



关于精益变革，只有实践方出真

对于处于良好成长期的企业来说，不断拓展企业的规模势在必行。然而，其中有一个颇为棘手的难题：在企业迅速成长为巨人的同时，如何避免因自己笨重的步伐所累以致影响前进速度？

对于处于良好成长期的企业来说，不断拓展企业的规模势在必行。然而，其中有一个颇为棘手的难题：在企业迅速成长为巨人的同时，如何避免因自己笨重的步伐所累以致影响前进速度？

对于许多有相当规模的企业，阻碍着企业实现流畅的生产和运作的因素往往有三个：

其一，库存过高。

一般来说，客户当月下订单会参考之前的历史数据并结合他们对市场未来的预测。但是，市场的波动常常会削弱预测的精准度，导致不必要的过量生产。对于许多不收取预付款的企业来说，市场的不稳定还意味着另一重挑战——客户可随时根据市场的突发情况做出符合自身利益的订单调整，有时甚至全盘取消，于是产品一下生产线马上变成了滞销的库存，长此以往，这个数目累积地越来越大，不仅严重浪费了资源，更使得这些企业在需要生产资料时无法进行灵活的周转和调度，从而波及下一轮的正常生产。

其二，制造周期过长。

这一方面是由于生产制度上的问责制还不完善，一些企业的主管经理出于质量上的顾虑，常常令上、下两个班做不同的产品，这将对生产的衔接非常不利，而且直接影响换模速度；另一方面，尽管一些工厂都配有先进的设备，但其生产方式仍和以前的大生产一样老旧、落后，从而拖累生产的整体进度。

其三，按时交货率低。

以某制动及摩擦材料公司为例，进行精益改善之前，交货率普遍只有80%到85%左右，而在进行精益管理改革后，在2012年的交货率目标是95%以上。

对于这些企业而言，将精益管理的生产方式瞬间全盘引入是不现实合适的，而且直接照搬固有的精益经验也不一定适合企业的发展。

在我看来，这个时候要有一个非常重要的理念：实践出真知，就是不把精益改善仅仅局限在理论培训的教条之中，而是将精益理论与企业实践紧密结合，在企业的日常管理和运营中自然融入精益思想和理论，又通过最终的改善结果反过来验证精益的思想和理论，从而螺旋式进化。

最好探索精益改革方案的方法就是深入实际现场，对生产价值链进行细致观察，寻找出效率不高、浪费、生产波动等各种大小问题。在实地考察结束后，经过“头脑风暴”——对问题进行归纳总结，共同分析问题产生的根源并讨论出具体的解决行动方案。

以某合金公司实际考察的结果为例

该合金公司的一线工作组中最大问题是由于各种原因（如问题产品、工序不平衡、生产批量大或等待类似产品一起加工）引起生产中流动的在制品批量过大，造成工序间等待时间过长，最终导致实际生产速度与生产计划不相匹配。而返修品数量过多、终检返修率高和中间加工停机频率高则增加了额外工时和生产停顿时间，也会将整个生产周期拖长。此外，无目视化交期显示和流程卡填写不完整、代码不明确等流程管理方面的问题也同样不利于现场生产稳定性和效率的提高。

针对这些在实践中发现的问题，精益改革方案制定小组制定出了详尽的改善行动方案——每个问题点都有具体的解决方案，并指定相应的方案实施负责人和行动完成期限。例如，针对在制品流动批量过大的问题，提出了改进生产计划、减少批量，并明确类似产品合并生产原则的改善方案，由机加工生产计划人员负责，现场生产负责人与之配合进行实施。为控制返修品数量、降低终检返修率，则由机加工生产与质检部门联合，加强返修品的及时处理并加强工件保护措施。而对于生产流程管理方面的薄弱环节，则联手公司KPO部门，通过一直推行的循序渐进的5S管理及改善方法来进行加强。

改善即改变，要改变就一定会遇到困难。帮助企业内部改善、提升效率、降低成本并不是精益改善的最终目的，精益管理的目标成果也绝不仅止于此。应该说，上述目标的实现，只是精益改善的一部分中间步骤。精益改善最根本也是重要的目的是帮助企业以提升客户满意度为先导，通过一系列生产、管理改善措施的实施，增强企业的综合竞争能力，从而使企业以高水准的服务来满足客户的各种需求，最终达到增加销售额和利润，乃至提升企业行业地位，长远发展等一系列良好的成效。

在这个意义上来说，通过改善的实践，结合精益的理论，在实践中发现问题，在实践中寻找答案，在实践中积累经验，在实践中实现精益，才是企业开展精益变革的必由之路。



Zheng Shang（尚征）

副总裁

