

# 组织精益管理准则

## 前言

本标准按照 GB/T 1.1-2009 给出的规则起草。

本标准由中国质量协会提出并归口。

本标准起草单位：中国质量协会、中国矿业大学（北京）、珠海格力电器股份有限公司、中航工业北京航材院、神龙汽车有限公司、北京中质卓越咨询有限公司、北京中质协卓越培训中心、中航工业集团公司、厦门烟草有限责任公司。

本标准主要起草人：吕青、李晓飞、安景文、吴茂林、张志强、曾祯、赵建坤、侯进峰、杨跃进、李莉、陈政华、陈静雯、陈彦刚、张璐、徐斌、刘治宏、盛佩青。

# 引言

## 0.1 总则

组织实施精益管理是一项系统工程，为明确精益管理原则、基本概念和内容，指导组织实施精益管理，特制定本标准。

本标准基于我国精益管理实践，参考国外有关精益管理标准，从驱动要素、系统协同、价值流改善和价值实现四个方面，规定了组织实施精益管理的要求，为组织精益管理提供了系统框架，同时为组织精益管理评价奠定了基础。

## 0.2 基本原则

本标准建立在以下基本原则之上，这些原则决定了精益管理的行为和结果：

### a) 谦逊领导

卓越的领导者应乐于寻求意见、承认缺点、聆听基层的声音并持续学习，激发员工的创造性与活力。

### b) 尊重每个人

让组织内的每一个人感受到被尊重，并尊重顾客、供应商、合作伙伴及其它利益相关方，籍此提升员工士气，发挥每个人的价值和潜力。

### c) 追求完美

创造持续改进的组织文化，以追求完美为原则，不断识别浪费和改进机会，造就一个充满活力、不断进步的组织。

### d) 目标对准

建立持久的目标，并使组织的愿景和战略与各级绩效指标协调一致，使各方的努力聚焦到组织的战略目标上。

### e) 系统思考

管理者与员工应具有系统性思考的能力，将整个价值流和（或）价值链作为整体进行决策和改进，避免局部最优。

### f) 关注流程

问题和错误的产生往往源于流程而非员工的失误，需将持续改进的努力聚焦到流程上。

### g) 价值流动与拉动

以顾客需求拉动价值创造的过程，并使创造价值的各个环节连续地流动起来，实现在顾客需要的时候，按顾客需要的数量交付顾客满意的产品与服务。

### h) 科学思维

不断学习、应用和创新解决问题、优化流程的科学方法。通过运用这些方法，使组织的各方对流程及其改进有共同的理解，以此提高决策和改进的效果和效率。

### i) 从源头保证质量

质量问题一旦产生则将导致资源的浪费并打乱价值流的连续流动，因此需从源头防止质量问题的产生。包括：追寻质量问题产生的根本原因并加以改进；在过程中及时发现质量问题，使其不传递到后续过程中去等。

### j) 为顾客创造价值

价值链各方均需以为顾客创造价值为出发点，不断驱动质量、成本、交付等顾客价值的提升。

### 0.3 组织精益管理框架

组织精益管理框架展示了组织精益管理的基本要素（如图 1 所示）。

组织精益管理框架的四个维度：驱动要素、系统协同、价值流改善和价值实现。

组织精益管理在五个基本业务流程展开：顾客关系，设计与开发，供应，生产与服务提供，相关支持。

组织精益管理框架的基本逻辑：通过驱动要素的塑造，培育有利于发挥领导作用和员工发展的精益管理基础；通过系统协调，进行战略目标对接和流程策划，为精益管理指明方向；通过价值流改善，在价值流分析的基础上持续改进组织的业务流程；最终，为顾客创造价值，实现持续的、良好的经营结果，保证组织战略和愿景的实现。

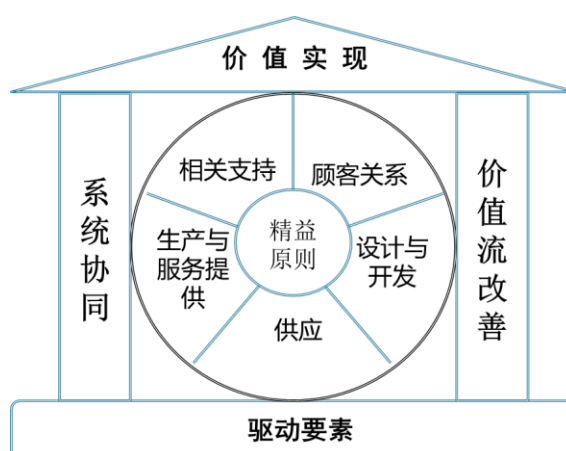


图 1 组织精益管理框架

# 组织精益管理准则

## 1 范围

本标准组织的精益管理提供了基本原则、框架、术语和定义、要求等。  
本标准适用于实施精益管理的各类组织，为组织实施精益管理提供了系统框架。

## 2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是标准日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所用的修改单）适用于本文件。

GB/T 19000 质量管理体系基础和术语

## 3 术语和定义

### 3.1 精益 lean

是指一种管理理念，通过消除浪费、波动与僵化等改善活动，使组织所有的业务都给最终顾客带来更多价值。

### 3.2 精益管理 lean management

将精益的理念、原则、方法与工具应用于组织日常管理和全价值链改善的所有活动，从而达到优化组织资源配置，以最少的资源实现顾客价值最大化。

### 3.3 顾客价值 customer value

指从顾客角度出发，组织能够提供具有特定价格、在特定时间、满足特定需求的产品和服务给顾客所表达的价值。

### 3.4 浪费 Muda

指会增加成本，却无法增加顾客价值的一切事物。

### 3.5 波动 variation

指任何偏离标准的情形，会对交付给顾客的产品和服务的质量造成损失。

### 3.6 僵化 hidebound

指导致企业无法满足顾客变化的需求，且不需发生额外成本就能克服的一切障碍。

### 3.7 价值流 value Stream

相互衔接的、将顾客需求转变为产品与服务并给它赋予价值的全部活动，包括增值和非增值活动。

## 4. 要求

### 4.1 驱动要素

#### 4.1.1 总则

组织应形成领导承诺和员工参与的氛围，培育精益文化，以驱动价值流改善，实现组织目标。

#### 4.1.2 领导作用

##### 4.1.2.1 领导承诺

a) 高层领导应理解精益原则和理念，并承诺支持组织开展精益管理实践，鼓励员工持续改进过程，以实现组织目标。

b) 高层领导应确保组织制订精益推进规划和目标，使其与组织的使命、愿景和战略保持一致，并考虑顾客及其他相关方需求，以确保整个组织的协同推进。

##### 4.1.2.2 精益文化

a) 组织应营造以人为本、尊重员工的环境，营造关注顾客、消除浪费、优化流程、追求完美的文化，并将精益文化融入组织的文化中。

b) 组织应建立坦诚、双向的沟通机制，确保将精益原则和理念贯彻到全体员工，并带动员工和相关方参与精益改善过程。

c) 各级领导应积极参与精益实践，成为落实精益原则的典范。

##### 4.1.2.3 职责与资源

组织应明确各级人员在精益推进中的职责与作用，配置和管理开展精益实践所需的相关资源（包括人力、财务、信息和知识、设备设施等），并确保有关信息和知识的交流与分享。

### 4.1.3 员工发展

#### 4.1.3.1 工作环境保障

组织应保障员工的基本权益，持续改善职业健康和安全管理等工作环境，关注员工在实现目标和个人发展有关的个性化需求，以使员工能感受到被尊重，并积极参与精益管理活动中。

#### 4.1.3.2 教育与培训

组织应有计划地开展精益理念和方法教育、培训和资格认证；指导员工正确、灵活地运用精益工具，提升解决实际问题的能力。

#### 4.1.3.3 授权与激励

组织应建立授权与激励机制，鼓励员工积极参与改进和创新项目以及群众性的改进活动（如合理化建议等），鼓励建立跨职能团队，将团队和员工对持续改进的贡献与其晋升、奖励等激励政策挂钩。

#### 4.1.3.4 职业发展

组织应建立有利于精益管理开展的职业发展规划，并引导和支持员工实现其发展目标。

### 4.2 系统协同

#### 4.2.1 总则

组织应在战略支撑高度策划并实施精益管理，确定价值流及其支持流程，构建流程体系，并确定所需的必要的资源和组织管理模式。

#### 4.2.2 战略对接

#### 4.2.2.1 精益管理目标

组织应在明确战略目标的基础上，确定支撑组织战略目标实现的精益管理目标，以及各领域、各层级的精益管理目标。

#### 4.2.2.2 计划与实施

组织应制订为实现精益管理目标的规划和计划，并监控计划实施，确保实现各阶段目标。

#### 4.2.3 流程策划

a) 组织应围绕战略对价值流及其支持流程进行设计和开发，构建流程体系，并确保各过程的纵向和横向协同，以实现系统最优。构建流程体系应关注顾客满意和组织经营目标达成，贯彻精益原则并运用合适的精益方法和工具。

b) 组织应持续优化流程，并随战略目标的变化或顾客需求的变化及时调整相关流程及其相互协同关系。

#### 4.2.4 资源配置

a) 组织应按照精益原则提供和布局基础设施、设备、信息化和人力等资源。

b) 组织应培养多技能员工，并组建跨职能团队进行精益改善。

c) 组织应定期评价和改进资源配置，消除资源冗余，提高资源效能。

#### 4.2.5 组织协同

a) 组织应根据精益原则和价值流规划设置相应的组织结构，消除组织间障碍。

b) 组织应建立有利于其目标实现的组织形式进行精益管理，如精益推进委员会、矩阵式管理、跨职能改进团队等。

c) 组织应建立常态化的沟通机制，如 A3 报告、“接传球”（Catch Ball），增强沟通效率和员工参与热情。

d) 组织应根据价值流分析和改进结果调整、优化组织结构，以适应新的价值流。

### 4.3 价值流改善

#### 4.3.1 总则

组织应运用精益管理的基本原则、方法和工具，持续改进其价值流及其支持流程，不断消除流程中的浪费、非增值、波动和僵化等，提升顾客价值。

#### 4.3.2 价值分析

##### 4.3.2.1 识别顾客价值

a) 组织应从顾客角度识别和定义价值，顾客价值应包含安全、质量、交付、成本和社会责任等方面；应明确顾客及其他利益相关方的需求和期望。

b) 组织应对识别和定义的顾客价值建立适当的测量。

c) 组织应及时响应顾客不断变化的需求和期望，并将其持续传递到整个价值链中。

##### 4.3.2.2 价值流分析

a) 组织应开展价值流分析工作，价值流分析应从顾客需求出发，涵盖物流和信息流等方面。

b) 组织应运用顾客拉动、连续流动、源头保证质量等精益管理原则，寻找价值流中的浪费，并通过持续改进不断消除浪费，追求完美。

#### 4.3.3 价值流改进

，组织应根据精益管理目标，运用精益管理的原则、方法和工具，持续改进组织的价值流。

##### 4.3.3.1 实施改进

组织应运用精益管理的原则、方法和工具等持续改进和优化相关流程，包括：

- a) 顾客关系：如销售、营销、商务过程及顾客响应与支持等。
- b) 设计与开发：如目标顾客和市场细分、原型开发、产品与服务设计及产品与服务提供过程的设计等。
- c) 供应：如供应商选择、资格认证及供应商合作发展等。
- d) 生产与服务提供：如原材料采购、物料管理、工艺过程、质量保证与可靠性、测试及交付等。
- e) 相关支持：如员工招聘、培训与发展、资金和预算管理、设备设施管理、计算机与网络应用及系统支持等。

#### 4.3.3.2 标准化

组织应通过标准化、可视化等方法，固化价值流改善的成果，提高价值流的稳定性和效率。

#### 4.3.3.3 持续改进

组织应通过持续改进实现价值链的持续优化。

#### 4.3.4 价值流改善的方法与工具

价值流改善的精益管理方法及工具包括但不限于：5S、目视管理、标准作业、全面生产维护(TPM)、均衡生产、U型单元、快速换型(SMED)、多能工、看板拉动、防错法、在线检验(In-process inspection)、统计过程控制(SPC)、安东系统、问题快速反馈、生产过程准备(3P)、模块化等。

### 4.4 价值实现

#### 4.4.1 总则

组织应对顾客价值创造的主要方面进行测量、监控和报告。

#### 4.4.2 测量与评价

##### 4.4.2.1 测量体系

- a) 组织应基于关键绩效指标(KPI)和精益管理原则，策划不同类别的指标，以监控价值流改善和组织协同的状态。
- b) 组织应重视内部指标与外部指标(顾客和市场)，以及过程指标和结果性指标的协调性，同时注重策划和使用充足的过程指标和实时指标以增强响应的及时性。

##### 4.4.2.2 分析与评价

- a) 组织应以适宜的周期收集、分析和评价从测量获得的数据，以及时、可视化的方式向有关方面报告和传递评价结果。
- b) 组织应采用适宜方法分析和确定关键影响因素，以增强监控的针对性，如根原因分析、五个为什么(5why)、失效模式与影响分析(FMEA)、质量问题归零管理等。

#### 4.4.3 结果

##### 4.4.3.1 质量

组织应描述质量方面的结果，包括过程质量和产品/服务质量，指标包括但不限于产品一次交验合格率、过程能力指数、返工率、产品合格率、顾客退货率、产品返修率。

##### 4.4.3.2 成本

组织应描述成本方面的结果，包括库存成本、生产成本、质量成本、服务成本等，指标包括但不限于成本目标完成率、库存占用资金额、在制品数、制造费用、内/外部质量损失、售后服务成本等。

#### **4.4.3.3 交付**

组织应描述交付方面的结果，指标包括但不限于生产计划完成率、准时完成率、产品交付率、准时交付率、服务承诺达成率、合同履约率等。

#### **4.4.3.4 效率**

组织应描述流程、人员、设备设施等方面的效率和效能结果，指标包括但不限于提前期（Lead time）、生产周期、生产线平衡率、顾客等候时间、服务速度、投诉处理及时率、全员劳动生产率、工时效率、设备综合效率、服务设施利用率、平均故障间隔时间、单位营业面积产出、库存周转率等。

#### **4.4.3.5 安全**

组织应描述安全方面的结果，包括人身安全、设备安全、消防安全等，指标包括但不限于千人死亡率、连续安全生产天数、特种设备按期校验率、应急预案演练按时完成率等

#### **4.4.3.6 员工与社会责任**

组织应描述员工和社会责任方面的结果，包括教育培训、员工满意、员工健康、节能降耗、环境保护等，指标包括但不限于培训计划完成率、人岗匹配率、人均合理化建议数、员工离职率、员工满意度、职业病发病率、万元产值能耗、固体废物利用处理率等。

#### **4.4.3.7 财务**

组织应描述财务绩效方面的结果，指标包括但不限于销售收入、净利润、收入/利润增长率、经济增加值（EVA）、资产负债率等。

#### **4.4.3.8 竞争**

组织应描述竞争能力方面的结果，指标包括但不限于顾客投诉率、顾客满意度、顾客忠诚度、市场占有率、市场覆盖率、新产品开发率、品牌知名度、品牌价值等。