



主 编 邢茂俭
副主编 沈祖霖 牛玉泉 姚玉蒙

煤炭企业 精益管理模式研究

MEITAN QIYE
JINGYI GUANLI MOSHI YANJIU

煤炭工业出版社

中国矿业大学
北京 管理学院 中国矿业大学 管理学院

煤炭企业 精益管理模式研究

中国矿业大学 管理学院

中国矿业大学 管理学院

中国矿业大学 管理学院

煤炭企业精益管理模式研究

主 编 邢茂俭

副主编 沈祖霖 牛玉泉 姚玉蒙

煤炭工业出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

煤炭企业精益管理模式研究/邢茂俭主编. --北京: 煤炭
工业出版社, 2011

ISBN 978-7-5020-3847-2

I. ①煤… II. ①邢… III. ①煤炭企业-工业企业管理
IV. ①F407.216

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 073170 号

煤炭工业出版社 出版
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)
网址: www.cciph.com.cn
北京房山宏伟印刷厂 印刷
新华书店北京发行所 发行

*
开本 787mm × 1092mm¹/₁₆ 印张 15¹/₂
字数 364 千字 印数 1—500
2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷
社内编号 6657 定价 42.00 元

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 本社负责调换

前言

煤炭作为我国的主体能源，煤炭工业是我国重要的能源基础产业，煤炭工业的健康发展关系到国家的能源安全和社会经济的稳定发展。展望 21 世纪的中国煤炭工业发展前景，既有国家政策扶持、能源需求、市场拉动的重大机遇，同时也面临着提升煤炭企业自身管理水平的严峻挑战。

改革开放以来，国有煤炭企业逐渐从长期的计划经济模式走向了市场经济发展道路，一大批大型国有煤炭企业快速发展壮大，发展实力大幅增强，企业管理水平不断提高。但由于国有煤炭企业的管理体制长期受传统行政计划管理模式的影响，还存在着许多弊病，例如企业管理者的经营思想陈旧、管理方法落后等。这种落后的管理方法以及粗放的经营模式已经严重地束缚了煤炭企业的快速发展，迫切需要创新管理模式，转变发展理念，增强企业内生发展动力，提高发展质量。

精益化管理起源于 20 世纪 80 年代日本丰田发明的精益生产方式，现已成为当今世界企业追求的热点。它首先进行企业管理的思维革新，在企业组织模式、计划与控制方式等方面进行创新，然后进行硬件设备的添置，从而进一步提高精益化管理的效能。

本书在吸收西方精益生产管理合理内涵的基础上，立足于煤炭采掘产业特点，以系统科学管理理论为指导，建立煤炭企业全面精益化的系统管理理论。该理论强调煤炭企业的精益化管理只是一种手段，增加企业的效益与员工收入才是企业管理的最终目标。精益化管理是以实行人本管理为中心，以实施岗位管理为动力，以追求精益管理为模式的系统管理。自 2006 年以来，全面岗位精益化管理在多家煤炭企业作试点推行。实践成果表明，全面岗位精益化管理不仅给煤炭企业带来了良好的经济效益与社会效益，而且作为一种全新发展模式有必要在全煤系统推广。

对于书中存在的不足之处，敬请广大读者批评指正。

编者

2011 年 5 月

目 录

第一章 煤炭企业精益管理概述	1
第一节 煤炭企业管理简介	1
第二节 精益企业与精益管理思想	7
第三节 煤炭企业管理发展趋势	17
第四节 现代化矿井的建设	18
第二章 煤炭企业人本管理模式	24
第一节 人本管理模式基本内容	24
第二节 中国煤炭企业人本管理现状	28
第三节 人本管理模式的建立	29
第四节 人本管理实施原则	35
第三章 煤炭企业生产精益化管理	40
第一节 煤炭企业生产管理现状	40
第二节 煤炭企业精益生产实现步骤	46
第三节 精准的煤炭生产计划	49
第四节 煤炭精益生产的均衡化	53
第五节 煤炭企业精益生产管理的实施	56
第四章 煤炭企业安全精益化管控	59
第一节 安全管控分析	59
第二节 推行精益化管控的基本原则	61
第三节 煤矿安全精益管控模式	63
第四节 信息化安全管控	78
第五章 煤炭企业物流精益化管理	81
第一节 煤炭综合物流系统概述	81
第二节 煤炭生产物流系统精益管理	84
第三节 煤炭供应物流系统精益管理	121
第四节 煤炭分销物流系统精益管理	132

第六章 煤炭物流成本精益管理控制	144
第一节 煤炭物流成本事前管理控制	144
第二节 煤炭物流成本事中管理控制	148
第三节 煤炭物流成本事后管理控制	153
第七章 煤炭企业设备精益管理	156
第一节 综机设备精益管理的主要内容	156
第二节 设备精益管理理念模式及运作模式	159
第三节 基于可靠性的综机设备维修方式决策	165
第四节 综机维修全过程精益管理模式	167
第五节 综机配件管理	169
第八章 煤炭企业财务精益管理	172
第一节 精益财务管理的思想和战略	172
第二节 筹资管理的精益化	175
第三节 投资管理的精益化	178
第四节 企业流动资产管理精益化	180
第五节 精益成本管理	182
第九章 煤炭企业人力资源精益管理	186
第一节 精益人力资源管理的思想和战略	186
第二节 选择恰当的组织模式	187
第三节 恰当用人	191
第四节 精益型管理人员培养	194
第五节 精益管理模式考核体系	201
第十章 煤炭企业管理标准化	212
第一节 标准化的基础知识	212
第二节 煤炭企业管理标准化体系的建立	215
第三节 煤炭企业管理标准化体系的运行	221
第十一章 煤炭企业精益文化建设	228
第一节 精益文化的基本内容	228
第二节 煤炭企业精益文化建设的意义	230
第三节 精益企业文化的建设	235
参考文献	239

第一章 煤炭企业精益管理概述

第一节 煤炭企业管理简介

由于煤炭企业生产过程的复杂性，其管理同样也具有较强的行业特殊性。煤炭企业管理的基本内容包括基础管理工作、生产管理、经营管理创新等。

一、煤炭企业管理内涵及特点

1. 煤炭企业管理内涵

煤炭企业管理是煤炭企业这个特定的组织，为实现科学发展、节能减排目标，以人为本，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制的过程。在满足社会需求的同时，追求社会效益与企业利益和谐发展的过程。

从上述的定义可知，煤炭企业管理包括以下几个方面内涵：

(1) 煤炭企业管理的一般性。煤炭企业管理虽然具备很强的行业生产管理特征，但其基本职能同其他组织一样，遵循一般的管理原则。

(2) 煤炭企业管理理念是以人为本。煤矿工人生产作业主要在井下，环境相对恶劣，所以煤炭企业管理必须加强劳动保护和安全监督。并且，煤矿一般远离城镇、地处偏僻，生活、教育、医疗等后勤服务条件落后，因此关注员工的生活、教育与培养对企业发展有重要意义。

(3) 煤炭企业管理目标是实现科学发展。煤炭工业的发展关系着国计民生，因此煤炭企业的科学发展直接影响到国民经济发展的质量。煤炭企业要以提高资源回采率、节能减排为当前主要工作任务，追求社会效益、企业利润与员工收益的和谐发展。

2. 煤炭企业管理特点

由于煤炭企业具有较强的特殊性，因此，煤炭企业的生产经营管理十分复杂。煤炭企业的管理具有以下特点：

(1) 煤炭企业管理复杂。煤炭生产是一个业务环节复杂的作业系统，涉及地质、测量、技术设计、掘进、回采、通风等众多生产环节，且各环节之间的衔接紧凑。所以煤炭企业管理效率的高低与生产计划的安排和人员作业的效率直接相关。

(2) 煤炭企业的生产要素主要是劳动和设备投资。煤炭企业属于劳动密集型企业，劳动投入是煤炭生产的主要投入，只有全面提高劳动效率和设备利用率，才能提高整个企业的综合经济效益。

(3) 煤炭企业投资建设规模庞大。大型矿区建设的投资规模一般在几十亿元以上，建设周期也在十年以上。从目前国家煤炭企业的统计数据来看，每个煤炭企业拥有上万到十几万职工，加上附属企业和家属，一个大型煤炭企业所在地一般有几十万以上的人口，

相当于一个中型城市的规模。

二、煤炭企业管理基础工作

企业管理基础工作，是指企业生产经营活动中，为实现企业经营目标和管理职能所不可缺少的数据资料、共同准则、基本手段，是企业管理的重要组成部分。企业管理的基础工作，是一种先行性或提前性工作。它不仅是保证企业生产经营活动正常进行的客观要求，而且对于做好企业各项专业管理、提高企业现代化管理水平、实行内部经济责任制和提高企业经济效益都有重要意义。

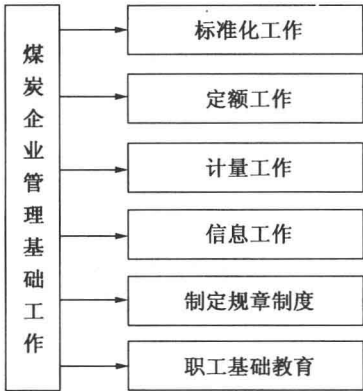


图 1-1 煤炭企业管理基础工作

企业管理基础工作如图 1-1 所示，其内容包括：

(1) 标准化工作。主要指对技术标准和管理标准的制度、执行，以及日常管理工作。

(2) 定额工作。主要指各类技术经济定额的制定、执行和日常管理工作。如劳动定额、物资定额、流动资金定额和管理费用定额等。

(3) 计量工作。主要指测试、检查、化验分析等方面的计量技术和计量管理工作。

(4) 信息工作。主要指企业和生产经营活动所需资料数据的收集、处理、储存。它包括原始记录、统计分析、技术经济情报及技术经济档案管理等工作。

(5) 规章制度。主要指以技术和经济责任制为核心的各项规章制度的制定和考核工作。包括规定各级组织、各类人员的工作范围、责任、权限、奖惩制度。

(6) 职工基础教育。主要对企业全体人员所进行的文化教育、职业教育、岗位培训、技术学习和思想品德教育。

三、煤炭企业生产管理

煤炭企业生产管理包括：矿井生产过程、矿井工作时间组织、矿井调度工作、正规循环作业、现场管理、综采管理、均衡与文明生产等内容。

煤矿日常生产现场管理工作主要包括以下内容：

1. 编制和贯彻执行作业规程

开拓、掘进工作面开工和采煤工作面投产前，必须提前编制作业规程，经矿总工程师组织会审批准后，由区（队）长、区（队）技术负责人在施工前向本区（队）干部、工人宣传，使职工了解该工作面的地质条件、作业方式、安全措施。

为了便于工人按标准操作，工作面附近应配备必要的牌板，主要包括工作面顶板支护管理图（巷道布置图板、巷道断面图板）、炮眼布置图板及放炮顺序图板等。当地质条件或生产技术条件与作业规程不符时，必须及时修改作业规程或补充安全技术措施，经批准后向职工贯彻。

班组每月应组织一定时间学习煤矿安全规程、操作规程、工作岗位责任制和安全制度及作业规程中有关的安全技术要求。局矿安全大检查时，必须检查作业规律的编制、审

批、贯彻、执行情况。

2. 认真完成作业计划

各区队的月作业计划由矿下达后,要组织职工利用2~3天的业余时间进行认真讨论,把任务分解落实到班组和个人,让每个班组和职工都明确自己的任务以及关键问题和保证完成任务的措施,从抓正规循环入手,抓好每个小班计划的落实,保证日计划的实现,从而实现均衡生产。

3. 抓好分工与协作,开好班前会和三班联席会

班前会简要总结前一班完成任务的情况、安排当班的安全和生产措施,并根据人员出勤及技术水平大致分工。三班联席会主要平衡各班的工作,搞好相互之间的协作。

4. 加强现场指挥,坚持正规循环作业

区队干部要坚持跟班指挥,要全面了解和掌握现场实际情况,及时发现和迅速解决生产过程中所出现的各种矛盾,并采取有效措施,预防可能发生的新问题。按循环作业图表组织施工,每班要有一名班长提前下井并交接班,组织按时开工,区队长要经常下井,特别应多上夜班。采掘、开拓队的干部要保持相对稳定,充分发挥班组长和群管员的作用。

5. 按照质量标准化的要求组织生产

提倡人人上标准岗,干标准活,干放心活,进行正规作业,以工程质量保证煤炭产品质量。在设备维修质量方面,要建立计划检修、设备“包机制”和图牌板管理等一套管理制度,把设备的管、用、修落实到工种和个人。司机应做到应知应会,实行岗位固定,提高设备维修质量,做到台台有编号、有卡片、有台账、有合理的配件储备,有足够的检修时间,达到完好要求,确保安全运转。

6. 坚持安全生产

要认真贯彻安全生产方针,经常检查生产现场的安全隐患,发现后及时处理。要不断整顿劳动纪律,加强自主保安,杜绝“三违”发生,当安全与生产发生矛盾时,生产必须服从安全。发生生产事故后,矿和区队的主要干部必须到现场,及时采取措施进行处理,并组织职工进行认真分析,总结经验教训,找出原因,追查责任,制定防范和改进措施。

四、煤炭企业经营管理创新

煤炭企业经营管理创新的内容如图1-2所示,主要包括管理理念创新、技术创新、管理创新、文化创新等。

(一) 理念创新基本内容

企业管理理念是企业领导者包括全体员工在企业生产经营建设全过程中用科学的制度、方法对内外部资源合理配置并不断寻求新的发展而形成的一种共识,是与时俱进的价值观。从上述定义可以看出,管理创新始于管理理念的创新,管理理念是管理过程中所遵循的核心管理思想。煤炭企业理念创新包括:收入分配理念创新、内部市场化理念创新、人本管理理念创新、遵守标准理念创新。煤炭企业理念创新的基本内容如图1-3所示。

(二) 技术创新

技术创新是企业家抓住市场的潜在盈利机会,以获取商业利益为目标,重新组织生产条件和要素,建立起效能更强、效率更高和费用更低的生产经营系统,从而推出新的产

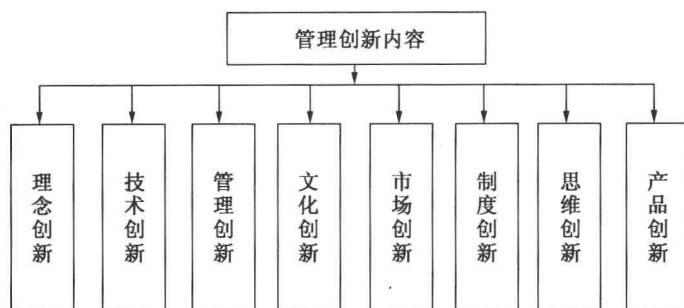


图 1-2 企业管理创新内容

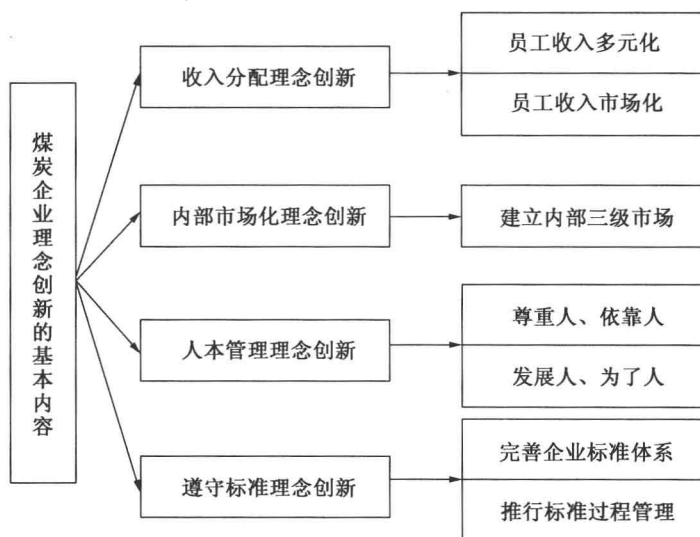


图 1-3 企业理念创新基本内容

品、新的生产（工艺）方法、开辟新的市场、获得新的原材料或半成品供给来源或建立企业的新的组织，它是包括科技、组织、商业和金融等一系列活动的综合过程。

从不同的角度出发，企业各种技术创新可以有多种不同的分类方法。根据技术变化强度的不同可分为突破型创新和改进型创新；根据创新对象的不同可分为产品创新和过程创新；根据创新方式的不同可分为自主创新、合作创新和过程创新。其各自的特点分析如图 1-4 所示。

煤炭企业作为传统资源型企业，其技术创新的表现形式上应更多地体现在企业的生产过程中，体现在提高效率、降低成本上。如兖矿集团开发的综合机械化放顶煤技术将原来需要多次采出的厚煤层改为一次采出，提高了集中生产能力，综采工作面年产由此前 174 万 t 提高到 330 万 t，最高突破 550 万 t，原煤生产效率由 1.6711 t/工增长到 16.011 t/工，提高了 8.58 倍，吨煤成本下降 10 元以上，多项技术处于国内和世界领先水平，并荣获国家科技进步一等奖。

（三）文化创新

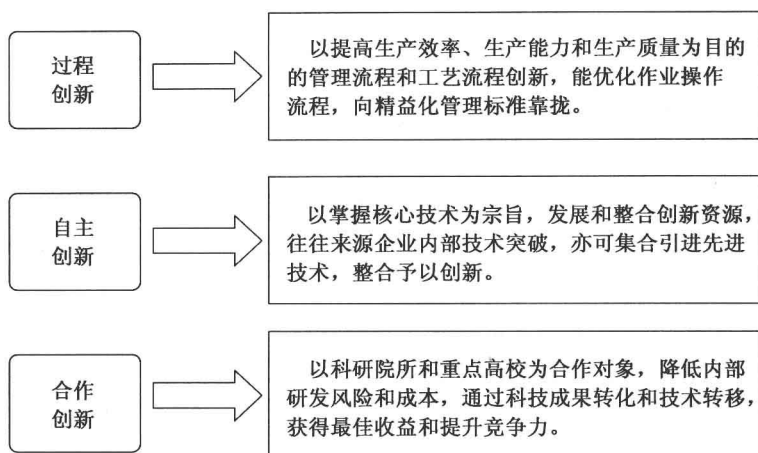


图 1-4 三类创新方式分析

煤炭企业文化创新是指煤炭企业在长期经营过程中逐步生成和发育起来的、独特的，能够激发员工的工作热情、充分发挥他们的创造性的，使新的创意不断涌现的文化氛围、企业价值观、企业精神、行为准则以及以此为核心所展开的企业在创新及其经营管理活动中所创造的具有自身鲜明特色的创新精神财富和创新物质财富的总和。

煤炭企业的文化创新基本内容如图 1-5 所示。

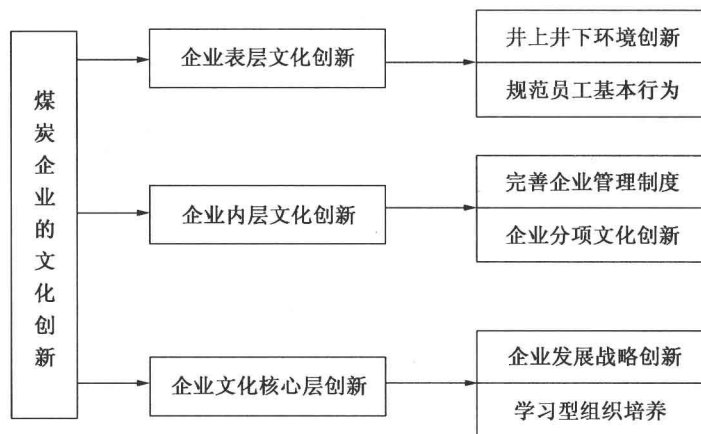


图 1-5 煤炭企业的文化创新基本内容

由图可以看出煤炭企业文化创新分为以下三类：

1. 企业表层文化创新

表层文化指企业可见的部分，例如企业办公、生产环境，员工音容笑貌等个人基本行为。煤炭企业的表层文化创新一般从工作环境的改善和规范员工基本行为入手，通过对井上与井下环境的创新，创建“井上是花园，井下是工厂”的本质安全生态型矿井。实现作业场所文明生产、物流有序、规范整洁的目标。通过 6S 管理、班前礼仪等手段规范员

工个人基本行为，让职工处处感受到企业文化的氛围，接受企业文化的熏陶，展现新时期煤炭工人的良好形象与个人魅力。

2. 企业内层文化创新

内层文化创新主要指企业制度文化创新。企业内层文化创新对象主要集中在两个方面：完善管理制度、分项文化拓展。完善各种管理规章制度是提升企业管理水平的基础。分项文化的建立则使各系统、各部门的工作更加整洁有序，并有力支撑企业管理的实际效应。

3. 企业核心层文化创新

企业核心层文化指企业的共有价值观、发展愿景、员工的共有思维方式等精神文化。煤炭企业通过推行战略管理，并层层分解战略目标，形成上下一心共同奋斗的局面。其次，通过培养学习型人才，建立良好的培训机制，提升员工学习能力，促使员工形成爱学习、求上进的精神面貌与价值观念。

（四）管理创新

管理创新是指放弃旧的管理思想，创造一种更新的管理思想、方法、手段、模式、组织方式。通过管理创新可以有效整合企业资源，从而达到企业目标和责任的全过程式管理，也可以是新的具体目标制定等方面的细节管理。

1. 煤矿管理模式创新

对于多数煤矿而言，要在企业发展模式和管理模式上寻求突破和创新。特别是要寻求一种管理模式，能够在计划体制下获得市场经济资源配置的效率，激活企业发展动力，建立以人力资源为基础，计划管理和成本控制为主线的管理体系。这一管理模式创新思路如图 1-6 所示。

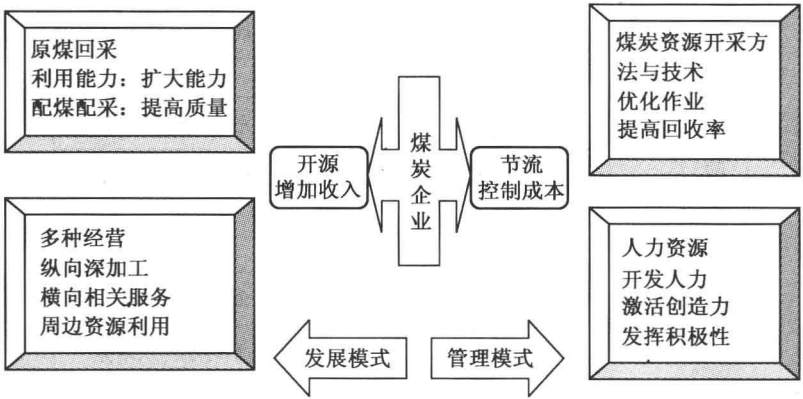


图 1-6 企业管理模式创新思路

2. 煤矿组织模式创新

进入 21 世纪，企业的经营环境变化快，为适应这种变化，企业必须从组织制度层面创新与改革，实行组织管理创新。当前煤炭企业现有组织结构大多数还是直线职能制，这种组织模式的管理效率还有待提高。通过变直线职能制为直线职能参谋制，增强计划管理、成本控制、人力资源管理和战略管理四大参谋监控职能。成立人力资源中心、会计中

心和成本控制中心三大中心，横跨和贯穿所有职能科室和生产队组，消除管理断层。成立虚拟组织——战略决策委员会，加强战略管理，形成科学决策机制（图 1-7）。

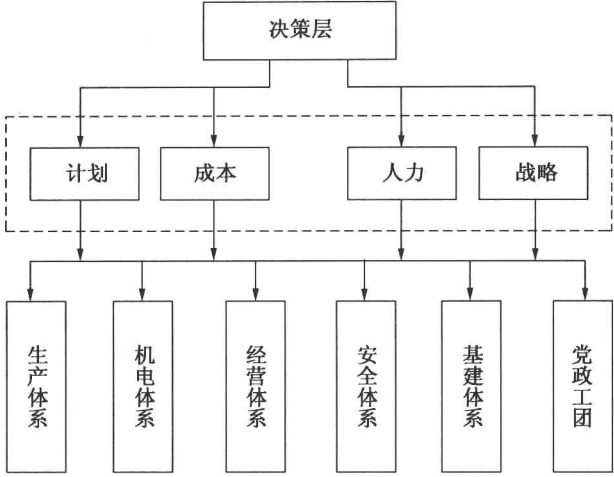


图 1-7 煤矿组织模式创新

第二节 精益企业与精益管理思想

一、精益企业的产生

1973 年石油危机后，以多品种、小批量、高质量和低消耗为特征的丰田生产方式（TPS）在日本汽车工业中取得显著的成就。1980 年日本以年产 1100 万辆汽车全面超过以福特汽车公司为代表的大量生产方式下的美国，成为世界汽车制造第一大国。

感受到竞争威胁的美国，在经历了曲折的认识过程后，终于意识到致使市场竞争处于劣势的关键是美国汽车制造业的生产水平已经落后于日本，而落后的关键在于日本采用了全新的生产方式——TPS（丰田生产方式）。

1985 年，美国麻省理工学院的 Daniel Roos 教授等人用了近 5 年的时间对 90 多家汽车厂进行考察，并将福特式大批量生产方式与丰田生产方式进行比较分析，于 1990 年提出一种新的生产管理理论——精益生产方式（Lean Production）。在《改变世界的机器》一书中，他们对精益生产的管理思想的特点与内涵进行了详细的描述，指出了精益生产方式是在生产组织的各个层面上，采用多面手和通用性强、自动化（自律化）程度高的机器，以不断降低成本、无废品、零库存与多品种为目标的一种生产方式。它是通过准时生产（JIT）、少人化、全面质量管理和并行工程等一系列方法来消除浪费，实现价值最大化。随后的十多年来，作为一种有效的管理思维和行为模式，精益生产方式风靡整个欧美和其他国家。

精益生产方式的创始人詹姆斯、丹尼尔等人在协助欧美一些国家的企业实施精益生产的过程中又进一步认识到：尽管应用精益生产方式能够给某些公司或某部门专门化活动带来巨大的改进，但这些改进远非精益生产方式所要达到的目的。如果能将这些个体的改进

或突破扩展至某类产品价值创造过程的各个环节，使之相互连接，形成包括产品开发、制造、销售和服务的价值增值流，可以极大地提高整个产品生产过程的绩效，并使消费者获得的价值最大化。如何使产品价值创造过程的所有环节有机地连接起来，则需要建立一种新的企业组织模式——精益企业。精益企业是一个企业群体，由若干个法律上相互独立和自主经营，但又同处于某类产品价值创造过程上下各环节，在生产、供应、销售等方面相互联系、相互依赖的不同部门、公司或企业构成。

二、精益生产方式主要特点

（一）精益生产与大批量生产方式管理思想的比较

1. 优化范围不同

大批量生产方式源于美国，基于美国企业之间的关系，强调市场导向和优化资源配置，每个企业以财务关系为界限，优化自身的内部管理。而相关企业，无论是供应商还是经销商，则以对手相对待。精益生产方式则以产品生产工序为线索，组织密切相关的供应链，一方面降低企业协作中的交易成本，另一方面保证稳定需求与及时供应，以整个大生产系统为优化目标。

2. 对待库存的态度不同

大批量生产方式的库存管理强调一种风险管理，即面对生产中的不确定因素（主要包括设备与供应的不确定因素），因此，适当的库存是用以缓冲各个生产环节之间的矛盾，规避风险并保证生产连续进行的必要条件。这种传统生产方式的库存管理与优化是基于外界风险而固有的，它追求物流子系统的最优化。精益生产方式则将生产中的一切库存视为“浪费”，出发点是整个生产系统，而不是简单地将“风险”看做外界的必然条件，并认为库存掩盖了生产系统中的缺陷。它一方面强调供应对生产的保证，另一方面强调对零库存的要求，从而不断暴露生产中基本环节的矛盾并加以改进，不断降低库存以消灭库存产生的“浪费”。基于此，精益生产提出了“消灭一切浪费”的口号。

3. 业务控制观的不同

传统的大批量生产方式的用人制度基于双方的“雇用”关系，业务管理中强调达到个人工作高效的分工原则，并以严格的业务稽核来促进与保证，同时稽核工作还防止个人工作对企业产生负效应。精益生产源于日本，深受东方文化影响，在专业分工时强调相互协作及业务流程的精简（包括不必要的核实工作），消灭业务中的“浪费”。

4. 质量观的不同

传统的生产方式将一定量的次品看成生产中的必然结果。这是因为，通常在保证生产连续的基础上，通过对检验成本与质量次品所造成的浪费之间的权衡，来优化质量检测控制点。精益生产基于组织的分权与人的协作观点，认为让生产者自身保证产品质量的绝对可靠是可行的，且不牺牲生产的连续性。其核心思想是，导致这种概率性的质量问题产生的原因本身并不是概率性的，通过消除产生质量问题的生产环节来“消除一切次品所带来的浪费”。

5. 对人的态度不同

大批量生产方式强调管理中的严格层次关系。对员工的要求在于严格完成上级下达的任务，人被看做附属于岗位的“设备”。精益生产则强调个人对生产过程的干预，尽力发

挥人的能动性，同时强调协调，对员工个人的评价也是基于长期的表现。这种方法更多地
将员工视为企业团体的成员，而非机器。

(二) 精益生产管理方法上的特点

1. 拉动式准时化生产

以最终用户的需求为生产起点；强调物流平衡，追求零库存，要求上一道工序加工完
的零件立即可以进入下一道工序；组织生产运作依靠看板进行，即由看板传递工序间需求
信息（看板的形式不限，关键在于能够传递信息）；生产中的节拍由人工干预、控制，保
证生产中的物流平衡（对于每一道工序来说，即为保证对后工序供应的准时化）；采用拉
动式生产，生产中的计划与调度实质上是由各个生产单元自己完成，在形式上不采用集中
计划，但操作过程中生产单元之间的协调则极为必要。

2. 全面质量管理

强调质量是生产出来而非检验出来的，由过程质量管理来保证最终质量。生产过程中
对质量的检验与控制在每一道工序都进行。重在培养每位员工的质量意识，保证及时发现
质量问题。如果在生产过程中发现质量问题，根据情况可以立即停止生产，直至解决问
题，从而保证不出现对不合格品的无效加工。对于出现的质量问题，一般是组织相关的技
术与生产人员作为一个小组，一起协作，尽快解决。

3. 团队工作法

每位员工在工作中不仅是执行上级的命令，更重要的是积极地参与，起到决策与辅助
决策的作用。组织团队的原则并不完全按行政组织来划分，而主要根据业务的关系来划
分。团队成员强调一专多能，要求能够比较熟悉团队内其他工作人员的工作，保证工作协
调顺利进行。团队人员工作业绩的评定受团队内部的评价的影响。

三、精益思想的原则

精益思想的原则是：从顾客的角度而不是从企业或职能部门的角度来研究什么可以产
生价值；按整个价值增值的行为来确定供应、生产和配送产品中所必须的步骤和活动；创
造无中断、无绕道、无等待、无回流的价值增值活动；及时创造由顾客需求拉动的价值；
不断消除浪费、追求尽善尽美，如图 1-8 所示。

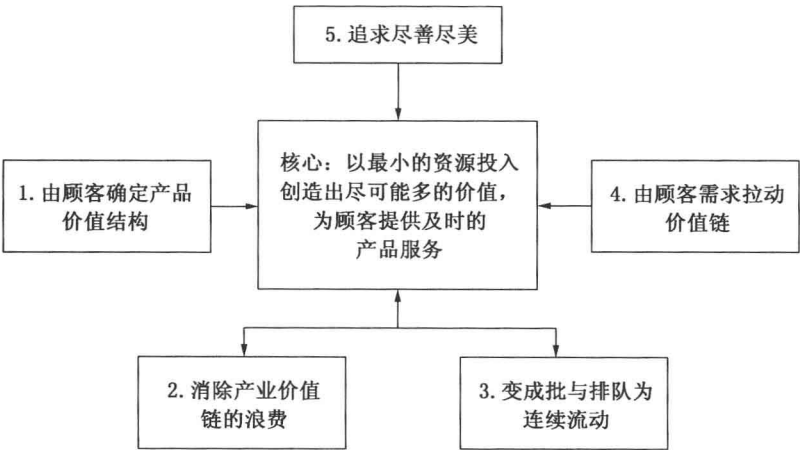


图 1-8 精益思想的基本原则

具体可以概述为：

1. 根据用户需求，重新定义价值

在全球范围内，多数企业有这样一个思想误区：我们的顾客认为价值是由生产者创造的，生产者的劳动是价值形成的原因，也是生产者之所以存在的理由，因而常常导致企业从错误的地方开始，在错误的地方结束。这就导致传统的方式并不是从顾客角度去定义价值（他们经常这样宣称），实际上是需求企业的方便。他们在制定目标成本时不是考虑成本的本身，而是根据预定的市场价格减去利润来决定目标成本，这就使浪费不可能从根本上消除。

精益生产的起点是价值。“价值只能由最终用户来确定；价值也只有由具有特定价格、能在特定时间内满足用户需要的特定产品（或服务）来表达时才有意义。”精益生产要求生产者站在用户的立场，通过与用户的沟通充分了解用户的需求，为具有特定功能以特定价格提供的产品准确定义价值，并从企业整体利益出发，重新考虑如何创造价值。因此，要真正的实现价值的合理定义就应该真正从顾客的角度出发，致力于为顾客创造价值的活动，消除一切浪费。

精益思想从一种自觉的尝试开始，通过与用户的对话，为具有特定功能以特定价格提供的产品精确定义价值。如果没有用户定义价值，那么当今流行的业务流程再造和信息化对策，无论如何优化步骤和提高效率，也很难奏效，因为无效活动和浪费无从判断。这是当今关于客户的全部理论的基本源泉。

2. 按照价值流重新组织全部生产经营活动

价值流“是一个特定产品通过任何一项活动的三项关键性管理任务时所必须的一组特定活动”。即从原材料到成品赋予价值的全部活动，它包括三个方面：产品设计、产品制造和产品送交及售后服务。价值流在企业范围内从用户的立场寻求整体最佳。

识别价值流是实行精益思想的起步点，并按照最终用户的立场寻求全过程的整体最佳。精益思想的企业价值创造过程包括：从概念到上市的设计过程；从订货到送货的各管理过程；从原材料到客户所需的产品的制造过程；从而实现全生命周期的支持和服务。

确定每个产品的价值流是精益思想的第二步。特别是，价值流分析几乎总能显示出沿价值流的三种活动方式：①有很多明确的创造价值的步骤；②有很多虽然不创造价值，但在现有技术和生产条件下不可避免的其他步骤（我们称之为“一型浪费”）；③还有很多不创造价值而且可以立即去掉的步骤（我们称之为“二型浪费”）。精益就是消灭二型浪费，无限追求消灭一型浪费。

美国战略专家波特也非常崇尚价值流理论。识别价值流是判断企业活动是否对价值增值有贡献的基本前提。企业的各项活动应该为价值增值而存在，使价值增值最大化，其他方面的内容最小化。当然，这一切的前提来自于顾客价值。即使已经完全按照顾客需求定义了价值，并不能保证实现“精益”，因为并不能确保生产经营活动是按照价值流进行组织的。实际上企业对顾客的价值流实现的组织都是长期修补的结果，在一个局部看来也许这是一个很好的组织方式，但是从整个价值流的角度可能是对价值流的损害，导致浪费的产生。堆积如山的库存仍然无法保证生产的平顺难道还不常见吗？企业不仅需要从顾客的需要定义价值流，同样需要按这些定义的价值流将企业重新组织，以便消除长期积累的浪费。当然如果想要做得好，就必须去尝试进行价值流分析，分析问题，但是关键在重新设