

HZ BOOKS
华章经管



精益思想丛书

前机械工业部部长何光远推荐

金矿II

精益管理者的成长

迈克·伯乐 (Michael Ballé) 著
(法) 弗雷迪·伯乐 (Freddy Ballé)

周健 刘健 译
赵克强 博士 审校

A Novel of Lean Transformation
The Lean Manager



机械工业出版社
China Machine Press

精益思想丛书

金矿II

精益管理者的成长

迈克·伯乐 (Michael Ballé) 著
(法) 弗雷迪·伯乐 (Freddy Ballé)

周健 刘健 译
赵克强 博士 审校

A Novel of Lean Transformation

The Lean Manager



机械工业出版社
China Machine Press

Michael Ballé, Freddy Balle. The Lean Manager: A novel of lean transformation

ISBN: 978-1-934109-25-0

Copyright © 2009 by Lean Enterprise Institute, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2010 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Lean Enterprise Institute, Inc. 授权机械工业出版社在中国大陆家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

封底无防伪标均为盗版

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2010-4178

图书在版编目 (CIP) 数据

金矿 II: 精益管理者的成长 / (法) 伯乐 (Ballé, M.), (法) 伯乐 (Ballé, F.) 著; 精益企业管理咨询 (上海) 有限公司译. —北京: 机械工业出版社, 2010. 8

(精益思想丛书)

书名原文: The Lean Manager: A Novel of Lean Transformation

ISBN 978-7-111-31513-1

I. 金… II. ①伯… ②伯… ③精… III. 企业管理 - 通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 154415 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 刘 斌 版式设计: 刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2010 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 22. 25 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-31513-1

定价: 45. 00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook. com

推荐序

The Lean Manager

四年前,《金矿:精益管理 挖掘利润》(以下简称《金矿》)中文版出版,我作序推荐。现在,《金矿Ⅱ:精益管理者的成长》中文版即将出版,我再次作序。之所以欣然领命,首先是看到《金矿》受到国内读者的普遍欢迎,它以小说的形式,将精益的理念、系统与工具,鲜活地介绍给大家。对于大多数在企业里从事具体工作的读者来说,一本好的小说读起来比学术论文或者教科书要轻松多了,并且随着主人公一道;体会那种在精益实施过程中“一波未平,一波又起”的不断挑战的感觉,学习效果也会好很多。

这一次,作者伯乐父子的新作《金矿Ⅱ:精益管理者的成长》推出,与前一本书有同样的主题:精益的思想、系统和工具,但不同的是,新书更侧重于人的问题,体会公司总裁、工厂经理、班组长、操作员工以及公司里各个不同层级与部门的人们,在公司通过精益变革进行自救的过程中,在传统与精益的两种不同管理方式下,经受的煎熬与成长。这个过程教育读者,精益远不止是一些方法、工具的应用,更是观念和管理方式的彻底转变。

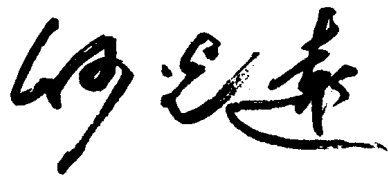
在我国,精益生产的引入已经有二十多年的历史,但真正的热潮是过去十年。学习和实施精益生产的行业从汽车、汽车零部件向机械、电子以及其他行业扩展,从外资企业、合资企业向国有企业和民营企业扩展,精益覆盖的范围也从生产现场扩展到更大的生产运营系统,甚至是产品开发、供应链等部门。应该说,精益生产方式以及精益思想已经对我国制造业的发展产生了广泛而深远的促进作用,对促进我国企业从粗放式经营向少浪费的集约式经营转变作出了贡献。

尽管经历了大约十年的精益热潮，但是，我国企业学习和实施精益的过程中也普遍遇到各种挫折——精益的实施远比想象的复杂和困难。许多企业在经历了最初的热情、取得了一些成功后，却发现遇到了存在于企业体制和人员观念中的更大障碍，感觉无能为力，不得不投降，又回到了最初的状态。这些“挫折”或是“失败”，给我们的精益热潮浇了一盆冷水，提醒大家，精益绝不是可以一蹴而就的“运动”，而是一次没有终点的“长征”。而延续这种热情和前进动力的关键是什么？绝不是简单的方法和工具的实施，而是人员的培养，是包括观念、技能、组织在内的综合成长。

现在摆在读者面前的这本《金矿Ⅱ：精益管理者的成长》，正是以人才培养为主题的一本小说。本书和《金矿》有一个重要的差异：《金矿》的故事发生在一个中小企业里，当事的主人公菲尔是股东和经营者；而《金矿Ⅱ》的故事发生在一家跨国企业的法国工厂，主人公沃德的身份是工厂总经理，置身于一个大公司的政治环境里，与许多对精益跃跃欲试的改革者所处的情况非常相似。

两本书有一个共同点，那就是强调人是精益变革的中心，也是变革持续成功的保证。相信通过阅读本书，那些在精益变革中迷惑和煎熬的人们能得到指引，那些即将实施精益变革的企业和人员也会对这个过程中有关人的问题有初步的认识，从而变革得更有招数。

中国有句老话：“十年树木，百年树人。”丰田公司过去也强调：“造车之前先造人。”希望这本书能让我们对精益思想如何“造人”有新的认识。

A handwritten signature in black ink, reading '何志远' (He Zhiyuan). The characters are written in a fluid, cursive style.

译者序

The
Lean
Manager

《金矿Ⅱ：精益管理者的成长》是精益企业中国翻译的第13本精益丛书，我们很高兴继《金矿》后能再次带给您一本讲述精益管理的小说。《金矿》在中国已经重印了8次，共计两万五千余册，我们希望这本续集能带给你一个新的案例，使您获得更多新的启发。

本书的作者麦克·伯乐博士有特殊的天分，能够将平常观察到的一些企业实施精益的过程以及各种人物串联起来，并搭建成一个小说的架构。此次他沿用《金矿》讲故事的形式，与大家分享一家工厂如何运用精益的理念和方法，从即将关闭的危机转化到成功运营。所谓“事在人为”，成也在人，败也在人。本书以人的问题为中心，描述一个企业的领导，如何一方面周旋应付总部和外在的政治问题，一方面驾驭并培养手下的经理，让他们同心协力，为工厂也为个人的发展而努力。书中的主人翁所经历的种种，可能正是你我曾经或是正面临的挑战。

培养一个精益的管理者不容易，书中的主人翁沃德就是一个例子。企业的一把手首先要能识人，并给与机会历练。企业的上上策是领导层亲自参与培养一批管理人才，分配横向管理的职位，改进顾客的满意度，频繁地与被培养的对象沟通，并检查改善的绩效，按照PDCA的科学方法学习与检讨，务求持续改善。作者的很多观点非常值得处在不同行业、不同岗位的我们深思，作为日后行事的参考，时刻自省。

感谢同济大学的周健博士、刘健带领他们的团队辛苦地翻译这部长篇小说。我们非常高兴能再次与华章公司合作，继《金矿》、《精益解决方案》、《学习型管理》等一系列精益大师的著作后，出版这本好书。谢谢张渝涓女士的支持以及袁璐先生的辛苦编排与校对。

我们非常希望您能和其他读者分享您的读后感想，来信请寄 www.leanbook.org，我们期待您的建议与指教。

赵克强 博士
精益企业中国总裁



“客户至上，准时交付合格的产品，降低成本，与手下人一起工作，培养他们解决问题的能力。”当詹金森向年轻的下属沃德解释什么是精益的真谛时，你可以感觉到沃德的挫折感——这么简单，完全和预想的不一样，是不是？

多年来，我一直从事精益工作，致力于将丰田那革命性的系统“翻译”和传播给他人。即使对我这样的人来说，也会有与你类似的感觉：我们如何能够在传播丰田生产方式（TPS）奥妙的同时，找到更好的表述方法呢？

我已经在运营管理领域里工作了大约 25 年。这些年里，曾经先后出现过多次声势浩大的运动——质量运动、全员参与运动、六西格玛运动以及精益运动，现在还有精益六西格玛运动。每次这些运动，都将弗雷德里克·泰勒的“科学管理”当做对立面，强调我们需要超越局部效率的限制，去追求由人和流程构成的整个系统的效率。然而这一理解却一直停留在抽象的层面上，若要使它能够被整个工业界或其他组织真正接受，仍是一个莫大的挑战！

我最初成为迈克和弗雷迪的粉丝，是因为读了他们的小说《金矿》。我非常喜欢企业管理小说的想法，但并不期望有多少出色的作品，因为那是非常不容易的。读到《金矿》时，我感到非常兴奋，书中所说的，正是多年来我一直努力要告诉我的同事和客户们的！我迫不及待地要把这本书介绍给认识的每一个人，让他们去读。然而现在回想起来，那时我想借这本书改变大家思维模式的想法，显然是不恰当的。真正的改变，只有在亲身实践的时候才会发生，正如这本新书

《金矿Ⅱ：精益管理者的成长》所描述的情况一样。

《金矿》和《金矿Ⅱ》都是小说体裁，通过小说的故事情节扣住你的心，可谓是“引人入胜”。而一旦你沉浸到小说里，就会发现这本书的故事与自己关系密切。你将会以不同的方式，看到自己面对的问题。简单地说就是，你会觉得“身临其境”！我一直努力告诉我的客户和学生，TPS是一个“活”的系统，而非只是一个工具箱或路线图，必须把它变活才能真正理解它，因为它在不断地发展演化。然而，企业界仍然非常热衷于寻找一个清楚、实用的工具箱和路线图。所以咨询公司们也就迎合着这种需求，提供客户们想要的这些东西。

我试着列出企业界在学丰田的道路上最常犯的“五大错误”，它们是：

1. 给整个改革任务取一个名字，例如“精益六西格玛”，然后将它确定为一个项目。
2. 试图用 PowerPoint 来演示，描绘出一幅通往精益的路线图。
3. 把执行这个项目的责任分派给中层管理人员。
4. 没有把它看成是一个重大的、需要无止境地去努力实践的文化变革。
5. 高层管理者没有承担亲自领导文化变革的责任。

我和迈克曾有过无数次的讨论，中心话题就是如何帮助各种公司或其他组织避免以上这些错误，使它们能够沿着文化变革的路径前行。这项任务非常复杂，然而却又是难以置信的简单。这其中最复杂的部分就是，只有通过不断地“做”才能学会。然而，大多数人总是希望在自己决心好好做之前，首先在“理智上”被说服。

在本书中，詹金森做了他不得不做的事情。作为总裁，他有权要求员工做出选择——要么接受，要么走人。他选择性地运用了这种权力。他很清楚地把关注的焦点放在公司盈利能力上，即使这有时意味着关厂和裁员。事实上，他认为，如果工厂把某人给“改善”出去了，某人（或者相当的部分）就应该出局，尤其是当这个人不能接受变革的时候。

这一点是和传统的丰田方式相抵触的。丰田管理方式的目标，是团队成员的共同成长和相互信任，为此他们尽一切可能避免裁员。但詹金森认为，如果整条船已经处于非常危险的境况了，那么最好的办法就是让某些人下船，保住整条船。

同时，詹金森对于培养人的承诺非常清楚。他已经从丰田学到了一个重要的价值观，那就是“投资于人”。他也从老师们那里学到了几个重要的招数——识别出那些乐于改进自己的人，给他们挑战性的目标，让他们经受挫折的历练，在他们学习的时候给予必要的支持。他让沃德在实践当中摸爬滚打，并时不时地现身帮助沃德想

出新的办法。他向沃德提出问题，而不是给出答案。这是非常典型的丰田方式。对于教育来说，这种“苏格拉底方法”^①比直接提供答案或结论的方式来得更加有效。结果是，即使是作为一个中等规模公司的总裁，詹金森也能够深入到工作的第一线，去变革公司的文化。对于这个故事来说，如果没有詹金森在总裁层次的领导，工厂也不会有机会找到自己的解决办法。在詹金森之前的阿奈斯特业务系统（Alnext Business System）就是一个没有生命力的机械式练习，因为它缺少前任总裁的切实推动和坚定承诺。

对于那些没有经历过精益变革旅程的人来说，有一些事看起来似乎相互矛盾。例如，詹金森总是谈“客户至上”、“投资于人”和“质量”，而同时他却命令下属工厂缩减质量部门的规模，并且把主导权从销售部门转到工程部门。在大多数人习惯的模式中，质量是质量部门的责任，而客户满意是销售部门的责任。为了使整个组织能够从根本上改变，并让大家从习以为常的官僚体制中摆脱出来，詹金森在某种程度上不得不采取独裁式的做法。而当他的下属们经历了真正的改善，开始自己改变自己的时候，詹金森也从一个独裁者的角色，逐步转为一个教练和顾问的角色。

我们为什么会形成这样一种印象——需要公司最高层从根本上重建公司文化？我们为什么需要总裁来告诉大家，做好业务需要深入地理解人和流程，需要把第一以及最终的焦点放在客户满意上？从沃德的妻子克莱尔的角度，我们可以获得一个很清晰的对比。作为一个在行业里成长起来的小企业主，克莱尔非常清楚她的小马术俱乐部要如何生存，她对于每天的日常运作活动以及雇用的每个人都非常了解。当她要了解员工的安全状况时，她不需要去“安全部门”索取关于谁受伤了之类的统计数据。她非常清楚某一匹乃至每一匹马的优势和劣势，她也了解如何能让客户满意。从某种意义上说，她正是沃德需要成为的那种“精益管理者”。

整个世界到处都是小企业和小企业主，他们能毫不困难地理解这些问题的重要性：让客户满意；一如既往地交付增值的产品或服务；必须依靠人去完成这一切。然而，随着企业的成长，组织内部也滋生了一些不利的因素，整个组织变得越来越官僚化，并且迷失了方向。丰田成功的一个秘密就是它在成长过程中的管理——在组织变得逐渐官僚化的同时，公司没有迷失方向。这个过程中，丰田也曾时不时地偏离方向，但领导者们总能将它“拉回到基本点上”来，就像我们今天从丰田章男那里听到的一样。

① 苏格拉底是古希腊的思想家，他教育人的方法即以提问为主。——译者注

“价值流分析图”（Value Stream Mapping, VSM）是一个了不起的工具，它能帮助你学会如何去观察，为迷失的组织找回方向。公司应该在哪些方面为客户增值？在层层级级的官僚组织中有没有迷失方向，或被掩埋？通过价值流图析，思想开放的明眼人能够从自己参与创建的一堆乱象中，梳理出隐藏其中的增值流程。随后，“未来状态”就会抖落身上的灰尘，出现在正前方，从而不会被隐藏在复杂的组织结构和层层级级的领导之中。不幸的是，“价值流图析”有时也会沦为官僚体制的一部分，以至于失去了帮助人们观察的作用。

我可以从学术上用不同的方式反复讲这些道理，但却没有能力让它们变得鲜活起来。而这本小说，用来源于最前沿的鲜活经验，带领我们沿着“精益之旅”不断地取得进步，从单个工序的改善，到价值流的管理，到员工参与到问题解决，再进一步到由自觉的领导团队聚焦于正确的业务问题而形成协同的文化，这个过程中，公司逐步变得成熟。

我所辅导过的公司都渴望在领导力方面获得有效的指引，它们曾经讨论过求助于各式各样的领导工具，但后来也知道了那是一条死胡同。现在很合适开展一场这样的讨论，但问题在于，该如何进行这场讨论？

如果有这样一本企业管理小说，能真实地展示出人们在无情的商业竞争环境中挣扎的过程，展示出他们为了变革、学习以及适应而摸爬滚打的过程，那它应该堪称“无价之宝”。继《金矿》之后，我再一次地感到很兴奋，希望这本《金矿Ⅱ：精益管理者的成长》能为读者点亮一盏灯，帮助大家认识，真实的企业变革中，“客户至上”以及“通过培养人去实现这一切”到底意味着什么。那些负责这项工作的人必须改善这项工作。虽然有各种工具，但它们并不是“改善流程”的工具，而是把问题显现出来，帮助大家思考如何解决问题的工具。无论是看板、标准化工作，还是5S，这些工具的作用都是帮助工作团队建立一个标准，使得偏离标准的状况能够很容易被发现。然后，工作团队必须培养解决问题的技能，去识别问题的根本原因，并解决它。任何的解决方案都只是一个实验方案，也可以说只是“半仙”。如果这些工具不能改变做工作的人对自己工作流程的思考方式，那么它们就是失败的。如果领导者不了解如何运用这些工具，来激发大家的创造力和内在动力，他们也就不能算是好的领导者——充其量不过是在管理一个官僚化的流程而已。

如果这些都只是关于如何领导，以及聚焦于正确的业务问题，那么是否有什么是关于丰田、精益以及六西格玛方面的新内容呢？这个问题很好，我们可以就此展开一场有益的辩论。如果说这只是另一个卓越模式的框架，指点我们如何组织大家去

实现一个既定目标，对我来说也不是不可以接受。

我非常钦佩弗雷迪·伯乐作为一个真正的精益领导者的深度经验，也非常羡慕、甚至嫉妒迈克的小说写作能力（尽管迈克还是坚持说自己只是一个差劲的小说家）。他们的组合，对我所献身的精益改革运动做出了无可估量的贡献。他们以一种生动的方式讲述了那些原本抽象的要点，使你就像身临其境一般。我希望有更多的人能够真正亲身经历它！

杰弗瑞·莱克

美国密歇根大学教授，《丰田之道》（*The Toyota Way*）作者



- 安德鲁·沃德** 沃德，又称安迪，奈普拉斯公司下属佛顿工厂总经理
- 克莱尔·沃德** 克莱尔，安德鲁·沃德的妻子，一家小马术俱乐部的企业主
- 菲尔·詹金森** 奈普拉斯公司总裁，奈普拉斯的前身是阿奈斯特公司汽车业务部门，被一家私募股权投资机构尤尼宛收购，詹金森个人也持有 20% 股份
- 艾米·伍兹** 精益顾问，受菲尔·詹金森邀请，指导沃德等人实施精益变革
- 迈克·伍兹** 艾米的丈夫，管理研究者，尤其关注精益变革中人的心理
- 鲍勃·伍兹** 迈克·伍兹的父亲，经验丰富的精益大师
- 韦恩·山德斯** 奈普拉斯公司销售部门负责人
- 劳威尔·科尔曼** 奈普拉斯公司供应链部门负责人
- 让-皮埃尔·德隆** 佛顿工厂人事经理
- 马提亚斯·穆勒** 佛顿工厂原设备维护经理，后担任生产经理，后又因工会罢工事件转回担任设备维护经理
- 奥利弗·斯蒂格勒** 佛顿工厂原生产经理，后辞职
- 卡罗尔·仙顿** 佛顿工厂物流经理
- 玛里卡·查蒂** 佛顿工厂原质量经理，后辞职
- 维基尼·勒叙厄尔** 佛顿工厂质量部技术员
- 弗兰克·巴雅德** 佛顿工厂的技术经理
- 斯蒂芬·阿曼迪** 佛顿工厂财务主管

丹尼斯·克拉拉 佛顿工厂原生产主管，曾热心工会活动，后担任生产经理

希尔维·巴拉斯 佛顿工厂女工，原工会代表，后来担任生产主管

玛蒂尔德·韦伯 佛顿工厂女工，后担任班组长

桑德琳·伦布罗索 佛顿工厂女工

丹尼尔·皮特 佛顿工厂物流部技术员，工会代表

克洛泽·贝克梅耶 纽霍夫工厂总经理

汉斯·阿克曼 纽霍夫工厂持续改善专员

布莱恩·斯通布里奇 瓦克劳工厂总经理

The logo for 'The Lean Manager' features the words 'The', 'Lean', and 'Manager' stacked vertically in a bold, sans-serif font. The text is set against a dark, textured background that resembles a hand or a tool, with a light-colored outline around the text.

目
录

推荐序 何光远

译者序

序 言

人物表

第1章 客户至上…1

第2章 每人每天…35

第3章 现场观察…83

第4章 管理即改善…145

第5章 方向明确…191

第6章 团队合作…239

第7章 相互信任…283

第8章 创造价值…311

尾声…331

致谢…338



客户至上

安德鲁·沃德上班时得到了一个令人吃惊的消息，公司总裁菲尔·詹金森打算关闭佛顿工厂！

对沃德来说，关掉工厂意味着自己将丢掉这份工作，丢掉工作意味着将离开马兰科特，而离开马兰科特又意味着什么？沃德简直不敢想！

车子在春天的暴雨中徐徐前进，沃德则在脑中一遍遍准备该如何把这个消息告诉妻子。三年前刚得到这个工作的时候，沃德就害怕过这一时刻的到来，只不过随着日子一天天过去，这种担心慢慢消退了。然而现在，噩梦却突然跳了出来，并告诉他，自己是多么的失败。

沃德曾经是一个成功的咨询顾问。大学毕业后的许多年里，都过着中上流社会的生活：在伦敦市中心与几个雅皮朋友合租一套公寓；在世界各地飞来飞去，为客户提供审核和改进供应链效率的意见，并以此赚了不少钱。那时，亚洲刚开始觉醒，全球化合作的势头迅猛，能源的价格很低，低到甚至可以忽略运输费用……那时的沃德，常常是西装革履，明亮的眼睛里带着笑意，散发着邻家男孩的魅力。无论是从布拉格到新加坡的那些用钢筋和透明玻璃建造起来的总部，还是边远工业区里简陋的仓库，他在各种环境下都能适应。他会用充满激情的演讲使客户的管理层耳目一新。即使在布满灰尘的物流配送中心，他也能与搬运工结成朋友。他还经常光顾各个城市的酒吧，和当地的年轻人一起喝啤酒。沃德出生并长大的地方是里士满，那是伦敦的一个小康郊区，那里的金融业和娱乐界的名流经常在泰晤士河畔的酒吧里会面。他成长在城市、生活在城市，在全球旅行，从一个大都市到另一个大都市。他喜欢霓虹灯和拥挤的人群，他喜欢繁华的街道和酒吧，他喜欢白天的忙碌和夜晚的多姿多彩。

现在，沃德担任一家法国公司的工厂总经理，工厂坐落在法国与德国的边境，是香槟地区的外围。他之所以到这里工作，完全是因为一个最简单也是最复杂的原因——爱情！他爱上了一个女孩。而这个女孩的最爱是马：骑马、养马、马匹交易、为马配种。她曾经在伦敦一家高级马术俱乐部工作，兼职担任法语翻译。由于沃德小时候有好几个夏天都在他父母住的普罗旺斯度假，因此法语相当流利。当时女孩受雇为一场巴黎的演出翻译一份公司简介，而他被请来做指导。嗨！两人擦出了火花。很快，他们就在伯爵阁地区一间不大的房子里开始了同居生活。那时的他们，既年轻又漂亮，在伦敦热恋——生活就像舞会一样。

克莱尔的父亲经营马兰科特的马术俱乐部，一个距离梅兹市不远的小型马术俱乐部。在那里，克莱尔爱上了这种身形庞大而又沉默寡言的动物，并与它们一起长大。为此，沃德还经常嘲笑她是在马棚里出生的。不幸的是，她的父亲遇到了一场严重的意