



“精益制造” 离中国仍远



中国经济已经开始进入一个缓慢增长的周期，这一趋势越来越明显。在这样的大环境下，企业如何保持快速增长？许多人很自然地把目光放到管理变革上来，尤其是那些业已被证明有效的新兴管理体系。

在这中间，“精益制造”（Lean Production, LP）被一再提及。

“精益制造”概念是 20 多年前，由詹姆斯·沃麦克（James P. Womack）等人通过总结丰田汽车与众不同的生产方式（TPS）后，提炼出来的，今年 6 月，笔者有幸与访华的沃麦克进行了讨论，并形成了一些基本共识。由于不具备一些重要的基本先决条件，“精益制造”距离大部分的中国企业，还很遥远。

首先，过高的人员流动，导致精益思想所依赖的培训、能力提升难以持之以恒。

丰田之所以能够在其企业内部建设和完善“精益制造”体系，与其全体员工终身雇佣制有着非常重要的关系。在这种用工制度之下，企业将稳定的员工队伍作为最主要的企业资源看待，全力以赴地对员工进行不断地培训和教育，使所有员工都能认同精益的原则，并熟悉精益的方法。

对比中国制造业企业，由于普遍地将员工——特别是一线生产工人视为成本因素，绝大多数企业实施合同制和季节性临时工制度，对员工的过度使用和投入不足，直接导致了人员流动率居高不下。据人力资源公司怡安翰威特最新发布的数据，2011 年中国员工流动率为 15.9%，位居全球之

首，普通生产线人员的流动率可能更高。

在如此高的人员流动性下，很难想象如何推广和实施“精益制造”体系。

其次，追求结果而不重视流程，导致“精益制造”系统强调的“一致性”根本难于保证。

“精益制造”不仅仅是一个新型管理项目，更是一个通过消除运营体系中所有可能造成损失的根源，从而不断追求完美的过程。由于运营系统中的损失，有很大一部分是由波动性(variability)造成的，这种波动性会直接导致产品质量标准的偏离或生产力的损失；而产品质量水平的不稳定，恰恰是中国制造业企业长期未能根治的顽疾之一。

此次中国之行，沃麦克参观了多家中国制造企业；所到之处，他都会考察每家企业总装厂里所设立的返修区域。他看到，几乎所有参观的企业都有面积可观的指定返修区域和专职返修人员，更有不少企业以此作为厂方重视质量一决不让不合格产品流入市场的证明，这让他多少有点哭笑不得。

这正是沃麦克所担心的一这些企业在产品出现质量问题时，大都采取的是事后补救的方法；他们很少会想到，要在寻找问题根源和强化过程质量控制上做到极致。中国企业的这种观念，恰恰与精益的思想相违背。

其三，专注短期效果和缺乏长期规划，导致国内企业无法真正让“精

益制造”落地中国。

以丰田为例，当年为了推广“精益制造”中的各种工具和方法，大野耐一先生用了差不多整整 10 年时间，才完成了从试验到全厂实施；如果按照“精益制造”的概念和方法在整个价值链中真正落地算，前后更是花了数十年的时间。时至今日，即便是丰田，当其建立海外组织和供应链时，仍然要制定一个长期渐进的目标，而不会期望在新的市场环境里一蹴而就。

虽然早在十几年前，不少中国企业便开始接触到“精益制造”的概念，虽然也不乏对“精益制造”情有独钟的企业家，同样不乏一个时期内大力宣传向“精益制造”转型者。但就个人接触而言，实在很难列举出几个真正下决心去做一个长期的计划来投资精益转型，并长期坚持去实践精益制造的企业。

真正的“精益制造”转型，可以给大多数中国制造企业带来脱胎换骨的变化，这点毋庸置疑。只是我们一定要提前洞察到“精益制造”所需要的管理环境，进而在转型之前，先实现管理环境的转型；否则，不仅是项目投资无法收回，还会浪费了许多时间和机会。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32274

