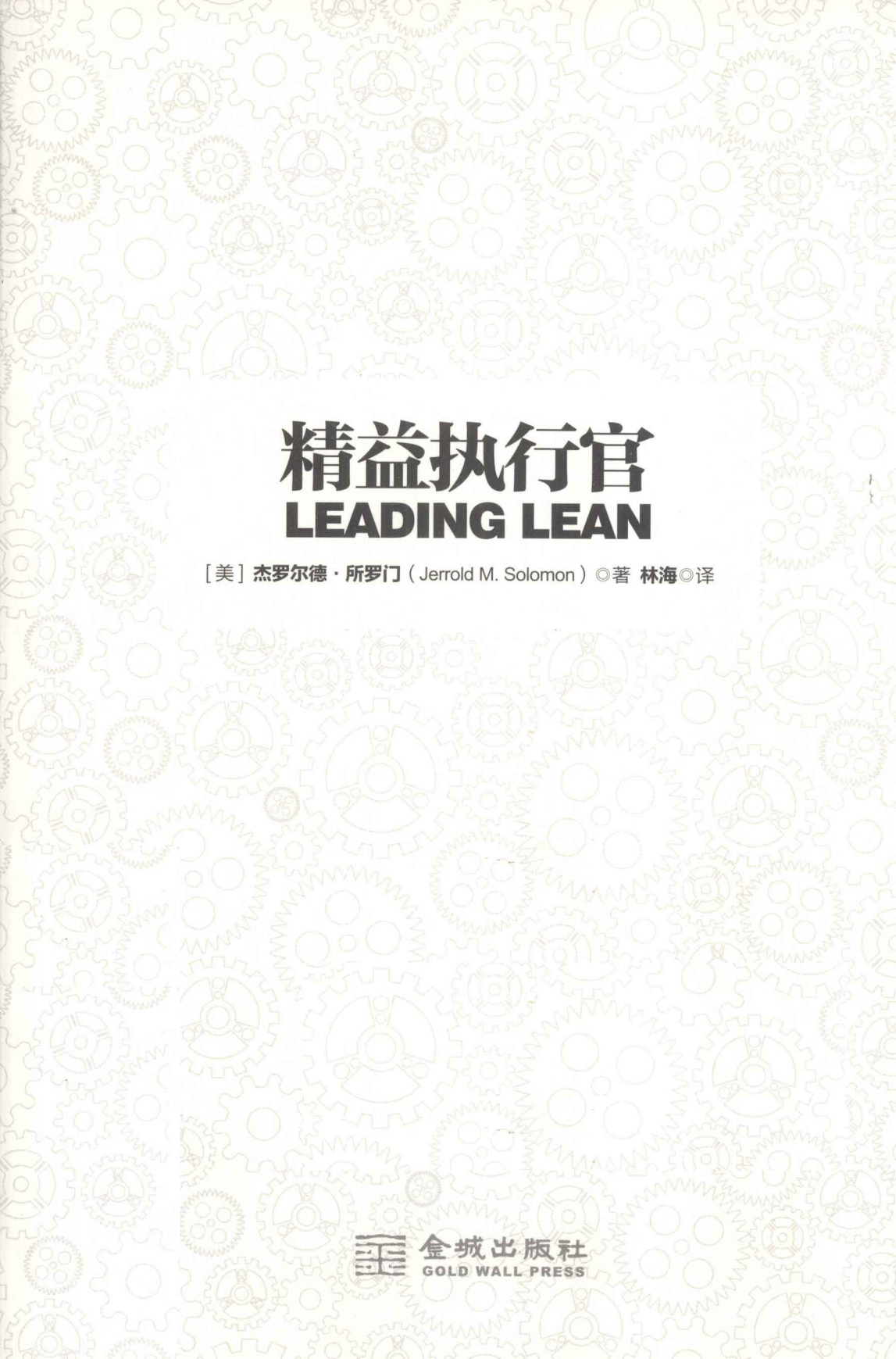




精益执行官 LEADING LEAN

[美] 杰罗尔德·所罗门 (Jerrold M. Solomon) ◎著 林海◎译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

精益管理小说之二

精益执行官

LEADING LEAN

[美] 杰罗尔德·所罗门 (Jerrold M. Solomon) ◎著 林海◎译

校译组：范悦华 于占英 郭 飙 李运星 冉 哲 胡齐万



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (C I P) 数据

精益执行官 / (美) 所罗门著; 林海译. —北京: 金城出版社,
2011.12

(商业Easy风 / 朱里克主编)

ISBN 978-7-5155-0318-9

I. ①精… II. ①所… ②林… III. ①企业管理—通俗读物

IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第246409号

Leading Lean—The Marking of a Kaizen Event

by Jerrold M. Solomon

Copyright © 2005 by WCM Associates, Fort Wayne, IN USA

Both Simplified & Traditional Chinese translation copyright © 2011 by

Gold Wall Press, CHINA

Published by arrangement with WCM Associates LLC

ALL RIGHTS RESERVED

本作品中文简、繁体权利均归 **金城出版社** 所有, 未经合法授权, 严禁任何方式使用。

精益执行官

作 者	[美] 杰罗尔德·所罗门
译 者	林 海
校 译	范悦华 等
责任编辑	朱策英
文字编辑	李晓凌
开 本	680毫米×980毫米 1/16
印 张	16
字 数	150千字
版 次	2012年4月第1版 2012年4月第1次印刷
印 刷	北京金瀑印刷有限责任公司
书 号	ISBN 978-7-5155-0318-9
定 价	35.00元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区和平街11区37号楼 邮编: 100013

发 行 部 (010)84254364

编 辑 部 (010)84258699

投稿邮箱 gwpbooks@yahoo.com

总 编 室 (010)64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

译者序

如果要用一句话为本书定位的话，那就是：这是一本讲在企业精益生产当中如何成功完成“改善”的书。本书写作风格独具特色，它通过一个发生在企业中的为期3天的故事，生动地讲述了世界级企业的“改善”是如何进行的。这里的“改善”指的是 kaizen，这是风行世界的“精益生产模式”（lean manufacturing）的重要手段之一，它也是企业管理领域很多国际标杆企业都采用的管理方法。这种方法非常重要，值得认真学习。

那么，精益生产是什么？精益生产是影响全球制造业的重要管理流派，大多数成功企业都采用过精益思想提高生产效率和企业综合绩效。

本书最大的特色在于，它不像某些单纯的商战小说只是看看热闹而已，而是一本讲解企业管理实战的小说。它通过多种角度，描绘了一次成功的“改善”行动，清晰地描述了其过程，揭示了其矛盾所在，还提出了切实可行的解决方案。本书不仅仅告诉读者问题在哪里，重要的是它还告诉读者“改善”是如何进行的、如何成功的，其背后的道理何在。

所以，本书是将企业管理的相关知识融汇到日常管理活动中去了，没有枯燥的说教，只有活生生的例子。本书的另一个特色是对话非常多，现场感强，这样就生

动地再现了企业实际管理过程。你可以在里面发现你自己、你的同事、你的上司和合作伙伴的影子。你还可以在这里发现你的真正工作场景，因此感悟会更多。

这本书讲解了为期3天的“改善”行动，包括细节指导和执行诀窍。其中有针锋相对，比如这一段：

“我觉得我没有明白。”杰克说。

“他的意思是说，在他们自己工厂里的这些人已经养成了持续改进的习惯，他们一直在维护自己的设备，清洁这些设备，从而使这些设备更整洁、更容易使用，这就是一家世界级企业的文化。正因为他们有这样的文化，所以设备的状况才能够不断改进。我们不能等到这些设备坏掉的时候再去管理它们。”

有娓娓而谈，比如这一段：

迈克深吸了一口气，慢慢地说：“兰德尔，也许你确实了解自己在用的东西，知道什么东西有用，什么东西没有用。但是，你在工作中也许仍然会花额外的时间到处找这些工具。或者，当你生病或者度假的时候，其他人如果到你的工作区域来工作，他们能够很快地找到这些工具吗？又或者，如果你将某个工具放在其他的什么地方，别人可以很方便地找到这个工具，或者将其归还到它应有的地方吗？”

有对环境与人的关系的描述，比如这一段：

团队成员缓缓进入了会议室。在大多数情况下，大家对于这个改进活动多少都有些不情愿的心理。可以看出来，他们不是非常愉快。迈克痛恨每天花这么多的时间开会，但会是必须要开的。所以，迈克想尽快地结束每天早上和下午的会议，让每个人都忙起来。然而，首先他需要保证每个人都能有值得遵循的游戏规则。这些会议也是标准的5S改进流程中不可或缺的部分。迈克通常是简略说明一下主题，然后会环顾四周，问所有人是否明白，接下来再告诉大家在未来的几个小时还有什么事情需要做。他要确保所有人都专心致志。

有力挽狂澜，比如这一段：

“那我们到底应该怎么做呢？”温德尔坐在一堆零部件上面，一脸困惑。

“我来解释一下。”说着，迈克靠着一根柱子，“也许这对你们来说不是太重要，而且这是违反直觉的。但我还是要让你们知道，在事情的开始阶段，我们不需要太贵的或者太好的东西。目前我们只是在猜想我们应该怎么做。我们也许只有50%到75%的正确性。无论你们想出什么样的准备工作小车的造型，在接下来的两个月中都会修改两三次，因为操作工们会持续改进的。”

还有，对思想如何改变行动的这个逻辑过程的描述，

比如这一段：

迈克检查了一下名单，以确认邀请的所有人都已经来了。这对于团队来说是一个决定性的时刻，因此迈克每次都会邀请至少 12 个人。当然，彼得的出席是至关重要的。当最后的那个慢吞吞的掉队者于下午 2:05 进入会议室后，迈克发现所有的人都到齐了，于是宣布会议开始。他首先介绍了团队成员，然后让嘉宾分别介绍了自己。这些人在同一家企业工作了多年，彼此之间却不太熟悉，迈克经常会对此表示非常惊讶。所以，5S 活动也是一个很好的破冰活动。

你会发现，像这样的生动情节每天正发生在你的企业中。

我曾经为企业做过质量方面的培训和咨询，现今正在做品牌战略方面的培训与咨询。在我看来，品质与品牌其实是密不可分的：品质是品牌的管理核心，品牌是品质的市场表现。因此，我提出将“打造高品质品牌”作为企业目标。这在企业实践中产生了很好的效果。

作为本书译者，我要向读者朋友们推荐这本书：一本关于精益生产的教科书。不过，它不是那种枯燥乏味、令人生畏的教科书，而是一本语言幽默风趣的教科书，让人读来爱不释手。好好享受阅读的乐趣吧。我相信，你会在享受阅读乐趣的同时收获颇多。

Leading Lean

目 录

前 言	001
三科公司组织结构图	004
第1章 行动前一周 5S行动即将开始了!	007
第2章 第一天上午6:30 培训序幕刚刚拉开	017
第3章 第一天上午7:45 到底什么是muda?	035
第4章 第一天上午8:30 令人担忧的晨会	047
第5章 第一天上午8:45 伙伴们,别忘了细节	053
第6章 第一天上午10:00 为什么要穿橘黄色背心?	081
第7章 第一天上午10:35 有必要来个头脑风暴	089
第8章 第一天上午11:00 午餐时间不能被剥夺!	095
第9章 第一天下午12:30 让人惊喜的48个优化点子	105
第10章 第一天下午1:15 红标签相当实用	113
第11章 第一天下午3:15 简讯会议汇报成果	121
第12章 第二天上午7:00 成员情绪陷入低谷	133
第13章 第二天上午7:15 杰克哪儿去了?	139
第14章 第二天上午8:00 不要成为手册工程师	147
第15章 第二天上午11:15 餐前捷报频传	165

第16章	第二天下午12:15	新订单叫人措手不及	177
第17章	第二天下午3:15	谁会行动组长呢?	185
第18章	第三天上午7:00	精益标准终于出炉	199
第19章	第三天上午9:00	一次完美的团队合作	209
第20章	第三天上午11:30	精心安排会议议程	215
第21章	第三天下午2:00	激情洋溢的报告会	225
第22章	第三天下午2:40	顽固的“花岗岩脑袋”	233
第23章	行动两周后	人人都爱极了精益	243

前 言

根据最新发布的公告，大部分的制造型公司正处于精益改善过程中，或者正为奔向世界级公司而进行着变革；不过，很少有公司能够取得成功。为了帮助完成这些精益转型，众多的院校、成百上千的书籍和网站，提供了数不胜数的精益课程、精益工具、精益技术等。我也曾在卓越商业财团（The Business Excellence Consortia）——密尔沃基工程学院的相关单位——教过这样一门课程。然而，尽管市面上推出了对精益变革做生动描述的众多文学作品，尽管不断增多的专家顾问和实践者都做好了协助精益转型的准备，但是，成功仍然是可望而不可即的。这是什么原因呢？

我相信，一个成功的精益转型，80% 靠的是员工和精益公司文化，只有 20% 依赖于精益工具和精益技术。总的来说，精益首先是一个人性化的制度，它要求对公司文化进行巨大的改变。对此，很多实践者没有做出很好的解释。无论是车间工人、监督员、中层管理者，还是首席执行官，都需要做出改变；否则的话，这些转型永远不会扎下根来。

或是作为生产副总裁，或是作为首席财务官，我的全部职业生涯都奉献给了北美的制造公司。我一直深切地关心着这样一个事实：如果我们——尤其是领导阶层——没有思维上的彻底转变，很难想象出我们在全球竞争中的水平。

和大多数商务人士一样，我的经验积累来源于教科书、专业文章、培训班、指导和岗位培训。最终我意识到：原来变革不仅仅是数字和分析的堆积，更是关乎团队成员的心灵和头脑。因此，我采用了最能打动心灵和头脑的方式，那就是小说。这本小说使得对各种问题的探讨都很人性化，它展示出了决策中的心理纠结，并提供了教科书所不能提供的观察视角。

本书是我撰写的商业小说系列中的第二部，主要讲述了一家虚拟公司——三科电子公司——的精益转型过程。本书延续了上一部小说《精益财务官》——精益财务方面的商业小说——的最初风格，揭示了在精益转型中人们之间的交互作用。本书解读了人们对于要求改变所抱有的不安心理，揭示了对团队和领导阶层的要求，凸显了必须对成规做出改变，强调了每个人——尤其是公司总裁——要坚定不移地献身工作。

为期3天的精益行动——也有人将它称为“快速改善”（the kaizen blitz）或“迅速提升过程”（rapid improvement process）——被生活化地演绎了出来。随

着精益行动的步步为营，团队成员的相互关系也得到逐步改善。本书阐述了一个训练有素的实践者在成功地驶向精益转型彼岸中所扮演的重要角色，并提供了明确的路线图。它或许能带给你一些启发，从而使你的公司在 21 世纪变得更有效率和竞争力。

只有认可并鼓励所有员工的内心想法，充分挖掘并释放出每个人的潜能，世界级绩效才能在所有大洲实现。

三科公司组织结构图

(Organizational Chart)

弗莱德·查普曼	首席财务官 (Chief Financial Officer)
兰迪·拉尔森	研发总监 (Director of Research and Development)
迈克·罗杰斯	生产副总裁 (Vice President of Manufacturing)
克里斯蒂·金伯尔	信息技术总监 (Director of Information Technology)
斯蒂夫·泰勒	销售和营销副总裁 (Vice President of Sales and Marketing)
杰克·萨瑟顿	市场营销部高级产品经理 (Senior Product Manager)
彼得·沃辛顿	总裁 (President)
乔什·杰肯斯	高级设计工程师 (Senior Design Engineer)
哈罗德·鲍姆	工具库管员 (Tool Crib Attendant)

安东尼·罗宾逊	维修技工 (Maintenance Mechanic)
乔·兰尼	工作中心111的操作工 (Operator, Work Center 111)
赫伯特·鲍威尔	工作中心222的操作工 (Operator, Work Center 222)
温德尔·杰文斯	工作中心111的操作工 (Operator, Work Center 111)
兰德尔·马丁	装配支线工长 (Sub Assembly Supervisor)
保罗·卡尼	机修车间主管 (Machine Shop Supervisor)
巴布·伯纳	人力资源经理 (Human Resources Manager)
乔安·拉塞尔	生产调度主管 (Master Production Scheduler)

第 1 章

行动前一周

5S行动即将开始了！

