相对应,以柔性思维为思维基础,在管理方式上随情境而灵活多变,不拘泥于固有模式,以尊重受管对象的心理感受见长,有效避免了“逆反心理”“压抑”等负面作用,对协调组织意志与个人意志矛盾有重要的积极意义。

如果说刚性管理是力求通过制度等外在力量“从外而内”控制员工的管理模式,那么柔性管理就是力求通过人性化管理“从内而外”激发员工,实现“以柔治企”的管理模式。柔性管理在以下方面均强于刚性管理:第一,以人为本。柔性管理具有柔仁、体贴的特点,“以人为本”是柔性管理的核心理念。柔性管理的以人为本主要体现为正视人性的优点和弱点,充分尊重被管理者的尊严,尊重被管理者的客观心理与生理需求,主动关心、体贴、帮助被管理者,管理手段很人性化,并通过对被管理者的充分尊重和关心,有效地使被管理者主动以管理者意志为个人的奋斗目标,被管理者工作积极性和创造性较强,组织士气很高,管理者与被管理者关系融洽。第二,不强制,强调心理认同。柔性管理强调应用“制度外”的影响力,即尽量应用管理者的个人品德、才华、能力、经验、专长、亲和力等软性影响力,使被管理者认同管理者的思想、主张,尊管理者为长者,敬管理者为智者,信任管理者的人格、言行,心甘情愿、全力以赴地支持、协助管理者。第三,软控制,避免“逆反”。在组织运营过程中,为了避免发生偏差,总是需要适当的控制。与刚性管理应用制度、职权等强硬手段控制明显不同的是,柔性管理者强调软控制。例如,两次看到张三迟到,管理者很不悦地看了张三一眼,通常情况下,基于管理者平时一贯的和颜悦色,张三能很快明白领导对他不满了,该主动

找领导说明原因了。如果张三还是不改,柔性管理者仍倾向于采用找张三谈心、沟通的方式帮助张三改正错误,而尽量不采取强硬的责罚措施。这种软控制只要实施得当,则既不会引起员工的“逆反”情绪,又能深入员工内心,让员工感觉羞愧、内疚,从而自觉、永久地改正错误。第四,多授权,多激发。李志峰(2005)^[1]说:“柔性管理强调通过调动管理对象自主劳动的积极性和创造性,来实现组织管理的目标。”柔性管理重视通过授权、支持管理对象的工作等方式提高员工的积极性和创造性,善于根据具体情景随机应变地协调各种矛盾,应用策略激发、启发、引导、说服、感化员工努力工作,推动被管理者的自我管理,使组织管理成为组织中每个人自己的事,增强被管理者的主人翁意识和组织凝聚力。第五,思路开阔,集思广益。柔性管理者鼓励下级参与决策,尊重下级员工的建议和意见,上下级充分沟通和互动,管理者善于结合组织的内外客观环境,应用柔性思维整合下级员工的建议和意见,时常形成富有创意的决策方案,出奇制胜地击败竞争对手。第六,灵活应对变化,适应性较强。变化的市场环境中,不能确定的因素总是太多,环境中潜藏着许多组织风险因素,在这种情况下,以“动态”观对待环境各要素的柔性管理者,总是比持“静态观”的刚性管理者能更早发现潜在风险,更快速地对风险作出反应,包括组织结构的变革、组织人员的调整、更新产品或服务、优化资源配置、改变经营方向等,使组织及组织者个人具有较强的环境适应性和可持续发展能力。

柔性思维和柔性管理固然有很多优点,但也有可能致命的缺点。一是柔性思维易产生海阔天空般的想法,有理性、科学的,也有不理性、不科学的,如果没有用科学的态度对待这些想法,如果没有基于科学的理论和技术、遵循客观科学规律,实施这些想法就很有“触礁”的危险。二是很多柔性思维者缺乏求精意识,缺乏恒心、意志力和上进心,他们虽然有很多新颖的想法,却懒得付诸实践,即使有些想法被实践了,也很难有善终的,因为他们做不到持之以恒、做不到精益求精,往往在实施过程中一遇到困难就后退了。因此,我们应该在柔性思维中融入科学观念和精益求精的精神。

单纯的柔性管理缺乏更具体的实施原则,很多柔性管理者一味地讲究“人性”,管理过程“人性有余,科学性不足”,管理效果呈现多样化,既有可能收到很好的管理效果,也有可能毫无效果,还有可能起到反作用,反而使组织次序恶化、缺乏凝聚力。而且,柔性管理的效果很大程度地受到被管理者

素质的影响,有些被管理者本来已经被柔性管理者的“人性”感化了,但由于这些被管理者自身的惰性,缺乏求精意识,使他们并没有在行为上表现出“勤奋”“积极”等管理者希望的管理效果。因此,我们也应该在柔性管理中融入科学观念和精益求精精神。

精益求精的“精”是完美的意思,“益”是更加的意思,“求”是追求的意思。“精益求精”的完整含义是:在完美的基础上追求更加完美,即永无止境地持续追求完美。精益求精精神,是永远追求完美的精神;精益求精型管理,是永无止境地持续追求完美的管理模式。

可是,我国受传统粗放思维影响很深,至今仍然有不少组织和个人沿用粗放思维和粗放型管理模式,而“粗放”和“精益求精”正好是相反的。传统的“粗放”型管理模式存在很多弊端:第一,不求精。“粗放”,从字面上理解,“粗放”的“粗”有粗略之意,“放”有放任之意,“粗放”有粗略、放任,不求精进之意。粗放管理不求“精确”“科学”“完美”,只求“差不多”“应付敷衍”的现象严重;组织中很多工作都存在不少缺陷,而这些缺陷却被粗放管理“熟视无睹”了;在组织 workflows 中存在大量浪费。例如,重复的流程、不必要的工作、多余的功能、烦琐的手续、大量的库存积压、不重视质量而造成返工、顾客不满意而退货等大量的浪费,导致组织缺乏上进力、成本居高不下、产品或服务 quality 低、工作效率低、效益低,很难在激烈竞争的市场环境中生存。第二,不重视计划,缺乏规划。企业计划体系很不完善,缺乏未来规划或未来规划很粗略,生产经营沿用老传统,看不到未来的危机,不思主动适应未来的市场。随着消费者生活水平的提高,市场饱和,买方市场明显,市场竞争激烈化,使这些企业的生存堪忧。第三,管理方法陈旧。不重视现代科学管理理论和方法,不能够将现代管理科学与管理实践结合起来,较多采用“凭经验”“凭资格”“凭岗位权力”“压抑”“控制”等管理行为,把管理看成是管人管物的权力,不需要掌握管理规律、管理技巧、管理艺术,不重视从思维、意识等深层次提高组织素质。有些粗放管理者虽然学了管理学,但只是粗浅理解,形式化、口号式地应用,而且不能持之以恒。第四,客户满意度低。粗放管理沿用传统的“以企业为中心”的价值观,把客户当成对手,在企业经营中总想着“占客户便宜”,结果违背了买方市场规律,被客户淘汰,企业难以生存和发展。

组织发展要“尽力”,尽力提升以求高层次的发展和飞跃。不求精进的

粗放型管理不但使组织一次次失去“飞跃”机会,而且使组织在新经济时代空前激烈的市场竞争环境中面临重重生存危机,组织的可持续发展面临无法逾越的根本性障碍——不求精进的思维、不求精进的人、不求精进的管理模式。此时,改变“粗放”为“精益求精”就变成组织迫切的需要,是组织在新经济时代生存和发展的必由之路。

罗旭祥编著的《精益求精》一书指出,成就了 Facebook 和 Twitter 这样卓越的互联网产品的,最重要的不是技术,而是精益求精的设计与管理^[2]。

精益求精型管理的重要特征是:第一,具有精益求精特征的管理思维模式。精益求精型管理思维具有“克万难以达完美,不完美不休,持续完善,尽善尽美”的精益求精特征,该思维特征贯穿于精益求精型管理的全过程。第二,具有精益求精的精神和管理行为。精益求精思维与精益求精精神相互依存,精益求精行为是精益求精思维与精益求精精神的外在体现,三者紧密联系,不可分割。因此,精益求精精神和管理行为也是贯穿于精益求精型管理全过程的。第三,具有精益求精的管理成果。最小消耗、最优质量、最高效率、最高客户满意度等多方面的卓越整合而成的完美成果,是精益求精型管理的根本追求。

1996年,詹姆斯·麦克(James P. Womack)和尼尔·琼斯(Daniel T. Jones)的巨著《精益思想》(“Lean Thinking”)出版,该书系统总结了贯穿于精益生产方式的指导思想,并将之命名为“精益思想”。精益思想自诞生以来,因其在“低成本、零缺陷、追求完美”等方面的卓越贡献,得到了广泛认可和应用,由最初的日本丰田汽车公司衍生拓展到多个行业和领域,包括精益生产、精益管理、精益设计、精益供应、精益建造等一系列思想。已有不少精益组织形成整套精益制度强制实施和落实,并取得卓越业绩。大量实践证明,精益思想确如其作者所言,“为管理者提供一种类似北极星那样的可靠行为指南,以克服大批量生产方式造成的天天乱糟糟的局面”^[3],使传统组织实现了精益飞跃。而且,“精益”有效降低了资源消耗,消除了大量浪费,与低碳经济互促互进,进一步普及“精益”对低碳经济有重要贡献。

遵守精益思想五大基本原则的精益管理是典型的精益求精型管理。“尽善尽美”是精益思想的重要原则,也是精益管理永恒的追求。

精益管理的“精”是“精确、精美、精良、精益求精”的意思,“益”是“利益、效益”的意思;“精”侧重于质量,“益”侧重于成本。精益管理追求最优

模式、客观而发展的眼光、敢于创新和突破的精神来应用精益方法。其三，精益思想产生于网络信息技术还不发达的时代，当时的日本刚经历“二战”，经济几乎崩溃，企业生产资源很缺乏，汽车的市场需求量也小，在这样的背景下，日本丰田汽车公司让推销员到客户家中或在厂商的展示室里用 CAD 系统按照客户的个性化需求定制汽车，设计汽车草图，接着实施“单件连续流”的小批量生产、检验并交付使用。新经济时代具备了高度发达的网络信息技术，我们应该想方设法地应用好网络信息技术，充分应用全球化网络定制、聚集规模经济、更柔性的生产技术、全球化低成本服务等有利条件，进一步降低生产或服务成本，提高产品或服务的质量，提高生产或服务效率和客户满意度。其四，高速发展的经济与资源的有限性是矛盾的，要解决这个矛盾，人类从事任何活动都必须谨记“节约”，并“消除一切浪费”。以“消除一切浪费”为核心理念的精益思想在现代社会大有用武之地，不仅应该应用于企业管理，还应该应用于其他各种类型的组织管理、个人的自我管理、日常生活管理中；不仅应该通过建立精益制度、引进精益技术和方法、建立精益生产线等消除制度内的浪费，还应该通过思维模式的改善使员工“制度内”和“制度外”言行一致，消除目前被严重忽略的“制度外”的细节浪费。只有这样，才能真正最大限度地消除各种浪费现象，真正最大限度地节约现有的各种资源。但是，在精益思想和精益管理的应用上，我们时常很遗憾地看到：多数人学习精益思想和精益管理之后，认为只有在企业管理、生产、设计、供应、建造等“大业”中才用“精益”，精益组织员工通常也只在组织严格的精益制度下应用精益思想解决问题，导致精益思想和精益管理的应用受到局限。为了推广应用能够实现“消除一切浪费”目标的精益思想和精益管理，就必须在精益思想和精益管理中注入更多的“柔性”——增强“精益”的理解柔性和应用柔性，进一步拓展“精益”的应用范围，推进个人精益、细节精益和日常精益。其五，应用柔性思维增强精益思想和精益管理的理解柔性和应用柔性，实现个人精益、细节精益和日常精益，可最大限度地减少全社会消耗的高碳能源量，减少二氧化碳等有害气体的排放量，这是低碳经济的迫切需求。其六，虽然最初的“柔性”概念——“能以较低成本和较高效率实现不同产品生产的切换”是源于对精益生产系统较传统刚性生产系统的比较灵活性的定义，但在多变及竞争“激热化”的现代市场中，组织和个人的“柔性”程度都需要大幅度提升。最早的柔性生产系统(Flexible Manufactur-