



LEAN

精益管理：从理念到实践的现代转型

在当今竞争激烈的商业环境中，精益管理正从一种效率提升工具转变为企业的核心战略。它不仅优化流程，更助力企业在不确定性中实现可持续发展。

精益管理的核心目标：一致性

精益管理的核心目标是通过标准化工作来实现流程和产品质量的一致性。这意味着我们需要识别、理解和应对异常情况与变量，优化一切可以优化的环节，以减轻那些无法优化的因素的影响。当企业真正实现精益管理时，速度、生产力提升、减少浪费、降低成本和增加收入等成果都会自然出现。

然而，许多企业将精益管理视为一个有明确开始和结束的项目，这种观念是错误的。精益管理不是一种一次性的工作，而是一种持续改进的商业模式。它是一个连贯的、持续的改进计划。

现代制造的精益使命

尽管精益原则已经广为人知，但企业在实施过程中仍然会犯重大错误。面对日益不确定的未来，我们可以通过遵循现代精益战略的关键原则来避免这些错误：

采用标准化工作

标准化工作是精益管理的基础。它并非是日本丰田生产方式的首创，早在20世纪初就已出现，是弗雷德里克·泰勒时间研究策略的一部分，并且是亨利·福特工作的基础。

然而，令人惊讶的是，仍有大量制造商没有记录标准化工作，而没有它，企业就无法衡量质量、生产力或进行故障排除。在当今时代，摄像头可以捕捉生产线上每一个任务，企业没有理由不记录流程。

提出正确的问题

许多企业在实施精益管理时，只关注机器效率、利用率、操作员生产力等细节，而忽略了整体情况。这些指标固然重要，但精益的成功需要更广泛的视角来理解所有阻碍流程的因素。例如，不要只问如何让机器运行得更高效，而是要问为什么设置时间这么长。是否遵循了标准化工作？如何防止机器停机或返工？提高效率需要一种全面的方法，对流程中的每一个环节提出质疑。

细分后再优化

特别是在高流量区域，企业要确保始终在执行高价值任务。例如，焊工在进行焊接操作时最有价值，而不是在照顾设备或收集材料时。细分任务可以让你分解流程并找到替代方案——是否可以安排一个助手或自动化部分流程，让焊工专注于焊接

简化步骤

许多工厂的流程繁琐且低效，但它们根深蒂固——因为“一直以来都是这样做的”，没有人考虑过改变。在一些装配线环境中，我观察到操作员反复向机器添加组件。他们会将材料倒入机器，然后走到另一个区域获取更多材料，返回并添加，然后再去另一个地方获取下一批材料。这种工作流程浪费了宝贵的时间。材料应该存放在机器附近，以减少不必要的移动。虽然每多一步可能只增加几秒钟，但这些秒数很快就会累积成小时，对整体生产力产生重大影响。

并非所有业务都是好业务

太多的企业愿意为客户提供各种定制和一次性生产，认为如果想要保留业务，就别无选择。但如果这让你的成本增加并且亏损，你真的还想要这样的业务吗？并非每个订单都值得接，如果成本更高，至少你应该收取更高的费用。

平衡数字化与人类专业知识

许多公司认为数字化会极大地提升生产力。的确，传感器、仪表和视觉系统比人类更能发现异常，这有助于你更快地收集数据以解决故障，但它无法解决问题。这需要人类的专业知识和根本原因分析。

除了恢复运行之外，根本原因的调查和预防在精益管理中至关重要，否则同样的中断会反复出现。而且，随着大量数据的收集，你需要专业知识来区分信号和噪声，并根据风险和收益考虑决定是否需要根据这些数据调整流程。

文化至关重要

领导力和问责制无疑是精益实施的最大障碍。很少有前线员工会抵制——大多数操作员会按照你的要求去做，而且很多时候你正在解决他们早已知晓的问题。但不愿意问责、执行标准和积极解决问题，这些都是文化问题，任何技术或策略都无法解决。

尽管精益管理的早期可能只专注于生产力和效率提升，但现代精益战略需要更广泛的宏观视角。企业必须全面审视流程，围绕客户需求更具战略性，并对所需或可能的事项保持开放的心态。精益管理不仅是一种工具，更是一种思维方式，它能够帮助企业在全局市场中立于不败之地。



Zheng Shang（尚征）
副总裁