

深·度·思·想·者

李丰杰 编著

精益思想

与

企业低成本运营实战



中国财富出版社
CHINA RICHES PUBLISHING HOUSE

李丰杰 编著

精益思想^与 企业低成本 运营实战



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

精益思想与企业低成本运营实战/李丰杰编著. —北京: 中国财富出版社,
2014. 8

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5245 - 1

I. ①精… II. ①李… III. ①企业管理-成本管理-研究-中国

IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 131709 号

策划编辑 丰虹

责任印制 方朋远

责任编辑 丰虹

责任校对 杨小静

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 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5245 - 1/F · 2175

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2014 年 8 月第 1 版

印 张 16 印 次 2014 年 8 月第 1 次印刷

字 数 229 千字 定 价 35.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

前 言

随着工业化进程的不断深入，21 世纪的中国企业不能仅满足于劳动密集、传统的加工业，而应向着多元化方向发展。但人力资源枯竭、汇率变动、价格起伏等因素造成了企业成本加大，2008 年以来的经济危机更是令中国各行各业“雪上加霜”：出口订单不断减少，沿海地区的劳动密集型企业纷纷倒闭，笔者作为一线管理咨询师，除了对倒闭的企业表示惋惜外，出于职业习惯对大量倒闭的企业进行了调查和研究，其中有了一些重大的、新奇的发现：

从 2008 年开始到 2012 年年末，笔者咨询组对全国 100 家民营企业进行了跟踪和研究，发现其中有 38 家企业倒闭，倒闭的原因除了受大环境的影响之外，还有另外一些因素。

从 2000 年开始至 2007 年下半年，世界经济处于上升期，中国的企业家很乐观，认为经济上升会一直持续下去。中国是一个政治影响经济的国家，在政府的鼓励下，很多企业家都把企业“做大、做强”作为战略目标，在不顾市场规律和内部管理跟不上的前提下，“贷款投资、投资、再投资”。当经济下滑的时候，银行由催着“放款”变成了催着“收款”。企业盘子大了，资金链发生断裂，很多企业一下子变成了“休克鱼”，当然也就成了大型企业这条“鲨鱼”的盘中餐，成为被兼并的对象。

有的企业家既做投资又做制造实业，总是在赌原材料的价格起伏，当价格升高时就可以大赚一笔。“久赌必输”，总是赌原料会造成“库存是资产”的假象，认为“肉烂在锅里”，从而疏于管理，企业内部搞得一团糟，当成本高于价格时，企业也就面临着倒闭的危险。

沿海地区的很多企业都是外贸加工型企业，大部分是以美元结算，随

着人民币不断升值，价值也在不断地缩水，利润当然也就减了下来；本来以增值税抵扣可以得来的利润，也随着政策的调整变得没有太多的剩余价值；在中国教育的畸形发展和人口政策的影响下，“人工荒”已经成为一种普遍的现象，大部分年轻人选择第三产业，宁愿到超市、酒店当服务生，也不愿意进企业下车间，人才交流会上“头碰头”，工厂车间缺工人的现象日益严重。虽然工厂以不断地加工资、加福利来吸引员工，但员工的流失率仍然高达30%以上。当发展到盈亏临界点时，企业不得已而倒闭。所以很多企业的利润就像一层“薄饼”，一捅就破。

20世纪，我国号称“世界大工厂”，中国的优势是人口多，吸引投资者的当然是廉价的劳动力，我们因为良好的优惠政策和低廉的成本曾经一度吸引了很多的世界制造业来中国投资。当时沿海地区不仅解决了剩余劳动力问题，还拉动了第三产业的发展，这种繁荣是一种初期经济的“假繁荣”。我们国家输出的不仅是廉价的劳动力，最可怕的是我们的“资源”被粗加工后以最低的价格被运送到国外，成为别人的“原材料”，甚至经过深加工后以很高的价格再卖给我们中国人。

好在我国的国家领导人和一些经济学者看到了问题的本质。所以，提出了“三级战略调整”的大经济战略，将中国分成三个区域：沿海地区为一级战略经济区域，内陆地区为二级战略经济区域，内蒙古、西藏、新疆、青海等地区为三级战略经济区域。谈到这里你也许开始明白了，自2008年开始为什么中国要拉动内需，为什么不断地投资交通和建筑基础设施，这就是中国的经济战略大转移的集体战术。

在战略大转移过程中，沿海地区定位为国际贸易和高科技创新区；二级经济战略区域定位为制造型加工区；三级经济战略区域定位为待开发区，从战略大转移可以判断出中国未来的经济发展方向。在这里，笔者提醒那些因为前几年靠开放政策发了财的企业，那些靠密集型人工赚钱的企业，那些通过钻国家政策空子起家的企业，赶紧觉醒吧！

现阶段的企业家都面临着同样严峻的、巨大的挑战，面临着一个难以逾越的大环境，面对挑战，你是选择放弃还是改变呢？达尔文的《物种起源》上有这样一句话：“得以生存的，既不是最强的也不是最弱的，而是敏感于变化的。”笔者认为挑战和机遇并存，既然连年大旱，挑两桶水放在地头不起什么作用，那我们为什么不试着从内部运营上去改变呢？如果你选择了改变，那就请阅读本书，我们共同探讨“精益思想与企业低成本运营实战”。相信书里的内容定会对你有所帮助，同时希望我们共同进步！

作 者

2014 年 2 月

目 录

第一章 企业是营利性组织	1
第一节 谁是最可爱的人	3
第二节 中国企业的最终出路	3
第三节 我们该关注谁	5
第四节 制造型企业是怎样赚钱的	7
第五节 正确解读四张财务报表	13
第二章 企业“巧”运营——管理好“入口”	35
第一节 企业运营的原理	37
第二节 企业运营的实质	38
第三节 供应商与“共赢商”	40
第四节 采购管理 ABC	46
第五节 供应商招标与谈判	47
第六节 供应商的考核	50
第三章 企业“巧”运营——调整好“胃口”	53
第一节 价值流程图	55
第二节 浪费	61
第三节 企业生命周期中的精益思想	64

第四章 宏观供应链管理	75
第一节 供应链概述	77
第二节 物流	79
第三节 供应链管理	81
第五章 微观供应链管理	99
第一节 库存浪费管理	101
第二节 等待浪费管理	106
第三节 搬运浪费管理	108
第四节 过量生产浪费管理	109
第五节 加工自身的浪费	111
第六节 动作的浪费	113
第七节 质量缺陷的浪费	114
第八节 管理的浪费	115
第六章 精益管理的基础——5S	119
第一节 5S 的定义及目的	121
第二节 5S 的效用	122
第三节 5S 的推行要领	124
第四节 “要”与“不要”物品的判定标准	126
第五节 公司各级员工在 5S 活动中的责任	129
第六节 5S 的检查要点	131
第七节 5S 活动开展的内容示例	134

第八节 5S 推行手法展示	135
第九节 文件的 5S 管理	144
第十节 5S 实施现场检查考核示例	146
第十一节 推行 5S 的心得体会	159
第七章 精益物流——JIT	163
第一节 JIT 的演变历史	165
第二节 JIT 的核心思想	165
第三节 JIT 对生产制造的影响	166
第四节 人力资源的 JIT	170
第五节 JIT 系统的推动与拉动	174
第六节 JIT 的核心工作——生产计划	185
第八章 JIT 中的“一个流”	189
第一节 一个流概述	191
第二节 实施一个流生产的前提与遵循的原则	193
第三节 一个流生产线的布置要点	195
第四节 一个流生产对设备及人员的要求	197
第五节 一个流的推行	199
第九章 精益生产——SMED	203
第一节 SMED 概述	205
第二节 SMED 法的基本要点和推进步骤	207

第十章 精益生产——TOC	211
第一节 TOC 理论概述	213
第二节 思维流程的技术工具	214
第十一章 精益生产设备管理	217
第一节 TPM	219
第二节 TPEM	222
第十二章 精益生产质量管理	227
第一节 TQM 的要点及实施步骤	229
第二节 QCC 活动开展	234
参考文献	243
后 记	244

第一章 企业是营利性组织

阿里巴巴集团董事会主席马云曾经说过，企业就是要赢利的，不赢利的企业是不道德的，甚至连称作企业的资格都没有。认为企业的唯一责任就是赢利，这是一种很古老的信念。但这种古老的信念正是文明世界的基础之一。而只有确保这种古老的信念不被破坏，文明世界才有继续发展的可能。

第一节 谁是最可爱的人

首先我们来了解一个概念，那就是什么是企业？当谈到这个问题的时候，很多人发表了长篇大论，说企业是大家一起工作的地方，说企业是为社会做贡献的地方，这些言论都是对企业片面的解释，企业本没有那么伟大。对笔者来说，非要下个定义，那就是：企业是利益最大化的组织。社会将人力、物力、财力、政策给了企业就是让企业为社会创造出更多的财富。假设企业家拿了这些资源不能为企业创造财富，那他就是犯罪；职业经理人不能给企业创造价值，那他也不是一个合格的职业经理人。在企业里与赚钱无关的事情都不是最主要的。我们理解和表达一个事物大可不必那么含蓄，是什么就是什么。那也许你就知道，作为一名经理人该做什么了吧。生产部门的基本目标就是为指定客户“多出货、出好货”；销售部门的基本目标就是“多卖货，快收钱”；采购部门的基本目标就是“及时供应，少花钱”；其他控制部门的基本目标就是“少花钱，多办事”。

作为企业家，有相似之处也有本质的区别，共同点就是企业家对利润有着无限的追求和向往；不同之处就是企业具有一定的社会性。运营企业就是体现在两个字“赚钱”上。有了钱企业才能发展；有了钱才能满足相关的利益方，比如：员工工资和福利、供应商货款、国家税收、研发经费等；有了钱企业才能为慈善事业做贡献。所以，企业家也不必遮遮掩掩，在经济发展过程中，你们才是国家的宝贝，你们才是最可爱的人。

第二节 中国企业的最终出路

当今世界经济体系形成三大格局。第一大类型是以美国为代表的创新型国家，出了世界上 20% 的力，赚取了世界上 40% 的利润。他们的特点

是：没有悠久的历史文化，没有所谓的优良传统，是由一群自由的有梦想的人组成的，他们与我们中国人恰恰不同，我们给世界输出的电影总是在演历史剧，而美国大片总是在演未来。所以，他们的生活是自由的，科学是自由的，自然会有很多好的创新作品。凭着这一份独一无二，他们发明了电脑、发明了网络，再看看现在世界上最先进、最顶尖的产品有几个不是先从以美国为代表的西方国家开始研发和普及的？苏联解体的时候，有的国家去卖东西赚钱；有的国家去收购传统企业赚钱，只有美国人偷偷地转走了很多世界学术界的精英。可见，美国人更能理解“科学是第一生产力”的真正含义。

科技给了他们“独一无二”，正是因为其他国家没有，所以，他们的产品才可以卖个好价钱。

当今经济体系第二大类型是以日本为代表的品牌型国家，他们同样出了世界上 20% 的力，赚取了世界上 40% 的利润。他们的特点是：严格地说日本人是没有太多创新能力的，但是，日本人有着极强的模仿能力。只要美国发明的东西，日本人很快就可以模仿出来，他们靠集体的智慧精耕细作，往往超越发明者原来的质量和消耗，很容易形成品牌。当产品“知道的人多，用的人多，说好的人多”后就形成了品牌，品牌的价格往往超出了商品价值本身很多倍。笔者曾辅导过耐克公司的加工厂，深知生产成本和市场价格差距，品牌成就了日本类似丰田、三菱，韩国三星、LG 等大品牌企业，也为第二次世界大战后各国的经济发展起到重要的作用。

当今经济体系第三大类型是以中国为代表的加工型国家，我们出了世界上 60% 的力，赚取了世界上 20% 的利润。我们的特点是：前期我们劳动力多，劳动力便宜，随着计划生育的影响，现在劳动力也不多了，印度人口很快就超过我们了。

我们的资源丰富，但这些资源被粗加工卖给了国外，煤矿、铁矿无限制地开采；森林过度地砍伐；肥沃的土地变成了工厂；工业“三废”无限

制地排放等，在发展的过程中，确实有很多地方需要检讨。

中国虽然历史悠久，但是如果总是抱着“文明古国”这一称号不放，即便是“四大发明”也是过去式了，这不是在否定历史文明，历史已经成为过去，我们需要的是向前发展。我们应该摒弃总是抱着历史自我欣赏、满足现状的心理，发挥中国人灵活的优势，不断地鼓励和引导全民创新，用我们自己的资源和智慧为自己国家创造价值。

万事万物都处于运动和变化中，我们前几年已经沦为“世界大工厂”，说明我们只知道低头拉车，不知道抬头看路。现在即便我们是“世界大工厂”，也会受亚非拉一些发展中国家的威胁，那我们只有两条路可以走：一条路是，转型做贸易并加大高科技投入；另一条路是，精耕细作，走品牌之路。未来的发展之路必定是打破传统的生产和物流方式。笔者预言，未来将是“物联网”时代。网络时代顾客商品的特点将是：产品品种越来越多，订货数量越来越少。那些靠大量生产、品种少、转型速度慢的企业必将接受空前的挑战！

第三节 我们该关注谁

企业的最终目的是赚取更多的利润，那么，我们首先要了解利润是从哪里来的。

我们将资金注入企业，通过自身的管理最终做成产品，投放到市场来满足客户的需要，进而赚取一定的利润。那当今客户和供应商有什么特点呢？

一、客户

第一，现在的市场正面临着一个产品相对过剩的时代，客户已经不能仅仅满足于基本需求了。我们调查过 100 位顾客，有 89 位顾客表示购买物品

时，如购买服装、装饰品类都不乐意买雷同的商品。也就是说，现代的消费者更乐意把钱花在品种多、数量少的商品上，这就是一个典型的市场特点。

第二，现在是网络时代，要买一种商品，网络上的价格很透明，想在价格上多要价不容易，客户永远会想：价格能不能再便宜一些，这种心理也经常被商家利用，比如，打折、砍价都是在满足客户的压价心理需求，总之顾客总是想买到更便宜的商品。

第三，人是趋利避害的动物，有好事大家都会争先恐后，但遇到坏事总喜欢往别人身上推，体现在消费者身上就是都喜欢“免费的午餐”，最好买东西不给钱，这是很正常的现象，客户也存在现金流的问题。所以，客户为了将生意做大，往往喜欢拖一下货款，大部分的销售商，你不催款他是不会主动给你打款的，这就是客户能不能将货款再压一压的需求体现。

第四，客户对质量的要求是严格的。即便质量合格率是99%，对最终客户的伤害也是100%。所以，任何的销售商都要求质量合格率为100%，甚至硬性规定做一些ISO 9000系列质量认证。这种要求是合理的，也是所有消费者的需求，客户即便是花了一分钱也要求产品是绝对合格的。

第五，对商业来说，时间就是金钱。市场出现空白的时机是商人最有利可图的机会，谁的交货速度快，就采购谁的，哪怕贵一点，特别是一些有特殊意义的产品，交期是非常重要的指标。商人的特点就是市场上好卖的产品，他会拼命地下订单；发现市场上某种产品滞销，他们就会找理由把损失降到最低限度，于是找质量问题就成了理所当然的事情。这就要求我们的工厂，特别是在生产淡季的时候狠抓产品质量，千万不要有图省事大批量库存的想法。

二、供应商

看完了客户的想法，再看看供应方的想法吧。

第一，本着节约的态度，总喜欢大量生产，最好只做一个产品，永远

不要换品种，我们的生产者说了那样可以提高产量，还可以节约成本，但你做出来的产品是你自己消费吗？假设不是，那到底卖给谁呢？是不是需要看看客户的要求呢？

第二，要赚钱就得价格高，成本低。假设想要价格高于其他同行者，你有和别人不一样的产品和质量优势吗？

第三，客户不要拖欠我们的款项那么长时间好不好？最好是先付定金再生产，交期随我们决定。那你有过硬的产品值得客户等待吗？假设没有，客户必须遵从你的想法是不是显得很幼稚？

以上的描述，都是笔者在管理辅导实践过程中听到的一些生产管理者的声音，正是这些声音，误导了企业的正常运营。当生产人员正在为销售部门要求调整生产计划烦恼的时候，市场已经在悄悄地发生变化。我们现在所处的时代已经不是计划经济时代，而是一个顾客要什么我们就得提供什么来满足顾客需求的时代。顾客是因为有了困难才找到我们，我们的价值就是为客户解决他们自己解决不了的困难，销售人员是满足顾客的需要，内部运营供应链系统是满足销售人员的需要，销售人员的需求代表的就是顾客的需求。那么，我们还应该和销售人员争论谁该服从谁的问题吗？生产不出来，我们可以找别人贴牌生产，可以委外加工，但生产过剩造成产品积压，你有办法把积压的产品按原价卖出去吗？

通过多年的观察，我们得出这样一条规律：有什么样的客户就有什么样的供应商，客户和供应商在档次和管理规格上应该是匹配的，找对方向比努力更重要。

第四节 制造型企业是怎样赚钱的

管理是一门没有绝对对错的学问，笔者做了多年的咨询工作，也接触过形形色色的老板，他们的气质和性格，包括做事风格大多都不一样，这