

怎样实现“三精”的经营

赵可志

中国上市公司协会（北京 100033）

摘要：精益管理、精益管理、精益管理，是一种方法，通过三个平台，可以促进企业管理水平的提高。

关键词：满足时代；环境和企业需要的三个精益管理

How to realize the “three fine” management

Zhao Kezhi

China Association of Listed Companies, Beijing 100033

Abstract: Lean management, lean management, lean management, is a method, through the three platforms, can promote the improvement of enterprise management level.

Key words: three lean management to meet the needs of The Times; environment and enterprise

1. 时间的需求

美国企业的发展之路，就是创新和资本，日本、德国的公司，都是技术+管理，中国的公司，要创新，要资金，要有创新，要有资本，要有技术，要有管理，中国要有创新和资金，才能快速的发展；中国是一个制造业强国，没有哪个国家的制造业能填满中国的市场，但中国的制造业要满足世界上任何一个国家的需求，石油、天然气、猪肉、大豆、芯片等都要进口，必须要有一个强有力的制造业来支撑，制造业要想从中高端、高端发展，唯一的途径就是技术和管理，宁德时代是做动力电池的，通过有效的管理，可以实现最严格的生产。以前的瑕疵控制率为1/100，而如今已能达到1/10。其AI智能生产线拥有3600个控制点，可以在1.7秒内完成一块电芯，2.5分钟完成一块电池，这需要精确的管理，才能确保不会出现故障。

2. 环境需求

中国的经济正面临着需求萎缩、供给冲击、预期疲软，重压下，每个公司都面临着怎样的问题其实也没有太好的解决方案其实际也没有太好的解决方案，或者用一些常理、专业、务实的原则来强化我们的经营，增强我们的核心竞争力，这些都是最基础的，在2022年的上市公司换届会上，中国证监会党委书记、主席易会满讲了上市公司要着力提升五种能力——治理能力、竞争能力、创新能力、抗风险能力、回报能力想象这些都是我们常讲的事情，把它们做好需要靠平时的坚守、坚持。也就是我经常说的“四四制”，即“早、细、实、四”“四个核心”“四个转变”；在今天这个不确定的时代，最能肯定的就是这些原则都不会因为这些不确定性而发生变化。

3. 商业需求

我看过很多公司，三年来，我去过一百多家公司，我想，现在的商人都想要一本全面的方法来写作我的《三精管理》并

不难，只有230页，是一本陈春花先生的序言。

“一本详细的企业经营指南”，我想何志毅先生说这是一本参考书，我同意。我一直在考虑，要不要给你们一本简单的书，这本书很简单，没有任何的理论，也没有任何的图表、线条、模型，只是简单地将一些重要的东西，告诉了所有人。能不能写一本书，让大企业、中小企业、企业领导、基层干部都能用，让所有人都喜欢，记住，能用，我就是这么写的，我把《三精管理》写得很简洁，很有道理，有很多小案例，有很多小故事，还有我的经验和感悟。

三精化管理的关键在于“三种能力，十二种能力。”

我从事公司35年，7年的副厂长，1年的厂长，18年的国企总裁，在这个过程中，我学到了很多，我是国内最早的工商管理硕士，然后在华中科技大学读工商管理硕士学位，然后到日本进修AOTS的管理与工业。与此同时，本人也进行了很多的实际操作，在北新建材公司，进行了整理、品牌建设和品质管理之后，在中国建立了一个品牌，整合了数千家企业，推出了五化管理、五化整合、八大工法、六新企业、网格化管理……最终形成了三大管理。

三精管理源自于管理实践，是实践性的结果，我认为，学以致用关键在于“两论”：实践论与矛盾论，实践论强调实践，矛盾论强调方法。整理、整合、优化等都是一种管理方式，我很喜欢日本的管理方式，即采用5S、零库存、看板管理等多种方式，从而生产出高品质的商品。我学的是理论，但更注重方法，《三精管理》是一部方法论方面的书籍。

1. 机构的灵活性

第一个方面是机构的精简。企业终究是一个人的机构，我们不能只看到机器，工厂，先进的产品，更要看到里面的人。如何经营好一个企业，如何创造利润，如何精健，如何兴旺发达，这是每个企业都要面临的问题，国资委提出瘦身健体、提质增效。讲的也是精健在过去的五年，央企在瘦身健体方面做得很

好，减少了近两万家企业，占总数的38%。公司的发展逻辑是发展的，但是在成长的过程中，必须不断的修剪，不然就会疯狂生长，最终导致大公司的疾病。

我将企业的精益划分为四个方面，一是治理的规范化，什么是企业？公司是具有独立的法律权利的机构。该机构的管理规范而现代，在许多上市公司中，要想做好公司，必须要有良好的治理结构为何在公司选举会上，易会长的讲话将治理放在第一位？为何管理现代化的世界顶级公司16个词的标准？这表明了管理的重要性同时，我在本书中也提到了机构，这对于公司来说也是很重要的。

第二个层次是功能层次随着一个公司的规模逐渐扩大，出现了许多层次：在各个层次上，可能会有不同的功能选项：例如，集团总部，或者是一个投资中心；经营平台（北新建材，南方水泥）是盈利的核心；每个工厂都是一个成本控制中心，这样才能保证生产的顺利进行。公司很乱，到底是怎么回事？一是放权的混乱，二是投资混乱。只要控制好投资，企业就不会陷入混乱。究竟是谁在管理投资、利润、成本控制？企业要有专业的决策者，要有专业的营销人才，要有专业的人才。

第三个阶段是平台的专业化。我们要建立一个群体，在成长的过程中，会有很多不同的平台。比如中国建材，北新建材，水泥，南方水泥，凯盛，玻璃，一个单位不可能同时生产玻璃和水泥。在自己的专业领域，他未必能排进前三，如果什么都做，那就太难了。所以，集团总部就像是一个体育总局，每个部门都是独立的，运动员不能踢足球，不能打球，只能专注于自己的职业。久而久之，他们就能成为隐形冠军，成为行业的领军人物。北新建材是世界上最好的石膏，南洋是世界上最好的，中国是世界上最好的玻璃纤维公司。他们是如何成为冠军的？就是要有担当，四十年的时间，在长距离上，没有人能超过你，这就是职业的真谛。

第四化就是机构要精简，机构要精简，要不断地精简，要精简，要精简机构。就像是砍了一棵树，如果不修剪，它就会发狂，它会和果实竞争，结果就会变得更少。十八岁的时候，我在人民公社当了一名技术员，学到了两个技巧，一个是砍树，一个是杂交，像玉米和高粱的杂种。这两种方法，我都用在了公司的管理上，比如公司的管理，比如国有企业的管理，比如国有企业的管理，比如民营企业的管理。

2. 精打细算

第二个方面是管理的精准化，即关注质量和成本。管理是一个永恒的话题，而管理的重点在于不断地提升和减少成本。不管是高技术还是新经济，没有了质量和成本，都会导致产品的失败。

管理的精益化首先是管理的工法化。管理要有很多方式，我的主人张学德鲁克，就是学习思想、思考。可是，有了想法，就没有办法了。因此，我提倡多用几种方式，在经营多年的公

司里，我不但学习了理论，而且还发明了一些工艺。比如零库存，丰田公司的零库存，我在2018年的时候，还在零库里储存，一次就是40年。该公司在2018年实现了一千三百亿的盈利，成为全球最盈利的汽车业公司。再比如5S，我们叫清洁，日本叫整理、整理、清扫、清洁、文明，日本人至今仍在使用，这种方式也很重要。

第二步，就是成本的标准化，这样就可以减少成本。对标管理是一种数量管理的方式。你要如何减肥？很简单，你可以在家里放一个秤，每天称一次体重，肯定能减轻体重，所以我说的最好的。

第三个变化就是品质的一致性。品质控制不是90%的检验员最终会发现90%的合格产品，10%的不合格的产品，这是一种巨大的浪费，因为品质的控制必须要在整个生产过程中进行，从一开始就控制。而且，质量并不是严格的，PQC、ISO9000、PEM等都是管理的手段，质量必须达到一致性。

第四化是金融的强健。财务稳健的关键在于资金的流动。公司有三个报表，分别是：资产负债表、损益表和现金流量表。这三项报告都非常重要，尤其是现金流量表。没有订单的时候，公司觉得很困难，但是最让人害怕的是，他们不知道自己手里有没有钱，子弹有多少，能坚持多久。因此，在本书的这一节里，我特别谈到了怎样确保资金充足。

3. 业务的精简

第三节为企业的精益管理。企业的发展充满了不确定因素，在不断的变化中，就算企业的组织再好，经营地再好，也不可能一帆风顺。在不确定的情况下，如果你做出了一个错误的决定，那么你就会失败。如今的用户，主要是华为，小米，苹果，三星。20年以前，我们主要使用诺基亚、摩托罗拉等移动电话。诺基亚和摩托罗拉为何销声匿迹？诺基亚把手机当成了手机的接收器，一不小心，就会让公司走向衰落。诺基亚的总裁说：“事实上，我们并没有犯任何错误，只是我们没有做到这一点。他所说的“没有做错任何事情”，是指经营得很好，做得很对，但是经营却是对的，这意味着他没有做对的决定，那就是无论怎样的经营，如果不进行创新和经营，那么大的公司就会很快衰落。因此，我建议实行精益运营。

经营的精益化也分为四个阶段，一是企业的归并。公司必须要有自己的核心业务，我经常在公司里看别人，你的主要业务是什么？首先，你要说明你在干什么。其次，你的核心技能是什么？如果是一家餐厅的老板，他的招牌菜是北京最出名的烤鸭，这是他的核心技能。第三，核心市场在哪里？有几个店铺？哪个店铺的生意更好？最终，是否有一个关键的顾客？哪些是主要的顾客？企业的归核化是非常重要的。

第二个阶段是创造性的有效性。没有创意的话，那就是等死，而贸然去创新会，那就是自寻死路。在创新方面，要有针对性、高质量地进行创新。德鲁克说，创新是一个不断寻找机

会的过程，目标明确的创新能降低创新的风险 90%。企业家和科学家不一样，科学家们的发明、发明和创新，不管能不能赚钱，只要能找到规律就行了。但创业者就不一样了，创业者的发明、发明、创新都要靠自己的努力来赚钱，这是一种严格的经济限制。如果公司在很长一段时间内没有盈利，导致资金链断裂，那么创新就无法继续。《三精管理》一书介绍了五种创新模式，其中包括了创新的途径和方式。

第三个阶段是细分市场。任何一个产业都有“过剩”的时候，很多企业家都想要跳槽：我说的是，不是转，而是换，要是整个行业都垮了，你就换另一种职业；如果仅仅是“过剩”，那就有很大的空间，比如中国的水泥，每年的产量还剩下 24 亿吨，占据了世界销售的一半，他们为什么要停止生产？可是，该如何去做？如何在激烈的市场竞争中，在经济波动的压力下如何赚钱？只能依靠市场来进行细分。市场划分为市场区域、产品品牌和产品自身。比如玻璃，包括建筑玻璃、汽车玻璃、光伏玻璃、电子玻璃、光学玻璃等。福耀是一家专门生产汽车玻璃的企业，在全球占据 33% 的市场份额，在中国占据了 60% 的市场份额，这是一个行业的龙头企业。蓝思公司，就是做手机玻璃的，市值超过了一千亿。爱尔眼科就是做眼科的，就算是国内五百多个眼科公司加在一起，也有上百亿的资产。海天味业是做酱油的，生产的酱油超过 100 种，不同于炒菜和海鲜，不同于老人和儿童。这些公司在各自的领域都有自己的独到之处，而那些规模庞大的公司，就是其中的佼佼者。我建议你们，不要转行，而是要通过科技进步，调整结构，创造更多的利润。

第四化就是最优的价值，就是价格的合理性。公司往往会以低廉的价格进行竞争，甚至是激烈的竞争。有竞争是好事，但良性的竞争会让公司变得更强，而恶意的竞争会毁灭整个产业，当然也会影响到公司。因此，在这一节，我将告诉你们怎样去做价格，怎样在这个行业中进行竞争。对于一个上市公司

来说，他们更关心的是如何提升股价，以及成为一家最好的上市公司。公司上市到底有何意义？有人说，是为了发展公司，筹集资金，没错，资本市场就是这么做的，融资的目的，就是为了培养公司。但是，最关键的还是要创造出价值，让投资人得到回报，让他们有一种得到的感觉。公司要有股息，中国 4782 个上市公司在过去三年里分到了 3.5 万亿的股息，但是只有 3.1 万亿，股息比募集到的要多，当然，这是指所有人。中国神华在 2021 年实现了 504 亿元的盈利，这是我个人的看法，也是一个很好的回报。实际上，仅仅靠分红是不行的，最重要的是要提高公司的价值，给股东带来更多的利益。比如宁德时代，市值超过千亿元，给投资者带来了巨大的利益。因此，为投资人创造价值，是公司的使命与义务。

4. “三精”为方法论和平台搭建

三精管理的核心内容是“三精二型十二式”，一共 48 个小节，类似于太极拳，也是一种方式。在商业上，你只需要按照这个方法去做。三精管理，是每个人都能学到的，但并不是每个人都能学会的。三精管理的优点是建立起三个平台：组织、管理、运营，向所有人展示了这三点。比如阿米巴的管理理念，可以让它的成本更低，如果你对阿米巴有好感，那么阿米巴就会被纳入三个精益的管理。如果你想要六西格玛，那么你可以加入六西格玛；热爱极致的生产，将极限生产引入其中；这一年，三精制管理也是这样，明年再进一步，谁干得好，谁就能上。三精管理为每个人提供了一个方法，每个人都可以根据自己的公司情况，自行上这个平台。

三精管理为每个人都提供了一种方法和思维方法，不仅对管理人员有效，对下级人员也是如此。我写这本书的真实目标，是为了提升公司的经营管理，让每个人都能真正地做好自己的经营。

参考文献

- [1] 汉语“主观量”的表达研究 [D]. 中国社会科学院研究生院, 2003.
- [2] 怎样实现可持续发展——中国可持续发展思想和实现机制研究 [D]. 复旦大学, 2004.
- [3] 实现“平等”与“开放” [D]. 清华大学, 2004.
- [4] 论“日本式经营”的兴衰 [D]. 东北师范大学, 2004.
- [5] 基于 GIS 的“数字校园”信息系统的设计与实现 [D]. 山东科技大学, 2005.