

创灵动咨询

3+2 行动方案



深圳市创灵动企业管理咨询有限公司



深圳市创灵动企业管理咨询有限公司
地址：深圳市福田区深南中路华能大厦1809室
电话：0755-83117505 传真：0755-83121787 邮编：518049
邮箱：service@idea-action.net 网址：<http://www.idea-action.net>

目 录

一、 行动方案背景.....	3
二、 何谓“3+2”行动.....	3
三、 “3+2”行动公式内容.....	5
四、 “3+2”行动价值.....	6



一、 行动方案背景

创灵动咨询“3+2”行动方案

“3+2”行动，不仅企业在严冬时需要，也是企业基业长青的保证

我国大多数企业因管理不到位、不规范或管理混乱，而浪费掉90%以上的企业资源，因而效率不高，成本高企，同时普遍都存在工艺布局不合理和生产硬件条件基础差的情况，成本更是难以降低，加之没有创新意识，只要外部环境一有风吹草动，就会对企业造成较大影响，甚至遭受破产之灾，所以三年即是大部分企业的宿命，抗风险能力极差。

“3+2”行动方案就是在这种背景下提出来的，其宗旨是帮助企业获得改善，逐步打造自己实力和管理水平，从而形成核心竞争力，通过持续改善达到基业长青的目的。

二、 何谓“3+2”行动

“3+2”行动缘于“3+2”行动公式。

问题一：何谓“3+2 行动公式”？这个公式有何用处？既然作为一个公式，那公式的右边，是等于什么了？。即 3+2 行动=?；另外 3、2 又各自代表什么了？

让我们先从公式右边说起：

首先，“3+2”既然是行动公式，那么公式的右边，就代表行动的结果、或是行动要达成的目标和目的。

现在，您作为一个企业的企业主，或是中高层管理人员，您希望您所经营的公司将来怎样了？是不是希望您的企业能够成功应对任何时候出现的危机，能够健康持续成长，甚至是基业长青了。

如果是，那么我们的目标和目的就清楚了，即我们经营企业的目的，是使其能够成功应对任何危机、最终基业长青。3+2 行动公式就可以进一步表示为：“3+2 行动 = 企业成功应对危机、基业长青”

问题二：企业怎样才能竞争激烈的环境中，能够成功应对各种危机，并健康持续成长，最终达到基业长青的目的了？

对于这个问题的答案，大家应该都很清楚，因为市场有一个不变的竞争规则，无论是哪个行业，还是属高利润的行业（最后都为因为市场竞争越来越激烈，而变为低利润的行业），都必须遵循这一规则：一切都围绕着效率、成本、质量。即，要在市场竞争中，脱颖而出，成为胜者，必须“以尽量短的时间、以尽量低成本、生产或提供满足市场需要的达到品质要求产品或服务”。当然，如果交期、成本都处于行业最好水平，而品质又高于行业较高水平的话，那就是行业标杆，那就更好了，其获得的利润也是最高的，核心竞争能力也就越强，也易于应对各种危机了。

问题三：那我们的企业需要采取哪些“行动”才能达成上述规则中的要求了？

我们知道，当企业因管理不到位、不规范或管理混乱时，会造成各部门职责不清，或无法正常发挥各部门的作用，造成无法顺畅利用企业资源，其企业整体运作效率必定很低，成本必然高企。

可见，“管理”是企业所有资源整合的整合剂和粘和剂，也是企业高效率、低成本、高质量运作的关键因



素，因为至少 90% 以上企业资源，会因为企业管理不善而会被浪费掉。

我们无法想像也很难去期望，对于一个在生产管理和财务管理等方面存在问题的企业，其企业运作效率和质量较高，而成本较低，因为“生产”是企业创造价值的关键环节。

现在，我们应当明白了，企业的生产管理和财务管理等其他管理，在企业运作过程中，发挥的巨大作用，它清晰了企业如研发、生产、采购、品质、销售、财务等各职能，并理顺彼此之间的关系，使企业对其所拥有的资源得以充分运用，发挥最大的效应。这是企业“现代化”的标志，意即企业进入“现代化基础”阶段和“基础制造”阶段，同时也是企业“软能力”的体现。

问题四：是否企业达到“现代化基础”阶段，就意味着效益最大化了？

答案当然是否定的。因为除上述“软能力”之外，还有“硬能力”决定了企业的效益。

那么“硬能力”是指什么了？硬能力表现在企业自动化程度高低、以及工艺流程布局、关键工序等方面。因为自动化程度高的企业，生产效率相对来说肯定较好，同时质量也易控制；另外，不合理的工艺布局或过多的工艺都会使物料过分拉动和物料在拉动过程中损坏，还有使工艺间等待时间过长，使得生产效率不高，质量难于掌控。再次，关键工序效率和质量水平，在绝大部分程度上决定了整个生产环节的效率和质量。所有这方面都有关于企业生产的硬件基础，而通过 IE 工业工程可以将企业生产的硬件基础改善到一个比较好的状况，即“硬能力”的提升。

并经由 5S 现场管理、看板、可视化管理进行整合使得企业生产的硬件基础发挥到极致。

问题五：是否企业“软”和“硬”两方面的能力得到了提升，就意味效益最大化了？

答案当然是否定的。企业只有在 6σ 的指导下，消除一切浪费，追求精益求精和不断改善。去掉生产环节中一切无用的东西，精简是它的核心，精简产品开发设计、生产、管理中一切不产生附加值的工作，旨在以最优品质、最低成本和最高效率对市场需求作出最迅速的响应，最终实现拉动式准时化生产阶段（精益生产）。

问题六：是否企业达到“精益生产”阶段，就能成功应对各种危机，并健康持续成长，最终达到基业长青的目的了？

答案也是否定的。因为在企业整个经营过程中，外部环境总是在不断变化的，这就要求企业必须坚持“不断创新”和“成本为先”的意识，对企业内部进行相应的变化，以应对外部环境的变化，而这种变化必须是有创新性的，因为这样才能构筑有别于其他竞争对手的新的竞争力和新的竞争优势。并且要在保持必要的竞争优势元素的前提下，以“成本为先”尽可能降低其运作成本。可见，企业变化过程，就是企业创新过程，更是构筑新的竞争力和新的竞争优势的过程。

这样企业才能成功应对各种危机，健康持续成长，才能最终做到基业长青。

现在我们可以得到了“3+2 行动”完成的公式了。

3+2 行动完全公式为：

3[（生产管理/财务管理）+（IE 工程/5S/看板等）+6σ]+2[（引领创新）+（成本为先）]行动=企业成功应对危机、基业长青。



三、“3+2”行动公式内容

现在，我们已经清楚地知道，3+2 行动完全公式即：

3[（生产管理/财务管理）+（IE 工程/5S/看板等）+6σ]+2[（引领创新）+（成本为先）]行动=企业成功
应对危机、基业长青。

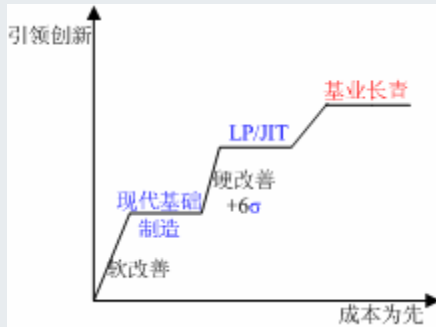
3+2 行动公式，实际上透视了**企业成功的真谛**，同时也给出了企业向成功迈进的**成长路线图**。

3[（生产管理/财务管理）+（IE工程/5S/看板等）+6σ]+2[（引领创新）+（成本为先）]行动=企业成功、基业长青

现代基础管理/制造 生产硬件基础改善

“软硬”两方面改善

LP精益生产/JIT准时生产



Step 1: 现代基础管理阶段—“软能力”改善阶段

企业对生产管理、财务管理等各方面管理改善，以提升自己的“软能力”，达到现代基础管理/制造阶段。

就目前我国企业状况而言，在我国众多的企业当中，真正能达到现代基础管理/制造阶段企业估计不足 20%，绝大多数企业管理水平不高，“软能力”很差，由于管理不善而使资源耗费严重，因而成本高，运作效率低，只要外部环境稍微变化，就很难应对。

Step 2: “硬能力”改善阶段

达到现代基础管理/制造阶段，决定企业运作效率、成本不再是企业“软能力”的方面，而是企业技术和生产硬件基础方面。企业要进一步提升运作效率、降低成本，就必须通过 IE 工业工程实施工艺合理化布局等，并通过 5S 现场管理、看板等可视化管理，以提升企业的“硬能力”。

Step 3: 精益生产/准时生产阶段

在企业“软、硬”两个方面都得到提升和改善后，企业可在 6σ 的指导下，消除一切浪费，追求精益求精和不断改善。最终实现拉动式准时化生产/精益生产阶段。据估计，我国能做到精益生产的企业应该不足 2%。



Step 4: 持续改进-基业长青

在企业达到精益生产阶段，企业仍必须坚持“不断创新”和“成本为先”的意识，持续不断改进和变化，以应对外部环境的变化，这样企业才能成功应对各种危机，健康持续成长，实现基业长青。

实施“3+2 行动”将带我们带来的价值，是不言而喻的。

价值 1: 不良管理是企业运作效率、成本、质量的大敌。

价值 2: 管理得到改善，企业仍旧可以继续挖潜提高技术水平和硬件条件，从而进一步提升运作效率、降低成本和提高质量。

价值 3: 独立的个性化需求变得更容易满足和变为现实。

价值 4: 引发对创新和成本的不断思考，持续改进实现基业长青。

价值 5: 透视了企业成功的真谛，同时也给出企业向成功迈进的成长路线图。

价值 6: 不仅适合于制造业，同样适用于其他各类行业，如服务业或房地产业。虽然它们生产和提供产品不同（产品或服务），但其核心思想都是高度一致的，即从粗放型管理到精细化管理的演进。

让我们赶快加入“3+2 行动”中来吧。3+2 行动，不仅是企业在“严冬”时需要，更是企业“基业长青”有力保证。

四、“3+2”行动价值

实施“3+2 行动”将带我们带来的价值，是不言而喻的。

价值 1: 不良管理是企业运作效率、成本、质量的大敌。

价值 2: 管理得到改善，企业仍旧可以继续挖潜提高技术水平和硬件条件，从而进一步提升运作效率、降低成本和提高质量。

价值 3: 独立的个性化需求变得更容易满足和变为现实。

价值 4: 引发对创新和成本的不断思考，持续改进实现基业长青。

价值 5: 透视了企业成功的真谛，同时也给出企业向成功迈进的成长路线图。

价值 6: 不仅适合于制造业，同样适用于其他各类行业，如服务业或房地产业。虽然它们生产和提供产品不同（产品或服务），但其核心思想都是高度一致的，即从粗放型管理到精细化管理的演进。

让我们赶快加入“3+2 行动”中来吧。3+2 行动，不仅是企业在“严冬”时需要，更是企业“基业长青”有力保证。





深圳市创灵动企业管理咨询有限公司
2007 年

