

丰田的精益理论结合咨询界最先进的战略经验
被评为“2004年度管理书”

精益之道

Journey to Lean
Making Operational Change Stick

约翰·德鲁

(John Drew)

(美) 布莱尔·麦卡勒姆 著

(Blair McCallum)

斯蒂芬·罗根霍夫

(Stefan Roggenhofer)

吕奕欣 张素华 李佩芝 译

江波 赵家炜 洪昆仑 审校



机械工业出版社
China Machine Press

精益之道

精益之道

中国机械工业集团海外事业部海外事业部
2004年 12月 1日

精益之道

Journey to Lean

Building Operational Excellence

精益之道

精益之道

精益之道

精益之道

精益之道

精益之道

精益之道

精益思想丛书

低成本 零缺陷 持续改善

F270

742

2007

精益之道

Journey to Lean
Making Operational Change Stick

约翰·德鲁

(John Drew)

(美) 布莱尔·麦卡勒姆 著

(Blair McCallum)

斯蒂芬·罗根霍夫

(Stefan Roggenhofer)

吕奕欣 张素华 李佩芝 译

江波 赵家炜 洪昆仑 审校



机械工业出版社
China Machine Press

John Drew, Blair McCallum, Stefan Roggenhofer. Journey to Lean: Making Operational Change Stick.

Copyright © 2004 by John Drew, Blair McCallum, Stefan Roggenhofer. Published by Palgrave Macmillan.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2007 by China Machine Press/Hua Zhang Inc.

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McKinsey & Company, Inc. 授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。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。

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: 01-2006-6152

图书在版编目(CIP)数据

精益之道 / (美) 德鲁 (Drew, J.) 等著; 吕奕欣, 张素华等译. - 北京: 机械工业出版社, 2007.1

(精益思想丛书)

书名原文: Journey to Lean: Making Operational Change Stick

ISBN 7-111-20316-X

I. 精… II. ① 德… ② 吕… ③ 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第132438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: 李欣玮 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2007年1月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 12.25印张

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

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

“目前，关于精益的最新领域是精益的战略执行。这本书将丰田的精益理论与麦肯锡的战略经验结合在一起，对那些施行精益的企业和个人来说，非常有用。”

——丹尼尔 T. 琼斯

当今，许多公司都宣称自己采用的是精益生产方式，但为什么只有少数能够获得像丰田汽车一样的成果？究竟是什么秘方，才能带来持续的影响？

麦肯锡的专家亲眼见证了精益影响企业基本盈亏的庞大威力，以及在改变管理者与一线员工动机与效率方面的深远影响。

在本书的前半部分，作者概述精益的三大要素，说明进行精益转型的公司必须解决的各个方面。

在本书的后半部分，以一个公司为案例讲实施，以戏剧纪录片的形式来撰写，且发生的事件都附有评论与分析。

虽然每个组织的精益之道并不相同，但是大多数公司都会经历5个阶段：

1. 准备；
2. 全面评估现状；
3. 确定理想的未来状态；
4. 精益试点；
5. 变革渗透、传播到整个组织当中。

作者简介

约翰·德鲁 John Drew

- 麦肯锡公司制造业咨询部门的咨询专家
- 在精益管理变革方面经验丰富
- 与各类组织进行过广泛的合作，涉及汽车业、电子业、航空航天业、化学药品业、银行业和零售业
- 曾在嘉多宝包装公司的包装部门和路虎的供应商开发部门工作过

布莱尔·麦卡勒姆 Blair McCallum

- 麦肯锡公司的合伙人，生产系统设计中心的主管
- 曾帮助各行业的许多公司实施精益，包括石油天然气行业、汽车业、航空航天业、家具业、国防和建设等
- 曾负责发展丰田公司在欧洲的基础供应商
- 曾加盟罗孚集团，在新产品的制造中成功引入精益管理理念

斯蒂芬·罗根霍夫 Stefan Roggenhofer

- 麦肯锡公司的合伙人，任欧洲制造业咨询业务的负责人
- 对提高组织运营绩效经验丰富，领域涉及奢侈品、航空航天业、电子消费品行业以及钢铁等行业
- 专长于组织变革中的行为转变
- 曾在Prodel SA公司负责装配系统的营销工作



读华章书友俱乐部反馈卡

每月10位幸运读者，
可免费获得最新出版德鲁克经典作品一本。

每月1位获奖读者，
可赢得“当月新书免费读”

欢迎登陆www.hzbook.com了解更多信息，
本网站会每月公布获奖信息。

◎ 反馈方式 ◎

网络登记：

登陆 www.hzbook.com，在网站上进行反馈卡登记。

传 真：

将此表填好后，传真到 010-68311602

电话登记：

致电 010-68995261，将表中信息告知我们的客户人员，在线填写反馈卡

邮 寄：

将填好的表邮寄到：100037 北京市西城区百万庄南街1号309室 郑琳琳 董丽华 收

个人资料（请用正楷完整填写，或附上名片）

姓 名：_____ ☐先生 ☐女士 出生年月：_____ 学 历：_____

工作单位：_____ 职 务：_____

联系电话：_____ 手 机：_____

E-mail：_____

通讯地址：_____

邮 编：_____ 所购书籍书名：_____

现在就填写读者反馈卡，成为读华章俱乐部会员，
将有机会参加读者俱乐部活动！

1. 本书购买地点？

☐新华书店 ☐普通书店 ☐书亭（摊） ☐网上书店 ☐赠阅 ☐其他

2. 您通过何种渠道最早了解本书？

☐偶然场合 ☐经人介绍 ☐书店广告 ☐报刊 ☐电视

3. 您手上的作品大致传阅人数为：

☐1-2个人 ☐3-5人 ☐5-10人 ☐10人以上

4. 您愿意向别人推荐本书吗？

☐非常愿意 ☐如有机会、愿意 ☐没考虑过 ☐不值得推荐

5. 您对本书的整体评价

内文水平 ☐很好 ☐较好 ☐一般 ☐较差 ☐很差

封面设计 ☐非常出色 ☐平凡普通 ☐毫不起眼

编排 ☐利于阅读 ☐一般 ☐较差

印刷 ☐质量好 ☐质量一般 ☐质量较差

6. 您一般通过什么渠道了解最新的管理思想？

☐专业培训 ☐专业会议 ☐期刊 ☐书籍 ☐电视 ☐广播 ☐业内朋友

7. 如何通过网络或传真给您提供相关领域书籍的出版信息，您是否愿意接受？

☐愿意 ☐不愿意

8. 如果在您所在的城市举办相应专题研讨会，您是否愿意参加？

☐愿意 ☐不愿意

9. 您是否愿意获得相应管理培训课程的信息？

☐愿意 ☐不愿意

10. 您是否愿意支付费用成为读华章书友俱乐部收费会员，享有VIP会员专享权力？

☐愿意 ☐不愿意

读华章俱乐部反馈卡

前言

今天，无论是在工业界或服务行业，许多公司都声称将精益思想运用到了自己的运营中。其中不少公司确实在应用精益工具，但却很少能够获得像丰田汽车等公司那样的成果。这很奇怪，因为其他公司的主管如果想要了解著名的丰田生产系统（Toyota Production System），丰田都表示欢迎。无数的访客参观了丰田的工厂，然而丰田却并不担心因此泄露了其竞争优势的秘密。究其原因，其实极少有访客能透过表面所见洞察个中全貌，而能够将丰田方式实际应用在自己的运营中的，则更是少之又少。

丰田之所以这么信心十足，是因为他们知道精益绝非只是精益工具的应用。丰田系统的发展已历时50年，当初是受限于历史因素而形成的。第二次世界大战之后，日本劳工法令规定甚严，雇主不能随便解雇员工，而丰田则化难题为优势，由于保证了员工终身受雇，因此丰田可以建立严格的绩效管理流程，并创造出持续改善的条件。今天存在于丰田的组织文化，就是这个漫长演进过程的产物。

精益绝对不只是工具、方法与原则的组合。运作这个系统的人员的观念与行为才最重要。丰田能够将这些难以掌握的因素与其运营系统紧密结合，这或许才是常被人们忽视的丰田成功之道。组织结构的特色与人的因素是互依互存的，正因如此，精益才成了最难实践的管理技术之一。

致 谢

本书是团队努力的结晶。作为本书的作者，我们在此谨对以下各位表示由衷的谢意：

感谢我们的家人，感谢他们的支持和宽容。

感谢阅读了本书的初稿并提出宝贵反馈意见的各位同仁。

感谢安妮·斯托格代尔（Annie Stogdale）在本书初创阶段给予我们的帮助。

感谢吉尔·怀尔德（Jill Willder）在编辑本书时的认真和严谨。

感谢弗雷德·谢瓦利尔（Fred Chevalier）为本书所作的插图。

感谢Cyan Communications出版公司的波姆·索姆卡沙尔蒂（Pom Somkabcharti）和马丁·刘（Martin Liu）。

我们撰写本书旨在帮助管理者踏上通向真正的精益系统的旅程。我们亲眼目睹了精益对企业盈亏的巨大影响，也见证了精益在管理者和一线员工的动力与效能方面能够带来的深刻变化。因此，我们希望能让您相信，这会是一趟振奋人心的旅程。

斯蒂芬·罗根霍夫

早在1991年加入位于伯纳斯顿（Burnaston）的丰田英国工厂之前，我就已耳闻该公司卓越的声誉。几周之后我动身前往日本，接受享誉全球的丰田运营管理咨询部的培训，正是该部门创造并持续发展了丰田生产系统。我发现精益工具与方法背后的理论相当具有逻辑性，令人信服。不过最让我印象深刻的，还是这些工具与方法所带来的影响：即极高的生产力、极短的交货周期和极佳的产品质量。

回到英国之后，我已是一名专业技术人士，我参与了把丰田生产系统引进欧洲的工作。我们和一群很希望与丰田建立关系而愿意充当试点的供应商合作。一开始，我们就立刻诊断出他们的运营中存在浪费和低效的领域，并且采取了纠正措施。管理者非常吃惊，因为才短短几天，我们所取得的成果就已经比之前任何改善方案的结果都要好，而且几乎是零成本。劳动生产率、库存与质量几乎在无需投入的情况下都获得大幅改善，看起来有如奇迹一般。

不过好景不长。我们几周之后回到厂区，发现一切又如同以往。生产线上员工增多，库存水平扶摇直上，质量问题又悄然出现。我们询问管理层为什么听任绩效变差，他们也表示不敢相信，许多人甚至不知道之前获得的进步已经消失了。于是，我们帮他们重建系统。然而等我们再次拜访他们时，绩效还是掉落回原有的水平。

究竟是哪里出了问题？是供应商不努力吗？他们对大客户只是口头应酬吗？还是管理层应该负责？最后，我们还是解决了问题，不过之前只用几天时间就取得的成果，这次却花了很长的时间、耗费了很大的力气方才

重建和巩固下来。

这种情况其实十分普遍。过去20年来企业投入了巨大的精力来进行精益改善，然而收获却只能短暂维持。究竟是哪里存在缺失？究竟是什么秘方，才能带来持续的影响？这些都是我们想要解答的问题；你会看到我们在本书中做出的结论。

布莱尔·麦卡勒姆

根据多年在制造业的工作经验，我认识到运营改善的工作，必须通过人而不是针对人来进行。我也了解到，光是通过操作手册、演示文稿或任务指令，是很难说服员工改变工作方式的。逻辑解释和明确指示固然有用，但是必须要有实际的示范来支持。员工需要看到证据证明新的工作方式确实行之有效，正所谓：“耳听为虚，眼见为实。”

现在，身为咨询顾问，我处理的就是运营变革与行为变革相互影响的问题，我发现要把改变观念与行为的经验和管理者分享，并不是件容易的事情。书面文件和传统演示文稿并没有多大的帮助，它们纵然能够把精益运营的基础理论解释得很好，却无法让员工亲身感受精益，以及它会对日常工作产生什么样的影响。

那么，为什么要写一本谈精益运营的书呢？因为我们试图利用本书达到两个不同的目标。在本书的前半部分，也就是“精益全景”的这个部分，我们提供了条理分明的介绍，说明任何考虑进行精益转型的公司都必须解决的各个问题。在本书后边的“精益之旅”部分，我们从一家公司的角度来描述在被日常繁杂运营缠身的情况下，该如何进行精益运营转型。这个部分以纪实剧的形式来撰写，剧中事件都附有评析。希望读者能置身“阿尔波利亚”公司的管理团队与一线员工之列，与他们一同应对在实施精益时所面对的难题与挫折，见识精益所带来的回报。这样，读者就能亲身体验到这趟充满挑战却又极具回报的精益之旅了。

约翰·德鲁

目 录

致谢

前言

第1章 精益的挑战/1

精益的巨大希望/2

丰田：精益先驱/4

艰难旅程/7

踏上精益之旅/9

第一部分 精益全景

第2章 精益的要素/12

把潜力挖掘出来/13

运营系统/15

管理架构/16

观念与行为/17

精益无捷径/18

精益是一种综合方式/20

第3章 精益运营系统/22

设计出精益/23

精益运营系统的核心原则/32

通盘处理/40

第4章 管理架构/41

组织结构/43

绩效管理系统/46

持续改善架构/50

运营技能培养流程/52

管理关键的职能支持流程/54

第5章 观念与行为/57

精益观念/59

精益行为/61

观念与行为要和运营系统匹配/63

打破运营问题的恶性循环/66

第二部分 精益之旅

第6章 决定启程/70

市场领导者面临压力/71

权衡选择/73

他山之石/74

拟订计划，着手精益/79

第7章 机会探索/81

解决运营三个方面的问题/85

规划评估工作/87

确立权责归属/92

评估运营系统/96

诠释调查结果/101

沟通诊断结果/108

第8章 动员领导/110

了解观点的差异/112

从研究现状转向设计未来/115

在团队中建立共识/118

调和业务需求、改善潜力以及变革能力/123

重建高层管理者与一线人员的沟通/126

更广泛地进行沟通/130

第9章 展示变革/132

建立稳定的平台/135

建立绩效文化/138

解决根深蒂固的问题/141

保持高层管理者的参与/144

处理挫败/148

实施拉动式系统/151

第10章 深植变革/154

破除“试点与推广”的迷思/158

创造持久变革的条件/167

建立持续改善的文化/172

后记/174

人物表/176

附录 损失类型、表征、可能原因、主要解决工具与技术/178

作者简介/181

第 1 章

精益的挑战

- 精益可以在任何行业实现运营转型，从而开辟新的战略机遇。
- 精益绝非只是一套工具，它是一种完全不同的工作方式。
- 精益的实践是一趟旅程，而不是一个流程。

卓越的表现可以激励人心。观看老虎伍兹（Tiger Woods）出赛，会促使我们拿起尘封已久的高尔夫球杆，前往附近的高尔夫球场。我们立下雄心壮志，保证要打完十八洞，要克服自己的差点，要多花时间练球，少费时间泡吧。我们甚至会报名参加专业球手执教的课程，或者花大价钱买套新球杆，希望能提升自己的表现。

但我们都知道，光有雄心壮志是不够的。一旦三分钟的热度消退，接下来就得靠决心和努力才能坚持下去了。我们一再发现，原来达到目标远比想像中来得困难。

对企业本身及其改善计划来说也是一样。世界上有许多公司为日本汽车制造商的成功所鼓舞，决定采取精益的方式，改变工厂的运营以减少浪费，从而提升绩效。不过，就绝大多数企业而言，改善通常都无法持久，而且无论获得任何成效，都得付出特别的努力与额外的资源。一旦管理者松懈下来，即便只是一时松懈，整个改善就会烟消云散。

究其原因，部分在于工厂原本就是个难以预料的地方。这是任何系统的常态；大自然本来就偏向混沌。若非刻意努力贯彻始终，则任何改善都难以维持。在这种变化莫测的环境中，光是维持现状就已经很费力，更遑论努力改善现状了。正如一名管理者所言，在这种条件下进行变革就如同“在暴风雪中搭帐篷”。如果质量、成本以及交货给顾客的责任全都落到组织中一线管理者身上，那么挑战将更加艰巨。

我们曾和许多管理者一起着手改善举措，而且自己也有在业界工作的经验，因此深知要达到持久变革是非常困难的事情。四处救火是许多组织中的常态，也是运营根基不稳的表征。这样的不稳定性是大批量生产不可避免的特征。

即便实行了如“生产需求规划”（manufacturing requirements planning, MRP）这样的复杂排程系统，但是需求与供给的变化无常仍然几乎注定二者不会同步。问题的根源在于排程本身：人们不愿也不能长期遵守排程。顾客在最后一刻改变订单、交货不准时、零配件不足以及机械故障等，问题可能随时都会出现。一旦问题出现，排程就可能出错，因此运营者得灵活变通，以简单的方式来解决这个问题，让生产继续进行。

尽管出于善意，但这些规划之外的干预还是会使得问题更趋恶化。流程中任一环节的小偏差，都会很快被放大，导致价值链的供需大幅波动。排程需要去遵循且需具备可预测性，但没有任何运营可以非常平稳地进行。

这么一来就出现一个难题：如果大批量生产本来就具有波动性，且难免会导致不稳定而需要紧急补救，那么是否任何变革计划都无法具有长久的影响呢？不稳定性是否会迫使员工恢复原有工作方式，使新系统最终无用武之地呢？

精益的巨大希望

近年来，精益成为管理界的热门话题，而不再被当作神秘晦涩的日式管理方法与工具。精益之所以有吸引力，是因为它所带来的希望是其他方式