

The Mistakes in Lean Implementation

精益化 误区

齐忠玉 著

当我们明确了
精益化管理在哪些关键点上容易陷入误区
并找出相应的对策时
企业的持续精益化改善就会顺理成章



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

精益化管理
· 整体解决方案 ·

精益化误区

齐忠玉 著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

丛书序

精益化生产是当今制造企业公认的、最有效的生产管理方式。一些企业在管理升级、产品优化过程中确实取得了一些成效，但这些成效远远低于同等条件下推行精益化生产所带来的最大效益。在调查了近 500 家企业后发现，在影响企业发展的众多要素中，管理已经成为制约中国制造业参与未来全球竞争的瓶颈，进行管理变革与提升是中国制造业成功转型的关键。

制造企业管理的最终目标是实现利润最大化，即凭借低成本、零缺陷、持续改善的精益化作业模式，使企业获得持续性发展。美国麻省理工学院教授詹姆斯·沃麦克、丹尼尔·琼斯等人经过长期关注和研究以丰田公司为代表的制造型企业的作业模式后，得出这样的结论——对于现代制造企业而言，精益化生产方式是最适用的一种生产组织管理方式，是 21 世纪的主流管理模式。

在现今这个经济发展的特殊时期，如何有效地推行精益化管理，已经成为众多企业经营者和管理者面临的首要问题。要解决这个问题，我们必须了解以往导致精益化推行失败的深层原因，并借助有针对性的举措加以改善。

我们的团队在长期的咨询服务和培训指导中发现，大多数企业害怕推行精益化或推行失败的主要原因有以下几点：

第一，推行精益化必须依赖于高素质的人才队伍，企业目前的人才结构达不到这一要求。

第二，企业目前的管理水平达不到推行精益化的程度，好高骛远地推行精益化只会加速企业的灭亡。

第三，推行精益化必然耗费大量的资源，如设备更新、管理成本等，企业目前承担不起。

第四，推行精益化很可能带来管理的动荡，在不断调整的过程中，将会产生人才流失等问题。

第五，企业目前的产销链不利于推行精益化，推行后反而导致作业管理过于僵化，缺少灵活变通的能力。

这些问题真切地反映了企业经营者和管理者们的忧虑——不是不想推行精益化，而是迫于无奈而放弃。

当思考止于此处时，我们也许真的会让自己陷于一筹莫展的挫败感中，企业和员工不得不安于产业链下游竞争。

事实果真如此吗？在这些问题的背后，我们忽略了一个很重要的事实：当企业和个人的工作标准不能处于行业前列时，付出的资源成本、时间成本、心理成本更高，收益却更小；如果我们长期依赖粗放型发展模式，即使目前稍有利润空间，也可以预见在不久的将来被淘汰出局。我们唯有居安思危，付出百倍的努力在所在领域实现精益化，才有可能获得最终的话语权和价值支配权，这才是企业未来的生存之

道。基于这样的思考，面对精益化推行中所存在的问题，我们需要做的不是逃避，而是系统地加以解决。

为了帮助企业认识 and 解决这些问题，我们悉心编写了这套《精益化管理整体解决方案》丛书。下表列出了具体的书目及其在实践中的指导意义。

《精益化管理整体解决方案》丛书书目及其在实践中的指导意义

序号	书 名	阅 读 对 象	指 导 意 义
1	精益化精神	员工、中层和基层管理者	帮助企业员工正确认知精益化，提升职业素养
	精益化误区	企业领导、管理人员	激发企业全员推行精益化的热情 破除精益化推行中的思维误区
2	图解 7S 推行	管理者、现场作业员	系统化普及现场管理技巧 提升企业的基础管理水平 为精益化推行提供保障
	打造一流作业现场的 77 个关键细节		
3	推行精益化生产的 68 个关键细节	管理者、现场作业员	全面梳理精益化推行中的细节 细致剖析，努力消除生产浪费 系统介绍精益化推行工具方法 建立积极的精益化价值观
	全面消除生产浪费的 82 个关键细节		
	精益化推行工具箱		
4	单元生产操作手册	企业领导、管理人员	建立按需生产的作业模式 阐述低成本的精益化解决方案 为员工提供工作改善的机会 营造安全、稳定的工作环境 吸引和稳固高素质的人才队伍 提升企业的市场竞争力
	标准作业操作手册		
	全面生产维护		

续表

序号	书 名	阅 读 对 象	指 导 意 义
5	流程命门	企业领导、管理人员	引领正确的流程改善思路 挖掘流程改善的执行细节 提供流程改善的工具和方法
	流程管理的 55 个关键细节	管理者、现场作业员	
	流程管理工具箱		
6	质量命门	企业领导、管理人员	引领正确的质量管理思路 挖掘质量管理的执行细节 提供质量管理的工具和方法
	质量管理的 55 个关键细节	管理者、现场作业员	
	质量管理工具箱		

推行精益化是一项庞大而复杂的工程。希望这套丛书的出版，能够为广大企业经营者和管理者提供些许帮助。由于笔者水平有限，书中难免存在遗漏或不足之处，还望广大读者批评指正。

齐忠玉
2010 年 8 月

前言

精益化管理的十项关键原则及其实践

精益化生产管理方式最初源于日本丰田汽车公司。1990 年，美国麻省理工学院教授詹姆斯·沃麦克等人通过“国际汽车计划（IMVP）”对近百家汽车制造厂进行调查和分析后，得出这样的观点：日本丰田汽车公司的生产方式是最适合现代制造企业的一种生产管理方式。在詹姆斯·沃麦克所著的《改变世界的机器》一书中，他以丰田生产方式为基础提出了“精益化生产”这一思想。这种思想的核心就是用最经济的方式进行生产和制造，在客户需要时，按客户需要的量，运用最少的资源，生产、提供客户所需要的产品。他指出：“精益化生产综合了大量生产与单件生产方式的最佳特征，将成为 21 世纪标准的全球生产体系。”

随着市场竞争的日益激烈，交货拖期、库存资金占用、产品质量不稳定、无法完成订单、生产效率低等众多问题，已成为阻碍众多中国制造型企业生存和发展的致命因素。于是，很多企业决定引进精益化管理模式，希望借此加强生产管理的过程控制，提高制造系统的灵

活性，合理布局生产运行系统，提升企业市场反应速度，以整体提高企业的竞争力和盈利水平。精益化管理模式就这样被推到中国制造企业的应用舞台上。

而今，已经没有人再去讨论企业是否需要精益管理模式，因为实施精益化管理早已成为一种“必须”行为。中国一些本土企业早已成功推行精益化管理。通过推行精益化管理，这些企业已经形成自己企业的核心竞争力，如海信的“资金周转”、“经营革新”，而它们本身也成为其他企业无法追赶的行业楷模和金牌企业。

但是，我们在研究中也发现了一些问题：部分企业并非将精益化当成一种管理手段，而是当作一种形式，仅仅是走过场而已。换句话说，真正从内控角度和客户角度来理解精益管理的企业甚少。有的管理者认为精益管理可有可无，有的管理者盲目地推行精益管理……

企业管理必须抓住重点。如果管理者将精益化视为维护企业发展的支持性手段，那么现在必须回过头来审视在过去许多年里，在精益化管理实践中曾经陷入了哪些误区，如今应如何快速跳出误区，促进企业达成精益化目标。切实有效地实行精益化管理要求管理者们必须从根本上接受精益化思想，并从根本上抓住精益化推行的要害。

我和我的团队从精益管理的要害问题出发，研究我们在这些要害问题上的错误管理方式，以此展开系统性思考。本书共分十章，每一章集中了精益化管理的一个要害性问题，在此基础上指出了具体管理实践中普遍的误区和错误，并提出了管理活动的基本原则。如何基于这些原则做好精益管理工作，正是本书的核心立意所在。

- **原则一：精益化管理必须抓住其本质和灵魂，确保低成本和零缺陷的并行，否则就会陷入“精而不益”的尴尬境地。**中国企业界普遍存在一个引人深思的现象：大多数企业虽然响亮地喊着“精益”的口号，但是在实际管理中却往往极力抓成本控制，而忽视了在质量方面的精益求精。一次次产品召回，一次次质量危机，使企业开始质疑精益化管理模式在时代嬗变中是否仍然有效。事实上，问题的根源并不在于管理模式本身，而在于管理者在精益化管理之路上，遗忘了精益化管理的精髓所在。本书的第一章将深入剖析并解决这个问题。

- **原则二：精益化成本控制，应从企业管理的全方位考量，并着眼于企业的可持续发展，而不能孤立地追求产品成本最小化。**成本控制是企业实现高利润的秘诀，如果只是简单地从降低产品成本入手，那么很可能因质量成本、库存成本增加等因素而导致更多的成本浪费。所以，管理者必须从企业管理的各个方面实施全方位改进，将低成本控制与企业的可持续发展相结合，将低成本管理引向正确的方向。有关这一点的具体实践，可参见本书第二章。

- **原则三：精益化管理绝不能忽视价值流的梳理，否则就会产生方向性错误，导致精益化管理过程中困难重重。**对于很多管理者而言，精益化再造是一项复杂的工作。因为无论是寻找精益化管理的起始点，还是确认精益化生产的价值区，都会让人感到无所适从。若遭遇价值链中断或价值链路径走向存在误差，那么将迫使人们不得不放弃精益化。所以，管理者要对精益化生产价值流事先加以梳理，让价值流从混乱变得清晰，从根本上确保精益化方向的正确。要达成这一目标，

可以参考本书第三章的相应内容。

- **原则四：精益化管理的实现需要不断完善的基础建设，否则就会成为空中楼阁。**基础建设是现场管理的根基，但是，很多企业的基础建设非常落后。从僵化的制度管理、混乱的组织结构到无处不在的浪费……基础建设的匮乏，现场管理的混乱，如此局面又如何实现精益呢？作为管理者，必须意识到，精益化是一种思想和工具，精益化管理的落实需要以基础建设为实体媒介。因此，只有完善了基础建设，企业才有机会开启精益化之门。有关这方面的具体实践方法请参考本书第四章的相关内容。

- **原则五：精益化的推行，绝不可能仅借助局部之力即可实现，而必须强化企业上下的全局统筹意识，并积极付诸行动。**虽然很多企业已然意识到精益化推行的重要性或已经宣布开始推行精益化，但是企业上下却仍然对精益化缺少认识，面对精而不益的现状，无人反省自身；更有一些企业将精益化变革直接扔给顾问公司，然后坐等收获精益化之果……“精益化推行”最终沦为一句缺少执行力的空头口号。管理者应该清楚，精益化的推行不是某位员工或某个部门的工作，更不是顾问公司宣传一下或协助改善一下就可以实现的，它需要全局统筹意识的形成。要达成这一目标，请参考本书第五章的相关内容。

- **原则六：精益化管理不仅仅局限于生产现场，而是要形成企业整体的精益化系统。**一提到精益化管理，很多管理人员都容易将视线拘囿于生产现场。其实推动精益化不仅仅在生产车间，企业精益化管理需要各部门提供相应的支持，真正的精益化管理必须形成产供销一

体化模式，借助一体化实现各方资源共享和各环节的快速对接，从总体角度来实现精益化目标。有关这方面的具体实践方法请参考本书第六章的相关内容。

- **原则七：精益化活动的开展，需要大量的专业人才来推动，否则，精益化目标的实现将遥遥无期。**员工对精益化的认知尚浅，企业发展计划难于落实，精益化实施方案的执行力低下……这些问题正是源于优秀专业人才的匮乏。如果管理者意识不到人才培养机制的重要性，将导致企业精益化活动的执行力缺失。所以，企业应建立适当的人才培养机制，使员工具备所需的素质能力，使致力于精益化推广的团队不断优化。有关这方面的具体实践方法请参考本书第七章的相关内容。

- **原则八：管理者应确保技术优势和过程能力的稳定性，以此确保精益化目标的实现。**虽然很多企业都在口口声声喊着“追求精益”，然而企业自身的工序能力却处于时刻变化中，面对突发状况难以给出合理的应对策略，质量问题层出不穷……这样技术性问题频发又谈何精益呢？其实，企业管理者完全可以通过事前预防、作业手法研究、生产痕迹管理等协助措施，保持自身的技术优势和过程的稳定性。有关这方面的具体实践方法请参考本书第八章的相关内容。

- **原则九：标准化仅仅是实现精益化的载体，而精益化才是所有企业管理工作的终极目标。**很多企业都在贯彻执行标准化措施，他们认为按照既定标准操作，就一定是正确的。于是大胆地借鉴成功企业的精益化模式，不加修改地直接移植到本企业中；而员工则为了标准

而标准，标准化管理走走形式。这些行为说明管理者和员工尚未了解企业采用标准化管理的目的。其实，标准化仅仅是一种媒介，实施标准化管理的方向是精益化，这才是企业管理之王道。为标准而标准，只会给企业造成不必要的形式浪费。这是管理者需要注意的问题，本书将在第九章中对此予以重点阐述。

- **原则十：精益化管理不是一朝一夕之功，而要将其作为一项持续改善的系统工程。**为了适应瞬息万变的市场环境，越来越多的企业将精益化视为改善企业运营现状的法宝，亦步亦趋地紧随成功企业的脚步。然而热情过后，一切精益化活动宣告终止。部分取得些许成功的管理者，则为了保持来之不易的精益化成果，一成不变地坚持精益化策略，最终使企业管理策略难以应对随时变化的外部环境，企业竞争力逐渐下降。这样的精益化活动难以取得预期的效果，甚至会成为企业管理的绊脚石。其实，这个问题的根源在于整个企业缺少持续精益化的意识和行为。如果从管理者到员工都具备正确的精益化思想，稳步实施精益化措施并逐步改进不足之处，那么精益化目标的实现便指日可待了。

丛书序

前言

第一章 丰田迷局

——丰田危机拷问精益化生产	1
被拖垮的通用汽车	2
快速扩张的契机	5
从笑傲江湖到危机重重	8
经营者的困惑	11
不仅仅制造	14
精益生产的“魂魄”	18
低成本，零缺陷，持续改善	21

第二章 低成本合理化

——用精益化手段持续降低成本	25
成本的价值	26
丰田惨败的教训	27
增加还是降低？	30
危险的机会主义	34
低成本不等于低开销	35
量产更为经济？	38

自欺欺人的零库存	40
拉动式生产与单件流	42
一体化的成本优化控制	45
第三章 从混乱到清晰	
——梳理精益化生产的价值流	51
精益化再造从何入手?	52
精益化的价值区	54
价值链的舞蹈	56
由外而内的路径	60
客户需求拉动原则	63
内部与外部的整合	66
价值链识别管理	68
发现价值流	71
管理工作的价值点	75
持续的价值优化	78
第四章 将根基打牢	
——完善基础建设, 打开精益化之门	81
永远的现场	82
僵化的制度	84
管理者迷局	87
沉浮于组织中	89
浪费无处不在	91
奢望是一剂迷药	95
变革的勇气	97
组织的重塑	100

制度化之旅	102
7S 推行任重道远	104
可视化之路	107

第五章 不谋不立

——推行精益化必须强化全局统筹意识	111
无奈的顾问公司	112
充满荆棘的道路	114
积极的自我反省	119
构建贴身的企业文化	121
系统化思考	124
量身塑造管理模式	127
以精益化为导向	130
行动起来：完成精益化的飞跃	133
流动着的精益化活动	134
怎样才能做到更好	137

第六章 精益化不是孤岛

——完善产供销一体化的精益化系统	141
不仅仅在现场	142
顾此失彼的局部优化	144
狭隘的竞争	145
孤单英雄	147
以市场为导向	149
全方位的精益化	152
一体化拉动	154
实现资源共享	157

让对接快捷化	159
多企业动态联盟	161
信息流拉动精益化	163

第七章 补足人才短板

——用人才培养机制为精益化护航	167
大野耐一的无奈	168
思维的瓶颈	169
不可及的未来	171
精益化生产的主人	173
特殊背景下的壮举	174
TWI 人才培养方案	175
你需要什么样的培训?	178
差异化培训模式	180
非常规人才培养	182
多能工战略	184
培养团队意识	188

第八章 让技术落地

——确保技术能力与制造能力的完美对接	191
一只蟑螂引发的悲剧	192
客户! 客户!	194
无为的设计	197
变化中的工序能力	199
无所作为的制造	202
何为质量	205
从设计到制造	208

预防式质量管理	212
作业手法研究	215
生产痕迹的管理	217
准时化、自动化	219
第九章 标准化陷阱	
——精益化，而非所有事物都标准化	223
什么是标准化管理	224
大野耐一谈标准化	226
心中的标准	228
标准化的局限	230
创造力从何而来	232
柔性生产的实践	234
第十章 改善永无止境	
——确保精益化活动的持续进行	239
浅尝辄止的精益化活动	240
热情的光环	241
激情，还是理性？	243
僵化的精益化策略	245
精益化意识的养成	247
PDCA 和 SDCA	250
小改善，而不是大变革	254
为每一次进步叫好	255
现在，拥抱精益化	257
参考文献	260
后记	261