

HZ BOOKS
华章经管

Mc
Graw
Hill

精益思想丛书

低成本 零缺陷 持续改善

改善

日本企业成功的奥秘

KAIZEN

THE KEY TO JAPAN'S
COMPETITIVE SUCCESS

(日) 今井正明 著

周亮 战凤梅 译 王洪艳 审校

改善像一片沃土，培育
微小而持续的改变，实
现至臻境界

改善是日本继神道教、佛教之后的第三大宗教



机械工业出版社
China Machine Press

精益思想丛书

低成本 零缺陷 持续改善

改善

日本企业成功的奥秘

KAIZEN



机械工业出版社
China Machine Press

Masaaki Imai. Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success.

ISBN 0-07-112647-3

Copyright © 1986 by The KAIZEN Institute, Ltd.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

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:01-2009-6192

图书在版编目(CIP)数据

改善/(日)今井正明著;周亮,战凤梅译. —北京:机械工业出版社,2010.3
(精益思想丛书)

书名原文:Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success

ISBN 978-7-111-30135-6

I. 改… II. ①今… ②周… ③战… III. 企业管理-研究-日本 IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 046291 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 4 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·15.75 印张

标准书号:ISBN 978-7-111-30135-6

定价:32.00 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

“改善”是两个中国字，我们老祖宗鼓励大家不断学习进步、精益求精，止于至善！中国人都知道这两个字，但却很少在日常生活文化中体现出来。倒是日本人将改善广泛地应用在各行各业，使之成为其民族文化的一部分。

日本人学习改善源于 20 世纪 50 年代美国戴明教授在日本传授质量及 PDCA 的科学方法。这个简单的理论帮助日本的工业从当年被外国人看不起的抄袭、一用就坏的形象中解放出来。讽刺的是美国人自己却没有掌握戴明提倡的持续改善的精神。记得美国通用汽车主管技术的副总第一次听到“Kaizen”时，曾向当时任教于密西根大学的吴贤铭教授请教，这是种怎样的新科技，能使丰田汽车这么快地崛起。吴教授特意用篆字为他写了“改善”两个字，并解说这是“Kaizen”的原文。

今井正明先生在这本书中用非常浅显的文字解说改善、改革和创新三者之间的关系。我们不需要什么事都想从头开始，只要能在现状上务实地改善，一步一步，持之以恒，积少成多，其成效将是惊人的。每次改善就像做一个试验，成功固然好，即使失败了影响面也不会太大，从失败教训中汲取经验，继续改善，这就是精益求精。

我们进行改善时最大的挑战是如何保持已经取得的成果。试想改善后，如果很快又回归到改善前的情况，同时

还进行其他新的改善项目，就好像一个水缸，上面不断地注水，但下面同时在漏水，这样改善形成虚功。因此寄语企业的领导以及从事改善的朋友们，改善的第一要项是领导层要随时检查改善成果，如果退步了，要查找原因，并找出方法立即将失去的扳回来。惟有稳固已取得的成绩，才会不断地降低库存，提高质量、交货率、生产效率、顾客满意率，等等。

很高兴能推荐这本书给各位读者。身为中国人，我建议大家仔细研读老祖宗留给我们的改善精神，回归基本，不要好高骛远，盲目追求扩张。改善就是一种创新，积攒许多小创新，自然会有大成就！共勉之！

赵克强 博士

精益企业中国总裁

主要译著：《金矿：精益管理 挖掘利润》

当今世界正处在一个飞速发展的时代，变化的快与慢是决定企业生存和发展的关键，从以大野耐一为首的丰田公司创建的丰田生产方式（后来西方人叫做精益生产）开始直至今天，作为一个永恒的主题，“改善”激励和鞭策着世界上众多的企业不断地前进。

如今企业的管理水平决定于加速度而不是速度，改善和创新作为保持加速度的两个轮子必须引起当今企业的管理者足够的重视。作为一个在丰田公司做过多年制造部长和在中国做过 10 年精益管理咨询的人，每次读过今井正明先生关于改善的著作之后都有很多感受，近年来，我国进入世界 500 强的企业越来越多，但在管理上能称得上有世界级的却如凤毛麟角。中国人不乏聪明、不乏勤奋，也有许多不遗余力地学习西方及日本的管理经验以完善自己的企业，结果却一直不得其法。而日本以一个弹丸之地成为世界第二大经济体，世界级企业的数量仅次于美国，那么日本企业经营管理的成功的秘籍和经验的确值得我们认真思考和借鉴。

日本企业成功的经验中，持续改善是一个很重要的组成部分，“改”是改变现在的状态，“善”是现状的高一级。从日常工作和生活中的点点滴滴寻找浪费，认真思考找到改善的方法，确保我们每一天都在进步是改善的精髓。

改善是一种思想，它告诉我们应该认真地观察和思考，不断地否定现状和寻求更高水平。改善是一种文化，它为创造具有活力的现场和企业打下了坚实的基础。改善是一

种成功的习惯，它让我们养成了敏锐的眼光和思维。问题无处不在，看你是否有一双火眼金睛。改善必须有正确的态度：精益从心开始，改善从我做起。改善是一种提高人的品质的有效途径，它要求我们必须立足现地、现物、现实(时)和坚持原理、原则，将自己融入到整个团队当中。勿以善小而不为，勿以恶小而为之，好的改善习惯必定是在日常工作当中点点滴滴积累、循序渐进形成的。只要我们能够不断地坚持改善，一定能够成为管理高手。

当然，改善有自己的系统的方法论。今井正明先生在其著作中详细阐述了改善的基本概念和方法，从实战、现场、品质、管理、企业文化等不同视角详细介绍了改善的方法，只要认真学习，一定能得到巨大的收获。

资源有限、智慧无限、挑战自我、改善无限。千里之行始于足下，认真做好眼前的改善会为企业带来巨大的成功，会给自己带来无比的快乐。

“唯晓事成之规律，方持不灭改善心”，认真研究事物发展的规律，不断寻求改善的机会和途径，讲科学、求发展，在改善的道路上坚持不懈，对企业的未来和发展必定会带来巨大的贡献。

改善是企业的管理者，尤其是高级管理者必须具备的能力之一，部属是草，领导是风，风怎么吹，草怎么动。如果作为企业的管理者，尤其是高级管理者能够以身作则、身教言传(注意不是言传身教)，改善才可能在你的企业生根、开花、结果，这是十分重要的。每个人都脚踏实地、循序渐进是改善成功的关键。

以前苦于找不到方法，不成功还有借口，现在有了方法，不能成功就是我们自己的责任了。我相信只要我们坚持改善，不断进步，一个个世界级的企业将在我们手中诞生，成功之路就在我们脚下。

最后预祝大家时时都有改善、日日都有创新。

谢克俭

爱波瑞管理咨询集团公司副总裁

主要译著：《丰田生产方式》

回首第二次世界大战后的 40 年，我们看到日本已取得世界经济强国的地位。它在各种产品领域经过 5 个适应阶段，最终成为令世人敬畏的竞争劲敌。这 5 个阶段包括：

- 大规模引进美国和欧洲先进技术
- 探索未知领域驱动生产力提高
- 受美国戴明博士和朱兰博士理念的启发，在全日本范围实施改进项目
- 生产高度灵活
- 跨国经营

在成功吸取国外技术并取得高度发达的生产力和顶级质量后，今天的日本工业集中致力于探索灵活的制造技术。这意味要有能力在很短的时间内使生产制造适应顾客及市场需求的变化。这里的关键词包括机械化、自动化、机器人化及其他相关系统。

西方公司可以从日本工业领域学习到很有趣的经验。在阅读本书时，你会看到飞利浦也引入了“全面质量管理”项目。像大多数西方公司一样，飞利浦学到了不少经验。我们构建的这一项目直接指向“整体改进”，而不是仅局限于改进产品质量，目标是改进飞利浦所做的每一件事。

今井正明先生在飞利浦参与了这一进程的启动阶段，

提出了“改善”(KAIZEN)这个口号，并以此命名了本书。以“改善”为立论视角，他回顾了日本过去 30 年中在生产效率、质量和灵活性等方面的改进策略。此外，他还列举了生动的例子，考察了在策略中运用到的工具和系统。因此说本书对日本以外的经理人将会有很大的启发。

世界正经历从分散市场向全球市场的转变。在这种环境下经商需要具备跨国经营特色。要想在高度竞争的世界中求得生存之地，跨国公司需要运用手腕和技能使自己融入当地经营环境，得到所在国的认可。尽管成功的日本公司已经确立了自己的地位，但它们仍然面临一项严峻的挑战：如何成为真正的跨国公司。在我的职业生涯中，有 6 年是在日本度过的，这几年的经历使我越来越清晰地意识到日本人在全球经营领域还未能妥善解决一道难题——跨国性。

在探索跨国经营模式的道路上，日本不妨学习一下荷兰。日本和荷兰都是相对较小的国家，对于它们来说，具备适应他国文化的能力并了解国外的经营实践很有必要。近百年来，在以飞利浦为典型代表的荷兰，跨国行为方式已经成为这个国家的第二天性。

不要把文化差异当成障碍。生产制造注定是一种全球性的活动，所以，好的实践方式，不管出自何处，都值得我们关注。此外，日本的高层管理者，特别是在我所处的行业中的管理者必须懂得，衡量管理水平的尺度正是他们放眼世界的程度，包括他们的祖国日本，也是争夺的战场。双赢是共存的关键。

W. 德克博士

飞利浦公司监事会主席

挑战改善

“改善”是日本管理中最为重要的一个理念——它是日本竞争力的关键。改善意味着改进。在本书的语境中，改善意味着包括所有人——高层管理者、经理和工人——持续不断的改进。在日本，许多系统都在致力于使管理者和工人具备改善的意识。

“改善是每个人的事”，这个理念是理解日本与西方管理差异的关键。如果让我说出日本与西方差异最大的管理理论，我会毫不犹豫地说：“日本强调改善和过程导向的思维方式，而西方看重创新和结果导向的思维方式。”

改善是日本最为常用的一个词语，在报纸、电视和广播中，我们每天都会听到政府官员和政治家大谈改善与美国的贸易平衡，改善与某国的外交关系，改善社会福利系统。劳资双方都在谈论劳资关系中的改善问题。

在商业活动中，改善的概念如此深入人心，以至于经理和工人甚至都没意识到它曾经影响着自己的思维。

在石油危机前 20 年，世界经济实现了前所未有的增长，贪婪地渴望新产品和新技术。这个时期是创新策略的全盛时代，受技术驱动，创新策略快速发展、欣欣向荣，为企业创造了高额利润。创新策略鼎盛时期的环境特征表现为：

■ 市场急速扩张

- 消费者更看重数量而非质量
- 充足的低成本资源
- 相信由创新产品带来的成功可以抵消传统运营中的不良绩效
- 管理者更关心增加销售量而不是减少成本

这样的时代已然一去不复返。20 世纪 70 年代的石油危机无可挽回地使国际商业环境发生了剧烈的变化。这种新形势的特点体现为：

- 原材料、能源、劳动力成本骤增
- 生产部门产能过剩
- 市场饱和或逐渐缩小，公司之间的竞争却在加剧
- 消费者价值观不断变化，对质量要求越来越苛刻
- 对快速引入新产品提出要求
- 对降低盈亏平衡点提出要求

尽管环境发生这些改变，但许多管理者仍然热衷于创新策略，拒绝开发一种策略去适应新的纪元。

无数的忠告都在警示企业：原材料成本在上涨，以质取胜的竞争在加剧，是时候以更快的速度开发出顾客更需要的产品和服务了。然而，西方商界长久以来对上述告诫置之不理，结果，现在“猛然”发现那些原先在自己眼中根本不值一提的日本公司已成长为一群可畏的竞争对手。

在当今的商业竞争环境中，对于采用最新技术的任何迟疑都会让你付出惨重的代价；因延误采纳改进的管理技术所造成的损失也丝毫不会少于前者。但西方管理者在运用日本公司发展出的改善工具时还是显得很迟疑。更糟糕的是，西方经理人甚至都不知道改善策略的存在，通过改善提升竞争力就更无从谈起了。

成功的公司已经证明，在变化和挑战依然可控的情况下，完全可以对其进行预测并从容应对。举例来说，日本公司利用改善策略成功地设

计、生产、营销了具有竞争力的产品。许多西方商人都在问日本人是怎样做到的。然而，由于某些原因，学者们在尝试回答这个关键问题时常常忽略了改善。尽管人们找到了无数种文化、社会、政治上的因素，但是研究日本管理实践的学者却很少考察由日本人在过去 30 年里真正运用过的管理策略。

本书解释了为什么改善在应对 20 世纪 80 年代、90 年代的挑战时起着必不可少的关键作用。但对改善的强调并不意味着创新就应该被忽略掉。公司要求生存、谋发展，创新和改善都是必不可少的。

许多研究日式管理方法的文章只会造成困惑。每位学者都推崇一套独特的日本管理成功秘诀——他们常常暗示这种成功在西方不可复制。更令人困惑的还要数那些术语，像“质量”、“生产力”以及其他行话，对专家来说可能有些启发性，但对于普通读者来说就很难理解了。

我并非想驳斥其他作者对于日本管理的阐述。改善作为日本管理中的一种基本哲学理念，是很多最佳实践的根基。因此，刚入门的读者将会发现，这一思路将成为他们未来学习和研究中一项坚实的基础；研究日式管理方法的经理人会发现，改善的理念能将许多其他作者得到的那些表面的、无关的、分散的观察结论联系在一起。

许多管理实践之所以成功仅仅是因为它们本身是好的管理实践。这样的成功与文化因素毫无关系，丢掉文化偏见就意味着这种实践可以，也真正能够成功地为异国所用。正如日本也有进步缓慢、注定走向衰落的公司，同时美国也有优秀的公司正在为产品和服务质量创建新的行业标准，差异并不在于国别的不同，而在于思维方式。

我认为改善是优质管理背后的决定性理念。改善就像一条线，将过去 30 年日本发展出的哲学系统和解决问题的工具贯穿起来。它所传递的信息便是改进、努力做得更好。

由于改善的认知起点是“任何企业都存在问题”，所以，改善解决问题的方式是，建立一种企业文化，使每个人都能自觉地承认这些问题。

在职能内部和跨职能业务中都可能存在问题。例如，新产品研发就是典型的跨职能问题，它要求市场部门、工程及生产部门的人员共同协作，联合完成。

在西方，人们常常以解决冲突的视角看待跨职能问题，而改善策略却能让管理者采用一种系统的协同方式解决跨职能问题，这是日本管理竞争力的秘密之一。

改善策略还认为，要想在竞争中生存下来并实现利润，务必使管理满足并服务于顾客的需求。在质量、成本和进度安排（满足数量和交货方面的需求）等领域进行改进，十分重要。在改善中，所有活动都应以最终提高顾客满意度为目标。

本田公司的本田宗一郎指出：对于顾客而言，一个产品要么有质量要么没质量，我们没有中间道路可走。他认为管理的作用就是不断努力以更低的价格提供更好的产品。改善策略发展出一整套系统和解决问题的工具，用以实现上述目标。

大多数日本公司一直在从事改善运动，许多公司认为管理层应当将50%的精力投入到改善之中。日本经理不懈地探寻改进公司内部体系和流程的方法，他们甚至把改善用到了劳资关系、市场实践、供应商关系等领域中。中层经理、监工和工人都积极地参与改善项目。日本工厂中的工程师常常会被告诫：“如果你总是按相同的方式做事，那就永远不会进步。”

另外，改善还看重过程。改善提倡过程导向的思维方式和管理系统，支持和认可人们为改进而付出努力的过程。这与西方管理方式形成了鲜明对比，后者以结果为基础评价一个人的表现，不会奖赏为结果所付出的努力。

本书中，我试着阐述那些日本公司中发生的故事，以及改善策略背后的理念。虽然阐述理论，但重点仍在于运用。我在书中提供了尽可能多的案例和例证。既然改善是所有人的事，细心的读者很快就会意识到

改善其实就在你身边，与自己的工作有关——许多改善中的实践都可以很容易地运用起来，使我们从中受益。

本书还介绍了改善在日本公司参与跨国竞争的过程中所发挥的作用。基本上，公司可以分为两类：认同改善策略的公司和不认同该理念的公司。在许多日本公司运用改善获得成功时，大多数西方公司不知道改善能够带来如此巨大的竞争机遇。一个原因在于没有论证过改善策略及其分支理论；另一个原因在于改善策略仍是新生事物。但日本公司已积累了30年的经验，而且改善策略已经发展成型，因此，现在正是时候阐释改善，使其能为更多的公司所接纳。这便是本书的全部意义。

今井正明

于1986年撰序

推荐序一

推荐序二

推荐序三

自 序 挑战改善

第 1 章 改善，是一种理念 /1

改善的价值 /1

改善与管理 /5

用于改善的质量控制 /7

改善与 TQC /12

改善与建议系统 /13

改善与竞争 /14

两种导向 /15

第 2 章 改善：东西方之比较 /21

改善与创新 /21

再论改善与创新 /28

改善与度量 /34

第3章 从全面质量控制话改善 /37

质量控制：管理人的质量 /37

质量控制方法：日本与西方的比较 /40

遵守 PDCA 循环(戴明环的发展) /53

草根阶层的改善 /70

第4章 改善之实战篇 /73

管理者主导的改善 /74

改善设施 /75

团队主导的改善 /85

个人主导的改善 /101

建议系统 /102

第5章 改善之管理篇 /116

跨职能管理 /118

政策部署 /130

控制点与检查点 /133

质量部署 /140

全面生产维护 /144

第6章 改善：问题解决之道 /149

管理中的问题 /149

改善活动与劳资关系 /151

劳资双方：敌人还是盟友 /157

混乱中的生产力：硬软两方面 /168

高层管理者的承诺 /187

第7章 改变企业文化 /191

顾客：质量的终极裁判 /191

供应商关系 /195

改变企业文化：西方面临的挑战 /199

总结 /208

致谢 /212

附录 A 改善活动中的 3-Mu /214

附录 B 改善运动中的 5S /215

附录 C 5W + 1H /216

附录 D 4M 一览表 /217

附录 E 改善中用于解决问题的工具 /219

附录 F 戴明奖 /223

附录 G 案例学习：佳能的改善活动 /226

附录 H 术语表 /231