

博瑞森  
BRACE  
管理丛书

3A 顾问 教育 智库

刘承元博士管理著作

# 精益思维

中国精益如何落地

刘承元◎著



 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 精益思维

中国精益如何落地

刘承元◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

精益思维：中国精益如何落地/刘承元著. —北京：企业管理出版社，2017.9

ISBN 978-7-5164-1577-1

I. ①精… II. ①刘… III. ①企业管理—经验—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 206337 号

---

书 名：精益思维：中国精益如何落地

作 者：刘承元

责任编辑：张 平 程静涵

书 号：ISBN 978-7-5164-1577-1

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：编辑部 (010) 68701638 发行部 (010) 68701816

电子信箱：[qyglcbs@emph.cn](mailto:qyglcbs@emph.cn)

印 刷：北京旭丰源印刷技术有限公司

经 销：新华书店

规 格：145 毫米×210 毫米 32 开本 9.625 印张 148 千字

版 次：2017 年 9 月第 1 版 2017 年 9 月第 1 次印刷

定 价：66.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

经过三十多年的发展，中国制造已经在多个方面打下了坚实的竞争基础，是未来转型升级并最终走向制造强国的重要条件。比如，中国制造业门类齐全，而且形成了全球最完备的供应链；中国制造在人力资源上继续保持着竞争优势，优秀的制造业管理者和产业工人队伍在全球绝无仅有；中国制造在包括加工、物流等综合成本方面，依然保持着巨大的优势；中国制造在如高铁、航天、核电及某些装备制造等领域已经获得了突破性的进展。

然而最近两年，随着成本优势的逐步减少，人们对中国制造的未来越来越忧心忡忡，甚至有唱衰者认为中国制造

现在腹背受敌，终将有被替代的危险。而凭着对中国制造的深入了解，笔者反而相信，中国制造不仅能够超越德、美、日制造，而且称霸世界也只是时间问题。

为什么笔者敢这么说呢？

因为当今制造业的竞争，就像战争一样，不管武器如何先进，最终的决定因素仍然是人。所以笔者认为，有我们这样一支发愤图强的制造业者队伍，中国制造必将遥遥领先。

如今，中国制造业转型升级已经到了非常关键的时刻，除了加大硬件投入外，更需要在管理能力建设方面有所作为，获取可持续的竞争优势。也就是说，中国企业需要灵活运用精益思维，推动经营要素与管理机制的有机结合，推动企业管理向前发展。

本书是笔者二十余年企业经营和咨询管理的经验总结：

其中第一~三章，主要带领大家系统地认识精益管理及精益思维方式，并对精益实践中容易出现的问题做出了解答，希望中国企业能在精益实践及“自动化”热中少走弯路。

第四、五章，主要介绍中国制造的美好未来及如何

做强中国制造业的建言。笔者相信，在万物互联的今天，世界范围内旧的制造业竞争秩序正在被打破，新的竞争方式正在重构之中。对中国制造来说，这是个千载难逢的机会，因为举国体制、精英阶层的发愤图强、大众创业这三股强大的力量聚合在一起，将推动中国制造实现跨越式发展，中国制造由大做强将是必然。

第六、七章，主要介绍了中国制造在做大做强的过程中，如何将精益思维运用到管理中，以及如何用精益思维提高员工的积极性和企业的凝聚力。

在本书的最后，附录了一篇笔者的精益访谈录，希望对企业推行精益管理有所启发。

思考企业未来，未雨绸缪地进行精益管理是我们必然的选择。当然，推行精益管理、提升制造管理技术水平绝不是一朝一夕的事情，应该是企业长期追求的目标！而这也是笔者一直以来所坚持的信仰——精益的信仰！

## 导 读

### 第一章 认识精益管理

1. 精益是一种信仰 002
2. 如何培养员工改善变革之心 008
3. 丰田背后的力量 014
4. 剖析丰田 TPS 与丰田软实力 021
5. 走出精益生产方式的认识误区 024
6. 丰田倡导的两个精益原则是什么 028
7. “三现”主义为什么重要 035

## 第二章 精益管理中的精益思维

1. 超越对手，需要三个精益战略思维 040
2. 企业为什么需要善用精神的力量 046
3. 不得不学的三大精益管理哲学 051
4. 改善中的“富人理论” 058
5. 教你一种全新的盈利能力分析法 066
6. 心到，精益改善无处不在 070
7. 木匠和厨师，谁更容易成为领导 076
8. 超级匠人秋山先生能拯救日本吗 080

## 第三章 精益实践中的几个问题

1. 精益中，供应链跟不上怎么办 090
2. 供应商管理精益化的成功实践 094
3. 如何在管理中实践“三现”主义 097
4. 如何处理好精益管理五大关系 100
5. 如何在“自动化”热中少走弯路 109
6. 为什么制度关不掉一盏灯 114

## 第四章 中国制造的美好未来

1. 且看波澜壮阔的中国大制造 120



2. 中国制造将压倒德、美、日制造，你信吗 126
3. 中国制造能超越日本制造吗 131
4. 中国制造离工业 4.0 还差几步 135
5. 做强中国制造需要工业精神支撑 140
6. 供给侧改革的路上，到底谁会出局 143

## 第五章 如何做强中国制造业

1. 管理密集型企业的特点 154
2. 如何提升制造管理技术水平 157
3. 为什么高新技术企业难长久 161
4. 只要用心，传统产业更能基业长青 164
5. 制造业如何走出亏损泥潭 168
6. 伤害中国制造的 5 种“毒品” 171
7. 中国制造的尊严从何而来 177

## 第六章 精益思维如何运用到管理中

1. 如何简单做管理 182
2. 警惕管理中的“习惯性失败” 186
3. 员工爱找借口，错在管理者 191

4. 老板和员工要放下博弈 195
5. 人性化管理从尊重员工开始 200
6. 怎样评价员工积极性 203
7. 优秀员工怎么评 206

## 第七章 精益思维如何提升企业凝聚力

1. 如何创造人才辈出的局面 210
2. 如何评判企业文化的优劣 213
3. 什么是企业凝聚力 215
4. 如何提升企业凝聚力 219
5. 如何培育包容进取的管理文化 224

## 附录 刘承元精益访谈录

- 要点 1：精益管理如何改变制造业 230
- 要点 2：如何颠覆管理中的二八法则 240
- 要点 3：自主创新经营理论是什么 244
- 要点 4：中国企业管理有哪些问题，  
如何改善 249
- 要点 5：如何理解企业家精神 260
- 要点 6：精益管理咨询的特点与经验 265

## 第一章

# 认识精益管理

## 1. 精益是一种信仰

关于中国企业必须走精益之路，我们十五年前就开始鼓与呼了，但直到最近人们才开始予以足够的重视，笔者感到既遗憾又欣慰。遗憾的是，过去十多年我们多数企业处于粗放和无序的发展，错失了升级研发、管理和工艺技术的大好时光。欣慰的是，人们终于明白了通过精益实现企业升级的重要意义。今天，政府也开始倡导供给侧改革，目的之一就是要推动作为供给侧的广大企业，通过革新和改善，用更优的产品和服务满足市场不断升级的需求，尽可能多地把老百姓的消费留在国内。

学习精益要从认识精益目标开始。精益有哪些目标呢？大家耳熟能详的大概有零缺陷、零库存、零浪费、零故障，等等。那么我们要问，世界上真的有零缺陷、零库存、零浪费、零故障吗？回答是否定的。也许有人会说，不对呀，丰田不就实现了吗？其实不然，这是人们一直以来的误读误解。丰田从来就没有实现过零缺陷、零库存、零浪费、零故障等，只是矢志不渝地走在追求这些精益目标的路上。可见，这些精益零化目标及准时化只能无限接近，却无法真正实现，这是一种理想的高境界。

也许有人会说，既然不能真正实现，又何必孜孜追求？这是因为只要朝着这个理想的高境界持续追求、快速进步，企业经营体质和竞争力水平就会不断提升，就能在市场竞争中立于不败之地。所以优秀企业，特别是优秀制造型企业，无不借助精益思想、方法和行动来推动企业进步。丰田是这样，理光是这样，三星、华为也不例外。

因此可以说，企业走精益之路，说到底是企业领导和员工通过精益改善行动，朝着理想的目标不断修炼意识、思维和能力的过程。从这个意义上说，精益就是一

种信仰，是指引企业领导和员工走向未来的信念、准则和指引。企业领导有必要从自己开始转变观念，影响和带领全体员工一起，信奉精益，实践精益，把企业带向更美好的未来。

信仰精益，不仅表现在上述对目标和结果的认知上，还表现在对工具方法、企业管理、员工能力及精益时机等的正确认知上。

(1) 基于精益这个信仰，我们应该懂得工具、技术和方法没有最好，只有更好。在管理和技术上，企业千万不能故步自封，停止学习和思考，停止改变和进化。

有一家企业老板对笔者抱怨，公司来料检查部门员工流动率很高，效率也不高，不知道如何是好。问其原因是什？他说，是因为几年前根据专家建议，把检查作业台做高，让员工站着检查，这样可以提高效率，改完之后一直延续至今，现在员工不愿意了，因为他们认为别的部门都能坐着工作，为什么自己却要站着工作，太累而且不公平。

知道了事情原委之后，笔者问他一个问题，提高检查效率的终极目标是什么？他一时语塞，但在笔者的引导下终于明白，提高检查效率的终极目标是不要检查。

让员工站起来工作能达成终极目标吗？答案是否定的。既然如此，那么站着检查就一定不是最好的方法，可以与时俱进研究更好的方法，只要能够找到比站着检查更好的方法，即便让员工坐下来工作也无妨。

其实，在我们的精益辅导实践中，提高检查效率的方法有许多，比如：可以根据供应商或者零部件质量表现进行分类管理，对那些不出问题的供应商或零部件可以放宽检查或不检查；也可以为了提高供应链效率，把检查工作前置到供应商处实施，或者下功夫辅导供应商改善品质，令其进入免检名单；还可以通过开发或外购自动检测装置实现对人的替代等。目的就是，在保障来料质量的前提下，不断寻找更好的方法，减少检查工作量，提高检查工作效率。

**(2) 基于精益这个信仰，我们也应该懂得，企业只要走上精益之路，就不要惧怕管理的落后。**

两年前，有一家客户老总前往日本丰田参观，回来后情绪低落，告诉笔者：“刘老师，我都有点不想做下去了，我们在管理上差距太大，估计再怎么努力也难有大的作为。”笔者耐心地和他一起进行分析，让他慢慢懂得两个道理：①即便你的管理很差，但客户依然给你订单，

说明你的公司一定有可取之处，或者说你的对手在管理上肯定也不高明，所以不要妄自菲薄；②你的管理这么差，企业依然可以生存，说明可以挖潜和提升的空间很大，机会难得，改善应该比较容易。也就是说，只要我们懂得把存在的问题当机会，通过导入精益改善机制，发动广大员工主动发现问题，动脑筋想办法解决问题，企业就能够持续提升竞争力，获取更高的收益。

**(3) 基于精益这个信仰，我们还应该懂得，员工只要付诸精益行动，就不要担心他（她）能力低下。**

许多企业管理者抱怨，员工素养不行、能力低下，员工成了制约企业发展的瓶颈。针对这个问题，人们曾经期望通过绩效考核等方式来督促员工学习和提高，结果不了了之。后来人们听从了专家的建议，期望通过花钱做培训来提升员工，最后发现员工并不领情，效果不佳。而笔者长期咨询实践的成功经验告诉我们，帮助员工提升和成长，既不能靠考核，也不能靠培训，而要靠现场、现物的精益改善训练。只要员工能够在精益管理机制约束下积极参与改善，就能够在发现问题和解决问题的过程中，持续提升素养（习惯）、意识和能力。我们坚信，员工的学习一定是为了改善，员工的改善肯定是



最好的学习。

(4) 基于精益这个信仰，我们更应该懂得，精益不要等，不能等，现在就是开始精益的最佳时机。

有太多的企业管理者错误地认为，做精益需要满足一些前提条件。有人说自己公司管理基础太差，希望等管理基础好些之后再做精益；还有人抱怨供应商管理太差等供应商能力提升之后再做精益；也有人提出团队意识和能力太差，等团队成长之后再做精益。凡此种种“等”的理由，都是人们拒绝改变、拒绝进步、拒绝走精益之路的借口。正确的认识是，改善管理基础是精益的一部分，帮助供应商提升也是精益的重要工作，提升团队意识和能力更是精益的关键任务……

总之，精益需要我们从打破自己和团队的惰性开始，通过导入有约束力的精益管理机制，营造不得不做的改善氛围，促进员工广泛参与，让全体员工在发现问题、分析问题和解决问题的循环中修炼自己，体验成长（成就感），让企业收获绩效改善成果。只要企业领导能够身先士卒，持续坚持，精益改善终将成为企业文化的核心内容，精益终将成为企业全体员工的信仰！