

# 五位一体的 企业管理 创新模式

王连生 编著

Wuwei Yiti de  
Qiyeguanli  
Chuangxin Moshi



 中国标准出版社

# 五位一体的企业管理 创新模式

王连生 编著

---

中国标准出版社

北京

**图书在版编目 (CIP) 数据**

五位一体的企业管理创新模式/王连生编著. —北京:  
中国标准出版社, 2009

ISBN 978-7-5066-5203-2

I. 五… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 035340 号

网址 [www.spc.net.cn](http://www.spc.net.cn)

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

\*

开本 787×1092 1/16 印张 20.5 字数 471 千字

2009 年 5 月第一版 2009 年 5 月第一次印刷

\*

定价 43.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

# 序

王连生在几十年企业管理实践积累的基础上,对六西格玛管理、5S管理、“五环法”(王连生创立)管理、精益六西格玛管理、平衡记分卡管理等行之有效的管理方法和先进的产品设计理念科学方法做了深入的探索研究,找出了这些管理方法之间的内在联系、关联度和渗透性,结合中国企业管理实际,经集成创新,提出了“五位一体”的管理模式。通过在一些企业实践的结果表明,这种管理模式对提升新产品设计质量、保证生产过程质量、提高生产效率、降低成本、提高现场管理水平、塑造企业良好形象、激活员工积极性、挖掘人力资源潜能等都有很大帮助。

改革开放为我们引进国外先进管理模式创造了条件。从某种意义上说,改革开放后中国企业的现代化管理是从学习国外管理经验、博采众长开始的,但在实践运用过程当中又不能“食洋不化”。首先,“管理”不同于自然科学,涉及诸多人与人之间的关系,这就使管理具有很强的民族、传统、文化特征,必须“洋为中用”。其次,“管理”又是一门实践性很强的学科,围绕提高企业竞争力的目标,企业必须不断发现那些低效和存在浪费的环节,进行管理上的改进和创新,达到“洋有所用”。最后,“管理”在一个企业要想取得好的实施效果,还必须经历一个再创造的过程。也就是说,企业管理中的那些科学规律能否创造性地与本国、本企业的实际相结合,将决定引进管理的效果和效率。因此,管理创新、技术创新、体制创新不仅是企业发展的永恒课题,而且创新的水平决定企业的竞争力。

经济发展与企业管理水平提升是相伴相随、互助互动的。从发达国家工业化的历程可以看出,完成工业化过程不但要有技术创新的支撑,还必须有管理创新的助推。20世纪初期美国出现了“标准化”和“科学管理”,“二战”后日本出现了“精益管理”,这些管理创新对于美、日产业竞争力的提升都发挥了不可估量的作用。目前,中国正处于工业化最重要的时期,中国产业和企业开放条件下迅速成长起来,部分产业和优秀企业在某些领域的国际竞争中表现出较强的竞争力。应当说,在国际竞争的平台,企业较强竞争力的背后,除了国家大环境的影响因素外,必然有先进管理方式的支撑。认真探寻这些企业的成功之道,总能发现它们在

企业管理上的诸多“高人一筹”之处。如果我们沿着中国企业的成功之道进行深度探究,不断进行科学的归纳、总结、提炼,掌握具有一定普遍性的规律并上升到理论,那么就能形成中国式的“管理科学”。这既是助推中国工业化进程的重要力量,也是中国企业管理者和相关学者所努力追求的最高境界。

王连生 1964年毕业于北京邮电大学无线系,先后在哈尔滨、义乌、温州和北京等地的中外企业和公司担任总工程师、生产技术副厂长、质量总监、管理者代表等职务。难能可贵的是,他不仅三十多年始终坚持在企业管理的第一线工作,积累了丰富的实践经验,而且善于总结、思考、梳理、归纳,探索管理规律进行集成创新。本书是他在企业管理实践的基础上编著的,具有很强的操作性,对企业提高管理水平和相关学者研究中国企业管理都有十分重要的意义,是对构建中国式的管理科学的一份贡献。

陈洁集

2009年2月19日.

# 前 言

随着全球化经济发展步伐加快,国际市场围绕着质量、价格和交付三个核心要素的竞争日益加剧。在优胜劣汰适者生存的严峻形势下,许多知名跨国公司都在寻找能挖掘本企业管理潜在能力的有效办法(或模式),去提升市场竞争能力,创造市场竞争优势。例如六西格玛管理,就是在那种情况下,在 20 世纪 80 年代由美国摩托罗拉公司创立出来的,后来发展到许多国家。

20 世纪 80 年代,我国企业在管理上仍沿用粗放封闭式的管理方式进行管理,到了 90 年代,一些国外公司来到了我国,我国传统的管理方式开始受到冲击,特别是加入 WTO 之后冲击就更大了。随着改革开放政策的推进,由计划经济转化为市场经济,广大的企业被推向市场,随之而来的压力增大,企业高层领导在国内外市场激烈竞争的环境下,不得不思考本企业如何生存下去并求得发展。经过不断地探索,得出我国企业出路在于自主创新——技术创新、管理创新。

管理创新要克服多年形成的传统经验化管理习惯,阻力是非常大的,寻找到一个行之有效适用的模式(或科学方法)也不是很容易的事情。

在 20 世纪 90 年代后,世界上推行的一些行之有效的先进企业管理模式,先后引入到中国,例如 5S 管理、平衡记分卡、六西格玛管理等。但由于对它们认识了解不够等原因,这些很有效的科学方法在我国广大企业里并没有得到很好推广应用,有的还停留在认知阶段,只有极少部分企业推广应用,如西格玛管理。近年来美国一些企业正在推行“精益六西格玛”,而精益六西格玛在我国企业中推行的更少。

笔者在 2002 年~2005 年期间,在一家中外合资企业,同时将六西格玛管理和 5S 管理导入到公司,而后不久在产品部门又推行本人创立的提高产品设计质量和速度的最有效方法“五环法”,取得成效后,接着公司又将精益六西格玛、平衡记分卡分别在生产领域和人力资源管理上加以推广应用,形成了五位一体的模式。经过 3 年多的实践证明,这种模式非常有效,它全面地挖掘出公司管理上的潜在能力,创造出空前未有的经济效益。未推行五位一体创新模式前,公司连续两年亏损,亏损额达数千



万元,使公司经济极度困难,连新产品研制也因资金缺乏而被停下来。五位一体的企业管理创新模式推行仅3年就扭转了乾坤,每年盈利数千万元。“五位一体的企业管理创新模式”成了公司打翻身仗追求管理卓越的法宝。

五位一体的企业管理创新模式在我国广大企业推行,必能使我国企业管理,步入全面管理创新的新局面,真正实现高标准高水平的卓越管理,达到世界上一流的企业管理水平。

笔者为什么要把五个方面的科学方法集成整合成五位一体的企业管理创新模式并通过此书介绍给我国广大企业呢?

五环法、六西格玛管理、精益六西格玛、5S管理、平衡记分卡等五个模式都是行之有效的科学方法,由于它们之间存在着密切内在联系,将它们集成整合到一起,有相互促进,相互推拉的作用,在企业同时推行,不但不发生碰车现象,相反,它们联合起的作用,对企业管理进行整体性的改进创新,实践证明效果更大,推行起来更方便。而单独推行某一个模式,往往会遇到相当大的阻力而推行不下去,例如,单独推行六西格玛管理在提升产品质量过程,做六西格玛项目,运用DMAIC(界定、测量、分析、改进和控制),在测量分析质量的深层问题时,常常发现问题根本原因是该产品缺陷造成的,解决此问题,必须作设计更改,而作设计更改就需要设计工程师来参加解决此问题,往往这时设计工程师又在担负设计另一个新产品任务,没有那么多的时间来同项目组成员讨论如何改进设计,于是不是那么积极来参加讨论,从而挫伤项目组成员的积极性,因此,有的项目运作被停止下来,推行不下去。如果五环法、六西格玛管理同时推行情况就不同了,从解决产品源头质量提高和过程质量问题同时动作,相互促进相互推动,五环法、六西格玛管理都能顺利推行。做精益六西格玛项目时要用到六西格玛管理使用的DMAIC五步法及统计技术工具,如果没有经过推行六西格玛管理的五步法和使用工具的培训,同样精益六西格玛项目也做不下去。推行精益六西格玛同提高现场管理水平的5S管理又息息相关,不同时推行遇到的问题更多。推行精益六西格玛其中一个作用是要消除生产过程中的时间陷阱,而不少的时间陷阱是由于现场管理混乱造成的。

平衡记分卡模式的推行又能对前面四个模式的推行起到有力的激励作用,一般在企业推行一个先进的方法或模式,都不是由一部分脱产人来执行,而是由在正常岗位工作情况的人来做的(或称额外负担),对做出的成效如果不给予相应的奖励加以鼓励,再往下做就会受到影响,如果给予



相应的奖励就能激励员工继续做下去。相反的,单独推行“平衡记分卡”按“平衡记分卡”运作,将企业发展战略目标、关键性指标都要同员工岗位挂钩,往往会出现目标指标,特别是带有自我挑战性的目标和指标实现不了,奖励也兑现不了,“平衡记分卡”也就不能有效地推行。企业如果实行一些传统式的绩效评估综合性奖励,对企业挖掘潜在能力,提高市场竞争力作用并不大。

将上述五个方面的科学方法,集成整合成五位一体的模式对企业管理作整体性创新,要比那种今年引进一个先进方法,明年推行一个先进方法(只作局部改进创新)的模式要好得多。

笔者多年在中外企业先后任总工程师、总质量师、质量总监,对企业管理有较深刻的体验和丰富的实践经验。笔者在编著本书过程中,在原来推行的实践基础上,从理论知识到实践成功经验材料作了大量充实,给出的这个模式具有很强的操作性。

本书适用于寻求企业管理创新模式的企业管理者、产品设计工程技术人员、工艺设计技术人员、产业性科研院所产品研制设计人员,也可作培训教材使用。

本书可能存在缺点和错误,恳请读者批评指正。联系电话:13520374239。

王连生

2009年1月



# 目 录

## 第 1 篇

### “五位一体的企业管理创新模式”理论知识

<b>第 1 章 总论</b> .....	3
1.1 “五位一体的企业管理创新模式”的提出 .....	3
1.2 “五位一体的企业管理创新模式”的重大意义 .....	4
1.3 “五位一体的企业管理创新模式”的构成及重大作用 .....	4
1.4 “五位一体的企业管理创新模式”五个部分之间的关系 和相互作用 .....	9
<b>第 2 章 “五环法”理论知识</b> .....	11
2.1 正交试验设计(DOE) .....	11
2.2 三次设计 .....	23
2.3 可靠性设计 .....	32
2.4 设计评审 .....	37
2.5 同步小组及实施并行设计 .....	40
<b>第 3 章 六西格玛管理理论知识</b> .....	44
3.1 六西格玛概论 .....	44
3.2 六西格玛解决问题的模型(DMAIC)及使用工具 .....	53
3.3 六西格玛设计(DFSS) .....	56
3.4 如何实施六西格玛管理 .....	58
3.5 六西格玛项目的选择及项目收益评估 .....	58
3.6 六西格玛团队的构成 .....	61
3.7 六西格玛项目管理 .....	63
3.8 实施六西格玛管理成功经验与失败教训 .....	76



<b>第 4 章 精益六西格玛理论知识</b> .....	78
4.1 精益生产概述 .....	78
4.2 精益的衡量标准 .....	94
4.3 精益六西格玛的产生及其使用工具 .....	105
4.4 精益六西格玛的实施步骤 .....	112
<b>第 5 章 5S 管理理论知识</b> .....	117
5.1 5S 管理概论 .....	117
5.2 5S 实施运作 .....	120
5.3 5S 管理标准 .....	127
5.4 5S 管理有关技术规范和图示示范 .....	129
5.5 定置管理 .....	137
5.6 推行 5S 管理的步骤 .....	140
5.7 5S 管理长效机制 .....	142
<b>第 6 章 平衡记分卡理论知识</b> .....	145
6.1 平衡记分卡概述 .....	145
6.2 平衡记分卡同其他绩效评估模式的关系及四个平衡 .....	148
6.3 平衡记分卡运用于绩效评估建立原则 .....	150
6.4 企业发展战略制定 .....	152
6.5 各项生产经营关键指标设定 .....	157
6.6 关于顾客满意度调查分析 .....	158
6.7 关于员工学习与成长计划的安排 .....	162
6.8 平衡记分卡在企业的实施步骤 .....	163

## 第 2 篇

### “五位一体的企业管理创新模式”在企业的推行

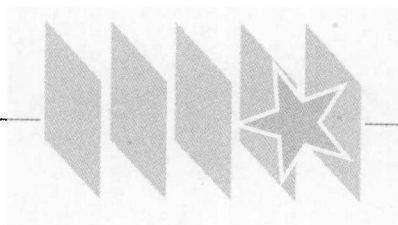
<b>第 7 章 “五环法”及其同六西格玛管理的结合推行</b> .....	167
7.1 “五环法”的推行 .....	167
7.2 “五环法”同六西格玛管理结合推行 .....	176
<b>第 8 章 六西格玛管理及其同精益六西格玛结合推行</b> .....	192
8.1 六西格玛管理推行 .....	192



8.2	六西格玛管理同精益六西格玛结合推行 .....	202
8.3	六西格玛管理案例及其与精益六西格玛结合案例 .....	232
<b>第 9 章</b>	<b>精益六西格玛及其同 5S 管理结合推行 .....</b>	<b>238</b>
9.1	精益六西格玛推行 .....	238
9.2	精益六西格玛同 5S 管理结合推行 .....	242
<b>第 10 章</b>	<b>平衡记分卡同前四个模式整体结合推行 .....</b>	<b>271</b>
10.1	平衡记分卡同“五环法”结合推行 .....	271
10.2	平衡记分卡同六西格玛管理结合推行 .....	274
10.3	平衡记分卡同精益六西格玛结合推行 .....	277
10.4	平衡记分卡同 5S 管理结合推行 .....	280
10.5	绩效评估的具体操作的案例 .....	282
<b>第 11 章</b>	<b>“五位一体的企业管理创新模式”实施组织领导与案例 .....</b>	<b>287</b>
11.1	实施组织领导 .....	287
11.2	“五位一体的企业管理创新模式”实施案例 .....	291
<b>附录 I</b>	<b>正交表 .....</b>	<b>295</b>
<b>附录 II</b>	<b>常用数表 .....</b>	<b>301</b>
<b>参考文献</b>	<b>.....</b>	<b>313</b>

第 1 篇

“五位一体的  
企业管理创新模式”  
理论知识







### 1.1 “五位一体的企业管理创新模式”的提出

在当今世界经济全球化发展、市场竞争空前激烈的情况下,对市场竞争有较大影响作用的大型企业的领导们,无不在思维谋划自己企业发展前途和愿景,无不在寻找激活自己企业最有效的管理方法,去获得市场竞争优势。

中央提出建设创新型国家,企业是建设创新型国家的主体。企业特别是大型企业,员工多,规模大,肩负着国家和社会的使命,管理创新的空间大,能挖掘的潜力大,如果把企业诸方面的潜能都能挖掘出来,那么企业向前发展的原动力就会增强,对市场竞争能力也将加大。

目前我国一些大型企业,也都先后引进了一些当代有效的管理模式,例如 ISO 9000、ISO 14000、ISO 18000 管理体系认证和 ERP(内部信息网建立)等都属于打基础性的管理模式,激活企业发展原动力的作用都不是那么明显,对于提高企业市场竞争力的作用也不是十分有效。在当今国内外市场竞争空前激烈情况下,许多企业的老总们心态上都感受到不同程度的压力,有的甚至很大。原材料价格不断上涨,中央要求单位能源消耗逐年降低,顾客要求越来越高,同行业竞争越来越激烈……出路在哪里?出路就在于企业自主创新(技术创新和管理创新)。“五位一体的企业管理创新模式”的提出,能使企业走上整体管理创新的道路,本着科学发展观,运用这一当今世界上企业管理最科学、最有效的先进模式,能挖掘出企业在管理上的一切潜在能力,全面地提高企业管理效能,创造出极好的经济效益。国际标准化组织 ISO 曾作过调查,企业获得好的效益 30% 取决于技术,70% 取决于管理,而这 70% 管理问题它又取决于管理的不断创新。例如提高产品设计质量和速度的最有效方法——“五环法”是产品传统的设计理念与方法的创新;六西格玛管理是全面质量管理的创新;精益六西格玛是精益生产法的创新;5S 管理是以往的文明生产定置管理的创新;平衡记分卡是以往人事管理上绩效评估模式的创新。没有管理上的创新,企业就会变得管理满足现状,因循守旧,墨守成规,渐渐地就会落后下来,失去市场竞争能力。

“五位一体的企业管理创新模式”是笔者在钻研集成当今世界上一些知名的跨国公司行之最有效的科学管理方法的基础上,又在北京一家中外合资企业试行两年的时间取得明显的经济效果后提出来的。“五位一体的企业管理创新模式”在我国大中型企业里推行,对实



现企业发展战略目标,创造市场竞争优势,将取得不可估量的效果。

## 1.2 “五位一体的企业管理创新模式”的重大意义

(1) 在企业新产品设计开发过程,能突破性提高产品设计质量(故有质量),缩短研制周期,降低材料成本;在产品制造过程,提高产品符合性质量,缩短产品生产周期,提高生产效率消除浪费。降低资源消耗,控制非增值活动;在质量管理上,实现质量管理水平的升级,产品质量水平的提升,降低劣质产品损失;在现场管理上,创造出良好的工作环境和生产环境;在人力资源管理上能挖掘出员工的全部潜能,充分地调动起来员工积极性和敬业精神,消除松弛涣散的陈旧习惯。从而使企业得到看得见摸得到的实实在在的效果,使企业整体管理水平得到空前的提高,创造出市场竞争优势。

(2) 能很好的实现企业发展战略目标,完成当年关键性指标。

(3) 能使我国企业管理水平经过 1 至 3 年的时间接近和达到当代国际上先进的企业管理水平。

(4) 能实现党中央提出的建立创新型国家,首先在我国大中型企业里得到落实。

(5) 培养锻炼出一批掌握现代企业管理的骨干力量,他们是推动企业向更高水平发展,追求企业管理卓越的宝贵人才。

## 1.3 “五位一体的企业管理创新模式”的构成及重大作用

### 1.3.1 “五位一体的企业管理创新模式”的构成

该创新模式,由“五环法”、“六西格玛管理”、“精益六西格玛”、“5S 管理”、“平衡记分卡”这五个有机联系在一起当代最为有效的科学管理方法经笔者创新、整合集成而成。从产品形成的源头设计到生产制造过程、现场管理、人力资源管理,进行全面整体创新。

### 1.3.2 “五位一体的企业管理创新模式”的重大作用

(1) “五环法”及其重大作用

“五环法”是本人对当今世界上经济发达国家产品设计领域里一些先进的设计理念和科学方法加以创新、整合、集成,并在经过实际运用取得明显效果的基础上提出来的,以产品设计新理念为指导思想,由“DOE 正交试验设计”、“三次设计”(包括系统设计、参数设计、容差设计)、“可靠性设计”、“设计评审”、“同步小组实施并行设计”五个有着密切内在有机联系的五个环节构成。它的重大作用是:

a) 能更新设计人员的设计理念,改变多年一贯的传统设计思维和方法。从而在产品设计上由主要靠专业技术完成设计,转为专业技术和统计技术相结合,做到产品技术参数优化组合设计,产品功能设计同产品可靠性设计同步进行;产品设计开发部门同市场、营销、工艺、采购、生产、质量部有机结合以同步小组形式实施并行设计,既能突破性提升产品设计质量(固有质量),又能缩短产品研制设计周期,降低产品成本,实现又好又快又省的设计。在产品领域里,历来存在设计人员不太愿意让别人过问他们的设计,别人也很难过问到设计的实际情况,因此,“五环法”能够对产品设计人员给他们提供科学的设计方法,让他们自己去提高产品设计质量设计水平。



b) 能提高产品设计质量  $2\sigma\sim 3\sigma$  水平,由现在多半停留在  $3\sigma$  左右的水平设计质量,提升到  $5\sigma\sim 6\sigma$  水平。通过生产过程降低一些后仍能达到  $5\sigma$  左右水平,从而在产品质量上进入国际先进水平行列。

c) 能使新产品设计研制的速度加快,使新产品研制设计周期缩短三分之一左右的时间,新产品进入市场步伐加快。

d) 能降低产品单台材料成本三分之一左右,提高产品的市场竞争能力。

e) 能提高产品可靠性,使产品功能设计与产品可靠性的设计同步进行,大幅度降低由于产品可靠性差造成的损失和带来的麻烦。

## (2) 六西格玛管理及其重大作用

六西格玛管理,首先由美国摩托罗拉公司麦克·哈瑞(Mike J Harry)提出,在摩托罗拉公司六西格玛管理产生巨大作用,使该公司生产率每年提高 12.7%,质量缺陷损失减少了 99.7%,因质量缺陷造成的损失减少 84%,节约资金 110 亿美元。摩托罗拉公司因此获得巨大成功。1998 年获得了美国波多里奇国家质量奖。

不过让六西格玛管理名声大震的还是美国通用电气公司(GE),GE 公司将六西格玛管理作为公司最重要的发展战略,认为六西格玛管理是公司历史上最重要、最有价值、最赢利的事业。目前,GE 公司制定的四大发展战略(六西格玛管理,产品与服务,全球化市场,电子商务)也将六西格玛管理放在首位。

美国一些大公司推行六西格玛管理取得的巨大成功,使得世界上其他大公司纷纷效仿,引进和推行六西格玛管理运动,从而在全球掀起一场“六西格玛质量浪潮”被视为 21 世纪企业求生存和持续发展的重要战略,1998 年,美国全国开始实施“六西格玛管理培训”。曾经引领质量管理潮流的日本,现在也在学习推行六西格玛管理方法,日本东芝公司运用六西格玛管理整合企业诸方面的管理,创造出“MI”管理改进运动取得空前的效果。尽管我国一些优秀企业的管理水平不断提高,但离六西格玛质量的目标还差得很远,中国企业的产品质量水平平均为  $2\sigma\sim 3\sigma$ ,大多数中型企业的产品质量水平低于  $2\sigma$  水平。对大多数中国企业而言,六西格玛管理方法仅仅停留在理论认知阶段,只有极少数的企业推行,主要原因是国内多数企业管理基础薄弱,管理松懈,纪律松懈的现象普遍存在,企业主要领导者对六西格玛管理(或六西格玛战略)不了解(或了解太少)。企业领导者由于对六西格玛管理不了解因而对推行六西格玛管理顾虑较多,甚至还有误解,因而不敢做出在本企业推行实施六西格玛管理的决策。

六西格玛管理的重大作用是:

a) 突破多年一直以  $3\sigma$  作为产品波动的控制界限,满足于  $3\sigma$  产品水平的传统观念,树立起持续地追求产品质量水平的提升。若产品质量水平达到  $4\sigma\sim 5\sigma$  水平,能使我国每年由于产品质量不合格引起的上千亿元损失得到避免。

b) 能确实把顾客(内部顾客到外部的顾客)的需求放在生产经营工作的日常视野中,不断提升顾客满意程度。

c) 改变企业管理运用方式

六西格玛管理的方法重点是将所有工作看作一种流程,采用量化的方法分析过程中影响质量的因素,找出关键性的因素加以改进从而实现更有效的管理、更高的效率和顾客满意





程度。美国 GE 公司原首席执行官杰克·韦尔奇讲：“六西格玛管理所创造的高品质，已经奇迹般地降低了通用电气公司在过去复杂管理流程中的浪费，简化了流程，降代了材料成本，六西格玛管理的实施已经成为介绍和承诺高品质创新产品的必要战略和标志之一。”

d) 推行六西格玛管理，使投资获得重大回报

以美国通用电气公司为例来说，六西格玛管理头 3 年带来的收入和费用情况如下：

——1996 年支出 2 亿美元，收入为 1.5 亿美元；

——1997 年支出 4 亿美元，收入为 6 亿美元；

——1998 年支出 4 亿美元，收入为 10 亿美元。

杰克·韦尔奇在年度报告中写道：仅三年中六西格玛管理就为公司节约了 20 亿美元。

e) 六西格玛管理在商业谈判中的地位

在国际商业谈判中，能否作为对方一个可置信的供应商往往要对其是否实施六西格玛管理，产品是几个西格玛水平将成为商业谈判成功与否的条件之一。一般的要求产品质量水平达到  $4\sigma$  以上（ $4\sigma$  是世界上平均水平）。

(3) 精益六西格玛及其重大作用

精益六西格玛是由精益生产法同六西格玛管理融合产生出来的，而精益生产方法（Lean Production）是美国对日本 JIT 生产方式进行全面归纳、总结之后，重新命名的一种生产运营管理方式。之所以称为精益生产法，因为它对 JIT 生产方式进行了进一步提炼和理论总结，其内容不再只限生产系统内部的运营管理方法，而是包括从市场预测、产品开发、生产制造管理、零部件供应系统直至营销与售后服务等企业的一系列活动。精益生产法或作为一种生产运营的管理方式，是各种思想和方法的集合，并且这些思想和方法从各个方面来保证其基本目标的实现，因此具有一种反映其目标和方法关系的体系，它以整体优化的观点，科学、合理地组织与分配企业拥有的生产要素和资源，消除生产过程中一切不利于产生附加价值的劳动和资源。

它从以下三个方面进行管理：

a) 适时适量生产。主要吸收了 JIT 生产管理的精华。

b) 弹性配置作业人数——“少人化”。将原来“人数”的概念变为“人工”的概念。原来“定员制”不管生产是否饱满，各个工种的人员都必须到岗待命。精益生产法将操作者培训成多工种的“多面手”，以工时为单位使用“人工”。通过不断减少原有的作业人数来实现成本的降低。

c) 将质量管理贯穿于每一工序之中来实现提高质量与降低成本的一致性。一旦发现异常或不良产品，设备将自动停止运行，生产一线的设备操作人员对出现产品或设备的问题，有权自行停止生产。精益生产法以“人”为中心，以“简化”为手段，以“尽善尽美”为最终目标，以最经济的方式进行生产经营活动，从而增强企业适应市场的应变能力，取得更高的经济效益。精益六西格玛除保留了精益生产法的理念和方法外，它又融合了六西格玛管理的思想和最有效的五步法 DMAIC。精益六西格玛它能很好地解决：六西格玛管理不太注重解决的，例如消除“时间陷阱”、加快流程速度、提高生产效率、缩短产品生产周期、降低成本、改善资本投入及使股东价值最大化等与经营效益直接相关的一些关键性问题。精益六西格玛和六西格玛管理能很好的结合起来运用，将产生出惊人的效果。