

行业陷入深度亏损，它却持续增长 **10年翻7番** 成就**800亿元**生产规模

中国式 精益化管理

唐 勇 王林农 著

刘永行内部讲话

用同规模企业10%的投入，实现国际水平的产出
成长于中国本土的精益化管理最佳实践
真实、直接、清晰、可借鉴

广东省出版集团
广东经济出版社

中国式 LEAN 精益化管理

刘永行内部讲话

唐 勇 王林农◎著

广东人民出版社
广东新华书店

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式精益化管理：刘永行内部讲话 / 唐勇，王林农著. —广州：广东经济出版社，2014.2

ISBN 978-7-5454-2726-4

I. ①中… II. ①唐…②王… III. ①私营企业—企业管理—中国—文集 IV. ①F279.245-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第 232864 号



出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
发行	
经销	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	北京嘉业印刷厂 (北京市大兴区黄村镇李村)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	15.75
字数	275 000
版次	2014 年 2 月第 1 版
印次	2014 年 2 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-2726-4
定价	48.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •



在重庆材料公司检查工作，刘永行指出原料没有清理干净会让质量下降，严抓质量是长远之计。



在重庆水泥公司，刘永行给大家讲解施工工艺流程图，首创直接从山里用皮带运输矿石到工厂的工艺。利用山与工厂的600米落差，实现动力节约，并利用皮带下滑的动力发电。



在重庆水泥公司施工过程中，刘永行指出管道的走向要尽量优化，以缩短距离，节约能源。

刘永行在包头希铝公司检查工作。





① 刘永行捐资支持教育事业。

② 刘永行荣获“中国光彩事业奖章”。

③ 刘永行荣登《福布斯》杂志封面。

④ 刘永行被评为“2001 CCTV中国经济年度人物”。

⑤ 东方希望为来自中西部地区的500名贫困大学生捐款150万元。





刘永行五兄妹在父母雕像前。



刘永行与三弟陈育新在育新良种场。

刘永行在饲料工厂奠基仪式上。



刘永行四兄弟在研发饲料。



- 在包头电石厂，刘永行检查刚出炉的电石质量，提醒相关人员质量不合格的电石会造成不良影响。



- 在工厂检查过程中，刘永行对于管道的铝板接口质量是否达标，弯管弯度是否合格、安全，提出了自己的意见。



- 刘永行在审核办公楼、综合楼的设计图，强调非生产性办公楼的建设要简化，始终坚持集中化办公、透明化办公。

在三门峡的扩建工地，刘永行在指导整体扩建。



精打细算是企业应该做的

1998年，我们在逐渐实现规范化管理的基础上，提出了精细化管理的思想；1999年开始大力推动精细化管理；2002年开始了对精益化管理的学习和探索。我们认为，精细化和精益化是两个不同的概念：精细化是一种管理思想，精益化是一种生产模式。简单地说，精细化立足于细节，立足于点点滴滴，立足于深入基层，关注的是细节，而精益化关注的则是整个流程的合理化。

东方希望集团可能是中国目前最适合进行精益化管理的企业了。为什么这么说呢？因为在推广精益化管理的背后，有我们的企业文化支持，有我们的干部员工支持。我们一直提倡的精细化管理、规范化管理，和精益化管理模式几乎一致。精益化管理是由日本丰田汽车公司创立的一种生产模式，又叫丰田生产模式（TPS）。这种生产模式经过美国人总结后，就叫精益化管理。东方希望集团现在就是在探索中国式的精益化管理。

精益化是一个模糊的概念，什么是精益化？这个词，我考虑了一年，字典里查不到，电脑上也查不到；美国的教科书里没有，日本的教科书里也没有。有没有一个简单的词能把精益化解释清楚呢？我想，那就是精益求精，精了还要再精，这是中国的老祖宗告诉我们的东西呀！而这个“求”字是动态的，是一个永远运动的过程，永不停止。所以，我们的精益化管理全称应该叫做“东方希望精益求精管理”，这同样是动态的、不会静止的，跟丰田的精益化管理相似。

丰田的精益化管理，美国人学了一半，把“求精”两个字丢掉了。东方希望精益求精管理不一样，这个管理的执行，没有时间表，公司存在一天，就要做一天，我们做得好，公司才能永远做下去。管理无止境，消费者会不断地提出更加严格的要求，我们的生产、管理也要越来越好，好了还要更好。

我们的精益化管理不是只向丰田学习，仅仅学习丰田的生产模式是学不到什么的，必须结合自己的情况，把先进的管理模式变成自己的东西。如果只是单纯引进某种生产模式是很难成功的，一定要跟自己的实际情况结合起来，而且要看这种管理模式跟自己的历史能不能保持一致。

经过 2002—2004 年的摸索，2004 年我们开始借鉴丰田的精益化管理，引进了一些先进的管理经验，并在学习把这些经验系统化，逐渐收到了一些成效。比如说现在的东方希望集团，重化工产业很多，因为我们做的是长期运营，员工的生命、健康是第一位的，是最重要的，所以我们就从这个方面着手，借鉴了全世界安全工作做得最好的企业的先进经验。2011 年，我们签下了 1500 万元的安全咨询项目，并获得了为期 3 年的安全咨询。我们也做了很多其他的工作，比如聘请中国台湾地区的精益化管理专家讲课，甚至让他们带队，在我们的工厂里面做示范，一直做了很多年。

可以借鉴的人类共同的先进文明成果，我们没有必要自己去摸索。我们一直这样做，如果不这样做的话，就会落后。我们不能只是以现在的国家法规来要求自己，那是最低标准，也不能以我们现在感受到的压力作为必要性，而是要往前看——看到 10 年甚至 20 年以后。因为只为现在工作的话，随时都在疲于奔命。那么，我们现在应该怎么做呢？最现代的东西就要用标准化、规范化把它做好，让员工按照这个规范操作，然后不断地改进，改进的目标就是做 5 年、10 年、15 年、20 年，只有这样，我们才能在大家都遇到困难的时候，不会感受到太大的压力，所以，我们要做的事情不是应急，而是要有提前量。

精益求精是一个持续的、永恒的过程，我们将会沿着这条道路一直走下去，走出一条中国人自己的精益求精之路来。

（整理于刘永行先生的内部讲话和本书编辑采访）

代序 精打细算是企业应该做的 / VII

第一章

观念是第一生产力

——刘永行说管理智慧

企业文化就是企业的创始人或最高领导人的世界观和处事风格，作为一种行为准则，灌输到员工中去，在员工中达成一种共识，并在实践中证明是正确的，从而成为企业一种自觉的行为规范。

企业文化是生产力——东方希望三大观念 / 3

从规范化到精细化 / 11

集中化办公 / 14

非生产设计标准化 / 16

执行力没有退让 / 18

建设一个强有力的、高效率的总部 / 21

人性化管理就是尊重人的本性的管理 / 23

企业领导者最重要的事 / 25

企业的共同价值观是不断修订的 / 29

诚信是一种强势文化 / 33

品质、品牌不是说说就算了 / 35

运用优秀文化武装优秀团队 / 37

创新是唯一的出路 / 40

打破惯性思维，大胆变革创新 / 46

改写“保守基因” / 48

要以国外先进企业做参照系 / 50

做好第一主业 / 53

我看家族企业 / 55

敬畏大自然 / 57

第二章

竭尽全力创造企业相对优势 ——刘永行说经营之道

在市场竞争中，优势和劣势都不是绝对的，一切都在变化，无论是大公司还是小企业，都有自己的相对优势，就看你怎样去发掘。任何企业只要充分发挥自己的相对优势，避免自己的弱点，创造无数个相对优势，就可以在市场竞争中形成绝对优势。

做一个精明而诚信的经营者 / 61

培育好我们的“稻子” / 64

把假冒伪劣原料挡在门外 / 67

推行平衡经营 / 70

在赊销问题上绝不退让 / 75

企业经营管理的十大关系 / 77

学习《彻底改造公司的十条规则》 / 81

生产瓶颈要靠人去突破 / 85

学习力带来正确的观念 / 86

学习是成长的捷径 / 88
要么变革，要么消亡 / 90
在最困难的时候更要坚持到底 / 93
要做好过紧日子的准备 / 95
相对竞争优势论：与子弹同行 / 99
如何营造企业外部环境 / 101
把握企业管理的经济性原则 / 103
做事业要博而不赌 / 105
提高人均工资，降低吨均费用 / 106
内部调货的正面效应 / 108
节省投入，提高市场竞争力 / 110
销售方式需要不断调整 / 114
疲软中也有机会可抓 / 117
引导市场，价值取胜 / 119
走得稳，慢的结果也是快 / 125

第三章

时时刻刻关注成本和效率 ——刘永行说精益化管理

事情要扎扎实实地做，要一件一件地做，各种损耗要一分一厘地算，电耗要一度一度地降，如果没有这种精细化管理的意识，一切都是空话。从大处着眼，从小处着手，战略上要藐视“敌人”，战术上要重视“敌人”。

市场竞争要求精细化管理 / 131
精细化管理和“吹毛求疵” / 134
从精细化到精益化 / 136
工厂布局要精益求精 / 140
提高设备的国产化率 / 142

凡事要从事物的本质去思考 / 147

在细节处增强企业竞争力 / 149

拿数据说话 / 151

从吨均煤耗看精益化管理 / 154

从厂牌谈固定资产投资 / 156

非生产设计中的精益求精 / 157

建厂速度要快 / 160

人员的高效利用 / 161

精细到水消耗 / 163

成本控制我们是怎么做的 / 165

标准循环原则 / 171

空而备用与满而备用 / 173

提高效率，尽量避免加班 / 175

昂贵的中国人力资源 / 177

走出去的效率 / 179

时间是最大的财富 / 181

做安全的带头人 / 182

第四章

既好、又快、还省

——刘永行说创业投资

在考虑投资和兼并时，我们非常注意质量，首先考虑的是能给企业注入什么，而不是从企业得到什么。关键在于企业能不能在注入我们的资金、技术、管理优势和企业文化之后，存活并充满活力，重新焕发生机，形成双赢。

第一次创业的失败经历 / 187

“金豆”的来历 / 189

从饲料衍生出的投资模式 / 191

进入食品行业的尝试 / 194
面粉行业的流产和复合肥企业的放弃 / 196
入股光明乳业 / 198
选择包头作为第二主业主战场 / 200
包头电解铝厂的诞生 / 203
恪守投资三原则 / 206
相对比较：投资可行性报告的灵魂 / 207

第五章

用人用过程，用人用潜能 ——刘永行说用人管人

用外行只是一个起点，终点肯定是变成内行。但是从外行变成内行的过程应该是沿着精益求精的经营思想、创新理念和管理模式，变成内行的一个过程。

用人用过程 / 211
用人用潜能 / 213
用“外行”不用“内行” / 215
用普通人才创一流业绩 / 217
用意识思考，用潜意识做事 / 218
基层员工的效率指标 / 220
最重要的是人力效率 / 222
用强势思维打造企业文化 / 224
用优秀的文化建设我们的团队 / 226
谈人才招聘 / 228

后记一 精益永行 / 233
后记二 我为什么执意要编这本书 / 237
附 录 刘永行小传 / 241

第一章

观念是第一生产力

——刘永行说管理智慧

企业文化就是企业的创始人或最高领导人的世界观和处事风格，作为一种行为准则，灌输到员工中去，在员工中达成一种共识，并在实践中证明是正确的，从而成为企业一种自觉的行为规范。

在我们的价值观念里面，有一条就是“领导做什么”。领导需要做四件事：第一件事就是制定标准，第二件事是按照标准来培训员工，第三件事就是规划未来。因为企业必须为未来而工作，如果只是为现在而工作的话，是保命，这样的企业没有未来。首先一个企业现在要活得下去，之后就要为未来而工作了，规划未来是我们东方希望做得最多的事情。第四件事就是管理例外。什么叫例外，例外就是标准里面没有的事情：企业的内外环境发生了变化、国家的政策发生了变化、行业里面突发的事件、企业突发的灾难或损失、员工出现了特殊的事情等。领导必须亲自处理这些例外，不仅如此，还要从例外管理中发现规律，从而调整标准。

领导不是所有事情都要事必躬亲，如果这样做的话，企业就会没有前途。领导整天都在忙，最高负责人整天都在忙，忙着处理一些没有规范的事，那就是事倍功半。领导要做的是事半功倍的事情，就是发动全集团、全公司的力量，去建立规范化的标准，并按照标准培养员工，让员工按照标准操作。在这个过程中，还要鼓励员工参与标准的制定。这就牵涉到了企业文化。

实际上，企业文化反映的是企业最高负责人的价值观念、思维方式、工作习惯以及与员工达成的共识。领导要做的就是企业文化变成员工的潜意识。潜意识就是员工不需要动脑筋便知道应该怎么办，这才是企业文化。一个企业的强大，就在于不需要领导提醒，员工就知道应该怎么做。标准和规范是对思考的总结，经过不断的强化，成为员工的潜意识，当问题冒出来的时候，员工自然而然就知道应该怎么做。

形成正确的标准和规范是高效率的。一些生产线上的员工，他们的动作很快、效率很高，因为他们在动作的时候，不需要动脑筋就知道该怎么做，这就是机械记忆、肢体记忆，是潜意识的反映，要用到大量的意识，思考工作该怎么做、做到什么程度、这样做好不好、有什么后果、还有什么需要改进等。标准形成之后，就要通过实践来强化员工的执行力，使其成为员工潜意识的反映。潜意识中的标准越多，员工就可以有更多的时间进行意识方面的学习，这样才能提高员工的效率，避免领导总是去当“灭火器”，领导也才有更多的时间和精力去规划未来。

刘永行内部讲话

企业文化是生产力——东方希望三大观念

中国在改革开放以前很贫穷，国家要发展，就需要大力发展科技，所以邓小平先生提出了“科学技术是第一生产力”。今天看来，中国后来的大发展不仅仅因为科技，更重要的原因是实行了改革开放，更新了人们的观念。改革开放为科学腾飞插上了翅膀。从这个意义上说，观念是第一生产力。

现代科技发展水平越高，越发显示出观念对事业成败所起的决定性作用。这看上去似乎有点“唯心”，但好的观念就会带来好的行动，并产生好的结果。

东方希望集团（以下简称“东方希望”）的三大观念：

1. 价值观念

诚信、正气、正义；
榜样、教师、教练；
事事追求点点滴滴的合理化；
竭尽全力创造企业相对优势；
为消费者付出多一点，贡献多一点；
我们的收获在其中，随其后，随之而来。

2. 投资观念

既好、又快、还省。

3. 管理观念

领导管理：制定标准；培训员工；规划战略；管理例外。
时间管理：安全性；重要性；时序性；经济性。
标准管理：对照标准；测量现状；计算差距；分析原因；制定措施；实施改善。