

# 丰田

# 精益管理

## 企业文化建设

图解版

胡新桥 / 主编

# TOYOTA PRODUCTION SYSTEM

丰田精益管理系列

# 丰田精益管理：企业文化建设（图解版）

胡新桥 主编

人民邮电出版社  
北 京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

企业文化建设：图解版 / 胡新桥主编。—北京：  
人民邮电出版社，2014.11  
(丰田精益管理系列)  
ISBN 978-7-115-37272-7

I. ①企… II. ①胡… III. ①企业文化—通俗读物  
IV. ① F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 231910 号

## 内 容 提 要

企业文化是企业价值观念和行为习惯的总和，搞好企业文化建设是每一个企业都必须做的重要工作。本书采用丰田精益管理的思想，为企业搞好文化建设精益管理提供了七项措施，分别是企业文化建设规划、企业文化诊断、企业精神文化建设、企业行为文化建设、企业制度文化建设、企业物质文化建设以及企业文化活动的开展，目的是帮助企业建立科学、高效的文化体系，实现企业健康、稳定、长远的发展。

本书适合各类企业中高层管理者、企业文化专员、培训咨询机构人员以及高等院校相关专业师生阅读和使用。

◆ 主 编 胡新桥  
责任编辑 张国才  
责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：787×1092 1/16

印张：16.5

2014年11月第1版

字数：150千字

2014年11月北京第1次印刷

定 价：45.00元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号



# P 前言

## REFACE

伴随国内外市场竞争越来越激烈，许多中小企业的产品利润空间越来越小。原材料价格成倍上涨、劳动力成本快速上升、企业融资困难、产品积压严重，这些因素都严重影响了中小企业的发展，使不少中小企业在经营中举步维艰。但从另一个角度来看，这些因素将会促使企业进行产业升级、科学管理、提升生产力、节约成本、减少浪费、提高效率。那么，如何才能使企业在目前这种竞争激烈的环境中更好地生存、发展与壮大呢？我们认为丰田精益管理就是一种非常有效的解决办法。

丰田精益管理是由丰田汽车集团缔造的一种生产方式（Toyota Production System, TPS），它可以说是世界制造史上的一大奇迹。以丰田生产方式和经营管理方法为标志的日本制造业，对“生产方式”“组织能力”“管理方法”进行了创新，改变了21世纪全球制造业的存在形式和秩序。就我国企业的实际情况来讲，实现高品质、低成本生产的最大困扰，从根本上说并不是设备、资金、材料、技术、人才等经营资源本身，而是缺少能够使这些经营资源最有效地发挥作用的“生产方式”“组织能力”“管理方法”。

丰田精益管理实质上是一种独特的企业管理理论和方法，它以识别管理中的浪费并持续地减少浪费为核心思想，通过一系列方法和工具来定义管理中的问题。企业能通过精益管理来测量浪费，分析浪费产生的时间、区域、过程和原因，进而获得系统减少浪费的方法，并能通过使改进措施标准化来实现管理效率的提高。丰田精益管理注重用最少的投入获取最大的效益，即“在需要的时候，按需要的质与量，生产所需的产品”。丰田精益管理最显著的特点是强调客户对时间和价值的要求，以科学合理的制造体系来组织为客户带来增值的生产活动，缩短生产周期，从而显著提高企业适应市场瞬息万变的能力。

然而，有许多中小企业却不敢实施丰田精益管理，担心丰田精益管理要求投入大量的资源而企业承受不起；担心自行推广、实施丰田精益管理有难度以致企业无从下手；担心请外部专家进行辅导成本高，却达不到理想的目的；担心企业自身人员素质达不到丰田精益管理活动推广的要求；担心丰田精益管理推进速度慢，影响企业日常运转等。其实，丰田精益管理对企业硬件方面的投入要求并不多，最主要的是时间的投入以及坚持正确的方式、方法。

## 》》 丰田精益管理：企业文化建设（图解版）

我们的咨询老师在辅导企业推行丰田精益管理活动的过程中，发现有些中小企业虽然也轰轰烈烈地推广过该类活动，然而效果并不理想。究其原因，原来许多企业只是照搬优秀企业的一些样板，而没有真正地理解丰田精益管理活动的意义及推广的步骤、技巧、实施要领等。

基于此，我们对自己在实际辅导企业推行丰田精益管理活动过程中积累的经验进行归纳、总结，组织众多工作在企业一线的实战专家策划、编写了这套“丰田精益管理系列”图书，以帮助中小企业走出困境，更好地适应复杂多变的市场要求。该系列图书包括10本，具体为：

- ★《丰田精益管理：现场管理与改善（图解版）》
- ★《丰田精益管理：物料与仓储管理（图解版）》
- ★《丰田精益管理：采购与供应商管理（图解版）》
- ★《丰田精益管理：员工关系管理（图解版）》
- ★《丰田精益管理：成本控制与管理（图解版）》
- ★《丰田精益管理：TPM推进体系建设（图解版）》
- ★《丰田精益管理：生产事故防范（图解版）》
- ★《丰田精益管理：人力资源风险控制与管理（图解版）》
- ★《丰田精益管理：职业健康安全（图解版）》
- ★《丰田精益管理：企业文化建设（图解版）》

“丰田精益管理系列”图书的特点是内容深入浅出、文字浅显易懂，作者将深奥的理论用平实的语言讲出来，让初次接触丰田精益管理的企业管理人员也能看得懂、看得明白。同时，本系列图书利用图解的方式，能使读者阅读更轻松、理解更透彻、应用更方便。另外，本系列图书特别突出了企业在管理实践过程中的实际操作要领，读者可以结合自身情况分析和学习，并直接应用于工作中，具有很高的参考价值。

本书由胡新桥主编，安建伟、宁小军、陈超、车转、陈宇娇、成晓霞、程思敏、郭鹏丽、蒋昆波、李建伟、李相田、马晓娟、王丹、王雅兰、王振彪、武晓婷、徐亚楠、赵娜、赵仁涛、谭双可、冯永华、李景安、吴少佳、赵静洁、唐晓航、陈海川、马会玲、卢硕果、庞翠玉、闻世渺、唐琼参与了本书的资料收集和编写工作，滕宝红对全书相关内容进行了认真细致的审核。

本书在编写过程中，得到了广东省中小企业发展促进会、深圳市时代华商企业管理咨询有限公司、山西管理职业学院等咨询机构、职业学院及相关企业的支持与配合。在此，作者向他们表示衷心的感谢。

## 《丰田精益管理：企业文化建设（图解版）》

### 编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。只要您通过以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回我们；②登录普华公司官网注册成普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

#### 哪些因素促使您购买本书（可多选）

- |                                   |                               |                            |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| <input type="radio"/> 本书摆放在书店显著位置 | <input type="radio"/> 封面推荐    | <input type="radio"/> 书名   |
| <input type="radio"/> 作者及出版社      | <input type="radio"/> 封面设计及版式 | <input type="radio"/> 媒体书评 |
| <input type="radio"/> 前言          | <input type="radio"/> 内容      | <input type="radio"/> 价格   |
| <input type="radio"/> 其他（         |                               | ）                          |

#### 您最近三个月购买的其他经济管理类图书有

- |      |   |      |   |
|------|---|------|---|
| 1. 《 | 》 | 2. 《 | 》 |
| 3. 《 | 》 | 4. 《 | 》 |

#### 您还希望我们提供的服务有

- |            |         |   |
|------------|---------|---|
| 1. 作者讲座或培训 | 2. 附赠光盘 |   |
| 3. 新书信息    | 4. 其他（  | ） |

#### 请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

地 址：北京市丰台区成寿寺路11号邮电出版大厦1108室 北京普华文化发展有限公司（100164）

传 真：010-81055644

读者热线：010-81055656

编辑邮箱：zhangguocai@puhuabook.cn

投稿邮箱：puhua111@126.com，或请登录普华官网“作者投稿专区”。

投稿热线：010-81055633

购书电话：010-81055656

媒体及活动联系电话：010-81055656

邮件地址：hanjuan@puhuabook.cn

普华官网：<http://www.puhuabook.cn>

博 客：<http://blog.sina.com.cn/u/1812635437>

新浪微博：@普华文化（关注微博，免费订阅普华每月新书信息速递）

# C 目 录

## CONTENTS

<b>导读</b>	<b>企业文化建设与精益管理</b> .....	1
	一、什么是精益管理.....	1
	二、精益管理对企业文化建设的影响.....	2
	三、精益与企业文化融合的关键.....	3
	四、企业文化建设精益管理措施.....	4

## 第1章 企业文化建设规划

企业文化建设规划的制定过程是认知企业文化、统一思想认识、进行企业文化建设决策的过程,其结果是要形成书面的、个性化的、精益化的规划方案。

<b>第1节</b>	<b>对企业文化的认识</b> .....	9
	1.1 企业文化建设的主要目标.....	9
	1.2 企业文化建设的内容.....	11
	1.3 企业文化建设实施的原则.....	12
	1.4 企业文化建设的时机.....	14
	1.5 企业文化建设的步骤.....	16
	1.6 企业文化建设的方法.....	18
<b>第2节</b>	<b>企业文化建设规划</b> .....	19
	2.1 提出导入企业文化建设的建议.....	19
	【范本1-01】××科技有限公司企业文化建设建议书.....	22
	2.2 起草企业文化建设规划.....	24
	【范本1-02】××实业有限公司企业文化2014~2018年建设规划.....	25
	2.3 制订企业文化建设年度计划.....	30

【范本1-03】企业文化建设×××年度工作计划.....	33
2.4 制订企业文化建设项目计划.....	38
【范本1-04】企业文化手册编制计划.....	40
2.5 具体专项活动（任务）方案.....	42
【范本1-05】2014年4~12月企业文化活动方案.....	45
【范本1-06】××实业有限公司员工文化活动方案.....	49
【范本1-07】×××年度企业文化培训活动方案.....	52
<b>第3节 各类专项活动（任务）的策划</b> .....	57
3.1 综合性企业文化建设活动的策划.....	57
【范本1-08】企业文化宣传活动方案.....	58
3.2 专题性企业文化建设专项活动（任务）的策划.....	60
【范本1-09】企业文化知识竞赛活动方案.....	60
3.3 单位（部门）企业文化建设活动策划.....	63
【范本1-10】网络部文化建设方案.....	66
【范本1-11】项目部文化建设方案.....	68

## 第2章 企业文化诊断

要想有效地进行企业文化建设，企业文化专员就需要深入了解企业的文化现状、管理层与员工的文化期望以及企业未来的发展趋势，因此需要全面开展企业文化的诊断工作，以便有目的地收集企业相关信息，借以发现问题或形成结论性的研究活动。

<b>第1节 企业文化诊断概述</b> .....	75
1.1 企业文化诊断的范畴.....	75
1.2 企业文化诊断的原则.....	76
1.3 企业文化诊断的途径.....	77
<b>第2节 企业文化诊断的步骤</b> .....	77
2.1 测评前的准备.....	78
2.2 诊断测评体系设计.....	78
2.3 测评实施.....	85
2.4 定性评估.....	85
2.5 结果应用.....	85



<b>第3节</b>	<b>企业文化诊断的方法</b> .....	86
3.1	资料查阅法.....	86
3.2	个人访谈法.....	87
	【范本2-01】访谈提纲.....	88
	【范本2-02】企业高层领导访谈调研提纲.....	89
	【范本2-03】企业中层干部访谈调研提纲.....	89
	【范本2-04】部门经理、分公司经理访谈提纲.....	90
3.3	观测法.....	92
3.4	调查法.....	92
	【范本2-05】××集团企业文化调查问卷.....	95
<b>第4节</b>	<b>企业文化调研分析与报告</b> .....	101
4.1	对调研资料进行综合分析.....	101
4.2	编写企业文化调研报告.....	103
	【范本2-06】××实业有限公司企业文化调研诊断报告.....	104

## 第3章 企业精神文化建设

企业文化建设的核心就是精神文化的建设，也就是企业文化理念的建设。企业文化理念是指集团企业使命、企业愿景、核心价值观、经营哲学、管理思想等企业文化的核心内容，它们共同构成企业的“软文化”。

<b>第1节</b>	<b>企业文化理念的提炼</b> .....	113
1.1	企业理念的重要性.....	113
1.2	企业理念的四化特征.....	113
1.3	企业理念定位.....	114
1.4	企业理念开发的程序.....	117
1.5	企业理念的表述.....	117
1.6	企业理念的传播.....	119
<b>第2节</b>	<b>文化理念核心内容的确立</b> .....	120
2.1	确立企业愿景.....	120
2.2	确立企业宗旨.....	123
	【范本3-01】企业使命—用品质铸辉煌 为社会增光彩.....	127

2.3 确立企业的核心价值观.....	128
2.4 确立企业精神.....	131
2.5 确立企业经营理念.....	132
2.6 确定企业的管理理念.....	136

## 第4章 企业行为文化建设

行为文化是企业文化的重要载体，没有行为文化，企业文化就无法实现。行为文化是企业文化落地的关键环节，行为文化建设是实现价值观管理的必由之路。因此，行为背后，是企业文化对员工的影响，是员工对企业价值观的认同。

<b>第1节 企业行为文化概述</b> .....	141
1.1 企业行为文化与职业化.....	141
1.2 企业人的行为.....	142
1.3 企业人际关系.....	143
1.4 企业行为文化建设的内容.....	144
<b>第2节 企业行为识别系统建立</b> .....	146
2.1 员工行为规范.....	146
【范本4-01】员工行为规范.....	147
【范本4-02】员工行为规范检查制度.....	155
2.2 工作设计.....	159
2.3 企业模范：企业形象的化身.....	163
2.4 精心策划企业的庆典仪式.....	166
2.5 尊重消费者的权利.....	168

## 第5章 企业制度文化建设

企业制度是在生产经营实践活动中所形成的，对人的行为带有强制性，并能保障一定权利的各种规定。从企业文化的层次结构看，企业制度属中间层次，它是精神文化的表现形式，是物质文化实现的保证。企业制度作为员工行为规范的模式，使个人的活动得以合理进行，内外人际关系得以协调，员工的共同利益受到保护，从而使企业有序地组织起来为实现企业目标而努力。

<b>第1节 企业文化与企业制度的关系</b> .....	175
1.1 制度与文化是互动的.....	175

1.2 制度与文化的表现形态不同 .....	175
1.3 制度与文化的演进方式不同 .....	176
1.4 制度与制度文化不是同一概念 .....	176
1.5 制度与文化永远是并存的 .....	176
<b>第2节 保持制度与文化理念的一致性</b> .....	176
2.1 企业制度与企业文化理念契合的角度 .....	177
2.2 让员工了解他们在制度制定中的角色要求 .....	177
2.3 做好制度的方向定位 .....	177
2.4 持续性的信息交流和发布 .....	178
2.5 对文化理念带动的制度变迁加以控制 .....	178
<b>第3节 企业制度建设的管理</b> .....	178
3.1 企业制度建设的原则 .....	179
3.2 制度的分类 .....	180
3.3 制度的内容 .....	182
3.4 管理制度的文体 .....	182
3.5 制度编制的流程 .....	183
3.6 制度编制的要求 .....	185
【范本5-01】规章制度编写规则 .....	185
【范本5-02】制度编写格式规定 .....	189
3.7 制度的督导执行 .....	192
3.8 制度的评审 .....	193
3.9 制度的存档管理 .....	195

## 第6章 企业物质文化建设

文化需要载体，物质文化就是以物质形态为载体，以看得见、摸得着、体会得到的物质形态来反映企业的精神面貌。如金色拱门标志的麦当劳，以其标准化的生态作为其物质文化的核心内容。

<b>第1节 企业物质文化建设</b> .....	201
1.1 企业物质文化建设的目的 .....	201
1.2 企业物质文化的内容 .....	201
1.3 企业物质文化建设的原则 .....	202

<b>第2节</b>	<b>企业物质文化建设要领</b> .....	202
2.1	企业产品.....	202
2.2	企业环境和企业容貌.....	203
2.3	建立企业形象识别系统.....	204
	【范本6-01】CI手册.....	207
2.4	企业品牌建设.....	210

## 第7章 企业文化活动的开展

开展丰富多彩的企业文化活动，能够弘扬企业精神、企业文化价值观、企业宗旨、经营理念、伦理道德等，以此来引领员工的思想和行为，使员工不断认同、接受企业文化，并积极实践企业文化，从而提高企业的核心竞争力。

<b>第1节</b>	<b>企业文化活动概述</b> .....	217
1.1	企业文化活动的内容.....	217
1.2	企业文化活动的特点.....	217
1.3	企业文化活动的类型.....	218
<b>第2节</b>	<b>企业文化培训活动</b> .....	219
2.1	培训计划的时间统筹.....	219
2.2	培训课时的长度掌握.....	219
2.3	培训的频率.....	220
2.4	参加培训的对象.....	220
2.5	明确企业文化培训的内容.....	220
2.6	培训的内容要求有层次性.....	222
2.7	培训的形式要灵活多样性.....	222
2.8	充分利用工作中的各种机会对员工进行企业文化培训.....	222
2.9	对培训效果予以评估.....	223
<b>第3节</b>	<b>员工活动管理</b> .....	224
3.1	安排员工生日活动.....	224
3.2	有效管理员工活动室.....	226
3.3	组织成立员工俱乐部.....	227
	【范本7-01】××员工俱乐部活动意向调查表.....	229

<b>第4节</b>	<b>企业文化宣传管理</b> .....	230
4.1	宣传的工作职责.....	230
4.2	宣传的内容和方法.....	231
4.3	宣传工作实施要领.....	233
4.4	宣传栏的设置与管理.....	233
	【范本7-02】关于公司宣传栏内容设计方案.....	234
	【范本7-03】宣传栏规划方案.....	236
4.5	企业文化墙的建设.....	237
	【范本7-04】企业文化墙建设方案.....	238
<b>第5节</b>	<b>运用企业网站展示企业文化</b> .....	239
5.1	网站内容规划.....	239
5.2	企业网站设计要求.....	240
5.3	网站管理人员设置.....	241
5.4	网站更新与维护.....	241
<b>第6节</b>	<b>运用内刊推动企业文化建设</b> .....	242
6.1	创刊的价值.....	242
6.2	内刊内容和栏目的策划.....	243
	【范本7-05】企业内部报纸内容和栏目策划方案.....	243
6.3	设置内刊管理人员.....	245
6.4	明确内刊投稿要求.....	246
	【范本7-06】稿件奖励办法.....	247
6.5	做好稿件登记.....	247
6.6	内部报纸的发放.....	248

## 导读 企业文化建设与精益管理

企业文化是企业价值观念和行为规范的和，而实施精益管理是企业提高管理水平的明智选择。对企业文化建设与精益管理之间的关系进行探讨，有利于理清企业文化建设的思路，充分发挥精益管理在企业文化建设中的积极作用。精益化作为一种管理思想和方法，构成了企业文化的管理基础，是企业文化的重要内容，而企业文化的建设水平则对精益化的实施起着重要的制约作用。

### 一、什么是精益管理

精益管理的概念始创于丰田汽车公司大野耐一（Taiichi Ohno）实行的即时生产（Just-in-Time, JIT），其核心是在企业的生产环节及其他运营活动中彻底消灭浪费现象。

精益管理由最初在生产系统的成功管理实践，已经逐步延伸到企业的各项管理业务，也由最初的具体业务管理方法上升为战略管理理念。它能够通过提高顾客满意度、降低成本、提高质量、加快流程速度和改善资本投入，使股东价值实现最大化。精益管理的两大要素如图1所示。

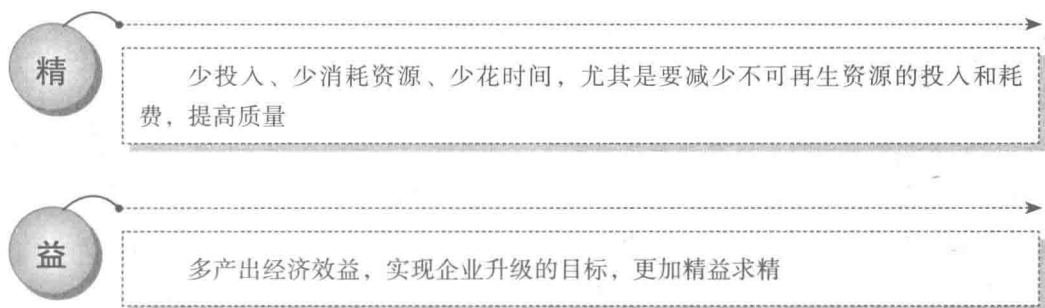


图1 精益管理两大要素

在过去，精益思想往往被理解为简单的消除浪费，表现为许多企业在生产中提倡节约、提高效率、取消库存、减少员工、流程再造等。但是，这仅仅是要求“正确地做事”，是一种片面的、危险的视角。而现在的精益思想不仅要关注消除浪费，同时还以创造价值为目标“做正确的事”。归纳起来，精益思想就是在创造价值的目标下不断地消除浪费。

### 二、精益管理对企业文化建设的影响

#### 1. 精益化是实现企业理念与管理相结合的有效途径

企业理念作为企业文化的核心内容，对员工行为起着重要的引领作用。而行为的结果是否符合理念的要求，则取决于对员工行为的制度约束，取决于理念与管理制度的紧密结合。精益化强调管理制度和工作流程的紧密结合，不论什么岗位、什么工种，一律运用该岗位和工种的精益化制度来协调。在这个过程中，精益化一方面起到了保证文化理念与员工行为相一致的手段作用，另一方面起到了连接理念与行为的桥梁作用。因此，实施精益化可以有效地解决企业日常管理中的各种问题，在保证基础管理水平不断提高的同时，有助于实现管理流程的不断优化，促进企业管理规范化和标准化。通过对企业各个管理对象实现全过程量化控制，从企业岗位的确定到岗位绩效的评价，生产和管理活动的每一个环节、每一个岗位都处于精益化体系的管控之下，各个环节、各个岗位之间紧密地衔接在一起，使企业的生产实现全过程管理，各项管理活动有章可循，管理责任清晰明确，真正做到“事事有人管，人人有事干”。因此，理念对行为起着重要的引导作用，而精益化的实施将为企业理念与管理的结合提供便利，促使企业理念外化为行为习惯，并进一步促进理念的升华。

#### 2. 精益化是加强企业文化建设的有力手段

精益化不仅是构成企业文化的重要内容，而且日益成为了企业文化建设的有力手段。尽管目前大部分企业已经意识到企业文化建设的重要意义，并在文化建设中投入了大量的人力、财力和物力，但仍然存在一些难以解决的问题。比如，仍然比较偏重外在的表面形式，文化建设仅仅作为空泛的口号，而未能内化于心并外化于行；文化建设缺乏员工基础，失去了文化扎根的土壤，企业文化单纯地成为“领导的文化”，得不到员工的认同。这些文化建设中的问题，几乎都是由于在企业文化建设过程中缺乏精益化的思维方式和制度安排。精益化作为一种先进的管理方法，凸显了其量化、细化的优点，尤其是其重细节、重过程、重落实、重效果等管理特征，这就为解决企业文化建设中的问题提供了有效的解决途径。由此可见，按照精益化的要求开展“精益化”的企业文化建设，已然成为企业文化建设的必然趋势和现实选择。

#### 3. 精益化制度是构成企业制度文化的重要内容

精益化要求建立和完善精益化制度体系，从班组到岗位，全面开展管理制度的“精益化”。一般而言，精益化要从每个岗位职责的细化量化开始。岗位是企业的基础，是企业安全生产最基本的“细胞”。没有管理严格的岗位，就没有作风严谨的企业。因此，企业必须建立和完善岗位标准，不仅要做到企业定员、岗位定编、材料定额，而且要做到每项工作、每个岗位都按照“做什么、为什么做、何时做、谁来做、怎么做、做到什么程度、谁来检查

考核、达不到要求承担什么责任、如何整改”等程序和内容，严格规定岗位的权利、责任和义务，立足“事事有人管，人人有事干”的思路，对企业的岗位职责和管理制度进行梳理，使每个岗位、每项工作都有章可循，形成全方位的、精益化的管理绩效考核体系。不仅如此，在制度落实过程中也要坚持做到“精益化”，严格按照企业制度的规定来管人、管事，实现“依法治企”。因此，精益化离不开配套的管理制度体系，而制度建设则是企业文化建设的重要内容。

### 三、精益与企业文化融合的关键

低成本、高效率的精益管理无疑是对高成本、低效率的粗放式管理的否定，其思想的核心是以较少的投入成本确保产品和服务质量，创造尽可能大的价值，同时密切企业与客户的关系，按客户需求拉动服务和产品，为客户提供确实需要的东西。所以，“精”应体现在服务质量上，就是“零事故”“零缺陷”“零差错”，追求“尽善尽美”“精益求精”；“益”应体现在成本和效益上，就是“零浪费”，只有低成本才能获得高收益。因此，精益思想不是单纯追求成本最低、企业眼中的质量最优，而是追求客户和企业都满意的质量，追求成本与质量的最佳配置，追求产品性能价格的最优比。

以精益思想为导向，深化、建构与之相适应的企业文化必须注意三个关键点。

#### 1. 理念认同，发挥凝聚效用

精益文化的建设从相信员工开始。精益生产方式要求高层管理者充分信任员工，训练员工，提高他们的素质，增加他们的决策权力，建设起以“人”为中心的人本文化。生产过程中大量浪费是无形的、微小的，与员工的工作密切相关。要杜绝这些现象，首先，要依靠员工，高度信任员工，因为这些浪费需要员工思想观念的逐步转换、工作习惯的不断改变才能实现；其次，管理者应成为教练员、协调员、支持者和服务者，负责训练和培养员工，提高员工的整体素质，让员工有能力发现生产中的各种浪费现象并能自己分析解决；最后，要充分授权给员工，让他们在生产过程中发现问题时可以自行暂停生产以引起各级部门重视，迫使他们从根本上解决这些问题。

精益是一个系统工程，涉及企业生产活动的各个环节，需要全体员工的高度重视与共同参与。要通过教育、培训，使全体员工树立这样一种理念，即浪费是最大的“敌人”。要通过教育、培训，使各层级的员工掌握精益生产的基本理论与方法。因此，要动员和倡导全体员工不断学习新知识、新理论，从企业经营层到各个岗位的员工都树立起精益意识，掌握精益原理。

#### 2. 激励导向，形成良性循环

企业要以激励为导向，形成良性的循环，具体做法如下。



（1）要营造和形成一个能够使全体员工衷心认同的精益价值观，确立以“零事故”“零缺陷”“零差错”为成本与质量最佳配置、服务与价格最优比的目标追求。

（2）激励导向要正确，要做“企业的工作”，不能做“自己的工作”，确保企业收益最大化。在企业中，所有的部门和人员都被考核，他们的收入和自己所从事的岗位及工作业绩相关，每个人都会全力以赴地将自己的工作做好。但是个人的工作和企业工作的关联性往往被忽略掉，企业虽然耗费了大量的资源，却并不能够发挥出它应该发挥的作用。

（3）调动每一个员工的工作积极性和主动性，形成全员性的改善机制。通过推行5S、TPM、QCC等相关的全员改善活动，提升企业员工的改善意识，并将全员性的改善活动纳入绩效，在个人利益方面进行正向引导，形成积极、正向的改善氛围。

（4）企业的运行需要的是系统行为，重点关注的是企业的获利能力和长远发展。因此，方法和目标必须一致，必须有一种无形的力量将其聚集在一起，否则会前功尽弃。企业文化正是这种无形的力量，它是企业的灵魂。其中，精益的注入可以使灵魂更加强大与纯洁。但是作为企业的管理者，一定要理解精益的精髓——“追求成本与质量的最佳配置”，否则就失去了灵魂，就会变成行尸走肉，貌合神离。

### 3. 制度创新，体制保障

学习和推行精益管理只有理念和意识是远远不够的，还必须有一些强制机制。在精益生产方式中，为了实现准时化生产，同时保证无限向零库存逼近，生产系统应该具有对产品和零部件质量的强制性约束机制，即强迫生产过程中的每一道工序必须生产出质量合格的产品。“一次性把事情做对！”这一切都要求管理者、操作者严格遵照制度办事，在遵章守纪的基础上进行创新。也只有尽量排除了人为的随意性，才能发现企业运营系统与市场需求之间的差距，推动企业不断提高管理水平。

企业应明确自身的核心价值，理顺价值差异，统一管理思想，在系统整合和流程再造的过程中，形成以精益价值观为导向的企业共同语言和准则，提高运作效率，塑造整体形象，增强精益企业核心竞争力，促进企业经营效益持续健康增长。

以精益思想和价值观为指导，通过系统整合和流程再造，建立精益组织，实现扁平化架构，不仅是精益管理的重要内容，也是实现从线性思维向系统思维和创造性思维转变的重要途径，对企业的制度创新提出了更高的要求。因此，精益管理的过程也是企业精神和制度创新的过程。通过企业文化提升员工素质，形成一种习以为常的观念、措施和方法，对员工起到潜移默化的影响和约束作用。

## 四、企业文化建设精益管理措施

要想把企业文化建设做到精益管理，企业就必须采取以下管理措施，如图2所示。