

如何正确地走上精益变革之路

刘宗昌◎著

# 精益的传说



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

如何正确地走上精益变革之路

刘宗昌◎著

# 精益的传说

人民邮电出版社

北京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

精益的传说：如何正确地走上精益变革之路 / 刘宗昌著. — 北京：人民邮电出版社，2017.2(2017.3重印)  
ISBN 978-7-115-44405-9

I. ①精… II. ①刘… III. ①精益生产—生产管理  
IV. ①F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第295794号

## 内 容 提 要

精益管理源于精益生产，是以日本丰田生产方式为原型的“精益生产方式”。精益管理最初在生产系统管理实践成功，已经逐步延伸到企业的各项管理业务中，也由最初的具体业务管理方法，上升为战略管理理念。它能够通过提高顾客满意度、降低成本、提高质量、加快流程速度和改善资本投入，使股东价值实现最大化。本书以人们喜闻乐见的章回武侠小说形式介绍了精益的精髓及其应用，适合企事业单位领导和各级管理人员学习了解精益管理内容时阅读。

- 
- ◆ 著 刘宗昌  
责任编辑 赵娟  
责任印制 彭志环
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
固安县铭成印刷有限公司印刷
  - ◆ 开本：700×1000 1/16  
印张：19 2017年2月第1版  
字数：268千字 2017年3月河北第4次印刷
- 

定价：49.90元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316  
反盗版热线：(010)81055315

# 序一

武侠小说是中国的国粹，因为文字通俗易懂，内容曲折，大多秉承中国传统忠孝信义的文化，故而广受国人喜爱。

以精益体裁写长篇武侠小说则是一个创举！比起其他精益小说，如大家熟悉的《目标》与《金矿》等，撰写的过程更加艰巨。因为作者既要理解精益理念，还要掌握武侠术语与文化。除非有相当精益功力及深厚国学基础的中国精益人，必不可为。

作者刘宗昌先生正是具备这两项专长的有心人，从事精益实际工作十余年，目前担任企业高管。业余时间尝试用武侠小说的方式推广精益思想，介绍精益方法，实为不可多得的人才。

宗昌本着个人对精益的爱好，把精益的理念与工具穿插在错综复杂的情节中。既有精益的实际应用与解说，又要配合中国武侠的侠义精神、正邪两道、儿女柔情等情节。二十二个回合，各个环节紧扣，让你读后不忍释手。

难能可贵的是，作者在每一个章节结尾都加注一个旁白，介绍这一段故事中有精益的含义与重点，画龙点睛。全书中多次提到精益启动前必需有清晰的愿景，也就是目的或需要解决的问题；实施过程中一定会遇到各种不同的障碍，必需坚定意志，做好克服困难的心理准备；同时强调人才与能力的培养。处处体现精益理念中目的、流程与人的 3P (Purpose, Process, People) 原则。

故事中还有几个值得大家学习的创新：

- 用简单的羊狼故事去和最高领导层沟通，讨论为什么要实施精益。不惜三退三进，先提出最下策，而后中策，最后才谈及精益的正道——不畏艰难，不断地做试验去体认正确的方法。

- 采用大自然现象诠释精益的理念，如海星形状的物流设计、蚂蚁抱团的餐桌组合、百色鸟尾巴的目视版以及柔性的蛇形布局等。

- 将自动化从发现问题，停止工作，解决问题提升到智能化，除了主动地判断过程中的安全与质量外，并进一步延伸到工业 4.0 的概念，组合加工、运输、上下料等劳动力强度大的工作，以提升竞争力。

书中有几十位武林高手，再加上众多的精益概念与方法，宗昌用他妙笔生花的文笔与缜密的构思把“精益侠客”第一集的故事娓娓道来，真是一本难得的佳作。特此为序推荐。

作为一个忠实读者，欣慰之余更期盼第二集的到来。我很想知道诸位大侠如何振兴精益堂，并推广精益之道，以利众生。

精益企业中国总裁

赵克强 博士

## 序二

### 杀入江湖，兴起精益浪

#### 神人一个

小萨是谁？你不知，我不晓，他不懂！他就是一个飘在你身边的传说，有在于你，没有亦在于你，总之他存在这就是神一样的传说。他不经意间杀入江湖，开辟一块卓越运营的疆土；一不留神之间让满目疮痍、惨不忍睹的朗朗乾坤、悠悠中原兴起千尺巨浪——精益浪！大浪之下，失效的漂浮物被狠狠地摔碎到暗礁上，飞散的一颗颗晶莹的珠子在阳光的照射下，发出耀眼的光芒，这是消除浪费、找寻生存的契机！

小萨是谁？小萨乃一介精益侠客，曾混迹于各大门派之间，现舞动精益之剑挥斩于问题除浪费。此侠客搞过生产运营，弄过计划物流，更是干过精益流程顾问之活，可谓是上知精益天文下知浪费地理，堪称一代奇才！手握技术，坐拥管理，君亦可以称其奇怪之人，用奇怪之语谈起精益其事，显其精益侠骨柔情之才！他不著此书，谁著此书！

小萨，神人一个！

## 神功一体

### 落地

精益管理江湖一说：“在中国搞精益活的不多，死的不少！”说得有点悲催，可谓是当头棒喝，但章节中，作者用浅显易懂的话语尽数述来：学我者，像我者，都不会生，却会死；精益之道也是如此，照搬照抄，不结合自己的实际情况，而盲目套用，可能会适得其反，因为任何事物都需要基础的土壤，这也是为什么总会有人说，精益对自己的企业不适用，却不知是自己用错了而已，静静地、悄悄地不经意间就传递了——不为落地而落地，寻门而入破门而出的理念，堪称企业精益“葵花宝典”，精益“洗脑”之高招！

标准、成品、原材料、在制品、备品备件都是铁路警察各管一段，不从客户出发，只从本位主义，呆滞长久，也会成为做5S的阻碍之物，若不是系统性解决，如何做好现场？这些都是企业的痛点，当不少企业都在叫嚣着我们在做7S、8S、9S甚至是15S的时候，小萨依旧采用了5S，可以叫什么不重要，重要的是能做什么，能解决什么！此卷著者不唯风、不唯书、只唯实，真可谓落地大家！

### 创新

创新是一个团伙的灵魂，没有了创新将在江湖无以立足，但倘若不接地气儿糊弄，花拳绣腿也能让你招招毙命！识时务者为俊杰，融入新环境，不拘泥与守旧，得到江湖之认可方能生存。泱泱中华，都在诉说着铸件4.0段之时，我们还需要时刻坚信生存生活更重要，没有了保命的机会，生活也是一种奢望。烈日下，各企业社团都将暴晒脱水；暴雨下，各方人马跌跌撞撞；寒冬下，各位BOSS瑟瑟发抖！正如小萨所言“画鬼容易画人难”“有效比有道理更重要”，让我们站在“有效比有道理更重要”的断崖前，挥舞翅膀、引领工匠精神、一路向前！

### 工具

不能解决企业实际问题的训练都是耍流氓，多年前我就一直这么说，也一

直这么做。如今看到小萨将这一理念很好地融合到各种武艺、各种套路里面，如分析法、三现主义、精益生产、月光工程、工业工程、浪费消除、自主维护、专业维保、经验技巧、5S管理、T卡系统、形迹管理。作者，十八般武艺样样精通；读者，十八般武艺样样可知可解可悟，让问题成为过街老鼠，人人均可喊、人人均可抓、人人均可打，确保了工具的使用性和问题解决思路的针对性。

### 育才

育才不是单纯的教育，更不是放任不管，更不是置之不理。小萨君行文表面上打打杀杀，实际上“哈哈搭”。多少个疑问、多少个啥，这一切都蕴藏在凡事多问几个为什么。凡事多用永不满足之心，字句间渗透着一个永恒的理念：“没有问题就是最大的问题，没有问题你就是问题！”搭，指的是搭接、衔接、互助，每一个剧情的发生都是一个育才的过程，每一个搭接都是一个关系链的导入，每一个人物的出场都是在情结的延续、人物互助，更何况打打杀杀之语也是倡导“做行动的巨人，莫做语言的矮子！”功夫一门技艺，若想坐拥正宗，必先劳其心志、饿其肌肤用行动诠释，用行动之后的改变来述说你的正宗！思者百万人，行者了了！

卷文内涵，神功一体！

### 神书一卷

君不见行文如流水，没有多年的深山修炼，绝不会有这功夫；君不见文藏炫音，暗藏管理之道、运营之说、精益之妙，卷卷有精彩、回回有奇说、篇篇有工具、节节有真经，不可不称之“奇文共欣赏，疑义相与析”，借着葡萄美酒与君月下共赏析。整卷文字没有枯燥乏味的描述，只有细腻无比的速写，可谓是“老弱病残孕及怀抱创业”之企业均可参阅。使用过、未使用的企业、事业、社团、会馆、堂口、档口均可采之、用之，有病治病无病防身；没有挥刀舞枪出入江湖的壮士、姑娘可作精益江湖秘籍，先入戏后试戏；已深入江湖、披荆斩棘之侠客可以入戏试戏同进，再现人鬼情未了！



每一回都有小料释放，每一个篇章都将呈现精益江湖的十八般武器之招招必杀术！化解制造业之间的互相猜疑、尔虞我诈！这一定会让瑟瑟发抖的制造业个体说着“冬天来了，春天还会远吗”，该书必将引领中国工业迈入新时代！

此卷一出，多人共盼——小萨君，第二卷何时再于我们来相见？说归说，笑归笑，切莫留下千年等一回，蓦然回首您在抹着嘴巴偷着笑——“看此书君已成功！”

精益 TPM 设备专家

美国博能特精益讲师

高级企业培训师（人社部）

中国设备管理评价中心委员 / 专家

工业 4.0 俱乐部设备管理与维修工程研究中心委员

柳草（草籽哥）

## 序三

有一个江湖叫管理。在这个江湖中，有一群被称为精益专家的剑客。他们个个身怀绝技、手执利刃，每每出手无不剑指浪费。小萨自出道十几载以来，勤学践行，精益深耕，以一套纯熟的精益剑法，纵横江湖，专攻供应链、生产运营和变革管理三路，屡破各大宗门的变革困局，闯下了不小的名头。江湖人称为“剑客中的才子，才子中的剑客”！

《精益的传说》是一部武功秘籍，是精益内功和剑法的修炼法门，是天下武功的集大成之作！在这里，小萨讲述了一个又一个关于江湖、剑客的故事。描述了他们在铲除江湖浪费过程中，经受了无数的凶险、刺激、困惑、迷茫、挫折、失败、自责、鄙夷之后，最终成为一个个巅峰剑客的故事。这些故事必将启发一代代的后起之秀，激励他们朝着巅峰奋勇前进，从而再现精益堂的辉煌！

在聚九州采购之能者而成林的江湖联盟“采林外传”中，小萨作为每日一词老师，无私分享精益的武功精髓，帮助诸多门派及其盟友变革，解决门派的发展瓶颈，铲除浪费，提高响应速度，增强上下游供应链的协同度。作为“采林外传”的盟主，代表我自己，也代表我们公益组织“采林外传”500位采购管理菁英们向你表示诚挚的感谢！

《精益的传说》不只是一本秘籍，更是一个境界！把精益刻到侠骨柔情里，渗到一个王朝的兴盛中，在引人入胜、环环相扣的情节中娓娓道来，让读者在

不知不觉中沉醉于故事与精益，引发共鸣及深入思考，从而触发实施的激情！  
有精益，中国制造终将在世界领跑！

“采林外传”创始人 江西正邦集团 采购总监

孟庆伦

## 序四

### 转型中的亚新科

与绝大多数制造企业一样，我们都正在见证并迎战着一个变化迅疾、充满挑战的世界，一个信息、资本、劳动力的流动都更容易、更低成本、更便捷的竞争环境。我们的目标客户早已不仅仅是中国本土客户，也越来越多地参与着全球分工。我们的客户需要找寻在产品技术、品质管控、体系维护、供应链管理、成本控制等方面具有全球竞争力的公司与之配套，我们不仅仅是国际一流主机客户供应链中的参与者，更要与国际一流同行同台竞技，所以加速变革、创造性的破坏、积极应对全新的市场竞争模式是使我们继续站在竞争前沿的必备武器。

亚新科集团创立于1994年，成员企业的前身均为中国本土国有最优秀的汽车零部件供应商。从创立的那天起，亚新科设立了自己的愿景——成为中国领先，具有世界影响力的汽车零部件集团。在愿景的引领下，亚新科深深植根于中国，布局全球业务，在燃油喷射系统、动力传动系统、底盘系统、NVH、高性能金属材料等领域不断打造自身的核心竞争力，成为众多国内外知名客户的首选合作伙伴。

时间追溯到 20 多年前的亚新科集团成立之初，可以想见，亚新科集团成员企业和当年的绝大多数国有企业一样，公司的组织架构、企业文化、人才结构等都非常传统，与国际化公司的标准要求相差甚远。二十多年来，亚新科集团在迈向世界级企业的旅途中，一直在不断尝试着企业管理文化的革新，过程或有艰辛及反复，但长期的坚持使得我们与国际化客户的要求保持了同步。在部分领域甚至已超越了我们世界级同行的水平。在管理升级的过程，我们形成了自己的企业管理文化，《亚新科运营手册》(Asimco Operation Manual) 应运而生，成为指导亚新科集团运营转型的指引，谱写了一部亚新科的精益变革转型之旅。

《亚新科运营手册》，以八大准则为核心：

- 准则一：超越客户期望；
- 准则二：确保健康、安全和环保；
- 准则三：策划并保证全过程质量；
- 准则四：持续提升运营效率；
- 准则五：打造流动生产方式；
- 准则六：保持明晰有序的工作场地；
- 准则七：全员学习与改善；
- 准则八：追求卓越绩效。

准则一和准则八是集团战略层面的要求，是实现集团愿景的具体体现；准则二是运营系统的基础，是一切活动的前提和保障；准则三、四、五、六主要聚焦于运营中精益的深度实施；准则七是运营系统的支撑，聚焦于运营系统的稳定、完善和升级；八大准则让亚新科所有成员树立了“使客户满意，中国领先；实现稳定增长，永续经营；使员工满意，全员参与改进提升”的共同价值观。

为配合八大准则在亚新科落地生根，在广泛讨论的基础上，我们设计了八大准则的视觉识别系统 (VI)，规范了内涵及其应用范围，逐步强化亚新科运营管理文化。根据八大准则，我们进一步修订了《亚新科运营手册 (AOM)》。AOM 共分 6 个内容 (模块) 分册和 1 个实施指南分册：

1. 环境、职业健康安全；
2. 质量管理；
3. 运营效率；
4. 流动制造；
5. 工作场地组织；
6. 全员学习和改善；
7. 实施指南。

手册按照“结果指标—活动内容—过程指标—管理流程—知识点—工具”的结构和逻辑思路编写，明确指出了运营活动应该关注的目标以及如何实现，是八大准则在日常运营工作中的具体体现。通过辅助相关的课程培训，达到各层级的理念育成和人才育成，以保证转型路径的顺利实施。

为确保 AOM 在实施过程中有效性、持续性和一致性，我们还制定了 AOM 实施的评估标准，每年对集团各运营公司进行两次差距评估，以树立标杆，快速复制，横向展开。针对评估中发现差距，形成改善项目，进行绩效追赶。重要的是在评估过程中，我们会培养各个运营公司的评估人员，以达到自我诊断、自我完善的能力，进而形成良好的人才育成 PDCA。

作为常规的运营管理方式，我们在集团层面设定了月度的 AOM 会议制度，每月与运营公司各职能部门人员回顾、交流运营管理目标的进展和体会以保证对各运营公司 KPI 的跟踪，AOM 六大模块过程指标和项目进展的分享，以及总结月度最佳实践的学习。

如今，在《亚新科运营手册》的指引下，亚新科集团的转型之路在稳步推进，得到了越来越多的国内外客户的赞同和认可。公司也正步入一个新的发展台阶。我们知道，真实的组织转型之路，并不是一朝一夕就可以完成的，或许一个简单的行为都需要不断的强化、重复才能达到初步的效果。但只要明确了目标，就不怕路途的遥远。亚新科集团的转型还在路上，其中我们还会遇到诸多的挑战。在如此多变的环境中，我们依然在不断探索。幸运的是我们把精益方向作

为转型的指引，不断延展其应用范围，而且深信不疑。如何把握好趋势，并在激烈竞争中保持优势是我们下一步的工作，正如凯文·凯利所说，我们相信这些并非命运，而是轨迹，在不远的将来，我们会向那些方向前行，必然而然。

刘宗昌作为亚新科集团的一名资深精益专家，见证了亚新科在精益制造方面的努力与成绩，有感而发写下了这部小说，希望读者在娱乐之余体会到精益制造的精髓。

亚新科集团总裁兼 CEO

汪滨

## 写在前面的话

无论如何解读水瓶座的特质，里面总会有一条提到“独特”，所以我也想献给诸位一本不一样的书——关于如何解读精益的书，并不是专门针对那些专业人士，而是献给所有行业的朋友，那些即使没有精益基础的人都可以看懂的关于精益的书，重要的是里面部分角色来源于现实中的朋友，有十足的代入感，相信你也可以找到共鸣。

2013年，当我从咨询行业回到制造业的时候就打算写点什么，可是每每提起笔来，写了开头就放下了，最多时曾写过3万多字，但却依然没有坚持下来。那个时候精益已经如同当前的综艺节目，逐渐形成了商业套路和模板，似乎一夜之间就可以解决所有的问题，而少有人关注实施精益的企业中到底存在什么样的故事，才导致现在的样子，假如真正实施精益，工具和方法可以解决其中的什么问题？还是所有问题？但商业化的浪潮已经等不及我们做出这样的反应，冰山下面的那些内容似乎永远被掩盖了，而冰山之上的部分却依旧。

对于这种现象，大野耐一先生似乎也早有预言，这就是为什么丰田一直开放参观，即使对汽车同行也是如此，但并没有多少学习丰田生产方式或者精益方式而非常成功的案例，因为外在的东西虽然可以随时看到或者拷贝走，但只要内在的东西变化，外在的东西势必会随着变化，看到或拷贝走的仅仅是那一个时点的东西，若想真的可以持续，就应该去探究内在的东西，以便更好地解



决依旧存在的冰山。

你一定会画圆，例如，用一支笔，在一张白纸上，画出一个圆，或者你还可以借助一个模板，画出不错的圆。精益也是如此，如今“×步法”盛行，套路也在所难免，你也可以借助这些画出不错的圆来，可以很容易就上路，但为什么是这样开始？该走向何处？你或许并不清楚，因为显性知识容易获得，而隐性知识并不是那么容易获得，毕竟知识是具有黏滞性的，而它们都依附于个体和背景之上，涉及技能、窍门和长期积累的个人工作能力。这也是我在做咨询顾问时的最大困惑。一个人若无法获得隐性知识的分享，其成长速度便会很慢，职场中亦是如此。个人的成长基于精益隐性知识的获取以及对于以前的一些思考，是我想写出点东西的第一个动因。

其实这一点对于组织也一样，现在的世界变化飞速，唯一确定的是竞争环境的不确定性，所以如何维持竞争优势便成为组织的一个难题，而这包含了隐性知识的传递。不过，当前组织中对于人才育成的部分稍显不足，对于可持续性的人才培训缺乏创新，这也正是因为隐性知识很难用语言来解释，它只能被演示、证明，并大部分来源于经验和技能，学习的唯一方法是领悟和练习，所以组织必须解决如何把隐性知识转化为显性知识的难题。正因为如此，本书采取了3条不同的主线，分别通过原则、系统和工具来描述精益变革中的难点和要点，力图用简单的语言、通俗的故事把其中隐含的逻辑揭示出来。在一般性层面，让从未接触过精益者见识到精益变革这座冰山之下的内容，进而探知，少走弯路；在专业层面，让已经实施精益的组织可以继续识别和探讨，提炼精益变革中有效的隐性知识和方法，以帮助组织建立持续的精益模式。在书的最后，我也对这些原则、系统、工具分别给出了提炼的 What、Why、How 的解释，亦是对书中故事的补充。这是写作本书的第二个动因，亦是我现在在亚新科集团精益推行坚持的原则之一。在吴映雪先生的带领下，我们形成了具有自己特色的运营体系，优化和创建了8个支柱，从不同的角度来支撑组织转型，以建立卓越企业，而关键的一点是对隐性知识的发掘以及人才育成的持续。当然，