



上海交大教育集团

精益管理学院

Lean Make Value



# 智能信息化时代，中国式精益战略运用与实践

陈逸超

上海交大教育集团精益管理学院 院长

上海现代服务业联合会 副会长

2018年11月20日



# 学院资源



上海交大教育集团  
**精益管理学院**  
Lean Make Value

## 中国人数最多，行业最资深的丰田精益专家团队



### 精益管理学院 特聘专家

- 原丰田集团董事局常务董事
- 丰田海外事业执行总裁
- 统领过北美丰田，欧洲丰田，中国丰田近20余年
- 推动并建设了广汽丰田合资公司，天津丰田一厂，二厂，三厂的建设



### 精益管理学院 专家委员会主任

- 原丰田集团董事局常务董事
- 丰田新能源汽车事业总裁
- 负责丰田发动机研发，品质管理，和新能源汽车业务
- 同时担任全球最大自动变速器公司爱信精机集团副社长



### 精益管理学院 特聘专家

- 原丰田澳大利亚总裁
- 丰田英国制造事业部总裁
- 资深品质管理和生产管理专家
- 为数十家企业做过精益改善顾问

关于我们

精益管理

管理学院

成就客户

客户方案

# 学院资源



上海交大教育集团

## 精益管理学院

Lean Make Value

- 关于我们
- 精益管理
- 管理学院
- 成就客户
- 客户方案





上海交大教育集团

精益管理学院

Lean Make Value

世界人工智能大会

制造业

工博会

进博会

# 中国制造的崛起



上海交大教育  
**精益生产**  
Lean Make value

## 全球第一制造大国

20.8%

2014年制造业增加值  
全球占比

7/22

22个工业大类中7  
个名列第一

220/500

超过220个工业品  
产量世界第一

广阔的  
内需市  
场

优越的  
资源禀  
赋

完整的  
产业体  
系

完善的  
基础设  
施

开放的  
市场环  
境

相对低  
廉的生  
产要素

北京时间2018年7月19日晚，财富中文网与全球同步发布了最新的《财富》世界500强排行榜。

**120家中国企业上榜，上榜企业数量接近美国的126家。**

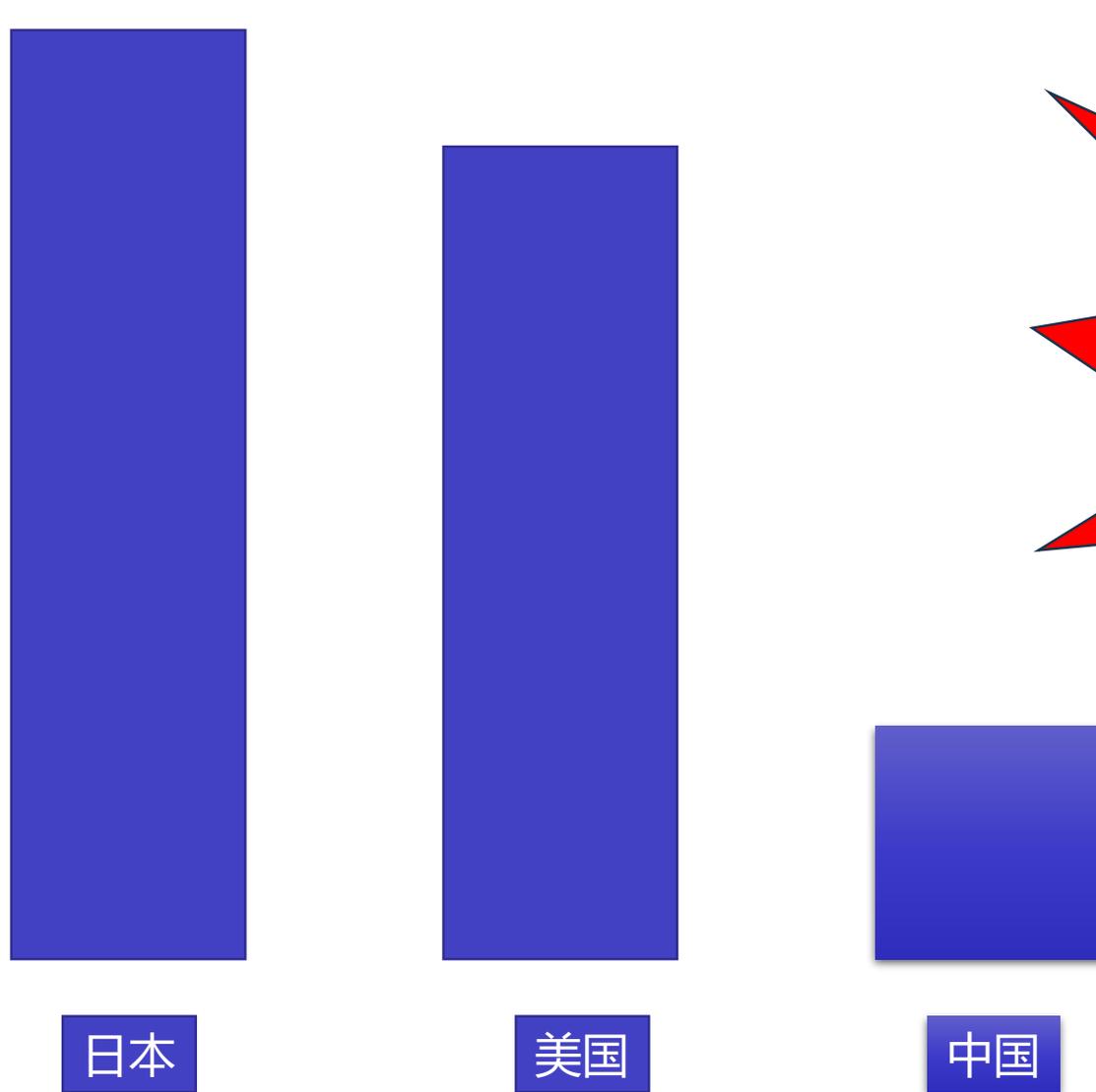
- 国务院国资委监管的47户中央企业上榜
- 11家财政部出资企业上榜
- 24家地方国有企业上榜

**国有企业上榜总数为83家**

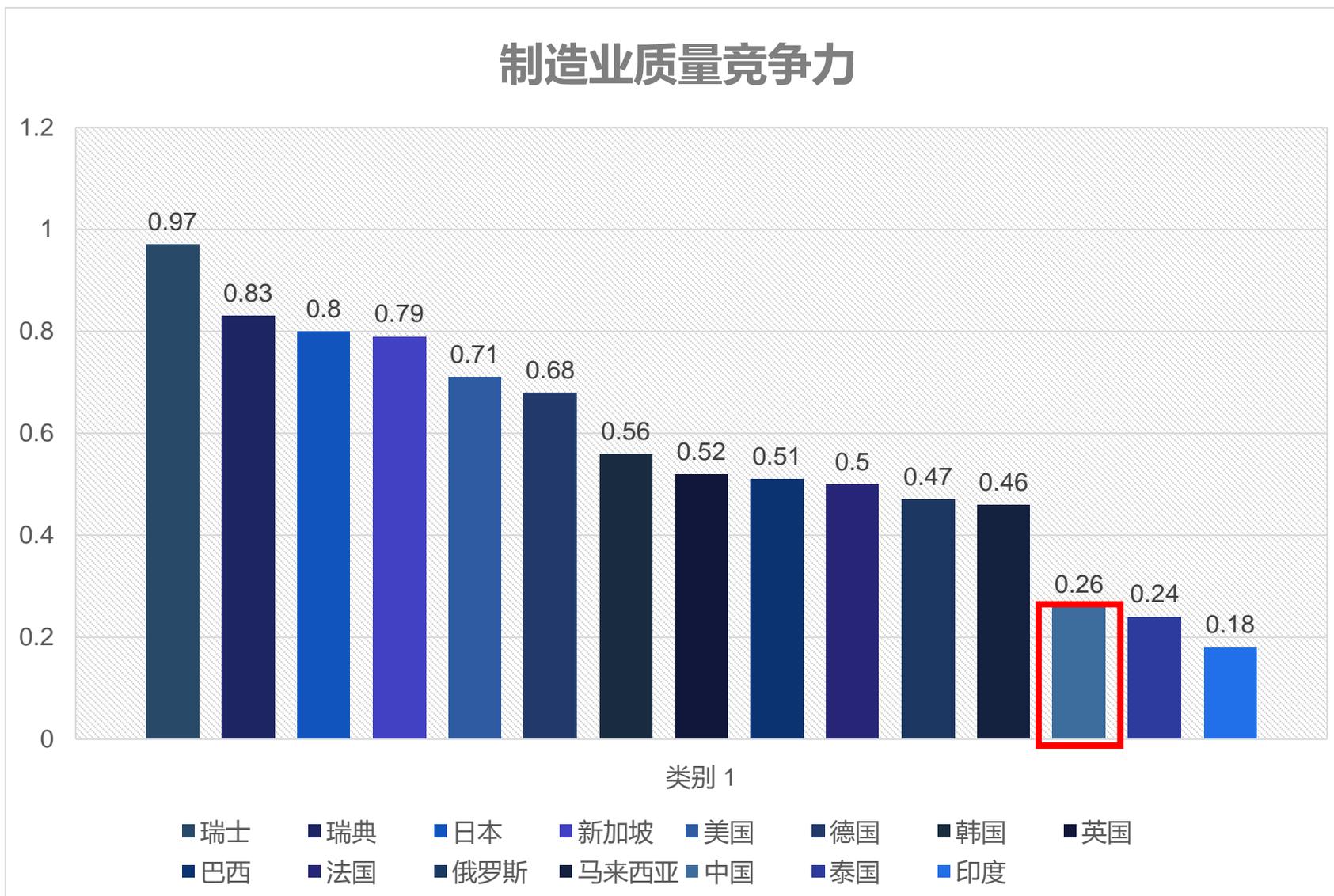
**63%**



# ◆ 生产效率



仅是日本  
30%



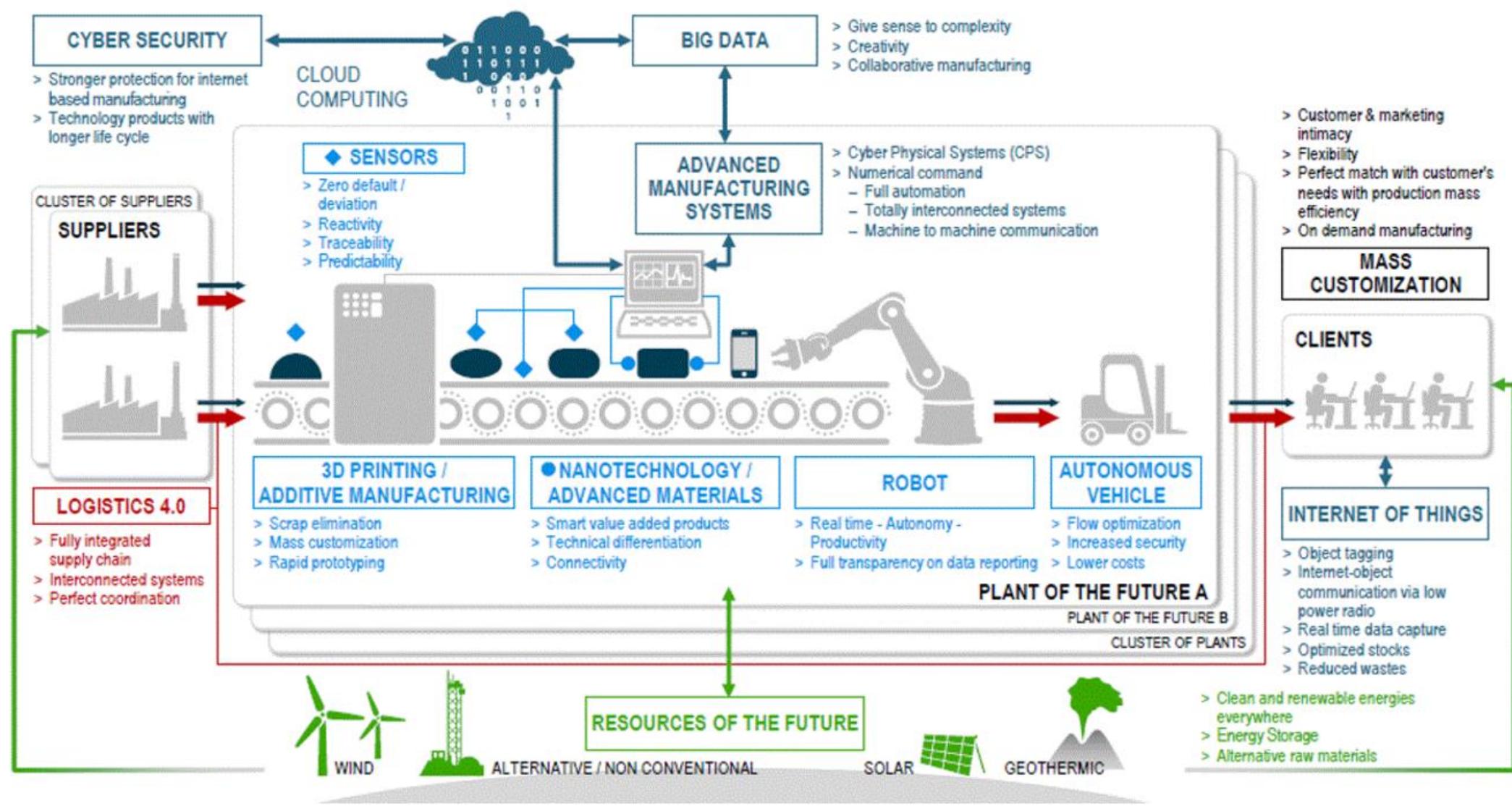
# 中国该如何寻求突破



# 欢迎进入智能化时代

在技术大时代的变迁中，企业必须顺势而上，释放智能企业蕴含的巨大潜能。我们生活和工作在一个空前的技术创新大时代，云、人工智能、区块链、增强现实和虚拟现实、物联网、机器人、量子计算等一系列技术发展突飞猛进。无论是单项技术，或是融合应用，都赋予企业巨大的发展潜力，重塑商业运转模式。时不我待，企业必须应新于时。

# 智能制造生态圈



# 制造业已进入智能制造时代

## 工业4.0带来的挑战:

- ①**对于战略和商业模式的挑战**，公司要在短期内准确可靠作出战略评定
- ②**对企业组织的挑战**。改变目前这种开发，实验，生产规划，制造，服务相分离的局面。哪些组织结构能适应？什么东西必须改变？如何才能平行工作并且同步化，需要软件和网络化来解决
- ③**对过程管理的挑战**。过程必须更加灵活
- ④**对于方法和工具的挑战**

工业复杂性：从挑战到竞争优势

**未来**

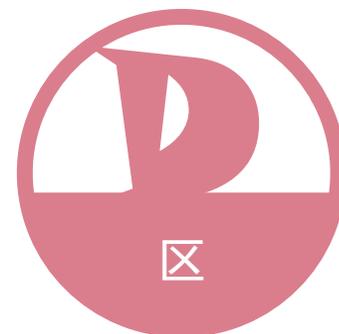
**机器驱动人.....  
人驱动机器.....**



机器有智能，动物有本能，人类有智慧。我们要相信智能的力量、智慧的力量，但是改变世界的不是技术，而是技术背后的理想、梦想；引领未来的不是智能，而是智能背后人的智慧。

马云在中国国际智能产业博览会的发言





很多人认为，大量采购和引入数字化设备是建设好数字化车间的前提。这是一个很大的误解：数字化设备与数字化车间之间既非必要条件，也非充分条件。即便车间中全是数字化设备，如果没有实现设备的互联互通，没有实现生产过程的数字化管理，数据没有实现真正的有序流动，也不能称之为数字化车间。



A person in a wetsuit is riding a wave on a windsurfer. The windsurfer has a large, triangular sail that is primarily white with green accents and a black logo. The person is leaning back, holding onto the boom of the sail. The ocean is blue with white-capped waves. The sky is a mix of orange, yellow, and blue, with a large, bright sun partially obscured by clouds, creating a dramatic sunset or sunrise scene.

随着智能制造浪潮的兴起，“各路神仙”争相对智能制造的内涵进行描述和定义，林林总总，但**迄今还没有国际公认的智能制造定义。**



上海交大教育集团

精益管理学院

Lean Make Value

## 小结：如何看待智能制造



全球是否有达成一致的地方？

# 智能制造的基石是精益生产

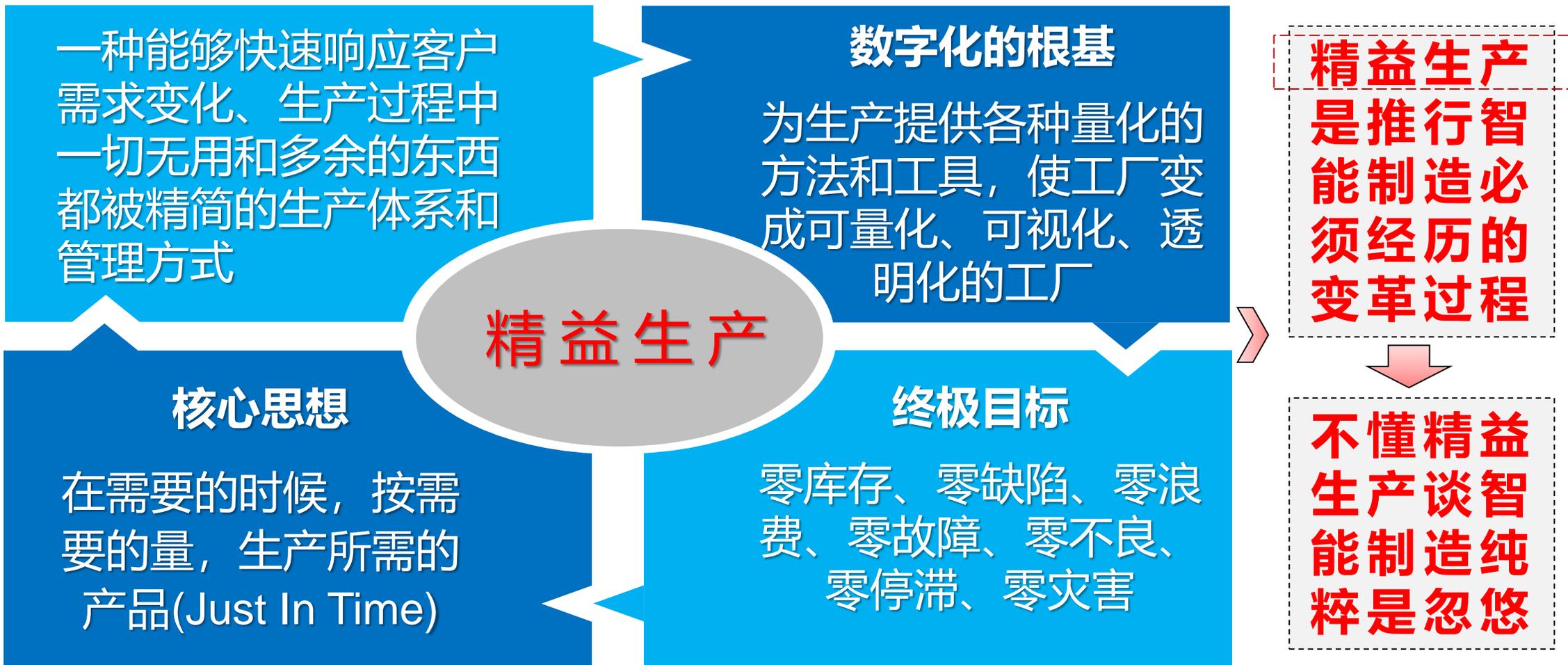
--原中华人民共和国工业和信息化部装备工业司司长



上海交大教育集团

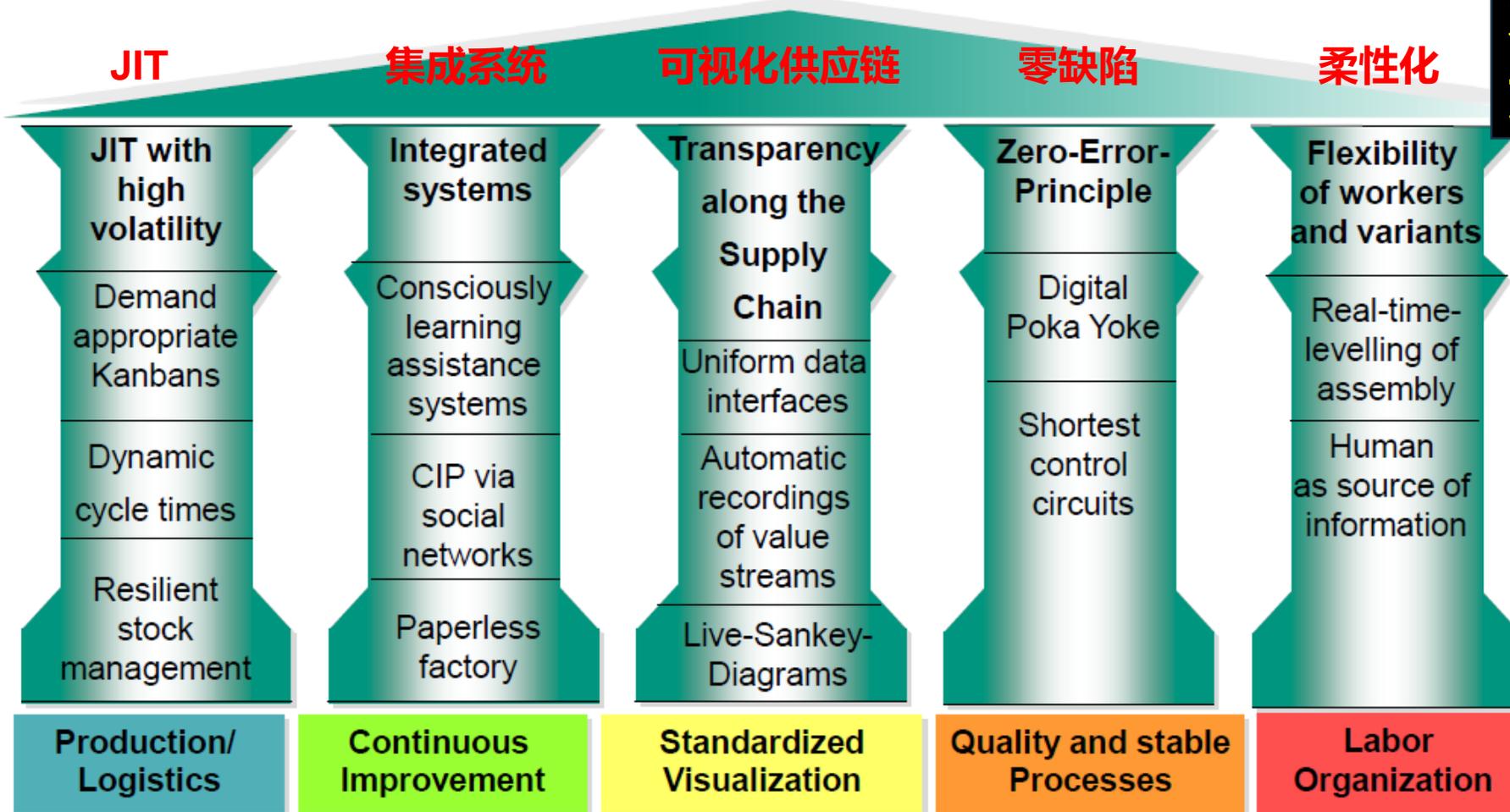
精益管理学院

Lean Make Value



# Industrie 4.0 as an Enabler of the Lean Philosophy

工业4.0  
是对精益哲学的  
运用



▶ Industrie 4.0 is an enabler for a **new boost of Lean Production**. Existing lean methods and lean tools are expanded accordingly. **Prerequisite are standard processes.**

# 智能制造的定义

精益两大支柱之一的“自働化”：  
指的就是人机一体化



上海交大教育集团

精益管理学院

Lean Make Value

- 狭义：智能制造是一种由智能机器人和人类专家共同组成的**人机一体化智能系统**，在制造过程中能进行智能活动，诸如分析、推理、判断、构思和决策等。
- 广义：利用智能科学的理论、技术、方法和云计算、物联网、移动互联、大数据、自动化、智能化等技术手段，实现工业产品研发设计、生产制造过程与机械装备、经营管理、决策和服务等全流程、全生命周期的网络化、智能化、绿色化，各种**工业资源与信息资源整合和优化利用，实现信息流、资金流、物流、业务 workflows 的高度集成与融合的现代工业体系。**

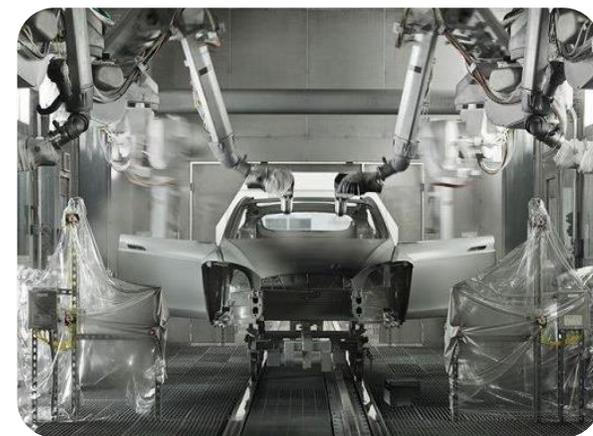
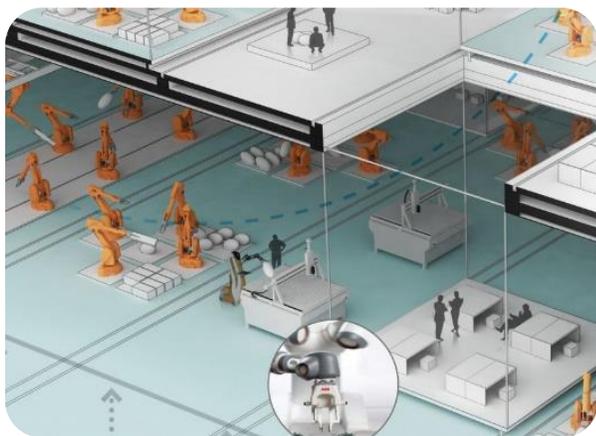
自律能力

人机一体化

虚拟现实

超柔性  
与  
自组织

学习与  
自我维护



## 2014年美国能源部给智能制造下的定义

精益两大支柱之一的“JIT”：  
Just in time的目的就是为了实现信息流，物  
资流，价值流同步

智能制造是先进传感、仪器、监测、控制和过程优化的技术和实践的结晶，它们将信息和通信技术与制造环境融合在一起，实现工厂和企业中能量、生产率、成本的实时管理。需要实现的目标是：装备的智能化、生产的自动化、**信息流和物资流合一、价值链同步。**

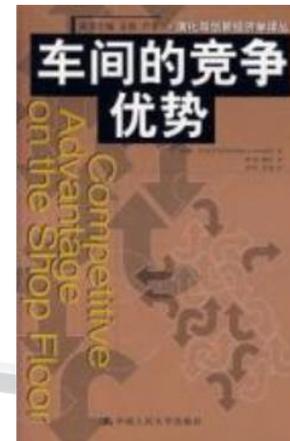
# 制造业的本质：



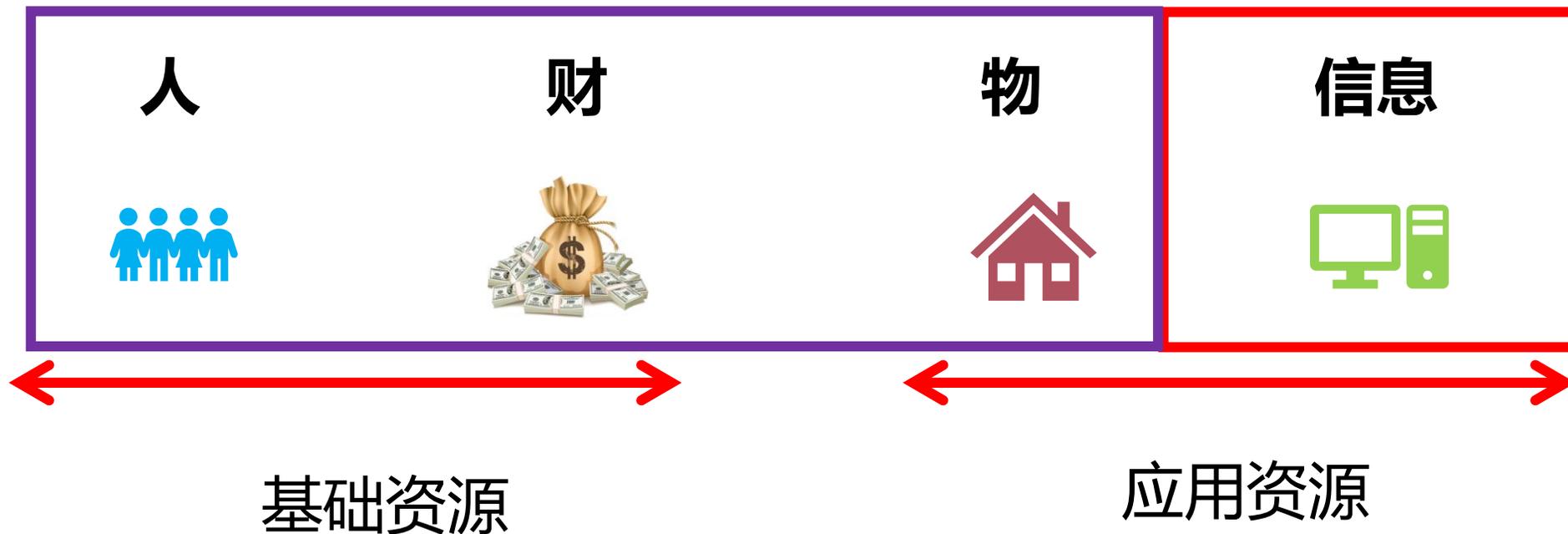
通过**信息流**，将**物流**，**资金流**，**人才流**汇总于现场，  
通过**作业加工**给与**附加价值**提升，获取利润

经济学家威廉·拉佐尼克在《车间的竞争优势》一书中强调指出：“在**价值创造**过程中，其核心是通过车间生产将原料转化为产品——这可以称为**生产性转化**。”

在制造型企业，车间处于非常重要的位置。企业价值最终表现在产品与服务上，而**车间**是企业中将各种图纸转变为产品的主要场所，**是决定生产效率与产品质量的重要环节**，车间往往也是企业中员工数量最多的组织。



## 企业经营资源



企业竞争的本质是对资源使用效率和质量竞争

**全球商业实践证明：  
丰田生产方式（精益）是对资源使用效率和质量最佳经营方式**

# 为什么全球这么多企业都在学习丰田精益

7月19日，财富中文网发布《2018年财富世界500强排行榜》，上榜企业包含上汽、东风、一汽、北汽、广汽、吉利，中国车企利润总和为**137.1亿美元**。

丰田汽车一家企业利润总额为：**227亿美金**

丰田汽车现金储备达到了**6000亿人民币**

传统汽车世界里面市值最高的是丰田，于2018年1月19日，市值攀升到了史上最高的**2021亿美金**。（1.3万亿人民币，相当于半个上海的GDP）

**2018年10月4日，丰田与日本软银正式成立出行合资公司**





精益生产是管理学史上重要的实践成果之一，深刻地影响着全球制造业。

精益生产基本思想和追求的管理目标，并没有随着智能制造的发展而落伍，恰恰相反，精益思想是企业进行智能制造体系构建的重要指导思想之一。

智能制造，工业4.0是对丰田生产方式的新应用，  
是用技术驱动改善，用信息化实现可视化，用系统化实现业务效率提升

**但提速并不意味着没有浪费，没有均衡化协同，可能导致的浪费更加严重**

智能制造是一次伟大的革新，精益是永无止境的持续改善

智能制造通过替换资源创造价值，精益通过现有资源创造更大价值

智能制造是外驱式改变，精益是内驱式提升

智能制造是局部提升，精益是全面提升

智能制造是通过提速提高单位时间价值，精益是通过消除浪费来提高单位时间价值

智能制造会让生产越来越快，或许会导致过快，过早，过剩生产，精益会消除过度生产实现必要时间生产必要数量的必要产品

智能制造的提速有可能让前后工序，关联部门，上下游客户跟不上节奏，精益是让前后工序，关联部门，上下游实现均衡化，达到整体效率最优

智能制造以物为中心，精益以人为中心

智能制造的技术设备迭代是颠覆式的，精益是持续永动式的

智能和系统是损耗的，折旧的，贬值的，而精益是赋能是增值



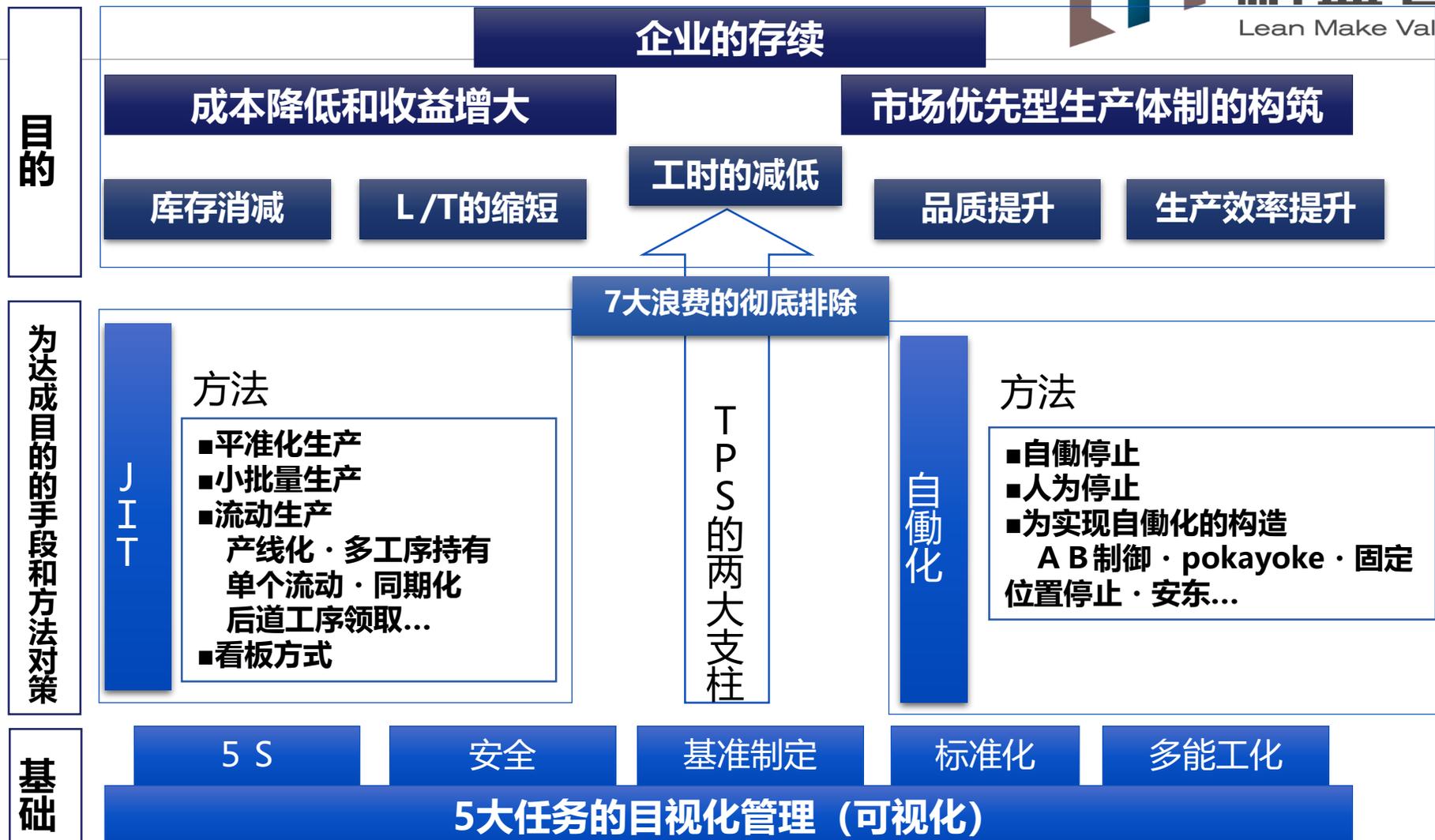
# 丰田对精益的理解



上海交大教育集团

精益管理学院

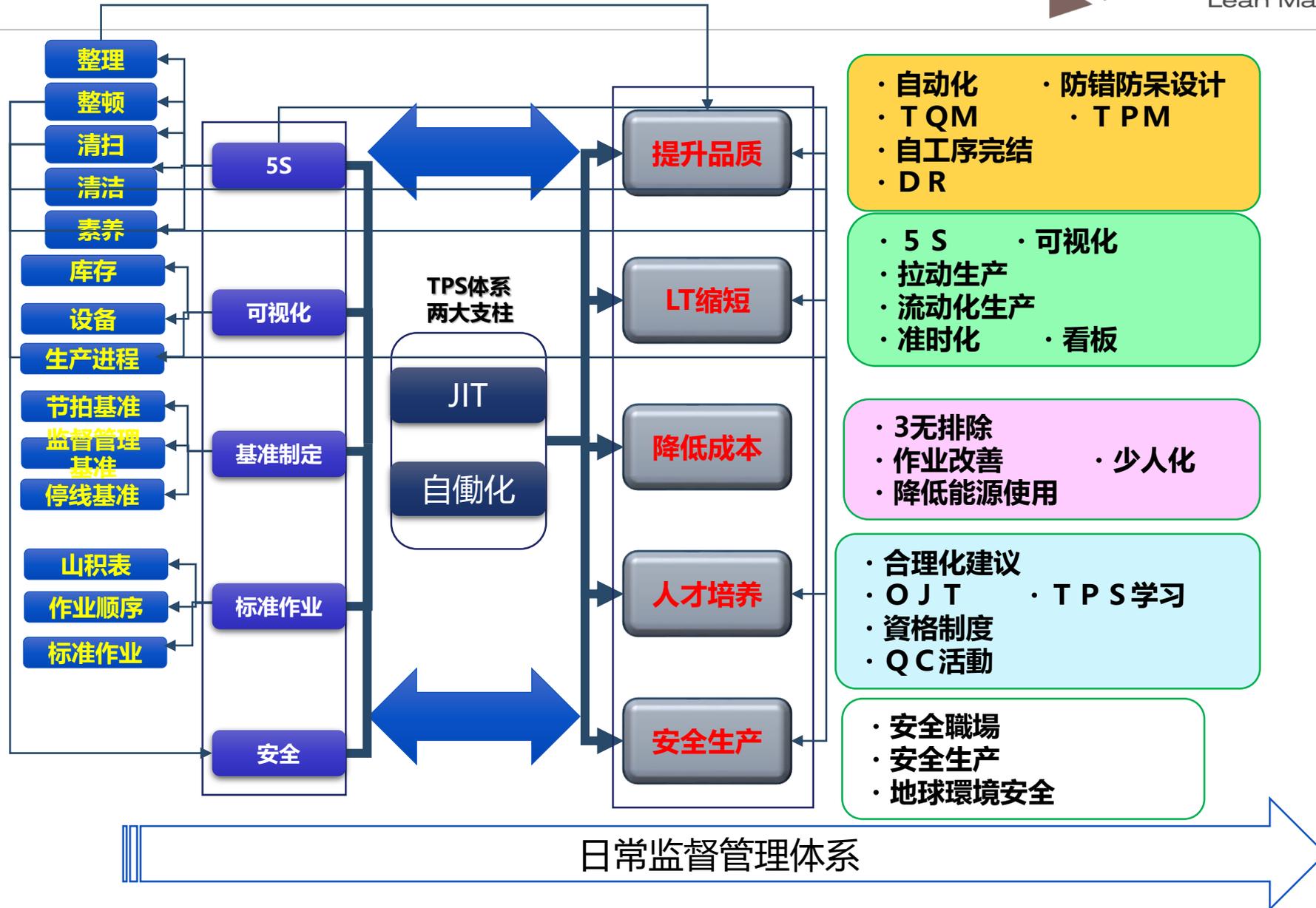
Lean Make Value



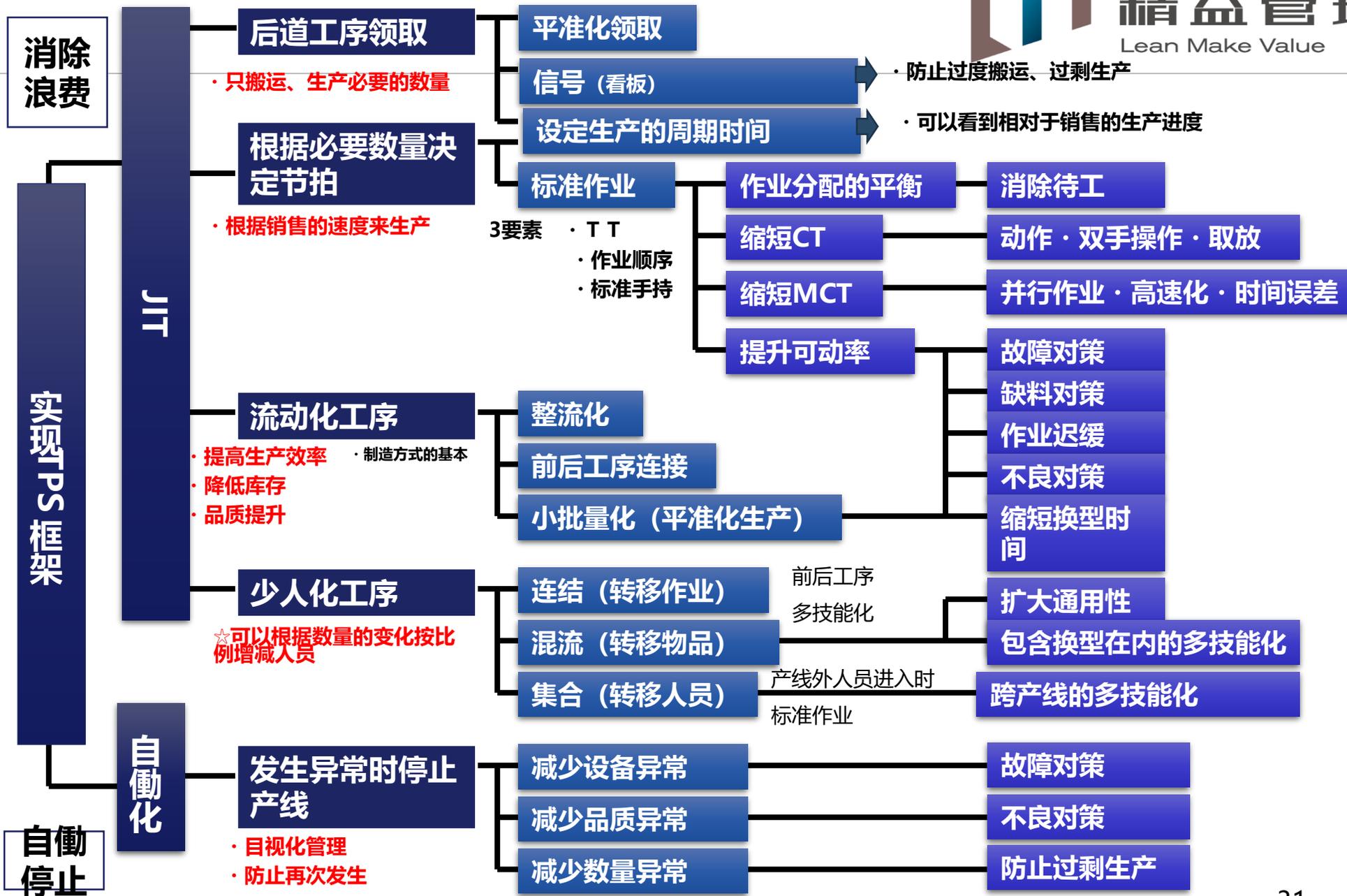
※为以更低廉的成本及时供应更优质产品的体制  
※打造能看见问题点的产线，随时给与生产现场以紧张感

基础

改善活动



# 实现TPS的结果路径



错把精益当生产现场操作

把“手段”当成“目的”

最终，远远偏离了精益的核心诉求：以客户为中心，持续改善

精益生产不是单纯的工厂现场操作手法，中国现在用的最多的二维码，就是精益看板管理过程中发明创造出来的信息化手段



上海交大精益管理学院俱乐部3群





# 5S活动的误区

样本



误区



5S不是单纯的归类，清扫，  
是一个伴随组织管理的  
“感知异常”系统

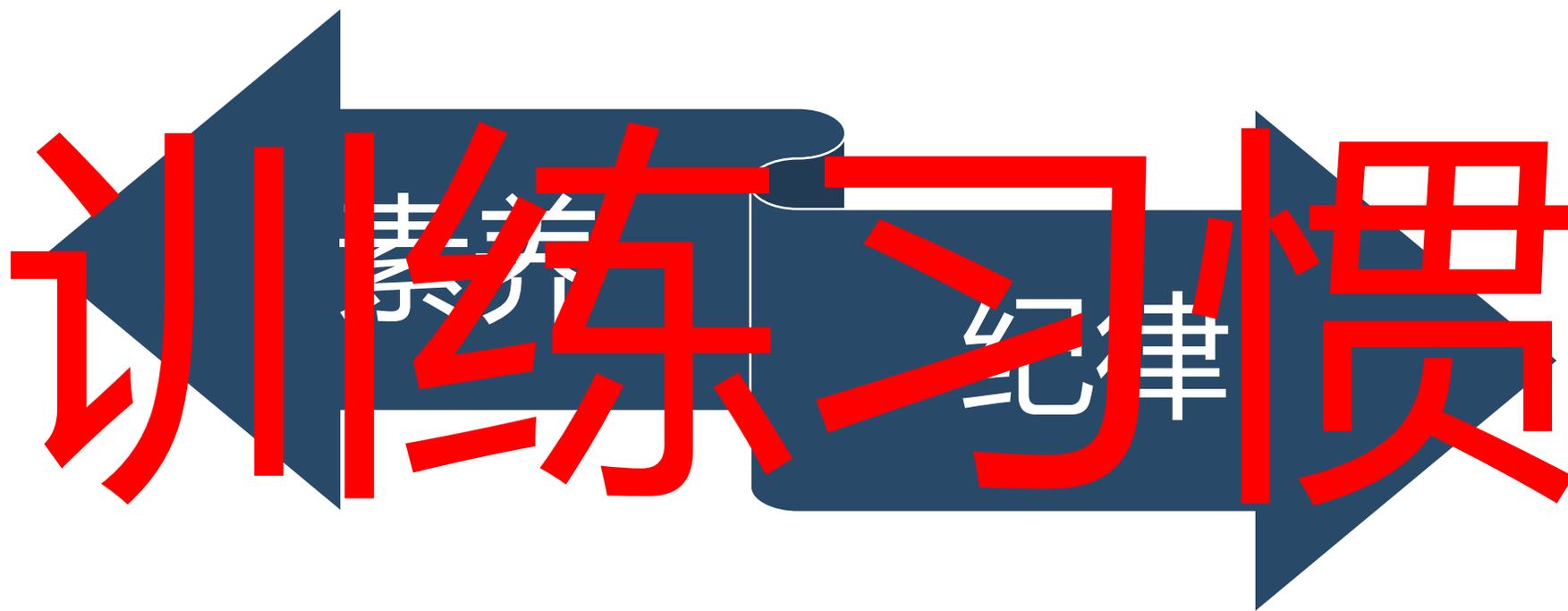
# 5S理解的误区



上海交大教育集团

精益管理学院

Lean Make Value



# 可视化理解的误区



上海交大教育集团

精益管理学院

Lean Make Value

見える

診える





# 看板周转数的计算

- 1盒里有10个零件，1天使用120个，看板周转数如何计算？  
(安全库存 0.2天) (缴纳循环 1 - 4 - 2) 时

$$a - b - c$$

A. 1天看板的使用张数?

$$\text{当天使用数} / \text{1盒数量} = 120 / 10$$

$$= 12 \text{张/天}$$

B. 1批的入库数量?

$$A / b = 12 / 4 = 3 \text{张/批}$$

C. 看板群是?

$$(c + 1) = 2 \text{群}$$

D. 安全库存是

$$A \times 0.2 = 2.4 \text{张}$$

E. 看板周转张数?

$$B \times C + D = 3 \times 2 + 2.4 = 11.4$$

$$\rightarrow 12 \text{张 (进一位数)}$$

F. (参考) 最大库存  
最少库存是?

$$B + D = 3 + 2.4 = 5.4 \rightarrow 6 \text{张}$$

$$D = 2.4 \rightarrow 3 \text{张}$$

< 计算式 > 周转张数 = 
$$\frac{\{(a) \times \text{当天需要数量}\} \times \{(c + 1) / b + \text{安全库存}\}}{1 \text{箱容量}}$$

看板拉动

# 标准化理解的误区



标准化

持续改善



## 中国企业实践精益的误区

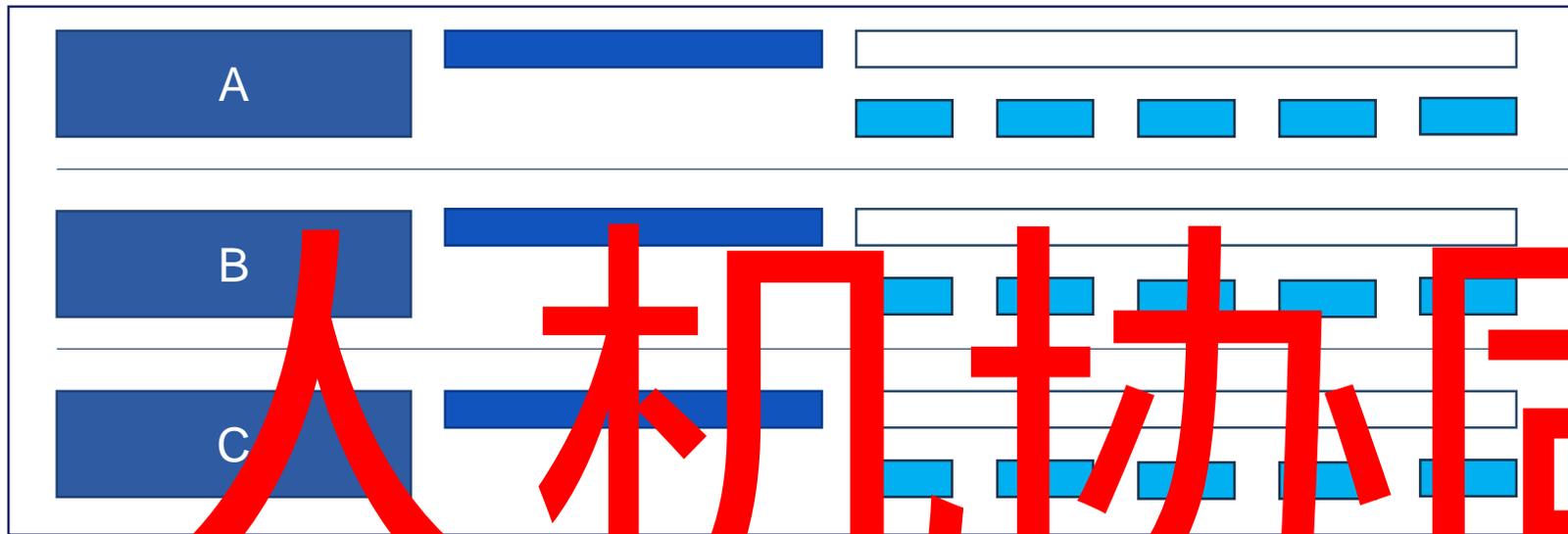
**标准化：**

**标准化是为了均衡化生产，均衡化生产是实现JIT的  
必备条件**

**标准化是推行最佳改善实践的手段，标准化的本质不  
是为了“定标准”，而是为了“改标准”**

# 自动化与机械化误区

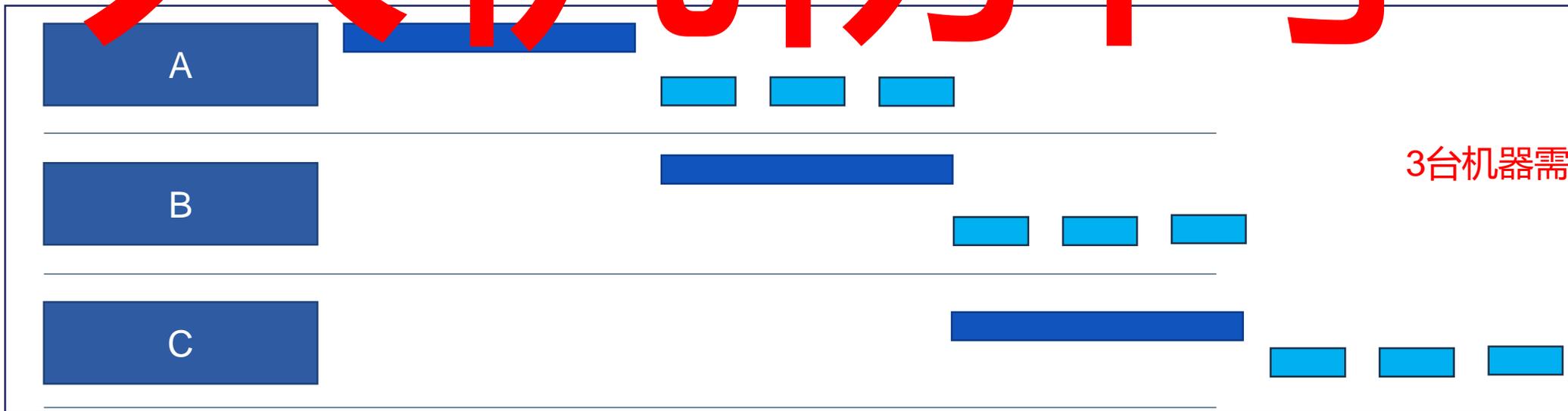
人机作业没有分离



3台机器需要3个人

# 人机协作可

人机作业分离



3台机器需要1个人



上海交大教育集团

精益管理学院

Lean Make Value

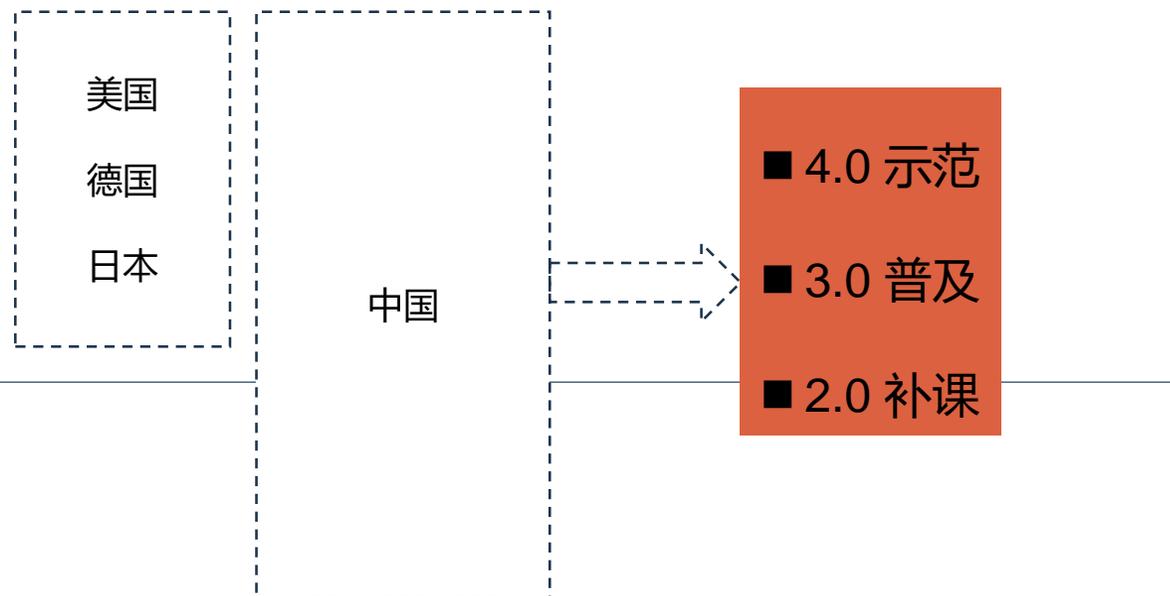
没有业务改善，绝对没有系统投资

持续改善

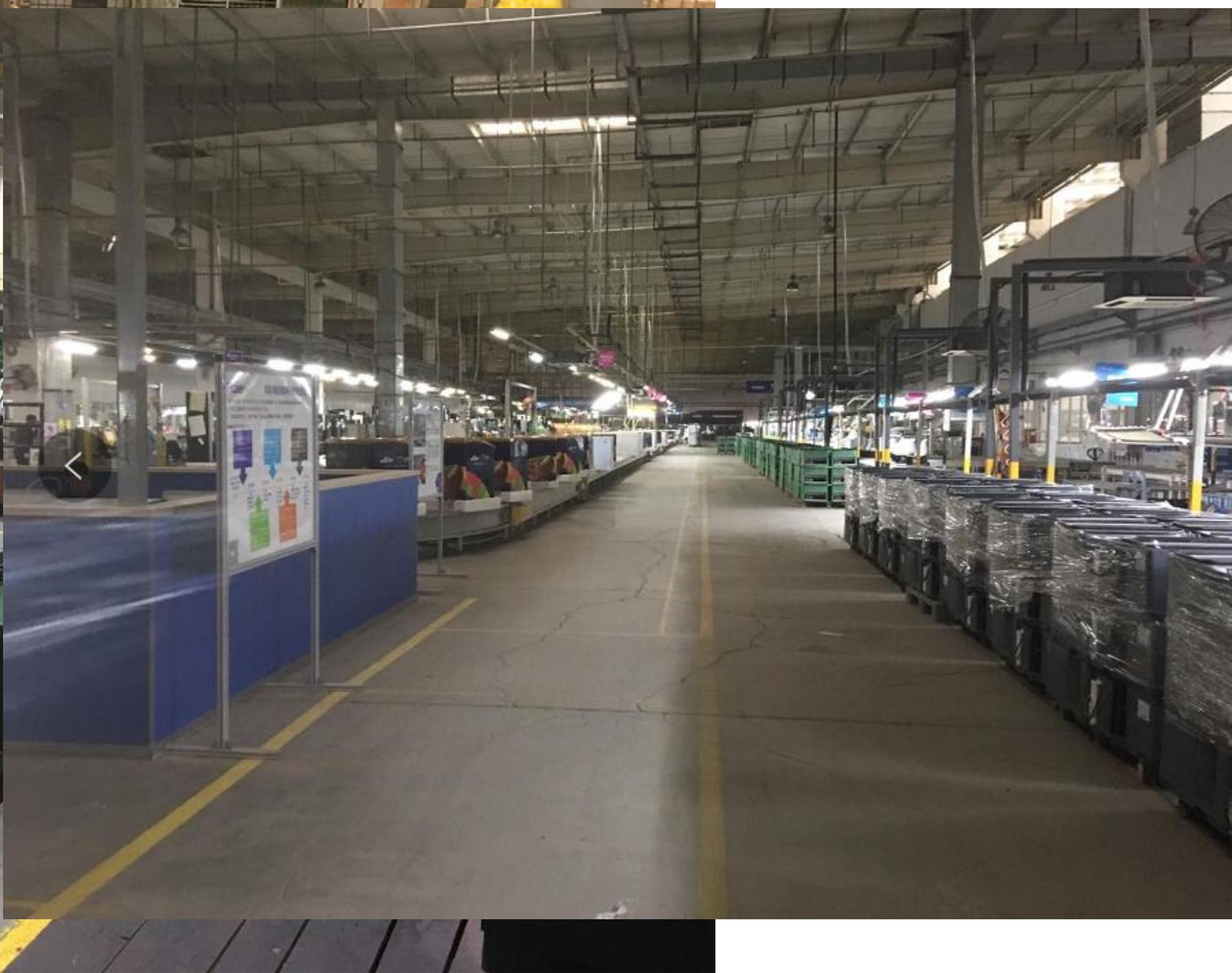
没有现场改善，绝对没有设备投资

## ➤ 我国工业化水平现状:

- ✓ 工业4.0: 准智能化  
智能工厂、智能生产、智能物流
- ✓ 工业3.0: 电子信息化时代  
广泛应用电子与信息技术, 使制造过程  
自动化控制程度进一步大幅度
- ✓ 工业2.0: 电气化与自动化时代  
劳动分工基础上采用电力驱动  
产品大规模生产
- ✓ 工业1.0: 机械制造时代  
通过水力和蒸汽机实现工厂机械化

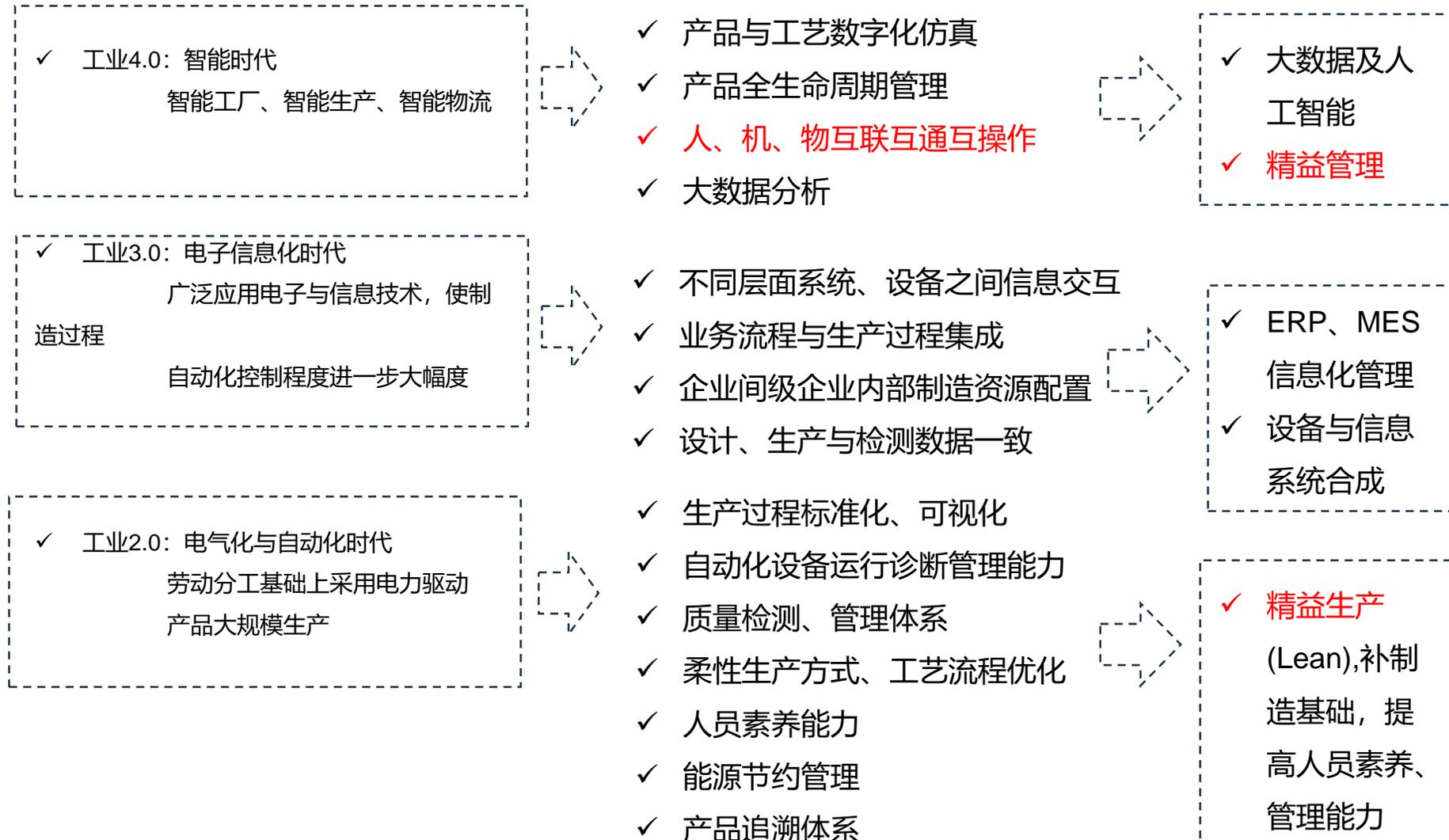


**中国大型制造业企业中国85%企业  
目前还处在这个阶段**





# 我国工业化主要解决问题:





生产基础打造

5S

•5S的实施

•5S效果的稳定和体制构筑

可视化

•管理项目的可视化

•管理项目可视化的实施运用

•生产的可视化

按工序的必要物料的定位摆放  
·按工序的必要物料的定品化  
·按工序的必要物料的定量化  
·放置位置的划线、标识  
·放置场所的分类

·3定的决定、表示  
·基于决定基准的检查表的制定  
·检查人员、频度、方法的决定

品质 (各工序不良率推移、不良原因、对策状况)  
安全 (绿十字·安全隐患件数、对策状况)  
保全 (设备故障率、对策状况)  
生产效率 (生产效率、可动率)  
人事 (人员配置、摘星表...)  
作业要领书  
生产管理表

·揭示板的制作 数据的收集方法 频度的决定 指标的计算方法  
·在生产现场的揭示 运用方法、检查体制

安东 (异常) 品质重要工序的表示 重要作业的ONE POINT LESSON的制定及揭示  
·作业要领书生产进展 (预定·实绩·差) 的实时表示



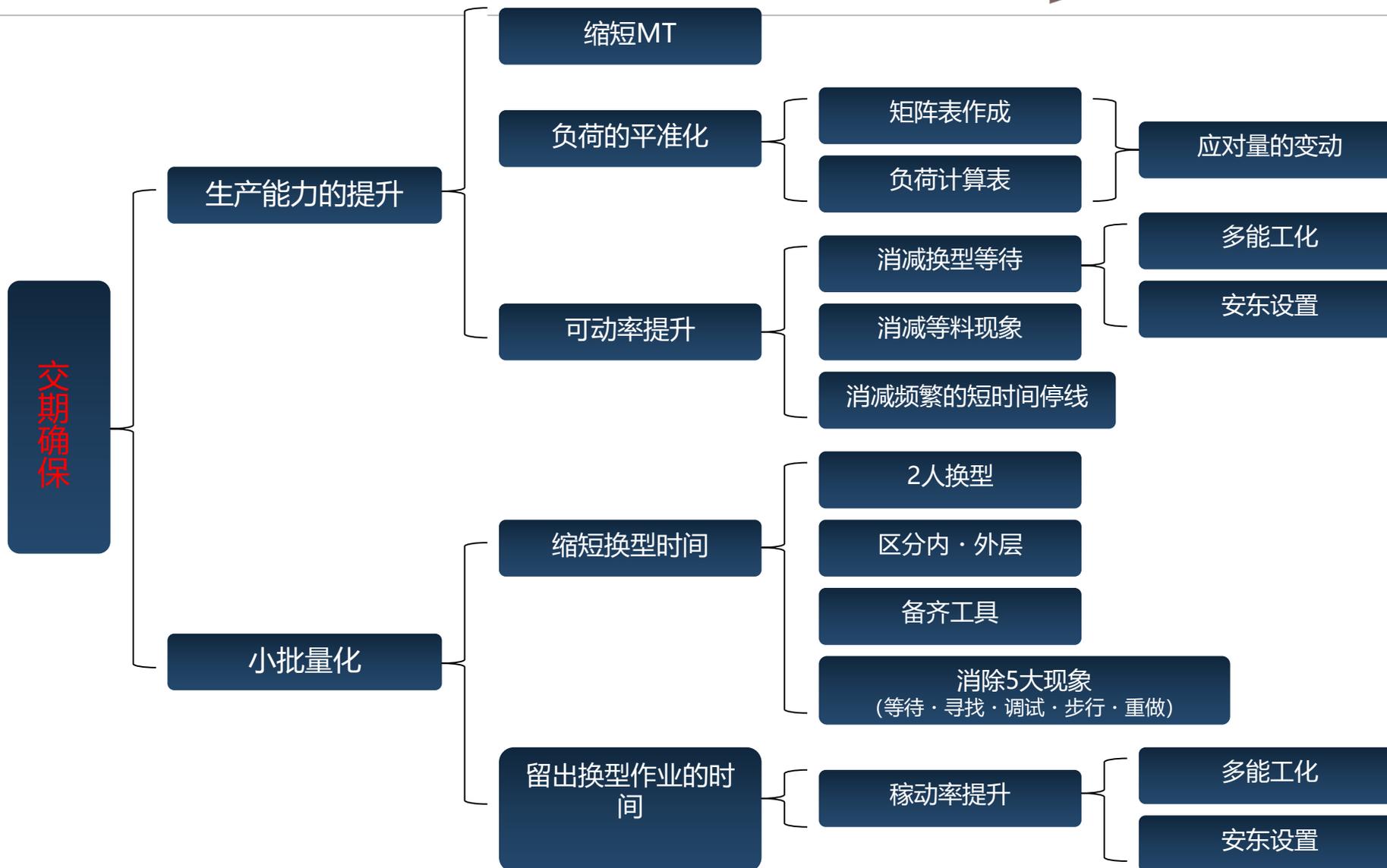
# 确保交期的改善活动



上海交大教育集团

精益管理学院

Lean Make Value





## Just in time (JIT) 是:



「想生产的商品，在想生产的时间，生产想制造的数量」  
生产模式。



「想供给的商品，在想供给的时候，提供想供给的数量」  
供应链模式。



「必要的时间，只生产必要数量的必要产品，无停滞，  
流动化」生产/供应量模式。



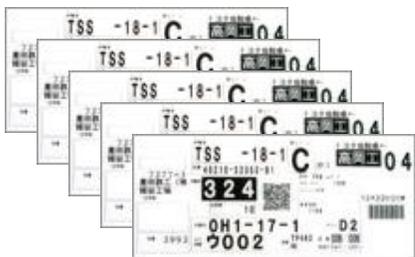
### JIT的3原则

后工序拉动

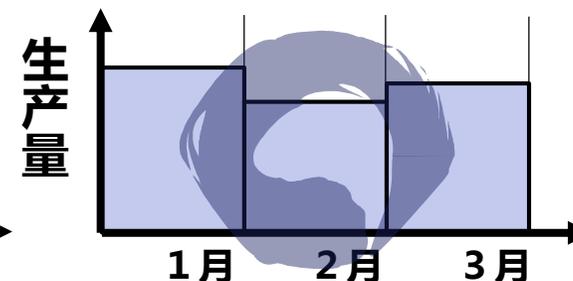
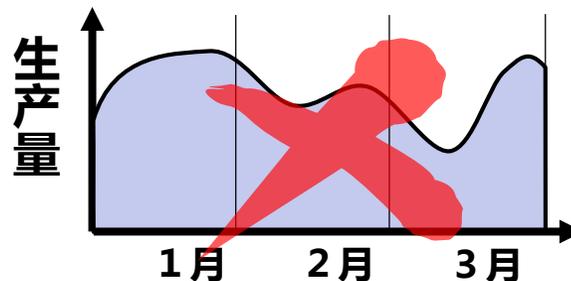
产线流动化

以必要数量确定  
节拍

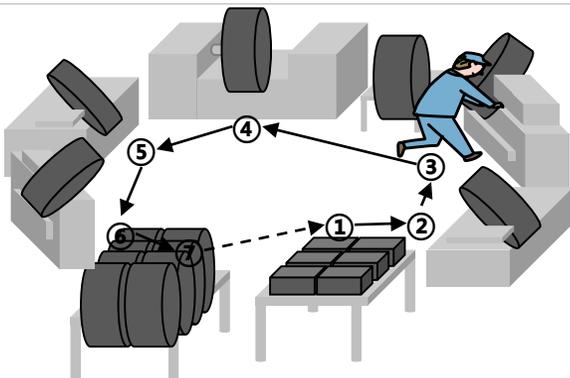
# 实现JIT的关键点



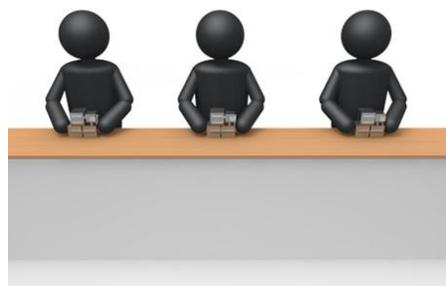
看板



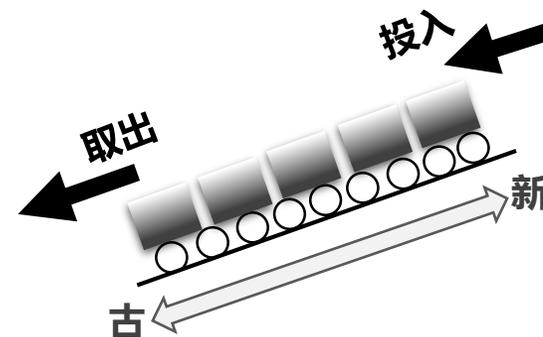
均衡化



标准作业



单件流



先进先出



上海交大教育集团

精益管理学院

Lean Make Value



原丰田集团董事局董事 CFO  
丰田金融控股CEO

上海交大教育集团精益管理学院  
名誉院长

尾崎英外

**精益生产是工具，管理是本质**  
**没有精益管理，何谈精益生产**



## 小吹信三顾问培训主题（部分）

小吹信三，作为丰田汽车研发总裁，统括技术研发和新能源汽车领域，他擅长以研讨会（圆桌会议）的方式分享他的经验和知识；在品质管理，技术研发，新能源汽车，生产管理等方面拥有卓越运营经验

话题类别	问题描述
战略	丰田的战略管理怎么做？知识产权方面，丰田在进军海外市场前，如何进行提前布局？
质量	丰田汽车的自主研发活动在品质管理中是如何运作的；丰田的质量问题是通过怎样的步骤内化到工位操作，达到自工序完结的？当品质要求与成本目标有冲突时，如何满足品质要求？
组织	丰田如何支撑丰田和雷克萨斯的不同品牌开发？
组织	丰田如何开展平台化、通用化等工作？
组织	丰田在矩阵式管理中遇到的问题主要有哪些，从项目、人员管理等方面如何解决？人员的绩效如何考核？
精益研发	丰田在研发环节中前三大浪费是什么？如何改善？
精益研发	丰田如何把七大浪费等现场改善方法应用在研发效率改善提升中的？
精益研发	丰田的产品“车长”如何在立项时就保证产品上市时的竞争力？



# 牛山雄造的培训主题（部分）

牛山雄造，丰田汽车集团董事局常务董事，海外营销执行总裁，从20世纪90年代开始，丰田汽车大局开拓海外市场过程中，作为海外战略执行负责人，为丰田的海外市场发展创造了里程碑式的功绩，作为最高负责人，先后统领过北美丰田，欧洲丰田，中东丰田，中国丰田。

<p>第一章：以史为鉴，探究丰田发展的动力源泉</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 探究丰田汽车自创业以来的动力源泉</li> <li>2. 存亡危机下的重生</li> <li>3. 丰田经营模式的 I C S 研究</li> </ol> <p>第二章：月盈则亏（高速增长陷阱）</p> <p>第三章：凤凰涅槃、浴火重生</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 愿景（WHY——愿景的合理性）</li> <li>2. 战略（WHAT——行动是什么？）</li> <li>3. 运营</li> </ol> <p>第四章：海外市场开拓——中东地区</p> <p>第五章：海外市场开拓——中国</p> <p>第六章：海外市场开拓——欧洲</p> <p>第七章：海外市场开拓——美国</p> <p>第八章：海外市场开拓——东南亚</p>	<p>第九章：品牌发展与市场策略</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 商品企划</li> <li>2. 基本原则</li> </ol> <p>第十章：关注新目标、创造新目标群体</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 美国塞恩项目</li> <li>2. 蓝海战略</li> </ol> <p>第十一章：创新扩散理论（案例分析）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 普锐斯的挑战</li> <li>2. 新产品如何渗透市场</li> </ol> <p>第十二章：本地生产、本社功能与地区统括功能</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 海外生产阶段</li> <li>2. 美国本都生产发展历程</li> </ol>	<p>第十三章：零部件厂商的使命变迁</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 基本思想</li> <li>2. 具体举措</li> </ol> <p>第十四章：未来之路</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 外部环境</li> <li>2. 克服垂直型产业结果的弱点</li> <li>3. 定价方式、成本改善需求</li> <li>4. 整车厂是车辆召回第一责任人</li> <li>5. 竞争规则的编号</li> <li>6. 竞争对手及竞争领域的变化</li> </ol> <p>第十五章：总结、测验</p>
--	--	--

# 丰田经营哲学产生的原动力

- ◆ 否定现状及自己、持续改善的现场主义
- ◆ 企业始于赢利的强烈危机意识
- ◆ 传承创业者、先人的经营哲学
- ◆ 绘制、挑战近似不可能目标的精神（梦想与热情）
- ◆ 主人翁意识下的“有益之事即刻行动、有害之事即刻罢手、不明之事勇敢尝试”的自由思想。
- ◆ 产销共生的多样性、异文化包容性、钻研进取能力

## 丰田的六大矛盾：

- ◆ 1、进步缓慢，却时而飞跃
- ◆ 2、贯彻节约，同时一掷千金
- ◆ 3、业务高效，但重复较多
- ◆ 4、追求稳定，同时质疑现状
- ◆ 5、尊重官僚性组织，同时追求反对意见
- ◆ 6、简化沟通，同时沟通网络复杂

丰田在上述六大矛盾中持续发展壮大的关键词：

## 扩张力与结合力

丰田通过「不可能的目标」、「实验主义」、「现地客户应对」这三大扩张力，迎接新挑战，不断丰富组织的多样性与复杂性。

丰田通过「创业者哲学」、「神经系统」、「Up And In的人力资源管理」这三大结合力，保持企业的一体性，汲取事业扩张中所取得的经验及智慧，理解事业环境的复杂性

# 丰田问题解决方法 (TBP)

## \*明确问题

——基于当前目标，思考、识别本质目标。

## \*确定目标

## \*确定对策

## \*固化成功流程

——固化成功经验，持续改善基准

## \*分解、细化问题

——大课题分解到小问题

## \*深挖真因

——正视失败、持续验证

## \*评价结果流程



# 建立精益组织考核制度

丰田人事考核体系  
(管理人员)

业务绩效考核

职能价值考核

设定课题能力  
(20%)

执行课题能力  
(30%)

管理组织能力  
(20%)

活用人才能力  
(20%)

组织中的声望  
(10%)

# 一次游学 看懂丰田 整个产业链



您和您的团队将深入丰田汽车“心脏”，参观丰田九州公司，电装与燃料电池事业部。中方领队为上海现代服务业联合会副会长，上海交大教育集团精益管理学院院长陈逸超；日方领队专家：原丰田董事局常务董事，新能源汽车事业群总裁小吹信三。

由原丰田董事小吹信三带队  
直面丰田产业链高管

我能学到什么

- 1 真实的精益工厂参观体验
- 2 丰田工厂现役人员交流
- 3 精益道场实战训练
- 4 原汁原味的精益培训课程
- 5 资深的讲师顾问团队
- 6 卓越的团队智慧碰撞

活动亮点

参观丰田九州公司

2场精益讲座

最专业的全日式道场实操训练

## 日本丰田产业链精益管理标杆游学

时间：2018年11月25日-12月1日



上海交大教育集团

# 精益管理学院

Lean Make Value

## 特色： 最前沿/最系统/最典范

### 6大重磅游学参观目的地

- |        |                     |
|--------|---------------------|
| 丰田九州公司 | 丰田产业技术纪念馆           |
| 捷太格特   | DENSO电装株式会社         |
| 丰田纺织   | 日本爱信精机株式会社（燃料电池事业部） |

我已经心动了，  
猛戳二维码先抢个头等座！

长按识别二维码关注



名额有限，手机关注太慢

**直接来电抢座！**

021-62805828  
021-62807198

活动详情

#### 研修时间及对象

研修时间：11月25日-12月1日 7天6晚  
研修对象：制造业企业董事长/总裁/总经理、副总裁/副总经理/生产总监、生产部长（经理）、运营经理、设备经理、质量经理/持续改善经理、精益推进办公室主任、变革管理部经理/物流经理、供应链经理、IE工程师/主管精益管理、精益改善的相关政府部门负责人

#### 研修费用

**35800元/人** 2人参加可享受折扣

建议：企业团队参加，能够更有效地在企业供应链各部门高效地导入TPS。

#### 费用包含

- 1) 报名费、培训费、参观费、邀请语费、翻译费、教材费等
- 2) 上海—日本往返机票（国际航班经济舱，如需商务舱或头等舱费用另计）
- 3) 日本国内机票（国内航班经济舱，如需商务舱或头等舱费用另计）
- 4) 海外期间餐饮、住宿、日本国内地面交通费
- 5) 人身意外伤害保险费
- 6) 指定景点观光旅游费、门票、导游及小费

#### 说明

1. 我方提供邀请函、签证指导等支持性工作，不承担由于身份、出境历史等原因而引起的拒签责任；
2. 由于参加者自身原因造成延迟、更改、取消行程，请于出发之日前至少30个工作日以书面形式告知，由此产生的额外费用或经济损失，由参加者承担；
3. 我方拥有本活动的最终解释权。

长按识别二维码关注我们



上海交大教育集团  
SHANGHAI JIAODA EDUCATION GROUP



精益管理学院  
Lean Make Value

只为提供独一无二的游学体验

咨询电话/021-62805828 62807198  
咨询邮箱/marketing@lmv-china.com

# 更多精益生产推行方法：请致电上海交大教育集团精益管理学院 中国唯一的日本版权精益生产网络学习课件：共计360套课程



上海交大教育集团  
**精益管理学院**  
Lean Make Value

TEL: 021-62805828/62807198

1 2 3 4 5 6 7

8 9 10 11 12 13 14

8 9 10 11 12 13 14

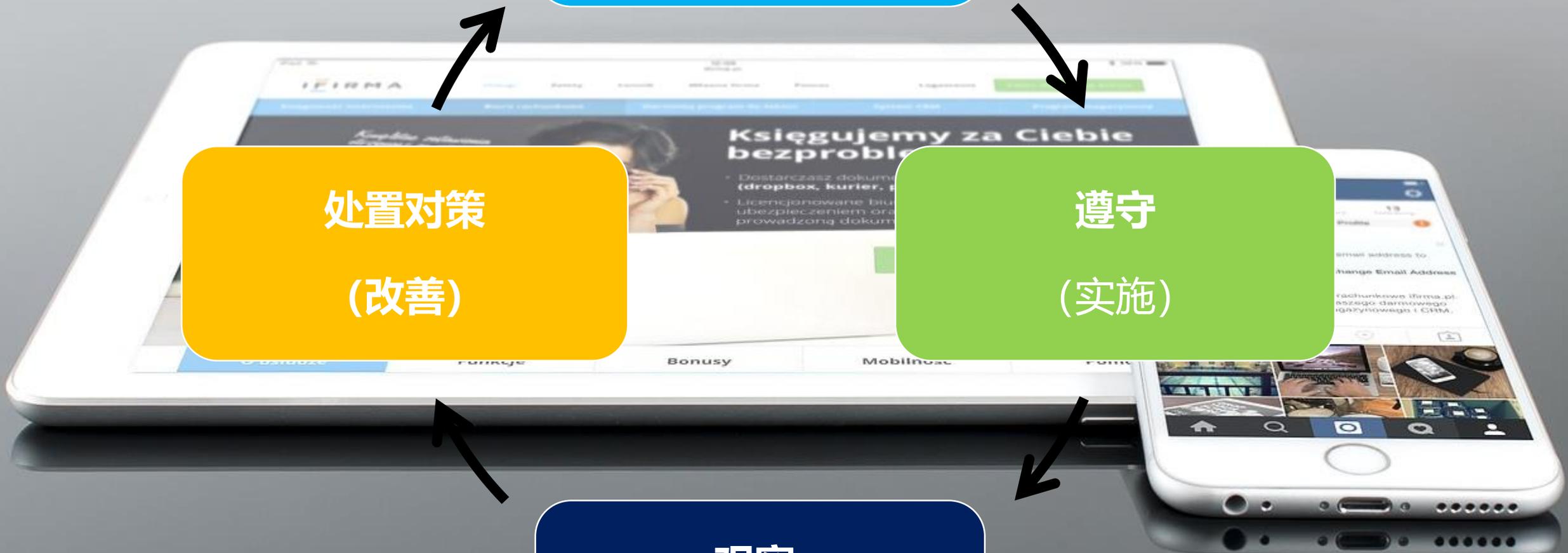
15 16 17 18 19 20 21

决定  
(标准化)

处置对策  
(改善)

遵守  
(实施)

观察  
(发现问题 深究原因)



改变人们立场的关键就是**改变他们的行为**  
所以我们要持续地，系统地，循序渐进地推行精益落地

改变行为

激发意识

创建标准

有效巡查

及时反馈

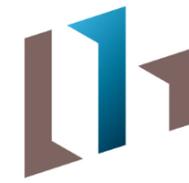
持续改善



文化的沉积需要习惯的蔓延

催生习惯要坚如磐石的推行

# 执行持续改善



上海交大教育集团

精益管理学院

Lean Make Value

改善措施	筛选标准				总分	排名	保留与否 (√)
	适用性	经济性	可行性	合意性			
信息管理	4	3	2	4	13	1	√
工作重新设计	3	1	2	3	9	3	
流程再造	3	0	0	4	7	4	
供应商评审	4	3	1	2	10	2	√

- ✓ 4=非常符合, 没有任何问题
- ✓ 3=比较符合, 可以实施
- ✓ 2=普普通通, 不是太好的选择, 实施有一定的难度
- ✓ 1=不太符合, 需要下大力气实施, 最好还是不要选它
- ✓ 0=无法实施, 剔除

注意: 只要某个标准有“0”分出现的时候, 相关干预措施就自然出局

合意性有时可以分为“组织接受性”和“团队接受性”两方面来评定。

# 陈春花

1: **成功乃失败之母。** 你的成功经验将会左右你对未来变革的判断。

2: 不论你的企业规模多大, **生产效率**是真正的竞争力。

3: 客观面对现在商业环境, 不要拘泥于你改变不了的, **怕的是你不知道哪些地方你可以改变。**



地址：淮海西路55号  
电话：62805828 62808618  
网址：www.lmv-china.com

公众号



交大精益俱乐部

