

精益思想丛书

低成本 零缺陷 持续改善

Lead with Respect

A Novel of Lean Practice

金矿Ⅲ

精益领导者的软实力

[法] 迈克·伯乐 (Michael Ballé) 著 赵克强 张炯煜 译
弗雷迪·伯乐 (Freddy Ballé)



机械工业出版社
China Machine Press

投稿热线: (010) 88379007
客服热线: (010) 68995261 88361066
购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

华章网站: www.hzbook.com
网上购书: www.china-pub.com
数字阅读: www.hzmedia.com.cn

上架指导: 生产管理/企业管理

ISBN 978-7-111-50340-8



9 787111 503408 >

定价: 39.00元

精益思想丛书

低成本 零缺陷 持续改善

Lead with Respect

A Novel of Lean Practice

金矿Ⅲ

精益领导者的软实力

迈克·伯乐
Michael Ballé 著
[法] 弗雷迪·伯乐
Freddy Ballé

赵克强 张炯煜 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

金矿Ⅲ: 精益领导者的软实力 / (法) 伯乐 (Ballé, M.), (法) 伯乐 (Ballé, F.) 著; 赵克强, 张炯煜译. —北京: 机械工业出版社, 2015.5

(精益思想丛书)

书名原文: Lead with Respect: A Novel of Lean Practice

ISBN 978-7-111-50340-8

I. 金… II. ①伯… ②伯… ③赵… ④张… III. 企业管理—通俗读物 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 102727 号

本书版权登记号: 图字: 01-2015-1425

Michael Ballé, Freddy Ballé. Lead with Respect: A Novel of Lean Practice.

ISBN 978-1-93-410947-2

Copyright © 2014 by Lean Enterprise Institute, Inc.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2015 by China Machine Press.

Published by arrangement with Lean Enterprise Institute, Inc.. This edition is authorized for sale and distribution in the People's Republic of China exclusively (except Taiwan, Hong Kong SAR and Macau SAR).

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission 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华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 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。

金矿Ⅲ: 精益领导者的软实力

出版发行: 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: 卜龙祥

责任校对: 殷虹

印刷: 三河市宏图印务有限公司

版次: 2015年6月第1版第1次印刷

开本: 170mm×242mm 1/16

印张: 13.25

书号: ISBN 978-7-111-50340-8

定价: 39.00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) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

图书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

本书是弗雷迪·伯乐和迈克尔·伯乐父子档一系列精益小说的第三集。在第一集《金矿》中，他们将精益工具及其实践，以说故事的方式描述一个企业的转型；在第二集《金矿Ⅱ：精益管理者的成长》里，把管理者在精益管理转型的过程中，如何追求系统的完整性呈现了出来。

在第三集《金矿Ⅲ：精益领导者的软实力》中，作者更进一步阐释精益领导力，示范了一个精益企业的领导者应该具备的行为素养。一个企业领导最关键的责任，是培养组织里的各级领导，使之具备解决问题的能力。故事里的主角是南角软件公司的 CEO 珍妮·德蕾妮，而该公司在欧洲最主要客户的副总安迪·沃德则扮演珍妮的辅导老师。在安迪的教导之下，珍妮亲身到自己公司的现场去观察问题，教导下属解决问题的方法。安迪的当头棒喝：“你就是问题！”一句话启动了珍妮自身的转变，进而带动了南角的变革。

读者如果是第一次读伯乐父子的书籍，我在此欢迎诸位即将进入一个充满挣扎和各种难题的世界。和前两本书一样，本书也有一个皆大欢喜的结局：南角最后排除万难走向变革

之路，公司业务因此而蓬勃发展。对已经读过《金矿》和《金矿Ⅱ》的读者，我很高兴与你们分享我的喜悦，因为这几本书中的主人公鲍勃·伍兹、菲尔·詹金森、安迪·沃德依然在传授与教导精益理念和精益领导者的行为素养。通过一棒接一棒的薪火相传，从鲍勃接受日本丰田老师的教导开始，传到菲尔，再传给安迪，一直到现在传给了珍妮。这正是过去30年里，精益圈中薪火相传的写照。从精益的学生成长为精益老师，不断地将精益理念和实践应用在各种有增值活动的领域，并扩散到世界各地。

读伯乐父子这一系列的书籍，无论是前传还是续集，或不按顺序地读，都能够从中汲取相同的理念，获得启发。此外，这几本书都非常有趣，引人入胜！

当然，你必须把知识变成可持续的行动，并且以身作则地去实践领导软实力，去培养员工。这种教导领导软实力的技能只有经过不断练习才能掌握，你在这个长征的途中，像其他薪火相传的精益信徒一样，遭遇不同的困境和挣扎。读伯乐父子的书能帮助你顺利地启动，并加速员工个人和组织上的变革。我在此祝福诸位，就像书中的安迪和珍妮一样，在精益的旅途中顺利成功！

詹姆斯·沃麦克

于巴特岛，缅因州

2014年7月

领导力是精益实施成败的关键

由于曾经长期在佛吉亚任职，我曾亲身实践了原佛吉亚高级副总裁弗雷迪·伯乐先生首创的“佛吉亚卓越体系”。应当说，这是弗雷迪·伯乐先生为佛吉亚量身定制的一套管理体系，凝聚了他本人多年精益实践的精华。后来，经赵克强博士介绍，我在上海又有幸结识了他的儿子迈克尔·伯乐博士。

可以肯定的是，在过去多年的企业管理过程中，伯乐父子撰写的《金矿》一书使我受益匪浅。记得我曾在2006年建立“佛吉亚中国大学”，并将这本书推荐给我们每位员工，人手一册。作为当时佛吉亚中国区总裁，我也亲自教授部分课程，借以推动精益在全公司的推广和实施。

今天，有幸又拜读了伯乐父子的新作《金矿Ⅲ：精益领导者的软实力》，结合这些年自己的精益实践，感触颇深。伯乐父子以系列小说体再次为我们诠释了实施精益的关键，那就是领导力。因为，无论企业的性质如何，经营的业务和范

围是什么，工艺简单还是复杂，要想有效地实施精益，第一关键是人，第二关键也是人，第三关键还是人。如果不能有效地调动员工主动去实施持续改善的积极性，企业的精益是无法落地的。而能够调动这种积极性的关键在领导力。

目前，我所奉职的公司属于精细化工企业。在精益实施初期，员工对汽车行业广泛实施的“精益生产理念”能否应用到连续流的企业有过不少质疑。两年来，我常常亲自下车间调查研究，解决问题，组织培训，激发员工持续改善的积极性，收到了明显的效果，生产效率大幅提高了 50% 以上。

实践证明，领导力是精益实施成败的关键。

如果说《金矿》教给我们的是精益生产的理念和工具，那么《金矿Ⅲ：精益领导者的软实力》则一语道破精益实施的核心问题，想必会对我们这些致力于精益实践的管理者产生更为深远的影响。

陈业宏 (Chen Armand)

罗盖特全球执行副总裁，亚洲区总裁

谨识于 2015 年 5 月上海

从 TPS 看精益领导力

拜读伯乐父子的三本经典小说，对于伯乐父子的经验、敏锐的观察力与想象力，佩服得五体投地。而其中最让我吃惊的是，他们竟能将大家所忽略的，也是难以用笔墨形容的“人味”，如此自然地融入“传统上以效率挂帅的职场”之中，让大家对“团队合作才是有效率的工作方法”有了进一步的认识。当然译者传神地传达作者心思的功力也功不可没，相信读者也必可从中吸取到精益转型的精华。

在 20 世纪 80 年代初期，台湾曾与丰田汽车公司交涉大汽车厂的计划，当时我正值壮年，对丰田生产方式充满着憧憬，因而跃跃欲试。虽然该计划最后未能实现，但几年后我仍因对丰田汽车的向往，而进入了丰田汽车在台湾的子公司——国瑞汽车公司，开始了近 27 年的丰田生产方式之旅。

在丰田的门外，可以靠着大野耐一先生的经典书——《丰田生产方式》，对丰田生产方式略知一二；入了丰田的大门，如何学习、实践丰田生产方式呢？

进入公司两个月后，我即被派遣到丰田汽车的海外人事部门，接受了一个月劳务管理（劳资关系部门）的观摩与训练。当时丰田才刚开始包括美国在内的海外投资计划，认为与一般生产方式迥异的丰田生产方式，必须建立在“丰田式的人事系统——长期性的选才、育才、用才”的基础上，才能在海外扎根。我躬逢其会，刚好补足了丰田生产方式在地面下隐而未见的深层竞争力来源。

接着在 20 世纪 80 年代末期，正值丰田大量增产，同时国瑞汽车也因供不应求，正准备双班制生产事宜，而逐步地招募与训练人员。在双班制生产之前，即将优秀的现场主管投入丰田的生产线训练实习。我身为教育训练部门主管，有机会游走于丰田各工程的现场，协调实习计划与处理研修生的问题。亲身在现地现物与丰田人、丰田现场、丰田现场的氛围接触，让我对丰田生产方式中“如何将人融入传统上以效率挂帅的职场中的做法”，有了切身的体会。

之后的 20 多年，我历任制造现场的主管，与负责公司内外丰田生产方式转型的部门，其工作内容都是在实践进入公司初期，在丰田现场的所见所闻。也就是每天持续地发现问题，追究真因，思考与实践对策，再确认效果，形成新标准的循环。其中最让我困扰的事还是与相关人员的沟通与协调，常让我备感挫折。因此也让我确实理解了丰田人朗朗上口的“造物之前先造人”的思维，也是在这样的状况下，体会了我先生教我的：“只要认真做，必会遇到让你茅塞顿开的解惑之人。”

本书作者伯乐父子正是我的解惑之人，其系列著作除了例行的精益手法之外，独特之处在于多了许多人情世故的处理。正因为企业与职场本是人的组合，社会万象每日都在公司中上演，因此书中许多故事都仿佛亲历其境。我认为也许是因为他们未身陷“丰田生产方式”窠臼，站得高看得远，反而

更清楚全貌，因此也补足了我过去“着重方法，缺乏人文关怀”的不足。

赵克强博士曾寄给我“别以为自己心中的那把尺一定是直的”讲义，我拜读再三，文中的情境即是我每天遭遇的环境，精益转型的关键在于让“人”——对方或自己，改变心意而愿意采取不同于传统的方法。但“人人心中都各有一把尺”，让我自我反省“别以为自己心中的那把尺一定是直的”，怎么办呢？

本书指引给我们一条明路，男女主人公是身为老师的安迪与身为学生的珍妮。作者把现场观察、挑战、聆听、指导解决问题的技巧、支持、团队合作与学习等精益战略与方法，用书中不同的“人与事”贯穿起来，一气呵成，诚属难能可贵。这些都与丰田为传承其创业精神，发表于2001年的《Toyota Way 2001：持续改善与尊重人》的理念相呼应。这几个字看似简单，其根底却蕴含着丰田集团100多年来，先贤们处理人事、领导问题时，无限的实践经验与汇集的智慧。

我郑重地推荐本书给大家，科技始终来自于人性，尊重、关心周遭供货商、同仁与顾客，以支持、引导代替领导，将可以引爆出更多的可能性与能量。愿本书带给各位读者更多的工作乐趣，让生活更美好。

李兆华

中国台湾国瑞汽车

2015年1月31日

精益领导的软实力

我很高兴拜读了法国作家伯乐父子的第三本金矿系列小说《金矿Ⅲ：精益领导者的软实力》，对他们两位孜孜不倦地研究精益理念与应用，并分享经验的敬业精神特别感动。这本书的中心人物是一个中小型软件开发公司的总裁，她领导的企业曾经一度很成功，但随着经济大环境的变迁，以及激烈的市场竞争，再加上员工缺乏团队协作的精神，公司面临着倒闭的危机。

她的救星，也是她的老师，是一位重要客户的主管。他的一句话“你就是问题！”唤醒了这位沉浮于企业管理数十年的老板。这记警钟把她敲醒后，她亲身到现场去发掘问题，寻找企业存在的目的，并且拜师学习解决之道。书里总结出一个企业转型的模式，有五个要素：

- 由领导亲身到现场去认识问题，不能委托他人；
- 掌握现况与目标的距离，然后逐个解决问题，改善流程，缩短差距；

- 利用流程改善的机会，去培养员工解决问题的技能；因为员工是企业最重要的资产，没有他们的自发与动力是不行的，不可能每件事都由领导层来主导；
- 寻求企业的目的，明确“真北”方向，让员工明了企业的目标；
- 建立企业文化：尊重客户，爱护员工，暴露问题，团队协作，持续改善。

书中用人物与故事把领导的软实力描述得非常清楚，并且容易理解。读完后就像对着一面镜子，可以帮助大家反省：企业面临的问题到底有哪些？为什么每天到处救火，但是却不见效果？为什么员工会跳槽？经营企业的目的是什么？企业的文化又是什么？谁应该来主导企业转型？

《金矿》中文版于2006年出版后，迄今销售已经超过5万册，该书描述一位创业者遭遇企业倒闭的危机，如何使用精益生产的方法扭亏为盈的故事。接着2010年出版《金矿Ⅱ：精益管理者的成长》中文版，描述一位职业经理人，面临工厂关闭的危机，如何实施精益管理系统，激发现场员工去挖掘问题，管理层去帮助解决问题，鼓励团队合作的故事。新书《金矿Ⅲ：精益领导者的软实力》更深入地探讨企业的核心问题：精益领导力与企业文化。整个“金矿”系列从精益生产到精益管理再到精益领导力，层层相扣，经过伯乐父子的生花妙笔娓娓述来，真是三本不可多得的好书。

感谢密歇根大学毕业的简立翰博士、朱杰博士以及闻一龙先生的翻译初稿，文字中涉及管理理念与人际关系，从文化上与文字上都很艰深，难为了三位年轻朋友。张炯煜先生是我过去的同事，他帮助我推敲把关，逐字逐句地校对，相当辛苦。最后由李兆华兄审阅，整个翻译工作历时一年时间。我很高兴能在2015年全球精益高峰论坛之际，邀请伯乐父子专程到上海来发表演讲，并发布这本新书。希望读者们喜欢，并且认识精益领导的软实力。

赵克强博士

精益企业中国总裁

谨识于2015年5月上海

推荐序一

推荐序二

推荐序三

译者序

第1章 领导到基层去学习 // 1

第2章 将成功与价值挂钩 // 24

第3章 员工自主解决问题的管理方式 // 54

第4章 人人参与改善 // 89

第5章 学习的真谛 // 111

第6章 培养领导干部 // 135

第7章 加强团队合作 // 163

结语 // 190

译者简介 // 200

领导到基层去学习

珍妮·德蕾妮实在无法忍受了。

这位南角软件公司的女总裁向她的重要客户——奈普拉斯公司的业务代表们说道：“你们实在有点过分。你们知道我们在这个项目上面花费了多少心血吗？我们提供了这么多服务，但你们却尽挑毛病，把我们辛苦的成果批评得一文不值，一点都不顾及供应商的辛苦。”

为了显示她对团队的支持，她冷静下来，并继续说道：“我很清楚你们是客户，但是我不能坐视我的同仁被如此对待。你们放心，你们提出的问题一定会获得解决。我们南角一向致力于为客户服务，我们只需要多一点时间。”

奈普拉斯的副总裁安迪·沃德目不转睛地注视着珍妮。他们已经在这个项目上面耗费了六个月的时间，但却还没有完成第一个既定目标。除非有重大且迅速的突破，否则这个项目不仅无法按时完成，双方的合作关系也可能会因此结束。他觉得是该好好沟通的时候了。

“珍妮，”安迪沉着地说，“我们的确碰到了挑战，但我不觉得这些问题能在会议上解决。我们俩能在你的办公室里谈谈吗？”



他们两人回到总裁办公室，面对面地坐在办公桌的两边。

“目前的问题就是你。”

“什么——”珍妮脱口而出，但又即时将话吞回肚子里。安迪是客户，而这个项目进行得不很顺利。但是……啊，这会是真的吗？

“你这是什么意思？”珍妮重新问道。

“目前的问题就是你，”安迪重复地说了一次，他的平静反而有点激怒了珍妮。

“你向我们说了那么多好听的话，说要与供应商发展合作伙伴关系，现在你却把指责的矛头对向我们？”珍妮稍停后又继续说道，“我同意我们彼此在沟通上有些问题，但是沟通是双向的。”

“我说的‘你’，指的并不是你的公司，”安迪严正地告诉她。“我指的是你，你个人。因为你是这里的负责人。”

珍妮怒视着他，不相信她听到的话。

安迪坦率地看着她说，“身为企业的主管，我们的责任是让员工们成功地把他们的工作做好。他们有成功的权利，但却并不一定是义务。这说明，身为一个主管的职责非常明确，我们需要了解员工们工作上的每个细节，才能帮助他们克服那些妨碍成功的因素，例如工作环境的安全问题、负荷量过大、组织不周全、原材料以及零部件缺陷、作业方法不良，等等。如何把这些障碍移开就是我们的工作。”

“你凭什么——”

“珍妮，我认为你必须搞清楚客户要什么，并且清楚地了解你的团队每天都在做些什么，唯有这样，你才能帮助他们完成任务，我们也才能有建设性的合作关系！”

安迪停顿下来。珍妮的怒气看似即将爆发，她不能忍受被如此训斥。但她却理智地阻止自己做出任何过激的回应，因为她知道，作为一位成功的女性，往往容易被他人视为太苛求或太过感情用事。她坐回椅子上，面无表情地瞪着安迪·沃德。

“我知道我说的这些话不中听，但很抱歉，我必须对你直说，”安迪继续说着。“我今天来是为了了解状况，但是经历了刚刚的会议，我有意终止这个项目。这也是我的采购经理向我提出的建议。相信你也会同意，刚刚的会议像是一场角力赛，而不是一个高效解决问题的会议。说实话，我们不愿意在这种不增值的工作环境里，再浪费更多的时间。”

“但是——”

“不过，”安迪打断她，“这个项目对我们公司非常重要，并且在双方需要沟通了解的基础上，我愿意花时间和你单独谈话，希望你能了解问题的关键点。不知道你听不听得进去？”

珍妮不喜欢安迪的傲慢态度，她把这份不满归咎于安迪身处汽车业太久。因为他与其他霸道的主管共事太久，以致练就这套求生的本领。但是珍妮平心静气地想了一下，她又认为安迪的态度其实也没有太恶劣。或许应该说她不满的是他说话太过直率，以及他那些许自视甚高的说话语气。但他现在安静地站在那儿，看着他的鞋子，一副不很自在的样子。天啊，这年头公司的高管们看起来真够年轻。珍妮估计安迪不过40岁。他高高瘦瘦，顶着减少的黑发，清澈的蓝眼睛底下有着深深的眼袋。他是奈普拉斯公司欧洲地区的副总裁，这是一家颇具规模的汽车零件供应商。他主动来拜访南角软件，这出乎她的意料，因为她通常都只与IT人员打交道，很少接触客户的高层领导。还有一件事，她内心很清楚，南角软件的现况已经不起再失去一份合同了。

她强制镇静地告诉自己：“你可以办得到的，目前最重要的事是保留颜面，保住合同。”