

高员工流失率下的 精益生产

在中国，精益生产如何应对员工流失
高员工流失下，如何推进精益生产

余伟辉 等◎著

80后、90后
员工的精益倡导模式

弹性应对员工
流失后的生产线

瓶颈如何应用

精益西格玛技术
改善员工流失

高员工流失率下的 精益生产

在中国，精益生产如何应对员工流失
高员工流失下，如何推进精益生产

余伟辉 等◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

高员工流失率下的精益生产/余伟辉等著. —北京: 企业管理出版社, 2014. 1

ISBN 978-7-5164-0641-0

I. ①高… II. ①余… III. ①企业管理-生产管理 IV. ①F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 298533 号

书 名: 高员工流失率下的精益生产

作 者: 余伟辉 李占凯 苏 鹰 杨 永 陈拱阳

选题策划: 刘 刚

责任编辑: 周灵均

书 号: ISBN 978-7-5164-0641-0

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: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701661 (010) 68701891

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市文阁印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 710 毫米×1000 毫米 16 开本 17.5 印张 242 千字

版 次: 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 49.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

主 编：余伟辉

副主编：李占凯 苏 飏
杨 永 陈拱阳

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务；

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们希望您：把阅读各类经营管理类图书时的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们将认真聆听。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010-51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版、同类图书推荐，发送短信“4011”和您的电子邮箱至 13611149991 即可在 2 个工作日内收到。

前言

进入 21 世纪，招工难、员工流失率高正成为社会和企业日益头痛的问题，与此同时，精益生产（Lean Production）在中国也如雨后春笋般蓬勃发展，越来越多的企业意识到通过实施精益生产减少库存（Inventory）、缩短周期（Lead Time）、降低成本（Cost）的重要性与迫切性。然而，中国企业在实施精益生产并享受精益生产带来的效益时，却常常面临着员工高流失率下如何应用精益生产的困境。

在珠三角与长三角的劳动密集型企业中，生产线的员工月流失率能控制在 6% 以下是相当不错的了，大部分企业的月流失率都在 6% ~ 15% 之间，还有相当一部分企业的月流失高达 20% 以上，甚至在内地的很多企业，员工流失率的状况也好不了多少。这就意味着，对大部分企业而言，一年之内，生产线上的员工基本上需要全部更换！

这个数字对精益生产来说是极大的挑战，发展于 20 世纪五六十年代的日本丰田生产方式（TPS-Toyota Production System）的精益生产，其起源和发展都没有遇到过员工高流失的问题。在 20 世纪五六十年代的日本，当时，受文化、工会和劳资管理模式的影响，丰田的员工大都是终身制的。丰田认为员工是企业最重要的资源，丰田生产的创始人大野耐一认为：“劳动力现在已经和公司的机器一样成为短期的不变成本，而且从长远来看，工人们甚至是更为重要的固定成本，机器的陈旧可以折旧并报废，但是丰田公司需要在人力的资源有效的 40 年内，得到最大的产出……”精益生产正是在这样的背景之下产生和发展的。

从精益生产起源和发展的历程来看，精益生产所有的理念和方法基本上都是基于员工相对稳定基础上的，无论是精益生产应用比较广泛的日本或美国，都未曾真正面对过中国目前如此突出的员工高流失率的问题。可以说，这是一

个有中国特色的问题。因此，当中国企业开始应用精益生产时，很快就发现，员工的高流失率对精益生产的效果带来很大影响，这些影响主要体现在：

一、影响产线平衡。精益生产要求生产线上的每一个工位按照节拍来平衡生产，员工流失势必对整个产线的平衡产生影响。

二、培训困难。精益生产线往往对员工有更高的理论和技术要求，而企业要投入更多的资源来培训新员工，尤其对劳动密集型企业，对员工的培训工作更为繁重。更为头痛的是，员工刚开始熟悉精益的理念、方法和管理的时候，很快又离开了企业，这让众多的精益推行者疲于应付，甚至失去耐心。

三、影响精益企业文化。员工频繁流失与补充，缺乏企业的归属感和参与度，无法很好地融入精益企业的战略和体系中，精益文化和改善氛围很难建立及延续。

.....

所有这些影响，让精益生产的推行者不得不花更多的时间来解决精益生产如何适应员工高流失率的状况。

在笔者历次参加或组织的精益研讨活动中，与会者的提问都离不开“员工流失”问题。事实上，员工流失是中国当前的社会问题，精益生产的工具和方法本身并非关注于如何解决员工高流失率的问题，而我们要在当前高流失率的状况中有效地推行和应用精益生产并从中获益，简单地生搬硬套显然行不通。因此，一定要结合中国企业的实际状况，发展适合中国的精益生产理念和方法。

本书跳出员工流失仅仅是 HR 的职责的传统意识，结合笔者近 20 年在世界 500 强优秀外企的生产运营管理经验、近 200 家中外企业精益推行及咨询的实战应用及与大量专业同行交流的心得，总结出一些推行精益生产时如何应对高员工流失的精益理念、精益解决方案及实施方法。

本书的核心思想是：

一、面对高员工流失，精益生产的实践应该关注哪些问题。

二、如何合理应用精益管理中的技术和方法，帮助预防和解决员工流失的问题。

三、既然中国目前员工高流失不可避免，在推行精益生产时，精益管理应该怎样应对。

然而，任何管理理念和方法，如果只是单一、孤立地使用，而不能系统地综合应用，它们都只是一些零散的工具而已，不能实现有目的的管理行为。如何把这些有效的理念方法整合成一套应对和解决员工流失的系统方法和可执行的套路，这势必是精益推行者和企业管理者真正关注的环节。

本书最大亮点之一，是结合精益西格玛 D（定义）、M（测量）、A（分析）、I（改善）、C（控制）的项目改善思路，将精益的理念方法应用于生产管理体系，并融入 HR - 人力资源的员工管理行为，以改善员工流失的项目实践，将精益生产、现场管理、品质工艺、HR 人事行政管理等原本零散的理念、方法有效地整合成一个系统的套路和管理行为，为精益的实践者和企业的管理人士全面呈现一种行之有效地应对员工流失的项目改善模式。

在笔者多年的精益推行及咨询历程中，已成功地为众多企业导入了“员工流失精益西格玛改善项目”，并取得了明显的效果，有效地支持了精益生产应用和推广。这个套路和方法不仅适合精益推行管理人员，也适合生产管理人员和 HR 人力资源管理部门。

本书分四章，从精益理念与文化、精益工具方法、精益管理与制度三方面，来论述推行精益管理时如何应对员工流失。最后，通过综合应用精益西格玛的改善项目，展示如何系统地改善公司员工流失。

本书是国内第一部融汇西方先进管理模式，结合中国国情和企业实际，综合介绍精益管理推行过程中如何应对和改善员工流失的里程碑式专著，相信能对中国企业的管理转型和提升有很大的帮助。

最后，感谢在本书编写过程中做出大量贡献的博凯企业管理顾问有限公司全体同事、朋友、编辑和同仁！

博凯企业管理顾问有限公司精益生产首席顾问

财智菁英管理学院副院长

余伟辉

2013 年 11 月 30 日

博瑞森管理丛书

更多实战好书,请关注“博瑞森图书直营店—淘宝网”

<http://qiyeshudian.taobao.com/>

宋新宇博士「简单」系列	 让管理回归简单 (升级版) 从目标、组织、决策、授权、人才、自我管理出发,提出最实用的解决方法	 让经营回归简单 (升级版) 从战略、客户、产品、员工、成长和经营管理者入手抓住企业经营的关键	 让用人回归简单 深度剖析用人的原则、难题、误区、方法,以及用人者的修炼,解决企业的用人难题
 7个转变,让公司3年胜出 李蓓 著	在消费者主权时代,从生产、营销、服务到组织管理,给出企业转型升级的具体操作路径	 升级你的营销组织 程绍珊 吴越舟 著	本土第1部营销组织实战专著,用有机性的营销组织力代替“营销能人”,打造战略统一、策略灵活、执行力强的高绩效营销队伍
 边干边学做老板 黄中强 著	一位创业20多年的民企老板的肺腑之言,带给老板86个实用忠告	 产品炼金术 史贤龙 著	告诉你打造畅销品的新思维与好方法
 卖轮子: 选择最佳营销方式 【美】杰夫·科克斯等著	从新产品上市到市场成熟和企业转型,一个故事轻松把握营销精髓	 涨价也能卖到翻 【日】村松达夫 著	让每个顾客在你的产品上、在你的店里掏出更多的钱,让你的东西涨价也能卖到翻

续表

 公司由小到大要过哪些坎 卢强 著	能长大的企业是有规律可循的,会依次经历试错、突围和转型3个阶段,让企业看清位置,并对接下来的路有所了解	 成为优秀的快消品区域经理 伯建新 著	掌控市场+内部管理+常见误区+工具箱+自我提升,37个“怎么办”全面系统分析区域经理的工作关键点
 华夏基石方法:企业文化落地本土实践 王祥伍 谭俊峰 著	作者10年积累、原创方法、一线资料,毫无保留奉献,是企业文化落地真正有洞察力和实操价值的一本书	 跳出同质思维,从跟随到领先 郭剑 著	有效的思维框架和工具、66个企业案例深度剖析,帮助企业突破行业长期思维惯性,发现大片蓝海
 传统行业如何用网络拿订单 张进 著	国内第1部针对中小企业的网络实战指导图书,作者以自己10多年的网络营销经验和研究积累为基础,为你带来最具实战性的建议	 用流程解放管理者 张国祥 著	国内第1部针对企业的流程管理实战图书!实现流程管理从无到有、从有到全
书名及作者	内容简介		
中层领导力 【韩】崔秉权等著	帮助中层管理者认清自身管理上的不足,快速提升领导力,更好地激发团队工作热情,实现下属、自身、企业的多赢		
使命 驱动企业成长 高可为 著	企业的兴衰成败可以用一套经营逻辑和管理逻辑来解释,这套逻辑的起点和实践就是使命。这是中国第一部系统探讨企业使命的书		
总部有多强大,门店就能走多远 IBMG 国际商业管理集团 著	像沃尔玛、家乐福一样,掌控千家门店,成就零售帝国		
高员工流失率下的精益生产 余伟辉 主编	本书是国内第一部融汇西方先进管理模式,结合中国本土社情和企业实际,综合介绍精益管理推行过程中如何应对和改善员工流失的里程碑式专著		
采纳方法:破解本土营销8大难题 朱玉童 著	新观点、新思维、实践案例,系统全面归纳总结、提供切实方法,各个击破解决营销难题		
采纳方法:化解渠道冲突 朱玉童 著	立体介绍渠道冲突的现象、原因、解决方法及渠道管理的观点、工具、非常具有实战性。形式上创新、情景化,带给读者阅读的愉快感		

续表

书名及作者	内容简介
联纵智达营销真案例 联纵智达研究院 著	本书精选和系统阐述了5个专经营销咨询16年的联纵智达公司的真实营销案例
用数字解放营销人 黄润霖 著	从营销中的各个问题出发,教会读者如何运用“营销的数字技术”,并能够运用公式和真实可见的数据赢得市场和管理团队
麻烦就是需求,难题就是商机 卢根鑫 著	通过从顾客身上不断发掘顾客真正强烈的价值需求,选择合适的产品载体,帮你挖掘出市场真实需要的商机
本土化人力资源管理8大思维 周剑 著	立足中国本土实践,针对民营中小企业的独特的人力资源问题提出了一个系统、实用的新理论,从实际出发,帮助中小企业重新认识和解决企业中人的问题
用流程解放管理者2中小型企业规范化管理 张国祥 著	规范化管理不再是大企业的专利。张国祥老师将企业规范化管理的各个方面系统地讲述出来,为中小企业的规范化管理指明方向,值得广大中小企业借鉴
阿米巴经营的中国模式 李志华 著	阿米巴经营理论来自于管理学泰斗稻盛和夫,本书将该理论进行了中国本土化的发散和拓展,形成一套专业完整的体系,具有很强的工具性及学术、实战价值
集团化人力资源管理实践 李小勇 著	系统性阐述了集团化人力资源管理方面的内容,适合集团企业的人力资源专业人员阅读学习
老板、经理人双赢之道 陈明 著	从企业家和经理人尤其是“空降经理人”共生的角度出发,发现问题、化解矛盾,让沟通变得简单、透明,让双方实现共赢
走出薪酬管理误区 全怀周 著	本书梳理了薪酬体系构建中常见的8个误区,针对这8个误区,分别给出分析和解决方法
企业文化的逻辑 王祥伍 著	从这部书里,可以透彻了解文化、了解企业文化的根源,同时又不是高深和脱离实际的学术观点,读者会从中获得知识、得到点拨,或是感叹原来如此
快消品营销与渠道管理 谭长春 著	本书立足快消品行业,帮助老板、营销总监、区域经理等各层管理者解决自己日常涉及的员工管理和渠道管理事务
招招见销量的营销常识 刘文新 著	全面解开你的销量之谜,读完本书,你的每一个营销动作都可以提高销量、降低成本
回归本源看绩效 孙波 著	企业对于绩效管理的应用可能进入了神秘化和技术化的误区,本书回归绩效管理的概念和本质,梳理绩效与企业经营的关系
企业文化激活沟通 宋籽宸 安琪 著	企业文化对于组织沟通状况的影响是根本性的。本书系统阐述沟通与企业文化的关系,帮助企业构建提升沟通效能的企业文化解决方案
华夏基石方法:人才评价中心(超级漫画版) 邢雷 朱军梅 郑雪琴 张小斐著	国内第一本用漫画形式书写的人才测评专业书籍
博瑞森行业丛书	
书名及作者	内容简介
白酒营销的第一本书 唐江华 著	国内第1部白酒营销实战指导图书,帮你打开白酒营销大门

续表

白酒经销商的第一本书 唐江华 著	第1部写给白酒经销商的实战全指导,为你答疑解惑
食用油营销第1书 余盛 著	从食用油的概况入手,小包装食用油的营销常识、品牌战略、营销方法,以及细分品类分类营销手段
乳业营销第1书 侯军伟 著	乳业营销的第1本书!从区域性乳品企业的实际情况出发,捕捉到他们最大的特点和现实中存在的关键问题,梳理出一条清晰的脉络,并提出了明确的解决方法
新医改下的医药营销与团队管理 史立臣 著	本书立足最新医改政策的解读,提供丰富的本土企业实践案例,为民营企业指明方向,提供变革之路,以及具体的方法措施
农资营销实战全指导 张博 著	农资营销实战的第1本书!如何找到提高销售效率和服务价值的营销模式是整个农资行业的重要命题,而本书就为您提供了完美答案
精品银行管理之道 崔海鹏 何屹 主编	本书提出打造精品银行是中小银行发展的战略选择,并从产品、业务、经营、客户、风险、团队等多个角度入手,全面又贴合实际地为读者提供行之有效的方法
建材家居营销实务:新环境、新战法 程绍珊 杨鸿贵 主编	站在营销模式创新的角度,为行业、企业营销开辟了一条新道路,并提供了具体的操作方法与参考案例供读者切实学习使用
农产品营销实战第一书 胡浪球 著	农产品实战营销的第1书!立足本土,33个核心问题配合生动案例,农产品营销盈利不再难
医药营销与处方药学术推广 马宝琳 著	作者用平时的语言、轻松的笔触、原创的模型和亲身操作的成功案例,为大家讲述处方药医学策划如何让“平民产品”变成“明星产品”
新医改了,药店就要这样开 尚锋 著	中小型药店如何确定未来方向?如何立足于自身现有优势,分析或挖掘市场生态和需求?如何在竞争激烈的市场谋求突破和实现稳步增长?本书给你答案
零售:把客流变成购买力 丁昀 著	本书立足于本土实践,从整个行业的角度出发,分析业态特点,提出行业转型升级之道,并辅以大量实际案例,分析具体方法。零售行业必看的一本书
待出版,敬请关注	
书名及作者	内容简介
首轮胜出后,企业如何二次突围 苗兆光 著	本书定位于中间型企业,这类企业面临企业成长瓶颈,需要可持续发展的动力,本书从企业战略、管理、组织、产品等方面逐个击破,通过实战案例解答困惑,给予读者切实的帮助
商业模式与品牌营销 杨旭 林子力 主编	需求为本,梳理产业价值链上的各方需求,找到一种能够满足各方需求的盈利模式,从而提升公司的地位和价值
突破成长的陷阱 夏惊鸣 著	本书是对企业发展中的一个具体阶段的思考,即从机会主义转向战略成长过程中的经营和管理问题的梳理
从白酒经销商到品牌运营商 付文利 著	扎根行业特色,对白酒经销商如何拓展市场、规范自己的管理体系,给出了一个系统、专业的框架
中国茶营销第1书 柏龔 著	本书扎根行业,各个击破,在茶叶营销独具特色的各个方面深入浅出的为读者提供具体方法

博瑞森管理丛书

征稿启事

当中国和中国企业崛起成为全球共识,本土管理咨询、管理研究与创新正随之兴起。

谁是中国企业最信任、最渴求的管理专家?

何种管理思想、方法更适合当下中国企业?

博瑞森图书联合国内诸多管理专家、专业媒体、出版社向本土管理咨询师、企业管理者、管理研究者征稿!希望通过“博瑞森图书”这一本土管理图书的出版平台,为广大管理专家提供研究、创新成果展示机会,让更多有利于中国企业崛起的好思想、好方法迸发出来,为企业助力,为中国加油!

无论您目前是否已有待出版的内容,只要您认为自己的思想符合我们的出版方向、标准,请您与我们联系,将您的个人简介、或博客链接、或文章等相关个人资料发送到:bookgood@126.com.我们将会协助您策划图书选题方向、整理内容资料、制定写作计划,并按照商业化出版模式出版、发行、推广您的作品。我们在为读者寻找好内容、出版好书,所以**特别说明:此活动绝非“自费出书”,不向作者收取任何成本、费用。**

其他联系方式:010-84645015 qq:1963328416

博瑞森图书已出版图书示例:《让管理回归简单》、《让经营回归简单》、《让用人回归简单》、《中层领导力》、《涨价也能买到翻》、《用流程解放管理者》、《边干边学做老板》、《卖轮子》(获2010年和讯年度图书奖)、《交易心理分析》(获2011年度上海“第一财经日报”投资图书奖)。

contents 目录

第1章 理念篇

- 第1节 转变劳动力观念 / 2
- 第2节 精益基本思想：人性尊重 / 6
- 第3节 劳动力授权 / 9
- 第4节 尊重员工，作业改善中尊重人格 / 13
- 第5节 让员工充分参与改善 / 17
- 第6节 精益文化的宣传和灌输 / 21
- 第7节 精益改善，如何安置多出来的员工 / 30
- 第8节 培养善于观察和思考的员工 / 34
- 第9节 构筑起良好的人际关系 / 37
- 第10节 从最积极参与改善的人中选拔人才 / 39
- 第11节 80后、90后员工的精益倡导模式 / 42

第2章 工具篇

- 第1节 连续流生产，减少搬运作业 / 50
- 第2节 均衡作业，消除员工作业不均 / 55
- 第3节 单元生产，提高员工能动性 / 60

- 第4节 合理设计产线节拍 / 67
- 第5节 多能工训练, 提升员工技能 / 72
- 第6节 通过防呆技术降低员工劳动的复杂性 / 77
- 第7节 完善标准作业体系 / 84
- 第8节 目视化管理, 信息共享透明 / 91
- 第9节 安灯工人停拉, 赋予员工职责和权力 / 98
- 第10节 TPM 自主管理提升员工主人翁意识 / 102
- 第11节 5S 与安全, 改善员工作业环境 / 106
- 第12节 省力化改善, 降低劳动强度 / 110
- 第13节 自働化作业, 少人化生产 / 118
- 第14节 PMC 计划物料稳定, 避免生产异常 / 121
- 第15节 精益物料配送, 减少集体损失 / 129
- 第16节 精益改善成果展示 / 136
- 第17节 精益晨会, 展示员工风采 / 139
- 第18节 学习曲线管理, 助员工缩短学习周期 / 141
- 第19节 弹性应对员工流失后的生产线瓶颈 / 144

第3章 管理篇

- 第1节 计件与计时制下的精益薪酬模式 / 150
- 第2节 利用“超市拉”运作, 应对员工流失 / 156
- 第3节 充分采纳员工合理化建议 / 158
- 第4节 精益职业通道, 满足员工职业需求 / 165
- 第5节 员工反馈的快速响应机制 / 167
- 第6节 精益班组建设, 打造一流班组 / 169
- 第7节 建立积极的精益 QCDSM 工作目标 / 177
- 第8节 精益激励机制, 调动员工积极性 / 180
- 第9节 精益培训, 打造知识与技能提升平台 / 188
- 第10节 缩短员工招聘周期 / 195
- 第11节 精益办公, 缩短服务周期, 提高行政服务效率 / 198

第4章 运用篇

第1节 员工流失不同阶段的运用指南 / 206

第2节 精益推行不同阶段的运用指南 / 208

第3节 围绕员工流失的改善活动 / 211

案例：精益西格玛员工流失改善项目

[第1章]

理念篇