

JINGYI GUANLI
50 WEN

精益管理 50问

唐昕 主编

翟耀 冯兰英 王月敏 副主编



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

精益管理

50问

ISBN 978-7-5083-9110-6



9 787508 391106 >

定价：20.00 元

销售分类建议：电力工程 / 综合

精益管理50问

主 编 唐 昕

副主编 翟 耀 冯兰英 王月敏

参 编 张 舸 袁 帅 祝 琳



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

精益管理是近年来管理专业提出的新的管理理念。本书结合电力企业特点,阐述了精益生产、精益思想、精益管理、精益企业等精益理论的精华,并提供了精益管理方面的一些成功案例和宝贵经验。本书文字简洁,且配有大量彩色插图,简明易懂。

本书适合企业经营、管理人员阅读,也可供电力系统及其他企事业单位全体员工学习,作为企业文化建设的学习读本。

图书在版编目(CIP)数据

精益管理 50 问/唐昕主编. —北京: 中国电力出版社,
2009

ISBN 978 - 7 - 5083 - 9110 - 6

I. 精… II. 唐… III. 企业管理—问答 IV. F270 - 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 116162 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

北京博图彩色印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2009 年 9 月第一版 2009 年 9 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 32 开本 2.375 印张 50 千字

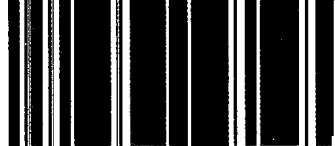
印数 0001—3000 册 定价 20.00 元

敬 告 读 者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究



前 言

为认真落实国家电网公司“三节约”精神，贯彻河南省电力公司“增收节支，全面提升精益化管理水平”的相关要求，作为河南省电力公司的管理人员培训中心，我们在河南省电力公司有关领导和总经理工作部的大力支持与悉心指导下，精心策划编写了这本《精益管理 50 问》。

本书以期通过用最通俗易懂的问答方式，从对精益生产、精益思想、精益管理、精益企业等理论的精华解读入手，帮助各位读者尽快了解并掌握精益管理的基础知识、核心思想和实施方法。同时，本书提供了一些精益管理典型成功案例和经验介绍，期待能促进读者从管理实践的角度更深层地学习思考与交流，并把精益管理思想充分融入到日常工作实践当中，切实为企业的精益管理、协同发展提供理论基础与支撑。

由于编者认识和能力所限，这本小册子可能存在不够成熟和不完善之处，恳请各位读者多多批评指正。

河南省电力公司培训中心

二〇〇九年三月



目 录

前言

第一篇 精益管理基础篇

1

1. 何谓精益管理? /1
2. 精益管理是如何产生的? /1
3. 什么是准时制 (JIT)? /2
4. 精益管理经历了一个怎样的发展过程? /3
5. 精益管理的基本理念是什么? /3
6. 如何降低成本? /4
7. 何谓浪费? /4
8. 常见的浪费有哪些? /5
9. 精益管理的目的是什么? /5
10. 精益管理的核心是什么? /5
11. 精益思想的原则是什么? /6
12. 什么是价值流? /6
13. 精益管理能够带来哪些实践效果? /7
14. 实施精益管理的重大意义是什么? /8
15. 国家电网公司何时提出精益化管理? /9
16. 精益化管理与精细化管理的关系如何? /9
17. 为什么由精细化管理转变为精益化管理? /10
18. 河南省电力公司发展方式转变的基本内涵是什么? /11

19. 如何有效开展“精益管理年”活动? /11
20. 精益化管理与“三节约”的关系是什么? /12

第二篇 精益管理实施篇

13

21. 精益管理的实现思路是什么? /13
22. 实施精益管理的先决条件是什么? /13
23. 实施精益管理的关键是什么? /13
24. 实施精益管理的具体步骤是什么? /14
25. 如何精确地定义你所要提供的价值? /15
26. 如何界定一个完整的价值创造流程? /15
27. 分析现状, 找出浪费的步骤有哪些? /16
28. 如何分析原因, 寻找改进的途径? /16
29. 如何制定目标? /18
30. 精益管理最核心的思想是什么? /18
31. 持续改进的基本理念是什么? /18
32. 实现持续改进的关键是什么? /18
33. 为什么要建立持续改进的循环机制? /19
34. 持续改进可以采用哪些方法? /19
35. 什么是全员生产维护? /19
36. 什么是六西格玛管理? /21
37. 什么是 PDCA 循环? /23
38. 什么是 5S 管理? /24
39. 什么是目视管理? /25
40. 精益管理过程中我们应当避免的误区有哪些? /27

41. 丰田：拧干毛巾最后一滴水/29
42. 戴尔的 DNA——持续不断地改进/33
43. 柯达推行 KOS 精益管理——向企业七大浪费宣战/34
44. 韩国三星集团的全员生产保全（TPM）管理/37
45. 德国的精益管理思想/40
46. 一汽的精益生产与准时生产/44
47. 上海通用的精益生产/50
48. 宝钢的精益成本管理/56
49. 中远物流的精益管理之路/58
50. 上海电力公司的精益管理实践/63

第 一 篇

精益管理基础篇

1. 何谓精益管理？

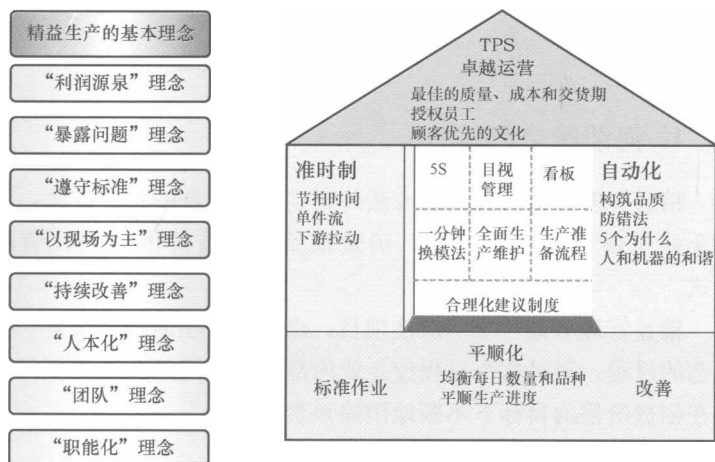
精益管理是将精益生产方法外延到企业管理的各个方面，促使企业重新思考运营流程，消除浪费，创造价值的现代管理模式。

精益管理不是一个一次性项目，也不是一项运动，而是一个动态的过程，通过这个过程使企业内部各个部门的全体员工能够在创造价值的目标下不断地消除浪费。

2. 精益管理是如何产生的？

精益管理起源于制造业。20 世纪 50 年代，日本丰田汽车公司（简称丰田公司）在对美国福特汽车公司考察后，探索出了一种多品种、小批量且高质量、低成本的汽车生产方式，被称为“丰田生产方式（Toyota Production System，简称 TPS）”。这一降低成本、适应市场需求的生产方式成为日本汽车行业在 70 年代迅速占领国际市场的秘密武器，由此引起了全世界的关注，掀起了考察丰田公司、学习丰田公司的热潮。从 1985 年开始，以美国麻省理工学院的教授为首，联合英国剑桥大学、美国三大企业巨头和欧洲五大汽车公司参加，包括美国一些汽车行业协会等

企业自筹资金来共同研究日本的丰田生产方式是否可以全球适用，结论正式发表在 1990 年出版的《改变世界的机器》一书中。此书对丰田生产方式从理论上进行全面地归纳和总结，并将其称为精益生产（Lean Production）。自此精益思想的应用不再局限于制造业，众多服务行业也开始思考精益管理的扩大应用。



精益生产理念及体系

3. 什么是准时制（JIT）？

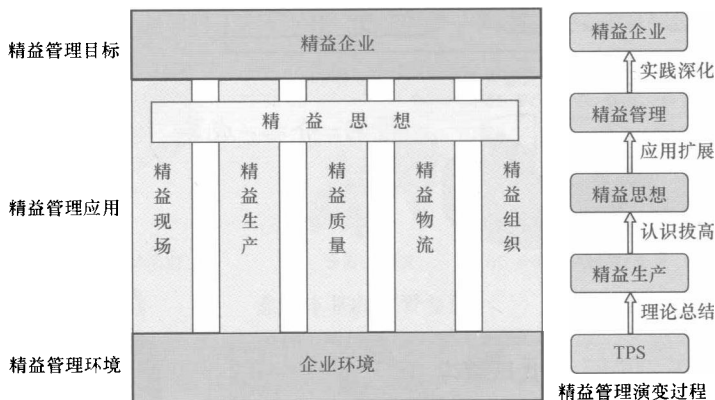
准时生产方式（Just In Time，简称 JIT），是日本丰田汽车公司在 20 世纪 60 年代实行的一种生产方式，是指将必要的零件以必要的数量在必要的时间送到生产线，并且只将所需要的零件、只以所需要的数量、只在正好需要的时间送到生产。

这是为适应 20 世纪 60 年代消费需求变得多样化、个性化而

建立的一种生产体系及为此生产体系服务的物流体系。

4. 精益管理经历了一个怎样的发展过程？

从 20 世纪 90 年代至今，精益管理经历了从精益生产（Lean Production），再到精益思想（Lean Thinking）、精益管理（Lean Management）、精益企业（Lean Enterprise）的概念扩展过程。

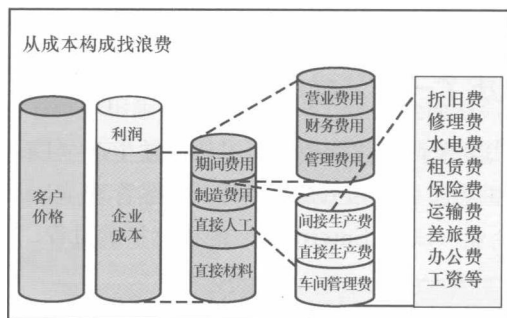


精益管理的核心思想

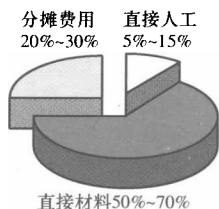
5. 精益管理的基本理念是什么？

精益管理的基本理念是：每一个企业都是要追求利润的，而利润来源于对降低成本的不断追求之中。

企业的利润取决于价格、数量、成本三要素。价格和数量越高，成本越低，利润额也就越高。在以上三要素中，价格要素在当今买方市场下由市场决定，数量要素取决于市场的容量和进出同一市场的企业的竞争态势，相对而言企业最能控制的是因企业内部行为而发生的成本要素。



如此多的费用明细，哪一项放松了，企业利润都是损失！



利润=价格-成本

精益管理的基本理念

6. 如何降低成本？

20 世纪 50 年代前，企业降低成本的一大武器是规模效益。尤其是对工业企业来说，产品品种少的情况下，对单一品种大规模生产，批量越大，规模效益越强，成本也就越低。

而今天，各行业面临的都是多样化的需求，只靠规模效益降低成本已经远远不够。精益生产方式认为降低成本的方式是彻底排除浪费！

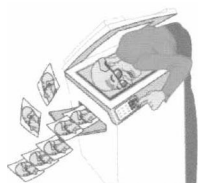
7. 何谓浪费？

精益管理对浪费的定义是：企业经营过程中只使成本增加的诸因素，换句话说，浪费是不会带来任何附加价值的诸因素。这种浪费存在于企业内部各个环节、各个部门、各个业务流程中。

8. 常见的浪费有哪些?

生产现场的七种浪费包括过量生产的浪费、等待造成的时间浪费、商品的不必要运输、工作本身的浪费、库存的浪费、动作的浪费、质量缺陷的浪费。

管理工作的七种浪费包括闲置的浪费、等待的浪费、协调不力的浪费、无序的浪费、失职的浪费、低效的浪费、管理成本的浪费。



过量生产的浪费



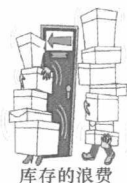
等待的浪费



运输的浪费



工作本身的浪费



库存的浪费



动作的浪费



质量缺陷的浪费

生产现场的七种浪费

9. 精益管理的目的是什么?

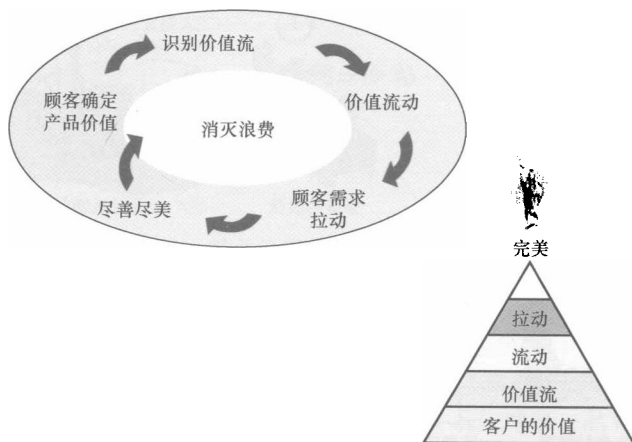
精益管理的目的是以最小的浪费为顾客提供最大的价值。

10. 精益管理的核心是什么?

精益管理的核心是通过持续不断地排除浪费来赢得利润、创造价值。

11. 精益思想的原则是什么？

- (1) 精确地定义特定产品的价值；
- (2) 识别出每种产品的价值流；
- (3) 使价值不间断地流动；
- (4) 让客户从生产者方面拉动价值；
- (5) 永远追求尽善尽美。

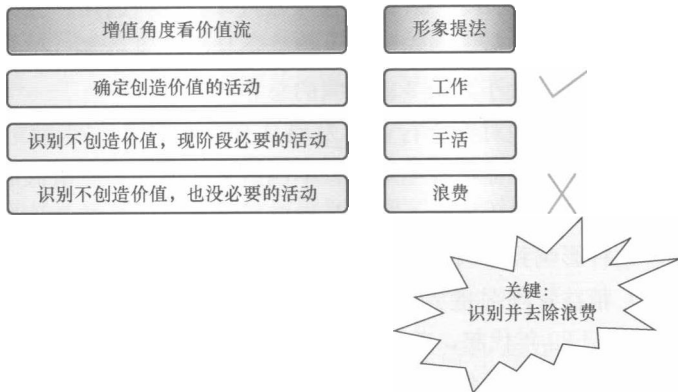


精益思想的原则

12. 什么是价值流？

价值流是指从原材料转变为成品并给它赋予价值的全部活动。这些活动包括：从概念设想通过细节设计和工程到投产的技术过程，从订单处理到计划制订再到送货的信息过程，从原材料制成最终产品送到用户手中的物质转化过程，以及产品全生命周期的支持和服务过程。

识别价值流就是在价值流中找到哪些是真正增值的活动、哪些是可以立即去掉的不增值活动。



识别价值流

13. 精益管理能够带来哪些实践效果？

(1) 精益管理能够通过降低生产所需要的资源消耗来减少成本。下面这个表格是传统生产方式和精益生产方式做同样一个产品所耗费资源的对比。

传统生产方式 VS 精益生产方式

项 目	传统生产方式	精益生产方式
人力资源	1	1/2
在制品库存	1	1/10
工厂面积	1	1/2
成品库存	1	1/4
产品质量	1	3

(2) 精益管理能够在收入持平的情况下，通过减少成本来实现更大的利润。2005 年，世界 500 强前 10 名包括 4 家石油公司、4 家汽车公司和沃尔玛、GE。在这 4 家汽车公司（通用、克莱斯勒、丰田、福特）中，通用的收入稍高，其余 3 家持平，但是最后丰田的利润却大于其余 3 家利润的总和。

(3) 精益管理对整个行业的发展具有重大意义。20 世纪 70 年代之后日本的产品风靡全球，日本制造几乎成为高质量低成本产品的代名词。日本制造业强大的重要原因之一就是精益生产的理念。这种影响到今天还存在。

(4) 精益管理对世界其他国家尤其经济大国产生深远的影响。20 世纪 80 年代起，美国的制造业感受到了来自日本的强大威胁，不再有竞争优势。20 世纪 90 年代后，美国号称其重新恢复了竞争优势，要奋起直追日本，精益管理就是奋起直追的重要武器。在接下来的 10 年里，美国把发源于日本的精益管理思想不断应用于其企业管理的实践中。

(5) 精益管理被世界许多著名大企业所采用，使它们长期立于不败之地。

目前，包括 GE、摩托罗拉、戴尔、惠普等在世界范围内有竞争力的企业，很多生产管理方式都来源于精益思想。

14. 实施精益管理的重大意义是什么？

精益管理是强势企业的必备要素之一。强势企业是指能在动荡的市场环境中生存下来，并不断发展壮大的企业。强势企业的必备要素包括有明确的企业发展战略；有强有力的领导力；精益管理。

以上三要素相辅相成，是一个完整的系统：

(1) 制定明确的企业发展目标。一个正确的企业战略要保证

企业做正确的事。

(2) 确定一个好的战略有可能靠高层，而战略的实现是靠企业内部各个部门的全体员工。领导力的第一个含义是让企业上上下下认同企业的战略，心甘情愿地跟随这个战略来行动。领导力的第二个含义是有一套有效的激励方法，让大家积极主动地跟随战略行动。

(3) 执行力决定最终的成败，这是指认同企业的战略并积极主动地跟随战略行动的效率问题，用更短的时间、更低的成本来达到目标，这就是精益管理。

第一、二个要素并不难达到，要素三最为关键。

15. 国家电网公司何时提出精益化管理？

在国家电网公司一届三次职工代表大会暨 2008 年工作会议上，刘振亚总经理作了题为《全力推动公司发展再上新台阶 为初步建成“一强三优”现代公司而奋斗》的工作报告。报告中提出，要实现“两个转变”，必须落实好“四化”工作，即集团化运作、集约化发展、精益化管理、标准化建设。第一次提出了精益化管理的概念，用精益化管理取代了此前的精细化管理。

16. 精益化管理与精细化管理的关系如何？

从字面上看，精者，去粗、精密、精良、取其精华；细者，入微、详细、细致、注重细节；益者，更加、利益、效益、精益求精。

精细化管理是一种管理理念和管理技术，运用程序化、标准化、数据化和信息化的手段对组织管理进行系统化和细化，实现各单位精确、高效、协同和持续运行。精细化管理就是摒弃传统的粗放式管理模式，将具体、明确的量化标准渗透到管理的各个