随着国内人力成本、生产成本逐渐上升，精益生产方式在制造业得到越来越多企业的推崇，其原因就在于精益生产是一种以最少的资源投入获得最大效益的生产方式，并且未来精益生产方式会成为制造业的主导生产方式。虽然业内已有许多企业开始学习和尝试精益生产方式，但却对其常常存在误解或者在推行精益生产时并不成功。

　　在实施精益生产的过程中，不乏这样的声音：“精益生产方式只适用于电子行业、汽车行业，不适用于印刷行业”。实质上精益生产更多的是指一种管理思想，它起源于丰田生产方式，核心思想是通过彻底杜绝浪费和持续改善，追求产品生产流程和制造流程的合理性、质量优先的成本节约，尽量减少占用企业生产资源和降低企业管理运营成本，为顾客提供满意的产品和服务。所以精益生产对任何制造型企业都是适用的，尤其是劳动密集型的印刷行业。精益生产方式的植入要根据企业现有的生产技术、设备来实施，而不能生搬硬套精益生产中的工具，比如看板管理、均衡生产、单件流、JIT，这些无可否认都是能为企业带来好处的工具，但若是强行应用，反而会起到相反的作用，成为实施精益生产的障碍。

实施精益生产的前提条件

　　我们可以在许多实施精益生产的企业里看到这样的现象，刚开始实施精益生产时，大家热情高涨，积极配合，一段时间之后便没了兴趣，甚至觉得精益生产是一件很烦、没有任何用处的工作。这就是许多企业在实施精益生产时存在的误区之一，认为精益生产可以在短期内取得成效，比如快速降低成本、利润迅速上升、作业得到改善等。

　　前文说过，精益生产更多的是指一种管理思想，要将任何一种新思想完全融入到企业中，让内部所有员工都自发的按照精益思想去管理、工作，需要很长一段时间的投入，所以精益生产要想在企业中根深蒂固需要企业的长期投入。区别于精细化管理，精细化管理强调企业细节的把控，而精益生产强调持续改善，从根源上解决问题。所以许多企业采用精益工具、咨询团队解决内部现有的问题，虽然解决了现状，但是精益思想并未融入企业血液之中，过一阵子企业管理状态又会恢复到以前的状态。

　　精益生产是通过缩短企业全流程的作业时间，减少产品库存，从而达到资金占用最小化、资金利润率最大化的效果。其实，且不说企业整个流程中每个小细节的改善、每个操作的稳定性，光是库存的降低，在短期内就是无法彻底解决的。所以要达到精益生产所带来的效益，必须抱有长期投入的理念和强韧的毅力。

实施精益生产应注意的环节

　　1.绘制价值流图，明晰薄弱环节

　　任何制造型企业最终的目的都是为客户提供产品和服务，这就是制造的价值所在。在生产中，只有为客户生产产品和提供服务的环节才是真正有价值的。将从接到订单到产品生产再到产品送至客户手中这一流程绘制出来，便形成了企业的现况价值流图。而未来价值流图反映的是企业试图实现的目标。

　　价值流图的绘制能将企业活动中非增值活动与增值活动暴露出来，其中非增值活动包括必要和不必要的非增值活动，后者即为应尽最大限度消除的浪费。价值流图实质上是材料与信息流程，通过现况价值流图，能够系统地了解企业制造过程，了解制造流程是否顺畅，发现企业在质量、成本、效率等方面的问题，并有效帮助辨识流程中的浪费，进而制订系统的改善计划，引导企业内部合力实现企业经营目标。

　　深圳九星印刷包装集团有限公司(以下简称“九星印刷”)通过绘制价值流图，首先根据客户价值及质量、价格、交期等差异化的需求，对营销系统进行了重新划分。然后以生产为中心，从客户下订单至客户接收产品的顺序，绘制出价值流图，明确增值流程，并在此基础上，清晰定位各部门职责。最后，根据价值流图明确九星印刷精益生产的推进目标：以“提高过程稳定化，加快产品与信息流动”为长期目标。此外，价值流上各部门还通过历史数据进行分析，找出本部门最影响价值流环节、最需要改善的流程，确定各自的精益改善流程。表1为九星印刷价值流上各部门的改善流程一览表。

　　需要强调的是，作业流程的改善是持续进行的，不能当作项目结束，直到该流程完全稳定之后，才能选择各部门内部其他流程继续改善，而另外选择的流程必须是价值流上的流程。

　　2.提升员工技能，培养精益执行层级

　　精益生产坚持以人为本，尊重并培养员工，鼓励其不断解决问题从而使其获得成长。

　　精益生产吸引企业的原因之一是可以通过少人化降低人力成本，但是少人化要求员工有着熟练的作业技能，这一点离不开员工培养。所以精益生产并不是简单的压缩和降低成本，而是以提升员工技能为基础，使他们持续改善企业现有的制度、流程、作业，从而实现成本降低的管理技术。

　　九星印刷在根据价值流图确定各部门需改善的作业流程之后，便对员工展开精益技能相关培训，力求使每位员工都成为专业的精益人士。九星印刷从2013年至今对价值流部门主管级以上人员开展“将官营培训”，定期培训和考核，确保管理人员掌握精益技能，将精益思想及技能由上至下传递至基层，形成精益学习型企业，建立全面的精益文化。

　　由于精益生产的核心是持续改善，所以培训的重点是培训IE内容，指导员工如何进行作业分析，员工根据所掌握内容，对本部门确定的改善流程进行分析，层层剖析，抽丝剥茧，从工作流程分析至每个工作步骤，判断步骤是否合理，然后分析至每项操作，最后至每个动作，确保工作流程中每个细节都是合理的。另外，针对所发现的问题，分析问题产生的根源，从根源上解决问题，杜绝问题的再次发生。并且为了将精益生产模式直观地展现在员工面前，我们还展开了精益道场培训，通过让员工参与其中，切身感受到企业现有的生产方式与精益生产方式的利与弊，掌握精益生产运行方式。

　　3.建立自主改善氛围

　　在改善流程的每个部门内部，员工都可以针对自己发现的问题，通过培训所掌握的知识，自己或与他人一起进行改善，将改善心得提交为改善提案。提案里包括发现的问题，分析思路，所采用的方案及实施结果。

　　员工的智慧是最珍贵的，精益生产尊重人的这点也可以在这方面体现出来。珍惜员工的智慧，通过改善提案，将大家的经验分享出来，进行交流。从少数人改善到多数人改善再到全员改善，九星印刷还有一段路程要走，推行自主改善期间，管理人员需注重对员工心理变化的关心，并不是所有想法都能够实现，也不是所有问题提出来后，员工都知道怎么分析，怎么解决，因此管理人员需多引导员工去分析和解决问题，从根本上提升他们的能力和素质。

　　另外，前文提到的内部流程改善，在执行时，往往易走入一个误区，就是对其他部门影响内部工作的因素进行统计。由于是针对内部流程的改善，所以所有的操作都应是内部完成的，包括影响因素的统计。外部因素的统计结果只是对周围部门起到督促作用，属于外因，而真正影响部门工作效率的是内部操作流程的合理性和流畅性。既然是自主改善，内部流程的问题挖掘、问题分析和实施效果均应由各部门内部成员实施，而外部的结果只是参考。比如每个部门都会有一个改善目标，这个目标也是由部门内部统计，这样才能够及时把握信息，如果依靠其他部门提供，除了滋长了依赖性，更拖延了信息传递的时间，这违反了精益思想。

　　4.工作标准化——改善结果

　　任何改善若没有标准化，只是增加了该工作的一种变化，并不能算真正的改善。工作标准化是精益生产的基础之一，它是实施精益工具的前提，丰田公司所有员工都知道并且执行标准化。我们在工作中经常遇到这样的情况，如何判定质量是否合格，对方一定会告诉你，根据质量标准。但是如果提到要把没有标准化的工作做出标准，那么对方可能会做如下反应：这样会限制我们能力的发挥，会影响工作效率和工作创新。

　　事实上，所谓工作标准化，是将最合理、最能发挥工作效率的工作方法作为标准，只有将作业方法、工作流程标准化，才能使工作质量和企业运作稳定，并且这也是授权员工和鼓励创新的基础。

　　可是在工作中遇到流程紊乱，没有操作标准的情况比比皆是，连工作中的操作都不稳定，谈何改善。而在已标准化的工作基础上进行改善，相当于对最佳方法进行改进，对工作精益求精才是真正的改善。

　　印刷行业属于传统型行业，在许多环节缺乏标准，比如肉眼判断印刷色差，辅料标准及检测方式落后，根据经验操作印刷机等，致使在生产质量和效率方面有很大的不稳定性。九星印刷对工作进行标准化的主要依据来源于两个方面：改善提案和各部门作业流程改善，从2013年成立改善提案制度至今，已收到几百份改善提案，其中许多提案中所采用的改善方法均已作为工作标准，这些标准成为价值流上各部门改善流程的重要内容，而价值流上各部门通过作业分析进行工作标准化。

　　未来，工作全面标准化是九星印刷的精益推行重点。推行工作标准化时需注意的是，并不是强制将所有工作都设置标准，而是将能制定标准的工作尽量标准化，最大程度地将流程和操作稳定下来。

　　实施精益生产必须深入掌握精益思想，做好打持久战的准备，不能急于求成，应以价值流为导向把握全局，立足于以人为本，坚持持续改善和工作标准化，将精益思想落实在企业各个角落，使其在企业内部生根发芽，形成属于企业自身的精益文化和精益生产模式。