



全员 精益化管理

张毅◎著



全球卓越企业的成功秘籍

精益管理是一种科学经营模式，
更是一种牵一发而动全身，
持之以恒的创新认知和变革心态。



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

全员 精益化管理

全球卓越企业的成功秘籍

张毅◎著



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

全员精益化管理：全球卓越企业的成功秘籍 / 张毅著. —北京：中国财富出版社，2015. 7

（华夏智库·金牌培训师书系）

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5681 - 7

I. ①全… II. ①张… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 083028 号

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 姜莉君

责任校对 梁 凡

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568（发行部） 010 - 52227588 转 307（总编室）

010 - 68589540（读者服务部） 010 - 52227588 转 305（质检部）

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5681 - 7/F · 2370

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2015 年 7 月第 1 版

印 张 12.5 印 次 2015 年 7 月第 1 次印刷

字 数 205 千字 定 价 35.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

推荐序一

常常有企业家朋友和我说，企业在推行精益生产，在推行 TPS（丰田生产方式）时，做了很多工作，云云，过了一段时间，再有机会和这个朋友见面，问起情况，得到的答复经常是说企业相关的推进工作完成了，或者推进工作结束了，我听了很诧异。很多企业往往把推行精益化管理作为一项工程在推动，做了一些整理、整顿，制作了一些看板，就认为推行完成了，就可以结束项目了，之后总结、表彰，过个两三年，同样的问题再次出现，于是重新推进，周而复始，在推进精益管理的道路上原地踏步。

应该说，改革开放以来，尤其是加入世贸组织以来，我国的制造业得到了快速发展，但近十年来，大宗商品价格和能源价格持续上涨，更为重要的是，劳动力成本快速增长，而我们的工业制成品，如汽车、家用电器等，销售价格相对稳定，甚至有逐渐走低的趋势，生产制造成本无法向下游传导，导致企业的生产毛利率降低，企业面临巨大的生产经营成本压力。在这种情况下，推行精益管理就不再是一个“时髦”的选择，降低单件生产成本、提升生产效率则成为企业生存发展的必由之路。

精益生产作为一种通行世界的、有效提高生产效益的、杜绝浪费的科学生产模式，不仅仅在日本，甚至在全世界都有着非常多的成功案例，精益管理是由生产系统的管理实践成功逐步延伸到企业的各项管理业务的管理理念和管理方法。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。它要求企业的各项活动都必须运用“精益思维”，以最小资源投入，包括人力、设备、资金、材料、时间和空间，创造出尽可能多的价值，为顾客提供新产品和及时的服务。因此说，推行精益是当前制造业企业生存发展的必然选择。

机械工业经济管理研究院工业工程研究所是国务院国资委直属的科研院所，多年来一直辅导企业推进精益管理。张毅老师作为国内资深 TPS 专家，

也是研究所的特约研究员，与研究所在精益培训、标准工厂规划、精益辅导等工作中有着深入持久的合作。在诸项研究咨询工作中，张老师的学术观点鲜明、前瞻，同时又具有良好的可操作性，在企业的实践中管理者的认可度极高，这与他多年来深入一线，了解行业细分特征，洞悉生产制造企业的生产经营真实需求是密切相关的，也是和当前制造业升级的时代背景相契合的。

张毅老师所著《全员精益化管理》一书，在国内首次系统阐述了中国企业推行全员精益管理的理念方法，既有理论，更多的是丰富的案例分享，是他多年培训、辅导经验的提炼，参训企业都受益匪浅。本书对于面临着制造成本压力和产业制造模式变革的中国企业，具有极强的学习、借鉴价值。

是为序。

机械工业经济管理研究院

徐东华

2015年2月

推荐序二

前些日，与张毅老师一同出差途中，受邀为张毅老师所著的《全员精益化管理》一书写序，深感荣幸。多年来经常同张毅老师探讨精益的真源，共同思考中国企业精益发展之路，自身也不知不觉重新思考了十几年来身在日本精益管理工作环境中的一些经验。

现代精益管理理念源于日本丰田汽车的现场管理，20世纪90年代开始被全世界的制造业奉为圭臬，追捧至今。我本人作为多年在丰田集团内研究、推行TPS的专业人士，也一直在思考：为什么丰田经历了金融危机、召回门等重创还能遥遥领先？为什么没有出现更多像丰田一样的企业？张毅老师在考察日本丰田制造现场与我交流时也不禁感叹：丰田的成功，不是设备，不是自动化，而是管理的DNA（基因）：丰田的成功是“人财”的成功！所以我认为，我们现在学习、模仿的是丰田昨天经验的总结，在丰田制造现场看到的是丰田今天的发展，但你明天再去看它，一定在时时刻刻发生着变化，我们真正要追赶的是明天的丰田。丰田生产方式是不断发展的、不停成长的生命体，自上而下所有员工都是精益的化身，是全员化的精益。以此为背景的“改善魂”已经成为丰田的企业文化并深深地植入到全员的脑海中。

纵观全球的经济的发展，中国的经济发展速度放缓，加之劳动力成本节节攀升等因素影响，企业发展变得举步维艰，促使企业不得不寻求降耗求存之路。然而在企业寻求变革的过程中，一直追求ERP（企业资源计划）、自动化等工具的改变，受到变革手段及变革工具如何推行利用等现实问题的困扰，大多数企业并未从全员精益化管理的视角去思考并实践。

张老师所著的《全员精益化管理》一书先从全员精益开展的背景入手，对全员精益的重新定位进行了阐述，在参考借鉴丰田TPS的过程中，充分结合中国企业的现实情况，全面详细地介绍了在中国企业推行全员精益管理的设计方法以及核心部门实施全员精益管理的标准和工具，最后再升华到应用

实践上。本书对中国企业如何最大限度控制成本、提高管理效能、推行全员精益化等问题给出了具体的解决思路和工具方法，令人耳目一新。

我相信，本书一定能让受改革困扰以及已经开始推行精益的企业得到启发，也希望我们以工业工程（IE）为基础，模仿丰田精益发展的过程，逐步形成中国本土化的、企业化的精益管理（LP）模式，推动更多的中国企业成功实践转型升级之路。

株式会社丰田 MIC-J 生产性研究院

远发国际咨询管理集团董事长

金大一

2015 年 2 月于日本名古屋

前 言

精益化管理来自汽车制造行业，日本丰田集团通过实施全员精益化管理，把以满足客户需要的价值管理推上了新的高峰，从而塑造了丰田汽车在全球制造业的标杆地位，让我们看到了企业实施全员精益化管理的重要价值，是企业全员管理从制度、思想、意识、行为的全面创新。

需要说明的是，不仅仅是生产制造型企业需要推行全员精益化管理，事实上，日本邮政、日本中部国际机场（名古屋国际机场）、美国 DHL（敦豪航空货运公司）、苹果等非生产型组织都借鉴丰田的精益管理思想并获得了空前的成功；国内房地产大鳄万科，餐饮界的明星“海底捞”“外婆家”，IT（信息技术）界的大佬联想、小米，金融界创新者招商银行等知名企业的快速、稳健发展也都得益于采用了全员精益化的管理模式，因此，非生产型组织在变革创新的过程中，也可以参阅本书的思想和方法，而不局限于生产制造型企业。

精益生产作为一种有效提高生产效益、杜绝浪费的科学生产模式，毋庸置疑地被无数企业提上了议程并模仿实践。但为什么各个企业具体实施起来的效果却不尽相同呢？比如，人们经常说丰田实施的“零库存”，以至于很多实行精益生产的企业一味追求“零库存”。但是事实并非如此，零库存最初来自日本丰田汽车公司的 JIT（Just In Time，准时制生产）生产方式，以“JIT”为基础，诞生了精益生产的管理方式，进而产生了“零库存”的概念。其基本思想为“只在需要的时候，按需要的量生产所需数量的产品”，目的是消除一切无效劳动，实现企业资源优化配置。现代供应链管理模式下的零库存是一个特殊的库存概念，它是在物资有充分社会储备保证的前提下以成本最低为目标，物料（包括原材料、半成品和产成品等）在采购、生产、销售、配送等一个或几个生产环节中，在提高资本增值率、降低积压风险的前提下，减少多余库存，按计划在周转流动，而不是以传统意义的仓库存储静态片段

形式存在。这里所说的成本最低不仅指单个企业的成本最低，还应该兼顾整个供应链和社会成本的最低。其具体的方法不是通过保持合理的库存量和缩短库存周期来降低物品的管理费用，而是通过实施特定的库存控制策略来实现库存量的最小化。零库存实质上与是否拥有库存及储存数量的多少无关，而是与库存是处于存储停滞还是周转的状态有关。即使是倡导 JIT 方式的丰田公司，其最佳库存状态仍有约 27 天的原物料、在制品和成品库存。库存是客观存在的，只是丰田人一刻也没有停止对更少库存（无限接近于零）的追求。可见，所谓的零库存并不是现实，而是一种不断走向精益的思想和对零库存持续追求的态度和行动。理解了这一点，就能理解为什么只是简单地模仿，而不从企业的管理系统去设计并着手改善，推行精益管理就好像是空中楼阁一般，无法落地。

事实上，精益管理不是一种生搬硬套的运作和纸上谈兵的理论，它是一种模式，更是一种牵一发而动全身，持之以恒的创新认知和变革心态。不同性质的企业，当然要根据其行业特点和性质来对待精益管理。精益生产把目标确定在尽善尽美上，核心是消除一切无效劳动和浪费，通过不断地降低成本、提高质量、增强生产灵活性、实现无废品和零库存等手段确保企业在市场竞争中的优势；同时，精益生产把责任下放到组织结构的各个层次，采用小组工作法，充分调动全体职工的积极性和聪明才智，把缺陷和浪费及时地消灭在每一个现场的岗位上。

商场如战场，有自己的铁血法则；商场也如生物世界，遵循着“物竞天择，适者生存”的真理。在这个成本日益高涨的时代，企业如何做到最大限度地控制成本，提高生产效率，有效留住企业人才，就成为亟待解决的问题。为此，本书给出了具体的思维和实践方向。

第一章：“全员精益化管理：劈开中国企业‘压力山大’的利剑。”中国企业进入了“新常态”的发展阶段，全员精益化管理要求企业全员参与，其各项活动的核心就是以最小资源投入，包括人力、设备、资金、材料、时间和空间，创造出尽可能多的价值，为顾客提供新产品和及时的服务。这种经营思想和管理策略，对于面临诸多压力的中国企业来说，无异于掌握了劈开企业经营“压力山大”的利剑，能够帮助企业进行顶层设计，把握发展方向，

从而破解难题，冲出低谷，成功实现转型升级。

第二章：“全员精益：企业精益战略下的创新再定位。”“定位”最重要的贡献是指出了企业的竞争是一场关于组织心智的竞争。企业精益战略下的创新再定位必须学会从组织心智的角度来看待企业的创新，即在明确企业精益战略的前提下，重新定位企业的制度系统、品牌运营、品牌传播、潜能价值、组织价值、扩张发展与执行能力等管理子系统。

第三章：“开展全员精益化管理设计的八步法。”全员精益化管理八步法是一种思路和方法，该章节具体包括：全员精益管理的顶层思路；组建全员精益化管理团队和组织保障；开展内部调研诊断，确立阶段性推行计划；实施过程跟踪和检讨；建立持续改进的机制；建立改善效果评估的机制；建立利益共享的分配机制；建立全员精益化的知识体系管理系统。八步法可以让每位管理者学会系统解决问题，比如将一项工作如何分解到执行岗位，再分解到最小单元。

第四章：“企业核心部门实施全员精益化管理的标准和方法。”管理标准化，既是精益化的基础，也是管理精益化的核心内容之一，该章节涵盖了企业的十三大主要部门实施全员精益化管理过程中运用的管理标准与管理工具，是提高部门工作效率、增强部门协同、降低人为因素风险的有效方法。

第五章：“他山之石——实施全员精益化管理的成功实践。”任何一种好的思想、方法必须结合实际。全员精益化管理用于实践，打造企业核心竞争力，才能发挥出这一管理理论的效力。在这一过程中，既需要员工的普遍参与，也需要满足顾客需求，并建设具有协同功能和持续改进的内部精益，而其中涉及的九大要素（组织的心智模式；统一目标及有效分解；内部“虚拟市场”“虚拟客户”；组织的执行力；将人才培育成“人财”；正负激励制度；企业的“改善魂”；全员愿意参与精益；企业改善文化与机制）是全员精益化的关键所在，该章节中通过解析大量的成功案例，为更多的中国企业推行全员精益化管理给予了鲜活的参照样本。

第六章：“从精益生产到精益经营。”对书中各章节内容作了全面梳理并进行了拓展延伸，便于读者从整体上把握和加深认识。

必须强调的是，精益绝非只是一套工具，或是“工具+方法+原则”的

组合，它是让组织高效运营的管理方式，更是可持续的赢利模式。同时，精益转型不应被看成是简单的技术或生产过程的转型，只要交给技术人员或生产人员去做就好，而是需要企业全员的参与，并站在“精益全景”的宏观、动态高度去审视优化运营的精益工具、方法与技术，以及作为支撑的基础架构和行为，并与时俱进地去进行实施策略的适应性调整和动态改善，大力培养企业的“人财”，以期降低成本、提升质量并缩短交期，改善安全生产条件反射，提升士气，从而全面提升企业的核心竞争力。因每个企业都受到其自身环境、发展阶段、管理水准、干部能力、资源特性、政策背景等因素的影响，必须结合企业自身的实际情况去开展设计和实施，绝不可去套所谓的模板，出版本书的目的在于帮助企业自身建立一种“精益全景”的思维和行为模式，而不是给予所谓的标准答案。

本书付梓之际，特别要感谢日本丰田集团 MIC-J 生产性研究院三浦英夫、小腾行治、古田史朗、金大一先生等丰田改善专家在我的赴日研修、教学研究、管理实践中给予的专业的交流，使我受益匪浅。

本书在编写过程中，参阅了大量文献，同时得到了中国著名工业工程专家鲁建厦教授、虞银水教授，机械工业经济管理研究院徐东华院长、机械工业经济管理研究院工业工程研究所李鹏所长及同行等师长的支持和帮助，在此一并致以诚挚的谢意！

感谢多年来受训辅导、愿意提供案例分享的企业和管理者们，使我可积累大量的精益实践并反哺企业。

最后还要感谢一直关爱、支持我从事教学研究的家人、好友和粉丝们，我丝毫不敢懈怠，必将加倍努力。

局限于个人视角、专业能力和案例背景，文中观点难免有诸多不足，恳请广大读者批评指正。

张 毅

2015 年 2 月

目 录

第一章 全员精益化管理：劈开中国企业“压力山大”的利剑

如何破解“新常态”下中国企业可持续发展的压力	003
精益是一种可持续赢利的模式：丰田生产方式（TPS）的 DNA	006
实施全员精益化管理是推动中国企业转型升级的关键	011
企业实施全员精益化管理需要顶层设计	014
企业实施全员精益化管理的六大方向	017
被误读的“全员精益化”管理	019

第二章 全员精益：企业精益战略下的创新再定位

什么是企业的精益战略	025
制度建设的创新再定位	026
经营导向的创新再定位	028
品牌运营、传播的创新再定位	031
活化潜能价值的创新再定位	037
组织优化价值的创新再定位	039
转型升级的创新再定位	044
扩张发展的创新再定位	047
执行能力的创新再定位	050

第三章 开展全员精益化管理设计的八步法

顶层设计：决策部门设计全员精益管理的思路	055
组织保障：组建全员精益化管理团队和组织保障	056
诊断调研：开展内部调研诊断，确立阶段性推行计划	057
管理实践：实施过程跟踪和检讨	060

造血机制：建立持续改进的机制	062
绩效评估：建立改善效果评估的机制	065
双赢机制：建立利益共享的分配机制	070
管理沉淀：建立全员精益化的知识体系管理系统	072

第四章 企业核心部门实施全员精益化管理的标准和方法

研发部门实施全员精益化管理的标准和工具	077
采购部门实施全员精益化管理的标准和工具	080
生产部门实施全员精益化管理的标准和工具	083
物流部门实施全员精益化管理的标准和工具	088
财务部门实施全员精益化管理的标准和工具	091
人力资源部门实施全员精益化管理的标准和工具	093
质量部门实施全员精益化管理的标准和工具	096
营销部门实施全员精益化管理的标准和工具	099
售后部门实施全员精益化管理的标准和工具	102
工艺部门实施全员精益化管理的标准和工具	104
设备部门实施全员精益化管理的标准和工具	106
仓储部门实施全员精益化管理的标准和工具	110
信息部门实施全员精益化管理的标准和工具	112

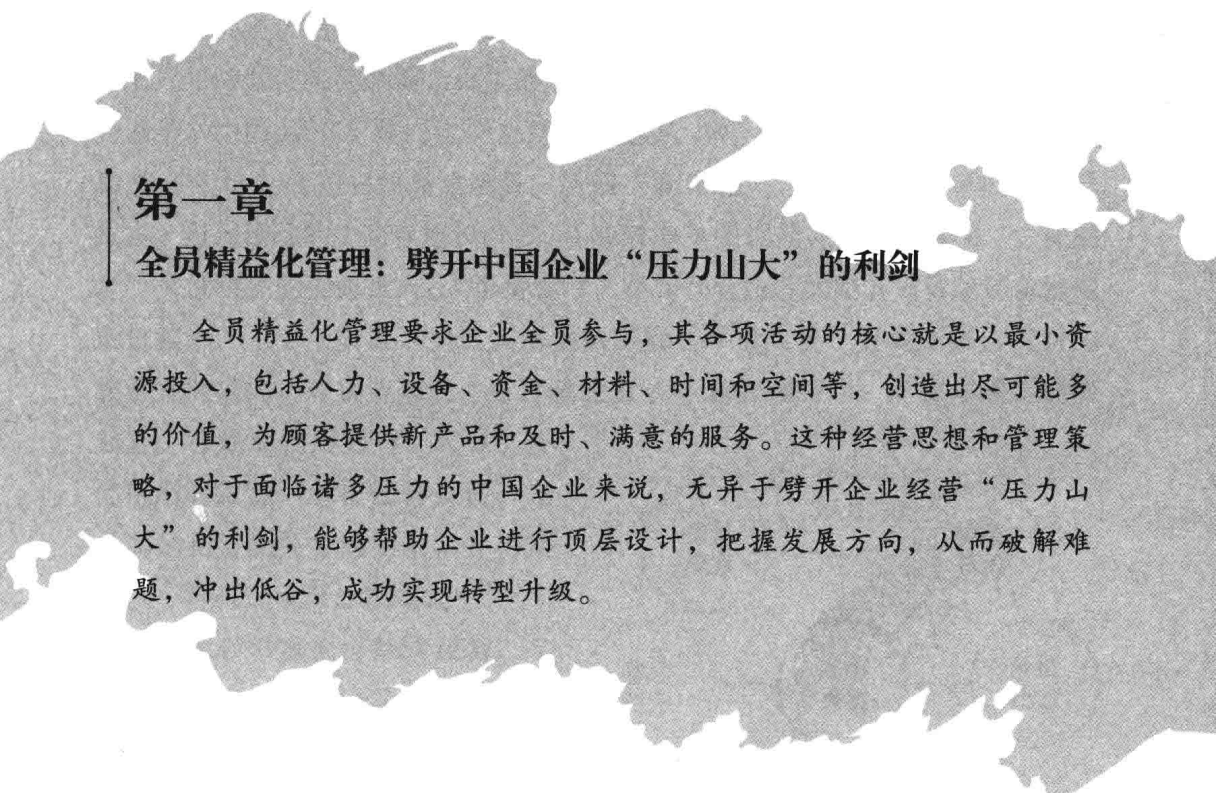
第五章 他山之石——实施全员精益化管理的成功实践

实施全员精益化理论与实践相结合的四个阶段	117
成功实施全员精益化的九大要素	132

第六章 从精益生产到精益经营

理论梳理——建立精益经营机制	165
案例实践——S 公司构建精益经营体系，助推企业转型升级	171

参考文献	185
------------	-----



第一章

全员精益化管理：劈开中国企业“压力山大”的利剑

全员精益化管理要求企业全员参与，其各项活动的核心就是以最小资源投入，包括人力、设备、资金、材料、时间和空间等，创造出尽可能多的价值，为顾客提供新产品和及时、满意的服务。这种经营思想和管理策略，对于面临诸多压力的中国企业来说，无异于劈开企业经营“压力山大”的利剑，能够帮助企业进行顶层设计，把握发展方向，从而破解难题，冲出低谷，成功实现转型升级。

如何破解“新常态”下中国企业可持续发展的压力

中国的经济结构正在发生着转折性的变化，“新常态”已经成为当下乃至未来几年的经济关键词，百度搜索中关于“新常态”的结果已经突破了五百万条。中国 GDP（国内生产总值）增速从 2012 年开始回落，告别了过去 30 多年年均 10% 左右的高速增长。所谓“新常态”，就是进入了高效率、低成本、可持续性的中高速增长阶段，“高效率”关注精益的时间要素，“低成本”关注精益的资源投入，“可持续性”是指社会组织利用各项资源创造价值的过程中，不应以损害下一代人的生活质量、环境质量、资源质量为代价的精益发展模式。对企业来说，可持续经营意味着管理得当、声誉卓著，能够精益、有效地利用财力、人力、智力等所有资源，承担社会责任，充分满足利益相关方的要求，并将其纳入一种长远发展的模式之中。

企业必须重视可持续经营，才能铸就辉煌。然而成功的道路并非一帆风顺。“新常态”下的企业由于外部环境和企业经营行为及客观因素的制约，企业发展困境将越发凸显，正面临着来自各方面的压力，如图 1-1 所示。

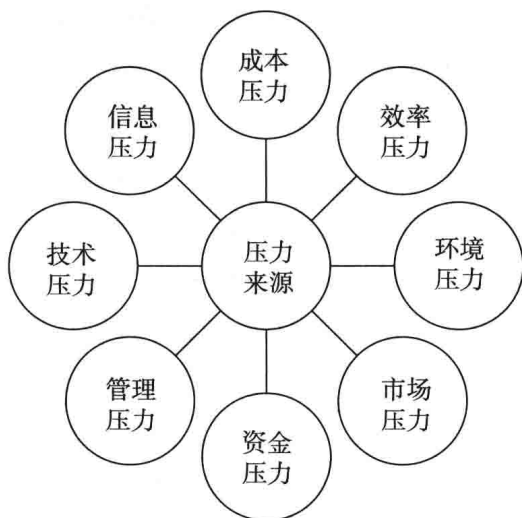


图 1-1 企业发展面临的压力来源

1. 成本压力

企业成本压力主要来自三个方面：一是原材料价格不断上涨。尤其是生产型企业，其购买原材料的资金成本不断增加，结果利润被大大压缩。二是劳动力成本上升速度加快。既面临基本工资上涨趋势，又需建立健全保障体系。比如，企业必须为员工缴纳“五险一金”（养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险，住房公积金），还有其他一些实物性福利。三是在产业链中的成本压力，持续降低零部件的供应价格，成为了主机厂对供应商管理的常态化要求，成本的传导是环环相扣的。

2. 效率压力

企业经营的好坏，很大程度上是由它的经营效率决定的，生产效率下滑必然带来经营压力。很多企业由于效率低下，已经到了仅靠国家金融或财政扶持来维系的地步。究其原因，不外乎企业战略有问题、制度不支持、监管不到位、流程不完善、主管能力有限、技术不匹配、员工素质不高、文化导向有误等。大量企业破产的结果表明，那些因经营不善造成效率低下的企业会被淘汰。企业低效运营的背后意味着资金使用效率的低下、价值流动的减缓，在成本高企的环境下成为了企业的致命伤。

3. 环境压力

企业是社会经济活动的主体，很多环境问题都是由企业和企业生产产品的不良方式造成的。自然资源的过度消耗和生态环境的严重污染更让人忧虑，雾霾、地下水污染、重金属污染等问题不断出现。为解决越来越严重的环境问题，政府部门格外关注，国家相继颁布了《环境保护法》等专门的环境法律和与资源环境相关的法律，将惩治“破坏环境罪”列入《中华人民共和国刑法》的有关法律条文中，对严重破坏资源和环境的违法者施以刑法惩治；并建立了环境影响评价、城市环境质量整治定量考核、领导环境目标责任制、淘汰落后技术、落后产能等管理制度，以适应越来越高的环境要求。环境问题的“法律化”正在对企业施加越来越大的影响。对所有企业而言，绿色、低碳、可持续发展模式是无可选择的。

4. 市场压力

在市场环境方面，过去很长一段时间，给企业经营造成障碍大多源于大