

实用精益管理培训系列教程

中层管理者 实用精益管理学

易生俊 孙亚彬◎著



人人讲精益
企业出效益

中国人民大学出版社

实用精益管理培训系列教程

中层管理者 实用精益管理学

易生俊 孙亚彬 著

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

中层管理者实用精益管理学/易生俊, 孙亚彬著. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 1
(实用精益管理培训系列教程)

ISBN 978-7-300-22291-2

I. ①车… II. ①易… ②孙… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 309261 号

实用精益管理培训系列教程

中层管理者实用精益管理学

易生俊 孙亚彬 著

Zhongceng Guanlizhe Shiyong Jingyi Guanlixue

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010—62511242 (总编室)		010—62511770 (质管部)
	010—82501766 (邮购部)		010—62514148 (门市部)
	010—62515195 (发行公司)		010—62515275 (盗版举报)
网 址	http: //www. crup. com. cn		
	http: //www. lkao. com. cn (中国 1 考网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京易丰印捷科技股份有限公司		
规 格	170 mm×228 mm 16 开本	版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 张	10.75 插页 2	印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
字 数	177 000	定 价	39.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

丛书说明

本套丛书是过去两年时间里，我们集合了企业一线精益管理者、相关企业的精益咨询师以及研究团队共同撰写的精益素质培养与推行指导读物。

研究出版这套书是出于两个重要的原因：

第一，目前很多企业希望推行精益管理，特别是生产制造业。最近这两年，一些非制造业的企业也希望采用精益管理思想。但是，大部分企业在推行过程中常常是失败的。这种失败有两种解读：一部分人认为，企业不适合做精益，这是谬误；另一部分人认为是精益思想本身的问题，这当然是更大的谬误。推行精益，必须先了解精益。

了解精益，还不能停留在表面，要了解精益的精髓及本质要求。这就像我们经常在企业中所能见到的“看板管理”。现在的很多企业提精益必提“看板管理”，似乎看板管理就代表“拉动”，代表着精益。要纠正这些看法，就要真正认识精益，必然需要对精益进一步解读和培训，这就是编写这套书的第一个原因。

第二，企业推行精益常常没有全面系统的规划和能力储备。我们说，推行精益应该是一个系统工程，这中间需要各层级、各岗位人员协同进行。确切地说，一处精益，另一处不精益；一处效率高，一处效率低……这在精益思想中叫“精益孤岛”。精益孤岛的存在，本身就是不精益的表现。从系统协同的角度出发，每一个不同的群体、不同的岗位，都会有不同的任务要求，包括掌握不同精益技能的要求。而这个原因，正是我们这套书之所以依据不同对象、不同专业进行分册说明的背景所在。

如果企业试图推行精益管理，我们对企业的建议是：要做到全员懂精益要求（具备精益素养），从车间入手（选“点”突破）、由中层统筹，落实到企业大流程上来。这是一个基本逻辑和路径，另外，要掌握必要的精益技术和技能，并且要能够熟练运用。

依据这样一个路线图，我们把全员精益素质放在《基层管理者实用精益管理学》一书中来解读；把精益的突破点放在《车间主管实用精益管理学》中来讨论；把中层统筹工作放在《中层管理者实用精益管理学》中来解读。而最终，精

益追求的是全企业的价值流精益，所以我们还要通过一个专题提供这方面的解读，这就是《实用精益流程管理学》。围绕着这样一个体系，每一个人当然还需要掌握技术技能，这就是《精益管理技能技术与实务》这本书的任务。

概括起来看，这套书服务于企业的精益管理工作有两个方面的任务：一是精益素养；二是推行方法。每一本书的定位、特征以及内容说明等，在单本书的前言中都有非常详细的说明，可供参考。

我想引申的是，中国企业目前已经到了全面实施精益管理的时候。特别是在全球工业 4.0 环境下，企业倘若连最基本的管理都不能精益，从何讨论实现全面的信息化、智能化、全网联通的建设呢？其基础何在呢？质量控制措施混乱、流程一团糟、车间生产毫无章法……在这样的情况下，谈竞争力、谈发展建设，都是空中楼阁。道理其实是简单易懂的：实现精益企业管理是工业 4.0 发展的必要阶段。依我看，这个观点特别适用于我们中国企业的发展阶段。

以上是为丛书说明，与广大企业共勉。

孙科炎

2016 年 1 月于北京

中层是推动者

中层是骨干——在企业管理中中层是推动者；在精益推行中，中层是全局统筹者、精益设计者和协调者。在精益管理的推行中，中层必须站在全面推行的第一线，做指挥，做全局设计。但是，目前来看，很多企业的中层管理者在这方面仍需要系统学习。问题也很明显，例如：一些企业仅仅强化基层管理者的精益执行能力，而对中层管理者的精益意识和能力缺少足够的关注。如此一来，企业便因未能从经营管理的角度去推进精益管理活动，而屡屡出现对精益管理方向把握不足，对精益推行过程掌控不力等现象，而基层精益管理亦因此成效难显。

事实上，作为居于企业组织架构中层位置的管理人员，中层管理者们肩负企业运营的重大职责。他们是否从组织中层视角去审视精益管理，是否能够开阔视野、科学统筹、全局推动、带领全员身体力行发展精益管理，这直接关系到企业是否能够以更快、更优的速度完成企业的经营任务。因此，如何让中层管理者获得正确的精益管理知识和系统的精益管理思维，这是一件值得企业重视的大事。

中层要懂精益管理模式

本书主要面向中层管理者，培养目标是帮助中层管理者从经营层面上了解精益管理应具备的观念和应熟知的管理模式，培养较高层次的精益管理素养和能力，进而为精益化推行提供准确的指导和足够的支持。为实现此目标，本书内容将表现出以下特征。

(1) 强系统性。目前市面上关于精益管理的书籍通常流于现场精益管理领域，然而，科学有效的精益管理不应局限于基层，作为中层管理者更需要具备高瞻远瞩的眼光、全局统筹的能力，从更高的层级去设计规划精益管理活动。帮助中层管理者做到这一点，这是本书创作时秉持的核心思想。

(2) 强实用性。本书立足于企业中层管理者日常管理工作，以成功企业的经营实践为例证，形象地阐述涵盖于内的精益管理理念，便于中层管理者一边联系实际，一边了解精益管理思想。对于中层管理者而言，本书的实用价值是非常

高的。

(3) 强逻辑性。本书著述的目的是帮助读者建立中层精益管理的基本逻辑,深刻解析中层精益管理理念和知识,以便于中层管理者在头脑中形成系统的精益管理意识和科学的精益管理逻辑。

全面培养中层精益把控力

基于上述目标,我们对本书进行了精细的策划。在本书中,我们将重点阐述精益模式、精益管理层次、精益管理实践以及精益组织建设等,具体包括以下内容:

(1) 发现精益模式。精益模式是一种突破传统的管理方式,它迎合了市场环境的变化,可以说是目前最有效率的管理方式之一。为了顺利地推行精益管理,企业和管理者应该先从自身管理理念的转变开始。本章主要阐释什么是精益,以及精益管理观念的核心思想(包括:增值、“一个流”生产、拉动式生产等)。

(2) 价值流精益化。价值流是对企业价值创造活动的抽象化。本章将企业价值流分为三个层次:一是车间内部的价值链,作为精益思想的发源地,车间价值流的精益化相对来说具有更多的理论支持和实践经验支撑;二是企业部门层的价值流,在这一层次中,中层管理者可发挥更多的协调作用,力求各部门以顾客价值为导向,实现协同配合;三是整条供应链层,在这一层次中管理者推行精益的对象由企业内部延伸到企业外部,将供应商与销售商也纳入企业管理的范畴。

总体上说,价值流精益化是中层精益管理遵循的核心原则,而这种精益原则在实践中亦会融会贯通。后面三章:精益现场改善、部门职能协同、供应与销售管理,都是围绕价值流精益化而做出的中层精益管理实践。

(3) 精益现场改善。现场改善是精益管理的重点环节。具体而言,现场改善需要关注三个方面:效率提升、效果保障和环境建设。效率提升通常采用细胞式管理、快速换模等精益手段,以此优化生产线运作;效果保障是指生产能够保质保量地完成,通常借助全面质量管理来实现;环境建设通常采用7S管理来推进,特别是对全员素养加以提升。本章将对这三方面展开讨论。

(4) 部门职能协同。部门职能协同是精益管理的支撑与保障。精益化的推行必须实现全员参与,需要各部门树立一体化思维,跳出本部门的利益局限去开展经营管理活动。在企业中,部门职能协同中职能体系建设是必不可少的,而且,在成本管理机制、精益研发系统、绩效支持系统等方面都需要考虑部门协同的问题。这是本章阐述的重点内容。

(5) 供应与销售管理。供应与销售是精益现场管理的前端与后端的延伸。良好的供应与销售管理可以帮助企业建立起良好的价值链体系。在这一章中,将重点阐述供应商管理、库存管理和销售管理三方面内容。

(6) 学习型组织建设。这是精益管理的智力支持，是提升企业精益管理能力的软实力，也是中层管理者在推进精益管理时需要考虑的重点。事实上，学习型组织中人员本身的循环改善意识和问题管理能力是非常重要的，为此，企业需要建立科学的教育系统，来帮助企业成员获得意识和能力。这是学习型组织建设必须紧抓的三个重点，也是本章着力阐述的三个方面。

总而言之，让中层管理者掌握基本的精益管理逻辑，端正系统的精益推行理念，这是本书创作时所秉持的核心原则。

致谢

本书的研究和出版工作是一个艰辛的过程，也是一个项目团队合作的过程。在这里，我们对为这本书内容研究出过力的专家，以及执笔团队给予最诚挚的敬意。因时间和能力有限，如果发现书中不足之处，还请读者朋友们谅解，并提供批评意见以供我们改正。

我们的期望是，尽最大努力为中国企业中层管理实践提供一个系统、简要的说明。倘若这本书能够给管理者带来哪怕一点点的收益，我们也心有庆幸。谢谢各位参与者，谢谢读者朋友。

作者

2015年12月于北京

目 录

CONTENTS

第 1 章 发现精益模式	1
第 1 节 什么是精益	3
【问题引入】 企业存在的价值	3
【精益知识】 价值与价值流	4
【问题引入】 精益没有捷径	5
【精益理念】 精益与持续发展	6
第 2 节 转变管理观念	9
【案例引入】 无处不在的浪费	9
【精益知识】 增值活动与浪费	10
【问题引入】 习惯与传统	12
【精益理念】 向常规挑战	13
【案例引入】 可乐罐的批量生产	14
【精益知识】 “一个流”生产	16
【案例引入】 订单拉动生产	18
【精益理念】 向超市学习	19
第 2 章 价值流精益化	21
第 1 节 车间流程精益化	23
【案例引入】 生产线的改造	23
【精益理念】 梳理现有流程	23
【案例引入】 拉动式的车间生产流程	27
【精益理念】 寻找精益改善点	27
第 2 节 精益化的管理系统	33
【案例引入】 IBM 中断的流程	33
【精益理念】 精益化的部门管理	34
【案例引入】 丰田：最早、最成功的跨职能管理	35
【精益理念】 促进跨职能的协作	37

第3节	供应链的精益化	39
【案例引入】	前程无忧的价值链整合	39
【精益理念】	最精益的价值创造	39
【案例引入】	美的集团的供应链整合	41
【精益理念】	构建精益供应链	42
第3章	精益现场改善	45
第1节	生产的效率提升	47
【案例引入】	佳能公司的 CELL（细胞）式管理模式	47
【精益理念】	紧凑的生产线	47
【案例引入】	丰田公司借快速换模系统提升整体效率	48
【精益理念】	建设高效的生产线	49
第2节	生产的效果保障	53
【案例引入】	丰田的质量风波	53
【精益理念】	推行全面质量管理	54
【案例引入】	对质量问题的无视	59
【精益理念】	暴露生产问题，确保生产质量	59
第3节	精益环境建设	64
【案例引入】	精益环境的重要性	64
【精益理念】	7S 环境管理	65
【案例引入】	NUMMI 的员工参与精益	68
【精益理念】	培养全员精益素养	69
第4章	部门职能协同	73
第1节	精益职能体系	75
【案例引入】	低效的组织结构	75
【精益理念】	职能架构也需精益化	76
【案例引入】	流程型组织	79
【精益理念】	组织结构的精益化	79
第2节	成本管理机制	81
【案例引入】	美国西南航空以低成本提高核心竞争力	81
【精益理念】	向成本要效益	82
【问题引入】	成本控制误区	86
【精益理念】	一体化的成本控制优化	89
第3节	精益研发系统	91

【案例引入】	丰田公司让技术服务于人	91
【精益理念】	从产品设计开始追求价值	92
【案例引入】	波音公司的并行工程	94
【精益理念】	集成式设计	95
第4节	绩效支持系统	97
【案例引入】	保乐力加的绩效管理体系	98
【精益理念】	协同员工的目标价值	98
【案例引入】	IBM 公司基于 PBC 系统的绩效承诺	100
【精益理念】	用价值目标推动绩效	100
第5章	供应与销售管理	103
第1节	供应商管理	105
【案例引入】	丰田汽车的供应链一体化	105
【精益理念】	选择坚实的合作伙伴	106
【案例引入】	戴尔公司兼顾供应商利益	107
【精益理念】	联合供应商共同精益	108
第2节	库存管理	109
【案例引入】	高得运服饰的订货模式改良	109
【精益理念】	适时适量订货管理	110
【案例引入】	日本大和运输公司的准时送货服务	113
【精益理念】	确保准时供货	114
第3节	销售管理	117
【案例引入】	三一集团的服务品牌建设	117
【精益理念】	加强客户管理	119
【案例引入】	DR. CI: LABO 护肤的渠道管控	121
【精益理念】	营销渠道管理	122
【案例引入】	强生集团的危机应对	125
【精益理念】	重视危机公关	126
第6章	学习型组织建设	129
第1节	循环改善	131
【案例引入】	联想集团的学习常态化	131
【精益理念】	开展有效的学习与总结活动	132
【案例引入】	丰田汽车的循环改善系统	132
【精益理念】	循环改善系统 PDCA	134

【案例引入】	大野耐一强调“不隐藏劣质产品”	135
【精益理念】	将问题暴露出来、循环改善的第一步是暴露问题，找出问题	135
第2节	进行问题管理	138
【案例引入】	战斗机防弹改善	138
【精益理念】	聚焦问题本质	139
【案例引入】	松下幸之助的全员经营	142
【精益理念】	完善提案制度	143
第3节	精益教育系统	146
【案例引入】	丰田坚持培养精益人才	147
【精益理念】	开展督导人员培训	148
【案例引入】	丰田的职业导师制度	151
【精益理念】	人才的教育与职业发展	152
后 记		155
参考文献		156
附 录		157

第1章

发现精益模式

精益管理的最终目标是实现高质量、低成本和最短的产品交付周期时间。回归到本质，就是对客户价值的追求。那么，企业的中层管理者应该如何树立正确的管理观念，推进企业的价值追求进程呢？

事实上，一切改变起源于观念的改变。在大规模生产时代，人们已经习惯了批量生产带来的高效率，并坚持认为分工专业化是提高效率的有效方法。的确，在批量生产的时代，越是细化的分工，带来的效率提升效果越显著，但这并不是一成不变的。

随着人们消费水平的提高，市场环境已然完成了由卖方市场向买方市场的转变，企业不再是决定市场走向的主角，决定市场走向的主角变成了消费者。在这样一种环境下，以前的高效生产方式是否已经成为了阻碍进步的绊脚石？答案正是如此。目前，顾客的需求已经多变而细化，批量生产的方式已经无法实现对顾客需求迅速作出反应。可惜的是，众多的企业和管理者仍然局限于传统的作业方式和方法，效率提升之路举步维艰。

精益管理方式是一种突破传统的管理方式，它迎合了市场环境的变化，可以说是目前最有效率的生产方式之一。为了顺利地推行精益管理，企业和管理者应该先从自身管理理念的转变开始。

第1节 什么是精益

精益的核心围绕价值追求。在推行精益管理之前，我们先要理解什么是精益。

问题引入

企业存在的价值

我们衡量一家企业是否成功，往往是通过其各种财务指标和数据的比较。然而实际上，这些数据不过是一种外在表现，其成功的关键却总是集中在内部。也正因为如此，内部问题往往会被忽视或掩盖。

企业存在的价值就是为消费者提供他们需要的产品或服务。如果企业做不到这点，那就离破产不远了。但事实上，企业也许在创立之初的确立足于这一宗旨，但是在发展做大的过程中，却逐渐发生了偏离。我们开始束手束脚，希望现有的投资能够得到充分的回报，因此，很多时候，我们只是为了使用现有的资源而进行产出，却不是为了满足客户需求而使用资源。这无疑是一种本末倒置。而可惜的是，很多人并没认识到这一点，反倒视资源的大量投入和使用为快速发展的标志。

2009年6月1日，通用汽车公司向法院申请破产保护，制造出全球最大的工业破产案。美国有线电视新闻网称此次破产事件为“通用汽车时代的结束”。关于通用汽车的破产，很多专家参与了分析和讨论。专家们普遍认为拖垮通用汽车的原因很多，无视消费者的需求是其中非常重要的一点。

1962年，美国海洋生物学家蕾切尔·卡逊出版了《寂静的春天》一书。在这本书中，她将环境破坏的矛头指向了杀虫剂DDT。虽然受到了极大的抵触，但是该书依然推动全球人民拉开了环保主义运动的帷幕。这次环保运动指向所有不环保的生产、生活用品，包括那些不断产生废气的汽车。

受此影响，汽车消费者的目光开始投向节能环保型车辆。但是，通用汽车却一如既往地追求“大马力”，完全不考虑当前的市场需求。比如，通用汽车取消EV1电动车项目之后，开始全力推广“悍马”，而“悍马”却被人们称为“有史以来对环境危害最大的车型”。市场需求拉动产品价值流，通用汽车因其无法满足消费者的需求而相继在欧洲、美国本土失去了优势的竞争地位，其市场占有率呈现出不断下滑的态势。

除此之外，通用汽车的安全问题也颇受争议。

1965年,“现代消费者权益之父”拉尔夫·纳德律师在《任何速度都不安全》一书中,严厉地批评了通用汽车公司。他指出,通用公司对汽车的性能安全问题漠不关心,而只是一味追求新款的车型和高额的利润。纳德一语中的地抓住了通用汽车公司运作中存在的一大关键问题,并收集了多方材料来佐证了通用汽车的不安全性能和隐患。即便如此,通用汽车仍然没有对汽车安全问题引起足够的重视。

与此同时,越来越多的汽车驾驶者对通用汽车的安全质量问题提出质疑和不满。一位汽车驾驶者曾明确指出了别克塞欧小轿车的安全质量问题:在其车身轮眉内侧,固定轮眉的螺钉往往过长。在遭遇不够平坦的路面时,由于车身的上下颠簸,螺钉就可能划破轮胎,造成突然爆胎的情况,甚至导致车毁人亡的严重交通事故。显而易见,这是通用汽车设计与制造上的严重质量缺陷。但是,这类安全问题并没有在设计之初即得到应有的重视。此类产品质量问题使通用汽车的后续服务成本大幅增加,同时也给其声誉带来了严重损害。

通用汽车的例子就是典型的无视客户价值,只追求企业价值的表现。

精益知识

价值与价值流

企业价值往往是相对价值,而客户价值则是绝对价值。大多数人的想法往往不知不觉地倾向于“企业本位”,容易追求相对价值;而真正决定企业生死存亡的绝对价值却被忽视。事实上,当企业以“在竞争中取胜”这一相对价值为目标时,价值实现之时可能就是停止追求之时,也是企业衰竭之时。而追求客户价值时,其追求的本源问题却是:“我们为什么而存在?”这种疑问既具有普遍性,还与未来有着密不可分的关系,因此是一种长远的价值追求。

我们可能对“价值”的定义有不同的理解,但是有一点却是统一的,那就是事物的“有用性”。在精益管理中,价值的出发点在消费者或者说客户身上。像通用汽车公司这种从企业利益出发,进而忽视客户价值的做法显然不符合精益的要求。也正因为如此,通用汽车公司偏离了企业应关注的本质问题,最终走向了落寞。

这种情况在现在的企业管理中仍然普遍存在而未获得足够的重视。精益管理思想把问题赤裸裸地暴露出来,人们才恍然大悟。于是,精益风潮兴起。

价值流是精益管理中的基本概念。价值流是一系列顺序活动的集合,涵盖了从产品概念形成到实现,或从订单交付到产成品,或从原材料到产成品的一切活动。价值流的实体表现为物料流和信息流。物料流即各阶段的产品在价值流中的流动;信息流则是伴随物料流动的各种信息的流动。