



标杆精益系列图书

精益转型 实践之旅

赵勇 著



Lean Transformation Practice

用情景解释系统精益管理之道 / 企业精益全面转型的实践总结 / 企业关键绩效持续提升的指南



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

标杆精益系列图书

精益转型实践之旅

赵 勇 著



机械工业出版社

当精益推行了几年之后,很多企业突然感到迷茫了,针对大家遇到的情况,本书重点归纳并回答了三个问题:

精益改善等于精益转型吗?

精益改善不等于精益转型,充其量只是批量精益工具的应用。如果企业想完成精益转型,必须把精益提高到战略的高度,并与企业的经营相结合。精益转型是企业顶层设计和精益技术相结合的全方位系统搭建过程。

企业如何进行真正的精益转型?

- 通过精益战略策划和部署建立企业愿景和突破性目标,并管理实现的过程。

- 建立组织的绩效联动系统:精益核心指标、精益财务管理、营销和支持性部门的绩效管理。

- 应用精益工具为企业目标的实现提供具体方法和技术支持。

- 利用结构性方法解决问题。

- 把组织绩效传递到员工,重要的是制定个人发展计划,提升员工技能。

如何保持企业的持续变革和绩效提升?

- 领导要成为对精益拥有无比热情的精益专家。

- 建立高绩效团队。

- 全员参与改善。

本书可供企业的管理者、精益执行者阅读,也可供高校工业工程专业的师生参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

精益转型实践之旅/赵勇著. —北京:机械工业出版社, 2018. 12

(标杆精益系列图书)

ISBN 978-7-111-59523-6

I. ①精… II. ①赵… III. ①企业管理-精益生产 IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 241657 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:孔 劲 责任编辑:孔 劲 王春雨

责任校对:张 薇 陈 越 封面设计:张 静

责任印制:张 博

三河市国英印务有限公司印刷

2019 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·11.5 印张·1 插页·223 千字

0001—4000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-59523-6

定价:45.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:010-88361066

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:010-68326294

机工官博:weibo.com/cmp1952

010-88379203

金书网:www.golden-book.com

封面防伪标均为盗版

教育服务网:www.cmpedu.com

白雪文具是在中国改革开放这个伟大时代成长起来的企业。在白雪文具 30 多年的发展历程中，我们对企业的管理有过许多思考和各种模式的尝试……三年前，缘于一个偶然的机，我认识了本书的作者，也由此成为白雪文具踏上精益转型之旅的契机。

白雪文具从 2015 年开始导入精益生产，其间虽然经历了许多艰难和曲折，但更多的是收获了欣喜和成果。通过推行精益生产，企业在库存水平的降低、生产效率的提高，乃至传统管理理念的改变等各方面都取得了明显的成果，因此，我们更加清楚地认识到，扎扎实实做好精益生产，打造精益企业是我们的正确选择。

虽然我们在企业的精益转型之路上向前迈进了一大步，但我经常思考，企业要达到什么样的程度才能算得上一个真正完成精益转型的企业呢？恰逢此时，作者邀请我为《精益转型实践之旅》一书作序，读罢，书中的许多观点给了我很多启发，简单谈谈感受，聊以为序。

作者在书中倡导的一个重要观点就是“系统精益”，即一个成功完成精益转型的企业，必须把精益提高到战略的高度，并与企业的经营相结合；精益转型是企业顶层设计和精益技术相结合的全方位系统搭建的过程，系统精益一定是与企业的战略和系统管理相关联的。每当谈到战略，很多人都认为这是一个大概念，特别是对于中、小企业来讲，总觉得谈战略有点空洞无物，不如谈谈市场、技术等来得实在。作者在书中以情景化的案例，让我们很容易理解以上想法都是误解。作为企业的管理者，我们需要思考企业未来的方向，并通过精益的方法来管理战略策划的过程，同时，应用合适的精益工具来保证科学和有效的实施过程，最终确保组织的绩效富有成果，这就使得精益工具的应用更有方向性和目标性。比如我们之前开展了很多精益活动，但是未必都是从与战略的关联性和系统整体有效性出发的，我现在经常问的问题是：这些工作是否为实现当前企业战略目标的重点相一致？是否为企业带来了真正的价值？我们未来的工作重点究竟应该是什么？

精益转型的结果一定体现在组织的绩效上，本书谈到的组织绩效系统，如精益核心指标（SQCPDI）、精益财务指标、营销和支持部门的绩效，内容虽然很多，但脉络清晰，简单明了。一言以蔽之，精益转型成功企业的标志，一定是在组织绩效上富有成果，而这个结果是基于对战略过程输入和输出的有效管理，而非依靠“运气”或者简单的“目标管理”。同时，对于如何把组织绩效传递到员工，如何

让作为员工这样的个体能够更有成就感和获得感，使用当今流行的词语，就是如何给个体“赋能”，本书提出的诸如个人发展计划、员工技能提升等方法都给出了基于精益层面的答案，让人耳目一新，颇有拨云见日之感。

另外，让我深有感触的是，精益转型的企业必须要完成领导者的自我变革。推行精益绝不是一蹴而就的事情，所谓“冰冻三尺，非一日之寒”，这句成语表达了两层意思，一是说明企业过去的习惯、思维和方法由来已久，决不是一朝一夕可以改变的，尤其对于像白雪文具这样有着 30 多年历史的企业更是如此，如果没有领导者的决心、毅力以及坚持，变革是难以完成的；二是说明企业如果想保持精益转型后新系统的稳定运行，更是需要长期的正向积累才可以做到，否则就很容易倒退。上面谈到的两点，对于企业领导者而言，自我变革是非常重要的，必须付出代价，领导者不仅自身要成为精益专家，表现出对精益的无比热情，而且要成为一个推广者，告诉团队未来的美景，并确保带领团队朝着正确的方向前进。

现在，我们正处在一个快速变化、波澜壮阔的时代，互联网、物联网、人工智能、大数据以及云计算等科学技术的发展正在冲击着每个行业，制造业当然也不例外。中国制造 2025、工业 4.0 已成为制造业发展的方向和趋势，白雪文具也正在打造符合自身产品特点的智能化生产线。非常庆幸的是，我们提前把精益作为企业管理的基石，为企业的长期发展和永续经营奠定了坚实的基础。我们也清楚地知道，精益之路永无止境，追求完美和卓越始终是我们永远的目标，如此企业才可以基业长青！

我之所以推荐这本书，就是由于本书不是理论上的说教，而是体现了鲜明的实践性和实实在在的可操作性，这是源于作者多年在企业深耕细作，认真实践精益的结果。本书很好地回答了企业在精益转型过程中遇到的实际问题，相信这些思想、方法、工具对白雪文具和其他企业都会有很大的帮助。

最后，诚挚地邀请您和我们共同踏上成功的精益转型之旅！

青岛昌隆文具有限公司总经理 解思鹏

前言

到目前为止，精益工具和方法被越来越多的企业所熟知和应用，虽然每个企业从中所获得的成效不尽相同。企业在踏上精益的道路之后，真正完成了精益转型的可以说是少之又少。

之所以如此，就是因为大多数企业仅仅把精益作为一种改善的工具，停留在点状的和局部的改善层面上，对精益的了解和应用始终处于“盲人摸象”的阶段。也就是说，没有完成真正的精益转型。事实上，精益已经远远超出精益工具本身，而成为一种系统的管理模式、管理思想和文化，因此，精益改善绝对不等同于精益转型，尽管精益的技术手段是非常重要的。

了解管理的读者都知道，作为一个企业的组织，一定具有三个基本的职能：营销、运营（平衡计分卡中学习和成长的维度属于运营管理的部分）和财务，而企业的战略管理就必须关注这三个方面。但是正如上面所提到的，大多数企业认为精益只是解决运营管理方面的问题，准确地说，就是为了改善质量、成本、交期、效率和库存的，所以把精益所能发挥作用的范围缩小了。

所以，对于真正想完成精益转型的企业来说，必须把精益看作是思想和文化，让它成为企业决策和行动的一种思维方式，如此就需要让精益与企业的各个层面进行有机结合。企业进行精益转型时，必须思考要把企业带往何方，如何永续经营，如何实现企业的目标，打造什么样的团队，如何形成从上而下的方针引领和领导力，如何建立自上而下推动参与和自下而上主动改善的高绩效支持体系等问题，总之，就是如何让精益在企业经营的各个方面发挥其应有的作用，建立全系统的精益企业。通过阅读本书，读者都可以找到这些问题的答案。

本书以一家机械加工企业（Higher Grade，简称 HG 公司）为背景，介绍其在推行精益 3 年之后所面临真正精益转型的困惑和问题，这些问题就是大多数企业在导入精益一段时间以后所要解决的问题。

书中共包含 9 个情景，每个情景以案例和情节的关键点进行命名，由此引出具有启发性的问题，通过对案例的讨论，使读者既可以感同身受，又在趣味阅读的同时，找到问题的答案。

为了帮助读者了解本书的框架结构，特别提供了阅读导图，见图 1。

情景 1 至情景 3 介绍精益战略策划和部署的概念、意义和实施方法，也就是通常所说丰田公司的“方针管理”（Hoshin Kanri）。我们知道，丰田公司的“方针管



图1 本书阅读导图

理”是非常复杂的，而本书的描述则使这一复杂的内容变得简单、清晰，使读者对其不再望而生畏。

情景4介绍的是涉及运营管理方面几个核心的精益绩效指标，并且重点强调了如何建立基于此的运营绩效联动系统，体现了组织绩效设计的系统性和有效性。

情景5介绍企业经营所涉及的另外一个层面，即财务，如何完成向精益会计的转变，并为企业的整体绩效提供支持和服务。

情景6是关于问题解决的内容，因为精益绩效管理的目的是达成绩效而非考核绩效，而问题解决（A3报告）就是绩效实现的手段和利器。

情景7和情景8则是介绍如何培养人员技能的：即对基层人员技能和管理人员领导力的培养，这恰恰和丰田模式中尊重员工、持续改善的两大支柱密切相关。

情景9是对在智能制造背景下，精益管理所扮演的角色进行的深度思考。

为了有助于读者在学习阅读本书内容之前，能够提前宏观地了解精益转型过程中可能遇到的问题和相应的解决方案，表1中总结了本书所提出的主要问题和相关答案。

表 1 本书所提出的主要问题和相关答案

情景	提出的主要问题	本书给出的答案
情景 1	- 精益改善和精益转型的区别 - 什么才是真正的精益转型	精益改善是精益工具的批量应用,而精益转型是把精益提高到战略的层面,与企业的整体经营相结合
情景 2	- 什么是精益战略策划和部署 - 精益战略策划和部署与传统目标管理有什么不同	- 精益战略策划和部署是一个组织对未来进行计划并付诸实施和管理的过程,组织的绩效应该来源于正确的战略,而非由于自然红利 - 目标管理是一个自上而下的目标分解过程,而精益战略策划和部署是目标的沟通及管理过程
情景 3	如何实施精益战略策划和部署	- 应用战略制定和规划的七个步骤使企业做正确的事: —战略制定和规划 —确定 3~5 年的战略目标 —年度目标的制定 —年度目标的分解 —年度目标的实施 —月度绩效回顾 —年度绩效回顾 - 成功实施精益战略策划和部署的关键要素 —强大的领导力 —突破性目标 —科学方法 —有效激励
情景 4	如何建立组织的绩效系统来支撑战略部署过程	- 建立企业运营管理的核心精益绩效指标: —安全 —质量 —准时交货 —效率 —成本 —库存 - 形成一个在时间和空间上的绩效联动系统 - 建立支持性职能部门的绩效管理系统 - 要防止组织绩效搭建的误区,科学有效地管理组织绩效
情景 5	如何利用精益会计进行绩效管理	- 以价值流为导向建立精益财务管理系统,并将 TOC 理论应用到其中 - 建立一张纸的财务绩效计分卡,简单有效展示组织绩效 - 要学会与员工分享精益成果
情景 6	如何运用问题解决方法来原因解决精益转型过程中遇到的问题	- 使用结构性问题的解决方法,解决精益转型中出现的问题 - 学会使用 A3 报告,并将 A3 报告扩展到组织绩效管理的各个方面
情景 7	如何从组织绩效向个人绩效扩展和传递	将组织的绩效传递到员工,建立个人绩效目标,但重要的是,绩效管理的目的是为帮助员工制定个人发展计划,培养员工技能

情景	提出的主要问题	本书给出的答案
情景 8	如何保持精益转型中的持续变革	• 让领导成为对精益有无比热情的精益专家 • 建立高绩效团队 • 全员参与改善 • 培养持续变革的领导力
情景 9	智能工厂下, 如何理解精益管理的角色	• 精益转型是智能制造的根基和必由之路, 机器人和高级软件的简单堆积, 绝不等同于智能制造 • 关注顾客需求, 因为顾客决定价值 • 建立高绩效的组织和流程 • 关注员工的成长和发展 • 企业的愿景和目标要超越短期利润而关注长期发展 • 培养超越低成本的企业核心竞争力

根据冰山理论, 大家看到精益生产方式中诸如价值流、单元化生产设计、看板拉动、安灯系统等工具只是丰田生产方式的技术性手段, 隐藏在其背后的则是愿景、使命和战略管理等的长期规划, 以及基于此对人员技能、领导力培养的系统管理方法。

作为《精益生产实践之旅》的姊妹篇, 本书突出精益的系统性, 同时继续体现其实践性、可操作性的特点, 绝非是对丰田模式和文化的简单重复, 而是通过情景和案例, 使战略和绩效这个看似感性和宽泛的命题变得有趣生动, 增加其可读性; 同时, 书中也展示了许多直观的图表, 使读者易于理解书中的内容, 并且容易操作、实施和应用, 从而帮助企业把这些精益理念真正应用到企业经营的整个管理流程中。通过阅读本书, 相信读者可以对精益有一个超越精益工具更加全面和系统的认识, 如果读者想对其中提到的精益工具有更深入的了解, 建议同时阅读《精益生产实践之旅》一书。

同时需要说明的是, 学习任何一种管理模式, 都不能简单地进行复制, 精益转型中的战略和绩效管理同样也是如此。企业必须要结合组织自身特点以及所处的环境, 走适合自己的精益之路, 培育与企业核心竞争力相辅相成的文化, 如此才能在未来的发展中紧跟时代潮流, 永续经营。

在本书的写作过程中, 感谢派克汉尼汾流体连接件(青岛)有限公司财务经理郭薇对情景 5 关于精益财务方面内容提出的修改建议; 也感谢青岛昌隆文具有限公司副总朱丹对情景 5 再次提出宝贵建议; 也感谢我身边每一个热爱精益并期待本书出版的好朋友们, 他们是: 青岛易安达国际物流有限公司副总经理高爱强, 青岛伦敦杜蕾斯有限公司持续改善经理戴磊, 青岛天启自动化有限公司总经理魏常锋……, 正是他们的鼓励与支持, 才使我能够坚持把本书写作完成。

我也感谢我的妻子和女儿, 有了他们的支持, 我才有写作的动力。另外, 在本书的出版过程中, 感谢标杆精益益友会会长、广东精益管理研究院院长郭光宇先生的推荐。

由于本人水平有限, 书中难免有疏漏之处, 敬请广大读者不吝指正。

作 者

目 录

序

前言

情景 1 精益推行三年后的 HG 公司——精益改善不等于精益转型	1
精益转型的误区	3
回顾精益	5
不要让精益企业成为一个迷宫	9
精益转型的过程	10
真正的精益转型企业	11
再次扬帆起航	15
本章小结	15
扩展思考	15
情景 2 我们该如何行动？——认识精益战略策划和部署	17
高级管理者应该首先关注什么	17
什么是精益战略策划和部署	18
“目标管理”和“精益战略策划和部署”的区别	21
精益战略策划和部署的意义	23
精益战略策划和部署的成熟度评价	24
本章小结	26
扩展思考	26
情景 3 从“布局”到“格局”——精益战略策划和部署的七个步骤	27
学习平衡计分卡	28
基于 PDCA 的精益战略策划和部署	29
战略制定和规划	30
确定 3~5 年的突破性目标	36
年度目标的制定	39
年度目标的展开	44
年度目标的实施	46
月度绩效跟踪	48
年度绩效回顾	50
对精益战略策划和部署七步法的总结	50

成功实施精益战略策划和部署的关键要素	50
本章小结	51
扩展思考	51
情景 4 高瞻远瞩的部门经理——建立组织绩效管理系统	52
形成一个绩效联动系统	54
企业的绩效指标系统	55
运营管理的核心精益绩效指标	56
核心精益绩效指标的相互关系和意义	63
应用价值流模式的绩效管理	64
建立公司级的绩效指标跟踪中心	65
价值流的绩效指标和绩效指标跟踪中心	66
将绩效指标传递到生产单元	68
支持性部门的绩效管理	77
防止组织绩效搭建的误区	78
本章小结	79
扩展思考	79
情景 5 关注财务的价值流经理——精益会计在组织绩效管理系统中的角色	80
传统的会计方法	81
以价值流为导向细化财务核算	83
消除浪费就是降低成本	90
改善的前提是标准化作业	92
TOC 理论对财务绩效的意义	94
不仅是降低制造成本	96
一张纸的绩效计分卡	97
精益会计系统建立的几个关键点	99
本章小结	99
扩展思考	100
情景 6 走出困局的供应链经理——精益转型中的问题解决	101
问题的种类	102
如何解决问题	103
学会使用 A3 报告	120
培养团队解决问题的能力	124
本章小结	126
扩展思考	126
情景 7 年度绩效考核的故事——从组织绩效到员工绩效	127
Z 理论对精益绩效管理的启发	130
精益员工绩效管理系统	131

工作关系处理 (TWI)	140
如何分享精益的成果	141
绩效考核中的浪费	142
本章小结	143
扩展思考	143
情景 8 HG 公司的精益改变之路——精益转型中的变革管理	145
精益转型中的变革	147
领导要成为精益专家	148
培养高绩效团队	151
全员参与持续改善	157
保持持续变革的领导能力	158
本章小结	159
扩展思考	159
情景 9 对未来的迷思——智能工厂下的精益管理思考	160
工业 4.0 的目标就是智能制造	161
精益转型和企业智能化升级	163
智能制造下的精益管理	165
本章小结	167
扩展思考	168
参考文献	169

情景 1

精益推行三年后的HG公司—— 精益改善不等于精益转型

HG (Higher Grade) 公司是一家生产紧固件产品的国内公司，成立于20世纪90年代初期，到目前为止已经有近30年的历史，2015年前他们开始导入精益生产。刚开始的时候，总经理和他们的管理团队对精益生产充满了热情和期待，从组织培训，外出参观，到工厂内精益生产的大力推广，三年当中，大家做了很多工作。到目前为止，工厂应用了不少的精益工具，比如价值流的生产方式，单元化布局调整，以及拉动系统，等等，现场也有许多明显的改善和提高。

不过，三年之后，大家的热情似乎逐渐消退，管理团队的成员感觉精益推行到了一个瓶颈期，准确地说是没有了方向感和缺少了前进的动力。现在，让我们一起走进HG公司，来了解一下公司的情况，也听听大家的困惑和问题。

1. HG公司的组织架构（图1-1）

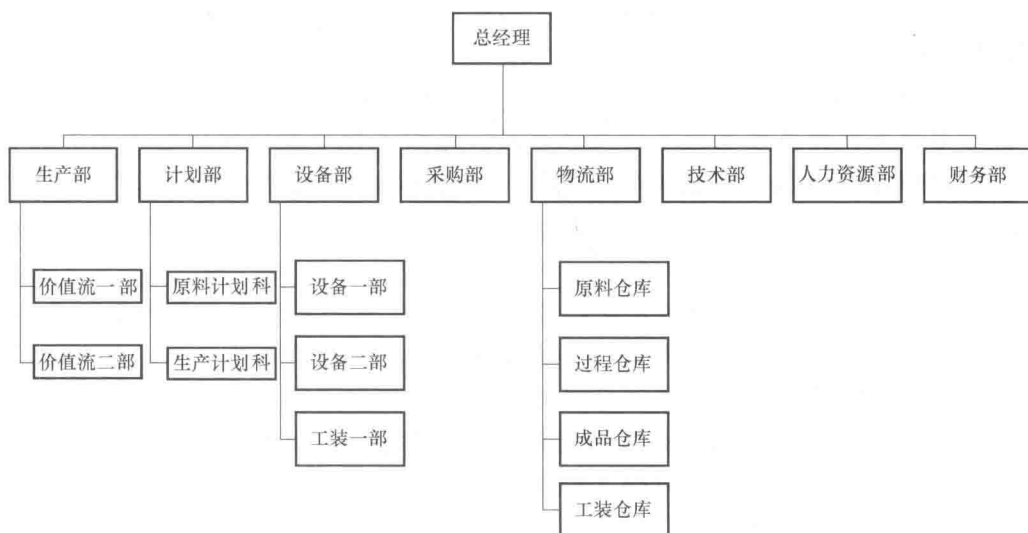


图 1-1 HG 公司的组织架构

从HG公司的组织架构来看，虽然他们按照精益生产的模式成立了价值流部门，但是价值流还是形式上的价值流，因为价值流部门从职责上看，还是属于整个生产部门。

2. 大家的困惑和对精益的感受

总经理：王希望

“三年前公司开始推行精益生产，经历了很多艰难和曲折，也确实收到了不少成效。最初成立了精益推行委员会，在组织了很多培训之后，大家就开始推行各种精益改善活动，开始所有的活动我都亲自参加，也有很好的推动力，但是后来由于业务发展的需要，我不可能参加所有的活动，就授权给其他人。”

“当然，我觉得我也不应该把精力完全放在精益这一件事情上，我还要关注市场，关注公司的整个经营情况。不过，现在我明显地感觉到，只要我不亲自进行推动，精益推行就缺少了动力，甚至很快就会出现较大幅度的倒退。”

“另外，我自己也有些困惑，就是精益管理模式和企业运营到底如何更好地结合？我想二者一定是相辅相成，相得益彰的，但我的感觉却好像是二者出现了分层，也就是说，没有把精益管理模式和企业整体运营完全有机地结合在一起。”

价值流经理：吕新

“在最近的三年时间里，大家在精益改善方面做了不少工作，也取得了一些成绩，但是总感觉还是属于局部改善活动。生产部门名字改成了价值流部门，但是价值流部门关心的仍然仅仅是生产那点事儿，对于价值流整体绩效的控制还是没有更多的空间去施展拳脚。比如，对于目前存在的交货问题，供应商供货不及时是个主要问题，其中很重要的一个原因就是许多供应商是在我国的南方，距离工厂比较远，但是由于他们的价格优势，也就妥协了。”

“目前我们的名字改成了价值流部门，我们承担的责任比以前多了不少，但是其他部门的配合度并没有提高多少，我们总感觉还是在夹缝中生存，想依靠所谓的‘权力’，实际上也没有这个权力，想依靠影响力吧，但可以影响的程度又有限。”

“还有，就是在精益活动开展的过程中，如何让基层管理人员和员工更多地参与，如何调动大家的积极性，而非仅仅依靠自上而下的推动力。当然也包括如何从精神和物质上激励员工这样的问题，大家取得了成绩，比如生产率提高了，质量提高了，如何让大家共享成果，保持持续的积极性。虽然之前公司也为部分的优秀精益项目给了一定的奖励，但总感觉缺少一个长效激励机制。”

采购经理：徐美丽

“我也知道如果供应商距离工厂远了，不方便管理，各种因素会造成物料短缺的问题，也会增加拉动库存，生产部门也因此对我抱怨很多，但是我也有

自己的苦衷。我的一项主要职责和工作就是降低原材料价格，我们工厂在北方，以前也试图开发一些本地企业，但是成本就是做不下来，南方企业的成本就是低呀，虽然距离远了点，运费增加了一些，但是相比本地供应商的价格，总体还是合算的呀。”

人力资源部经理：刘芳

“精益开展以来，公司建立了一些主要的绩效指标，但是总感觉并没有形成一个完整的精益绩效考核系统。究竟如何应用精益的方法，把公司的组织绩效扩展到部门，再与个人绩效挂钩，这是我们人力资源部门未来需要开展的工作。”

“另外，建立公司的精益文化也与我们人力资源部密不可分。如何改善团队的合作意识，如何提高管理人员的领导力，如何培养人才，这些都是需要研究的课题。”

财务经理：郭远

“精益应该主要是生产部门的事情吧？虽然也提到成本费用的控制，但是这也没有什么特别的呀，就是公司不推行精益，也需要对成本费用进行控制。我们每年有几件事情必须要做：首先，组织各部门编制预算是必需的；其次是成本降低计划；另外就是每月的财务报表。当然这些是与公司内部有关的工作，并不包括工商、税务、审计等外部的的工作。”

“之前也听说过精益财务和会计的说法，但目前对此还并不了解，究竟如何按照精益的方法对财务管理进行转型，如何更好地为生产一线服务，我们还没有形成一个完善的精益财务管理系统。”

现场领班：王志

“三年前我们公司开始推行精益生产，大家对精益这个词越来越熟悉，但是在实际的活动中参与较少，更多的是被动执行。比如，现场工程师下发了标准化作业书，里面规定了某个产品的作业时间是185秒，我们就按照185秒来计算产量，至于是如何得到的这个结果，我们就知道了，事实上，根据现场员工和我们的经验，可以有好的方法使标准化作业更加合理有效。”

精益转型的误区



在推行精益的过程中，存在很多误区。就像HG公司一样，虽然导入精益已经三年了，但是并没有完成真正意义上的精益转型。通常来说，精益转型过程中存在以下误区：

(1) 没有把精益与公司的愿景、经营战略相结合

没有把精益与公司的愿景、经营战略相结合，只是把精益看作战略要素之一，

或者仅仅是实现公司经营战略的战术而已。

大多数公司认为，精益只是精益生产、精益制造，最多扩展到精益物流，所以其应用就只能局限在一个较小的范围之内。进一步来说，往往是生产部门的精益和局部的精益，一旦涉及非生产部门，涉及组织变革、职责调整，精益就无法深入下去了，更不用说那些本来就属于深层次和软性管理的精益文化以及精益思想了。

但是局部的精益改善并不等于精益转型，充其量只是批量精益工具的应用。企业如果想真正把精益推行成功，需要的是成功的精益转型，即需要从传统的管理模式到精益模式的全方位转型，这就包括了从顶层设计到精益工具的具体应用，从愿景、战略制定到具体方案实施，从生产价值流到非生产部门的改进等的各个方面，而精益方法、模式和思维始终贯穿其中。企业进行精益转型时，必须要思考这些问题：把企业带往何方？如何永续经营？如何实现企业的目标？如何形成自上而下的方针引领和领导力？打造什么样的团队？如何建立自上而下推动参与和自下而上主动改善的高绩效支持体系等。

精益绝不是单纯的工具，而是一个系统，所以精益转型的过程会涵盖从企业整体战略规划到系统实施的各个层面和环节。但是，对于大部分企业来讲，和 HG 公司一样，精益的推行始终停留在技术层面，缺少在战略层面上的思考，尽管在初期，精益的技术手段是必要的。

（2）没有建立真正支撑精益的文化和价值观

基于长期经营而非实现短期目标，这是最重要的精益原则之一。比如，在大多数公司里，推行精益的初期是精益生产方式的快速导入，其目的也是为了获得立竿见影的快速收益。在对传统生产模式进行微小的改进之后，随之而来的就是大幅裁员、员工工作量的增加，这样从一开始，大家就把精益和精减人员等同起来。由于缺乏对人员长期投入和培养的机制，最终无法在企业形成鼓舞人心的士气，也难以形成真正支撑精益的文化和价值观，精益成为企业短期的“强心针”。

（3）高层领导并没有成为真正的精益专家，对精益浅尝辄止，没有深入理解精益的精髓

高层领导将精益授权给精益部门或者仅仅依靠外来的精益专家，自己参与甚少，对精益一知半解，所以精益的推行只能停留在几个局部的改善项目上，无法实现真正的精益转型，也缺少持续改善的动力。推行精益并非因为流行和为了短期的利益，而是长久的坚持所带来的持续改善和收益，但前提一定是领导者的不断坚持。质量管理体系八项原则同样强调“领导作用”，但它更多需要的是领导的态度和支持，不一定非要让领导成为质量专家。但对于成功实现精益转型的企业，不仅需要领导的态度和强大支持，更需要领导本身是熟练应用精益方法的专家。

（4）忽视对领导力和团队的培养

很多推行精益的组织，对精益工具比较重视，却忽略了对管理者领导力和团队的培养。领导的观念还是基于传统的管理方式，方法简单，缺少对员工的尊重和科

学管理方法的应用。也正是由于领导力的缺乏，无法把团队打造成互相合作、为实现共同目标而共同努力的团队。

经常见到的情况是，刚开始推行精益时，大家热火朝天、信心百倍，在初见成效之后，很快就因为缺少持续改善的动力而大幅倒退的状况。持续改善动力的缺乏大多是由于没有形成精益管理系统和标准，也缺少后续的监督和控制以及领导本身的松懈，也就是所谓的“死于自然死亡”。甚至有的时候，领导成了精益规则的最大破坏者，比如遇到交货问题，立即会忽略对库存的管理规则，通过建立库存来解决问题；管理者本身没有做到长期坚持和始终如一的贯彻，使得目视化管理不能有效执行等。

(5) 缺少对员工的尊重和有效激励

很多推行精益失败的企业，只知道强力推动，缺少对员工的尊重和有效激励，最终难以形成持续的改善动力。

对员工的尊重表现在对员工的充分授权、科学的管理等各个方面；对员工的激励不仅包括升职、加薪等物质方面的内容，也包括员工的个人发展、良好的工作氛围，以及合理的精神奖励等各个层面。

推行精益的初期，可能需要强有力的推动力，但最终需要形成自上而下指导和自下而上主动改善的工作氛围，使员工既可以共享改善成果，又可以通过参与改善的活动，不断学习，从而提高个人和组织的绩效。

回顾精益

1. 用“过程方法”看精益

毋庸置疑，精益生产的创始者丰田公司依靠精益模式在过去五十年来赢得了巨大的收益，而其他进行精益转型的公司也同样受益匪浅。这里不会花太多的篇幅来介绍精益的基础工具，但需要重新回顾精益背后的基本原则和精神，而这恰恰是精益的本质和核心。这些原则经常被我们忘记或者熟视无睹，即使对于那些已经推行精益很长时间的企业亦然。所以需要不断强调，直至变成条件反射。

产品或者服务价值的形成过程包含三个方面：

- 1) 概念的形成。
- 2) 价值形成的过程。
- 3) 传递价值。

概念的形成一定是基于对客户某种需求的满足，而客户需求包含了客户显性需求和客户潜在需求。无论是何种需求，其来源都必须是客户，而这个过程是一个由客户拉动的过程。随着互联网和大数据时代的来临，我们不能被动等待客户的反应，而是需要对客户数据进行分析，挖掘客户潜在需求。总之，概念形成的目的是为客户提供它想要的并且愿意承担的价值。