

本期话题:企业如何运用精益管理实现利润最优

# 找准降本关键点 激活增效动力源

## 民企会客厅

人口红利消失,供应链成本增加,消费者需求更趋多元……企业如何在市场压力中获取足够的利润,以支撑企业可持续健康成长,并在市场竞争中脱颖而出?转变思维方式,用精益管理向内深挖潜能,向生产和管理要效益,推动企业降本增效,成为许多企业的共识。在近期的一场沙龙活动上,专家和企业共同探讨了“如何运用精益管理实现利润最优”的话题,本期民企会客厅与您共同分享。



通过精益管理实现降本增效,图为企业生产车间。(企业供图)

本期主持:黄文珍  
嘉宾名片:



王毅  
泉州人才发展  
集团常务副总经理



苏群  
泉州人才  
发展集团特聘专家讲师



薛义明  
蜡笔小新  
(福建)食品工业有限  
公司基地总经理



记者手记

## 聚点滴降本 积跬步增效

市场汪洋,千帆竞发、百舸争流。在惊涛骇浪中,企业要如何把舵航向并占据优势?新形势下,许多企业给出了“用精益管理练好内功,挖掘潜力降本增效”的回答。

事实上,精益管理并不是一个新鲜的事物,许多企业已清醒地意识到,随着物质的极大丰富,行业竞争加剧,粗放型管理模式已不再适应新时代企业发展需求。在不少企业看来,精益管理是企业必须走的“长征”,是推动企业转型升级的重要手段。与传统管理方式相比,精益管理的特点是以用户需求为导向,以全员参与、持续改善、消除浪费、创造价值为核心。

记者走访发现,这些年,我市不少企业已陆续启动精益管理变革。通过流程再造、优化布局、信息化数字化加持等方式,持续减少各环节浪费、降低成本、提升效率,在精益求精中挤出利润空间,推动企业可持续健康发展。一些企业已经尝到了精益管理带来效益改善的“甜头”,深挖降本动力、拓宽增效“空间”之路仍在继续。(文珍)

## 跟上市场脚步 走精益发展之路

主持人:今年以来,企业发展状况如何?面临的主要挑战是什么?在经济新常态下,企业要如何应对挑战,实现可持续发展?

王毅:过去是现金流为王,但现在如果只有现金流而没有利润,企业无法维持。企业要实现长久发展,利润是必要条件。利润源于价值,通过产品、服务为客户创造价值,也最终为企业自身创造价值。企业家要有价值思维,包括对内让员工实现价值,对外为社会创造价值等。同时,企业家在对外扩大市场、寻找发展机会之外,对内要善做好内控,要有科学正确的管理思维、管理方法、管理意识。在方法论上,我们提出用精益管理来提升自身价值,最大限度去挖掘企业利润。管理不

单纯是生产管理,它涵盖企业经营的全过程。精益管理方法论,有着很细的工具去落地,但核心思想还是围绕价值去做。企业要梳理价值流,把价值更优的过程放大,并不断去优化,实现整体的降本增效。

苏群:现阶段民营企业面临竞争激烈、产能过剩、成本上升等挑战。民营企业的出路主要包括,创新驱动,通过产品创新、技术创新、商业模式创新,以差异化优势提升附加值;提升效率,优化内部管理流程,降低运营成本,提高生产效率和资源利用率;聚焦核心业务,明确自身核心竞争力,集中精力发展优势业务,做精做强。同时,拓展市场、加强品牌建设、数字化转型。并与上下游企业、同行企业甚至跨行业企业战略合

作,实现资源共享和优势互补。在这个过程中,降本增效具有必要性。

薛义明:如今,既要拼质量,还要拼成本,“物美价廉”是应对市场竞争的有效路径。今年公司将其定为成本年,我们从各个环节去做成本优化,目前已呈现出了一定的成效。这些成效也已转化为销售红利,推动了销售业绩的增长。今年以来,我们的生产处于满负荷生产状态,订单不断。现在市场变化太快,产品创新周期也需要跟上市场变化的速度。我们必须加快产品创新的脚步,拓宽销售渠道,同时减少各环节浪费因素,走精益发展之路,才能在市场竞争中站稳脚跟。随着消费者对品质要求的提升,做精益不仅在于成本改善,还在于质量改善。

## 向内做好优化 深挖研发与管理潜力

主持人:目前,精益管理已成为不少企业的共识,也有不少企业已经着手实施精益管理。您认为,企业推进精益管理可以从哪些方面着手?

王毅:精益管理有很多很细的工具,其中它有“两翼”:一个是拉动式生产,所有的流程要依据需求去定成本,依据后一个需求去推动前一道工序,把成本压到最低,也叫准时化生产;另一个是预警制,就是及时发现问题和弊病,提前预警,迅速处理。企业家要把这些思想根植于心中,通过管理出效益、出价值、直接产生利润,而不是简单压供应商成本、劳动力成本、物流成本等,要从底层设计推动细节优化。市场会选择质优价廉的产品,企业既要做到优又要价格低,如何保障利润?这就要从精益管理入手。企业向内挖掘有两个方向,一个是研发投入,一个是管理。未来竞争力来自于研发和管理。研发才能做到成本更优、功能更先进、创新更有优势。

苏群:企业实施降本增效要遵守两个基本原则,分别是控制成本发展的过

程和持续降低和保持,最终使成本降到尽可能低的水平。企业推进降本增效,可从采购、研发、生产、质量、设备、库存、物流、管理等方面着手。其中,原材料采购占成本60%。根据毕马威调查表明,采购每降低1%相当于企业提高10%至15%的销售额。降低采购成本的方式包括,改进采购过程及价格谈判,在成本可降低比例中占5%;供应商改进质量,降低质量损失成本,在成本可降低比例中占15%;利用供应商开展即时生产,降低库存成本,在成本可降低比例中占20%;改善供应商的技术与工艺,降低制造成本,在成本可降低比例中占30%;供应商参与产品开发,降低研发成本,在成本可降低比例中占30%。产品70%的成本决定于研发,降低的时机是发现影响质量的问题时,就对其进行改进,改进的时间越早,损失也越小。一次就把产品做好,这样开发成本最低,这需要事先做好详细的策划设计,将各项人、机、料、法、环、测等都周密考虑。在生产环节,要消除生产过多、加工、库存、动作、搬运、等待、不良

等七大浪费。精益流程布局要抓住单件流这一核心思想。单件流生产方式是按照产品别布置的多制程生产方式,产品在生产过程中实现单件流动,它是准时化生产的核心。

薛义明:我们从2020年就开始规划精益管理了,当时在咨询机构的赋能下,通过咨询机构驻厂、深入基层一线,咨询老师带着各个基地的基层管理人员用各种科学的工具方法对现场各种不合理的浪费进行了改善,均取得很可观的经济效益。近几年来,零食很忙、赵一鸣、好想来等量贩式零食赛道已成为休闲零食行业崛起的新兴业态。它们拓展非常迅速,门店多、产品需求量大,不仅对产品品质要求高,对产品价格也提出了要求。为了适应新的销售驱动,企业必须做内部优化。通过产能提升、品类优化、智能化升级、消除浪费等推动企业降本增效。今年,我们围绕人力成本优化、物耗成本优化、能耗成本优化三个方面提出了96项成本任务,目前已完成了73%,效益还是非常可观的,预计今年业绩有望翻一番。

## 激励机制配合 自上而下推动精益改善

主持人:在市场竞争压力下,精益管理已成为企业应对市场竞争的一剂良方。为了更好地推动精益管理落地见效,您有什么建议?

王毅:过去企业家可以凭借胆大谋发展,现在则要沉下心来,从激情式创业向理性管理转变,分析成本结构,寻找更好的解决方案。精益管理是以保证产品质量为前提,让过程最优、浪费最少。比如,在生产端,通过对员工动作、设备布局、工艺流程等不断精进、不断优化,从而挤出利润。它不以压低供应

商成本和员工薪资为手段。供应商是战略同盟,共生才能实现;善待员工,合法合规是第一位。最先发现问题的常常是一线员工,企业要调动一线员工的积极性,激发员工在设备、工艺上改进。企业要向内挖掘潜力,耐心、细心、精心挖掘企业内部潜力,才能推动企业基业长青。传统制造业转型升级必须走科学化之路,因地制宜寻找适合企业发展的精益之路。

薛义明:精益管理涵盖的面很广,包括质量、安全、成本等很多环节,完成

精益改善,企业最终一定是受益的。不过,不管多大的战略、多小的改善,都必须在基层落地,需要自上而下动起来。推动精益管理也是如此。而提高员工精益改善的积极性,激励要走在前面。我们制定了分级奖励措施,产生的效益按A、B、C、D、E划分为五级,然后根据级别给予一定的物质奖励,比如某个专案被评为合格级E级,会给予50~200元/个的奖励,如果被评为了荣誉级A级,那就是超过5000元/个以上的奖励,激励幅度还是非常大的。

## 由我国牵头修订 乘用车外部防护 国际标准发布

本报讯 近期,由我国牵头修订的国际标准《道路车辆-乘用车外部防护》(ISO 2958:2024)正式发布,这是汽车被动安全领域首个由我国牵头完成的ISO国际标准。

安全是汽车发展的永恒主题,也是国际标准化组织的重要研究方向。2021年12月,结合汽车安全技术和产业发展优势,我国在国际标准化组织道路车辆技术委员会(ISO/TC22)提出修订乘用车外部防护(ISO 2958:1973)的国际标准提案,并于2022年2月18日正式立项。该项目由中国专家担任项目负责人,项目实施期间中国专家发起成立ISO/TC22/WG18汽车外部防护工作组并担任召集人,来自德国、法国、马来西亚等国家的专家共同参与了该标准的研究及制定工作。

ISO 2958:2024在完善汽车外部防护试验方法的基础上,进一步增加了对混合动力汽车和纯电动汽车充电系统和动力系统的技术要求,提出了智能传感器及灯光组件等车辆低速完整性解决方案,从而形成了完整的汽车低速碰撞安全防护技术要求和试验方法。该标准适用安装摄像头、雷达等新型部件及特殊零部件功能的多种动力形式的乘用车,有助于推动全球汽车安全技术进步和产业快速发展。(央视)

## 我国民企超5500万家 占企业比重达92.3%

本报讯 8月20日,记者从国家发展改革委在山东济南召开的“推动民营经济高质量发展现场会”上了解到,为贯彻落实党的二十届三中全会决策部署,我国将多措并举,进一步促进民间投资,推动民营经济高质量发展。

国家发展改革委负责人表示,目前我国民营企业超5500万家,占全国企业总量的比重达到92.3%,个体工商户超1.25亿户,规模以上工业企业中民营企业营业收入年均增长8.3%,利润总额年均增长7.9%,民营企业进出口额年均增长11.1%,占全国进出口总额55%,入围世界500强的民营企业增加至34家。

下一步,国家发改委将会同各地区、各有关部门,以更大的力度推动解决民营经济发展中的各种问题。国家发展改革委副主任郑备表示,我们将持续优化民营经济发展环境,加快推动出台民营经济促进法。鼓励民营企业积极参与国家重大战略实施和重点领域安全能力建设,大规模实施更新和消费品以旧换新,支持有能力的民营企业牵头承担国家重大技术攻关任务,向民营企业进一步开放国家重大科研基础设施,促进专精特新中小企业发展壮大,不断破解融资难融资贵的问题。

为不断扩大民间投资,我国还将持续完善民营企业参与国家重大项目的长效机制,筛选更多项目纳入全国重点民间投资项目库。目前已筛选形成2024年第一批全国重点民间投资项目清单,共189个项目,主要涵盖制造业、交通运输业、农林牧渔业、采矿业等12个行业。(央视)

## 上半年“成绩单”显示: 7家跨国车企 净利润超50亿美元

本报讯 截至8月19日,10家国际主流汽车厂商陆续发布了2024年上半年的财报数据。其中,上半年净利润超50亿美元的车企共有7家,分别是丰田汽车、大众集团、梅赛德斯-奔驰、宝马集团、Stellantis集团、通用汽车和现代汽车,净利润分别为159亿美元、80亿美元、66.5亿美元、62亿美元、61亿美元、59亿美元和55亿美元。

从利润增幅方面来看,日系车企本田汽车和丰田汽车一马当先,上半年净利润同比增长分别达到33%和25%。在其之后,仅有2家企业利润增幅达到两位数,分别是通用汽车的19%以及现代汽车的11%。

今年上半年,受市场需求放缓,“价格战”激烈,大众集团、宝马、梅赛德斯-奔驰、Stellantis集团、福特汽车等多家车企利润出现下滑。

丰田汽车发布的最新财务数据显示,2024财年第一财季(4月份至6月份),丰田汽车净利润为1.33万亿元(约合159亿美元),同比增长1.7%。而今年前3个月,丰田汽车净利润为9976亿日元。据此计算,丰田上半年的净利润为2.33万亿日元(约合159亿美元),同比增长25%。有不愿具名的汽车分析师对记者表示,日元贬值对丰田营业利润的提升作用,弥补了认证违规问题造成其日本国内减产的负面效果。

截至目前,中国市场仍是BBA(奔驰、宝马、奥迪)最大的单一市场。然而为了应对“价格战”,豪华品牌不断下调售价,面对制造成本、固定成本以及研发支出逐年上升,“以价换量”的打法非但没有换来销量,也未换来利润。(证报)

工信部等八部门发文

## 促城市老旧新能源公交车更换电池

本报讯 工信部等八部门20日发布公告称,做好老旧新能源城市公交车安全有序更换动力电池工作,并提出遵循“谁主张、谁负责;谁更换、谁负责”的原则。此次公告旨在做好老旧新能源城市公交车安全有序更换动力电池工作,服务民众安全便捷出行。公告提出,新能源城市公交车动力电池更换工作应在确

保整车安全的前提下实施,新能源城市公交车运营企业、动力电池更换服务提供商应具有法人资格,并遵循“谁主张、谁负责;谁更换、谁负责”的原则,严格落实安全主体责任。

公告明确了用于更换的动力电池性能、更换动力电池后的整车性能应满足的强制性国家标准要求。同时,提出更换产

生的废旧动力电池应移交给回收服务网点等渠道,相关主体应按有关规定上传溯源信息。

交通运输部、财政部在今年7月底联合印发了《新能源城市公交车及动力电池更新补贴实施细则》,明确对城市公交车更新新能源城市公交车及更换动力电池,给予定额补贴。其中,对更新新能源城

市公交车的,每辆车平均补贴8万元人民币;对更换动力电池的,每辆车补贴4.2万元人民币。

今年3月国务院出台的《推动大规模设备更新和消费品以旧换新行动方案》要求,持续推进城市公交车电动化替代,支持老旧新能源公交车和动力电池更新换代。(中新)