



新信息时代商业经济与管理译丛

Mc
Graw
Hill
Education

精益转型 行动指南

如何实施精益、创造价值
并让员工成长

[美] 阿特·伯恩 (Art Byrne) © 著

宋 杰 © 译

邓煜熙 © 审校



THE LEAN TURNAROUND — ACTION GUIDE —

HOW TO IMPLEMENT LEAN, CREATE VALUE AND GROW YOUR PEOPLE



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



新信息时代商业经济与管理译丛

Mc
Graw
Hill
Education

精益转型 行动指南

如何实施精益、创造价值
并让员工成长

[美] 阿特·伯恩 (Art Byrne) © 著

宋 杰 © 译

邓煜熙 © 审校

THE LEAN TURNAROUND
— ACTION GUIDE —

HOW TO IMP

OUR PEOPLE

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

精益转型行动指南 : 如何实施精益、创造价值并让员工成长 / (美) 阿特·伯恩 (Art Byrne) 著 ; 宋杰译
— 北京 : 人民邮电出版社, 2018.9
(新信息时代商业经济与管理译丛)
ISBN 978-7-115-48983-8

I. ①精… II. ①阿… ②宋… III. ①企业管理
IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第172763号

版权声明

Art Byrne.

The Lean Turnaround Fieldbook: Practical Tools and Techniques for Implementing Lean Throughout Your Company.

ISBN 978-0-07-184890-9.

Copyright © 2017 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Posts & Telecommunication Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Translation Copyright © 2018 by McGraw-Hill Education and Posts & Telecommunication Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳—希尔(亚洲)教育出版公司和人民邮电出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权© 2018 由麦格劳—希尔(亚洲)教育出版公司与人民邮电出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2017-0983

◆ 著 【美】阿特·伯恩 (Art Byrne)

译 宋 杰

审 校 邓煜熙

责任编辑 杨 凌

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>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 14

2018 年 8 月第 1 版

字数: 229 千字

2018 年 8 月北京第 1 次印刷

定价: 68.00 元

读者服务热线: (010)81055488 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147 号

内容提要

Art Byrne 是全球制造业最高奖项——新乡奖（Shingo Prize）的获得者，自 1982 年以来，他在 30 多家企业领导实施了精益转型。继《精益转型》一书与读者分享了他的精益经验之后，应读者要求，他又用本书带领读者经历了一家虚构公司（UGH 公司）的精益转型实践过程。

本书共 10 章，具体介绍了 UGH 公司实施精益转型的启动会议、培训及相关准备，进而详细展现了 4 个改善团队所进行的精益实践及取得的成果，最后对 UGH 公司 5 年精益之路所取得的业绩进行了总结。

如作者所言，精益适用于任何类型的公司。无论您是对精益感兴趣，还是有志于实践精益，本书都是很好的实践指导手册。

我要将此书献给我伟大的妻子、伴侣以及最好的朋友 Mariko Byrne。正是她从一开始就鼓励我写书。她为我的《精益转型行动指南：如何实施精益、创造价值并让员工成长》一书的全部手稿完成打字输入工作，并在我脱离正轨的时候一直督促我前行。同时，她也是我完成本书的持续动力来源。一路走来，她照顾我度过了两次癌症手术，期间她自己也经历了一次，同时她仍能做到在高尔夫球场上 5 次一杆进洞（顺便提一句，我一次都没有）。我希望在今后的日子里她还能再拿 5 次。

序 言

多年以来，关于精益，我学到了一些东西。其中之一是，CEO 们只会听取其他 CEO 的意见，这也许是情有可原的；另一件是，只有当精益成为组织战略中不可分割的一部分并由 CEO 积极领导与支持时，精益才会成功。如果做到了这些，成果将是可观的，并且会令竞争对手非常头疼。一步接一步，一个案例接一个案例，一个行业又一个行业，这种独特的企业运营方法正在改变着世界。

在本书以及之前的《精益转型》一书中，Art Byrne 令人信服地诠释了精益是一种战略——而不仅仅只是一个最新的削减成本的流程改善方法。实际上，他声称这是你能让竞争对手束手无策的最有力的战略。

精益战略就是通过持续不断地为客户提供更多价值而成长，这只有通过改进创造这些价值的过程来实现，而这来自教导每个员工这种协同工作并持续改进工作的全新思维方式。而后，这种累积的能力会融入新一代的产品和服务之中并如此往复。这种战略将推动所有人进入一个持续改善企业业绩的无限循环中，而不是完全依赖某一组专家和严苛的管理来保证与他们推出的措施一致。

请注意，这不是由顾问们讲述的个别成功案例，而是 Art 用来对许多企业进行转型的经过多次验证的方法。Art 曾担任通用电气公司（以下简称“GE 公司”）的执行官，在那里他从源头上学习到了传统的和现代的管理方式。他深刻认识到 GE 公司风格管理模式的局限性，而这一模式直到不久前仍被推崇为世界上最成功的模式。

Art 直接从创造了神话般的丰田生产体系的团队成员那里学习并理解了这种更好的领导和管理方法，并教给了他们的日本供应商，这具有重大的意义。他是美国为数不多的认识到如何使其成功并达成卓越成效后有勇气亲身尝试的经理人之一。

在 Art 学习的同时，Jim Womack 和我也在寻找丰田之外的范例。在《改变世界的机器》一书中，我们将丰田设计制造汽车仅用了相当于其西方竞争对手一半的时间和精力、几分之一的次品率的能力作为基准点。这导致经理人对

于如何能学习丰田的范例提出了许多要求和问题。最后我们依然向同一个丰田团队学习，并且迅速发现了 Art 和他的同事们。通过观察 Art 在 Wiremold 公司的作为，我们学到了很多，并最终在《精益思想》一书中讲述了他的故事。

Jim 和我发现，写书是一回事，然而如果它能得到读者的响应，又将带来更多的——这是另外一回事。事实上，大量的问题将我们的研究引导至是什么使丰田范例至今如此成功这一问题上。

这与 Art 自己的《精益转型》是一致的。在这本书中，他讲述了 Wiremold 公司的故事并详尽说明了他的从中所得。这本广受欢迎的书带来了越来越多的问题——来自其他 CEO 和风险投资家的详细和实操的问题。在这本书中，Art 逐一回答了这些问题，并将它们编入一个连贯、完整的企业故事中。

在你读这本书的时候，我确信你能发现一些你也会问 Art 的问题。然而，阅读是一回事，而将这些观点付诸实践又是另一回事。Art 多次说过，精益也可以在丰田之外实现并达到相似的成果。因此，再也没有借口不去跟随这一榜样。请和你的管理层团队分享并学习这本书，找到做这件事的具有丰富经验的人来挑战和指导你，然后就开始干吧！一旦你走上这条道路，你的竞争对手将很难追上你。这是属于未来的管理体系，祝你一路顺风！

Daniel T. Jones

《改变世界的机器》《精益思想》和《精益解决方案》等书的合著者

中文版序

移动互联网时代，社交网络已成为推动移动互联网迅猛发展的生力军。互联网花了30年时间达到7.5亿用户，而成立于2004年的脸书（Facebook）却只花了8年时间便达到了与之不相上下的用户规模。

社交网络的核心价值，在于人和人的社交关系。马克·扎克伯格说：“人们分享得越多，他们就能够通过自己信赖的人，获得更多有关产品和服务的信息。他们能够更加轻松地找到最佳产品，并提高生活品质和效率。在这一过程中，企业获得的益处是：它们能够制造出更好的产品，即以人为本的个性化产品。与传统商品相比，那些基于社交关系、社交图谱、社交圈推广的产品更富有吸引力。”由此可见，社交网络为人们开拓了新的信息分享和交流的空间，也为企业创造了利用社交关系更开阔、更深入、更高效地开展客户销售、服务和营销的机会。对企业来说，谁能更早地抓住机会研究了解自身的客户社交网络关系，谁就更具有核心市场竞争力。

博雅公关公司（Burson-Marsteller）和互联网监测分析公司 Visible 联合发布的2012年度财富100强公司社会化媒体使用报告显示，2010—2012年，100家公司平均拥有的Twitter账号分别为4.2个、5.8个和10.1个，Facebook账号分别为2.1个、4.2个和10.4个，YouTube账号分别为1.6个、2.7个和8.1个。而根据LinkedIn公司与市场研究公司TNS于2014年2月发布的合作研究成果，美国中小型企业中，81%的被调查者使用社交媒体促进业务增长，94%的被调查者将社交媒体作为营销工具，而49%的被调查者为了教育目的使用社交媒体，并获取了业务洞察力。由此可见，确实如制定企业社会化媒体实践“黄金标准”、著有《营销和公共关系的新规则》一书的营销专家大卫·米尔曼·斯科特（David Meerman Scott）所言：“我们正在经历一场人们沟通方式的变革。我认为这是自印刷术发明以来人们沟通方式最显著的革命……社会化媒体已经在革命性地改变商业沟通。”

我们知道，现在是移动互联网时代，是社交网络时代，而同时，人们的数字化生存，让有关人们生活甚至工作的行为信息都数字化，这些以单个个体为

对象的形形色色、包罗万象、细致入微、支撑个体兴趣需求和喜好的数字化信息构成了大数据，因此，这个时代更是一个大数据时代：到今天，世界上所有印刷材料的数据量是 200PB ($1\text{PB}=2^{10}\text{TB}=2^{20}\text{GB}$)，全人类说过的所有对话的数据量大约是 5EB ($1\text{EB}=2^{10}\text{PB}$)；每天我们产生的数据大约是 2.5PB，这就意味着当今世界全部数据的 90% 都是近两年产生的。

如果我们有相应的 IT 技术、分析手段来驾驭大数据，那么大数据就是金矿；而如果缺乏相应的技术和手段，大数据则将成为淹没我们的海洋。谈论大数据在当今社会已成为一种时髦，但是麦肯锡公司在 2012 年 4 月的调查显示，仅有 20% 的受访者所在的公司已经在一个业务单元或职能部门完全部署了大数据和分析，以获得客户洞察；仅有 13% 的受访者表示，公司全面使用数据获得洞见。由此可见，大数据要从谈论和研究到技术和应用实现，路途还很漫长，因此，如何客观、审慎地对待已有的大数据优势，提前思考并规划、架构、完善、部署数据从采集、清洗、存储、分析、应用到管理监控的全企业层面的 BI（商业智能）平台，并培养贯穿企业运营管理流程的 BA（商业分析）体系，用数据说话，实现全企业层面的精确管理和精确营销、销售、服务，也就是大数据时代我们最终能够成为时代弄潮儿抑或被潮水淹没者的“To be or not to be”的关键问题。

中国电信股份有限公司广州研究院市场运营研究所（以下简称“市场运营研究所”）长年从事电信企业运营管理及市场研究的实践和方法总结，研究人员中研究时间最长的已达 20 年，并分别在行业竞争、商业模式创新、精确营销、品牌、舆情、口碑营销、数据分析及挖掘、数据仓库 /BI 架构及规范等细分领域常年支撑企业运营管理实践，不仅对企业运营有深刻的理解和独到的见解，且基于企业运营管理实践完成了大量方法创新和应用研究，出版了多本论著且发表了数百篇专业论文，为各细分专业领域积累了众多的方法、经验和模型。

近几年来，随着移动互联网—社交网络—大数据的迅猛发展，也由于企业转型的需要，市场运营研究所在邓煜熙所长的带领下，主要研究两大问题：一是企业如何制定自己的社交媒体策略并进行社交网络分析；二是为实现精确管理、精确营销、销售和服务，企业如何架构 BI 平台和 BA 体系。部门集中有关资源有计划、有步骤、层层推进地深入开展研究，完成相关科研项目和撰写论文若干。

接下来，研究团队将围绕客户关系管理、客户体验管理大体系，支撑企业生产运营管理流程各环节运作，预计会对企业大数据体系架构和分析、应用等方面进行深入研究。

最后，借用狄更斯的话，“这是最好的时代，也是最坏的时代；这是智慧的年代，也是愚蠢的年代；这是信仰的时期，也是怀疑的时期；这是光明的季节，也是黑暗的季节；这是希望的春天，也是失望的冬天；大伙儿面前应有尽有，大伙儿面前一无所有”，让大伙儿一起，掌握商业智能、商业分析两大工具，驾驭社交媒体，洞察社交网络，弄潮大数据。

中国电信股份有限公司广州研究院院长

柔（来）

2018年5月于广州

致 谢

像这样一本关于企业战略的图书并非凭空出现的。首先，需要亲自获取关于主题的知识，这里指的就是运用精益原则对任一公司进行转型，这样才能将你所学到的知识和经验传递给别人。就我而言，很幸运，我得到了日本名古屋的新技术咨询公司创办人的指点。Iwata 先生、Nakao 先生、Takenaka 先生和 Niwa 先生都在丰田汽车公司度过了他们的职业生涯，他们的大部分时间直接为“丰田生产体系之父”大野耐一工作。我非常幸运能从最好的人那里学习到精益能对任何公司产生多大的战略影响。

然而，具备知识仅仅只是一个开始。将其形成一本书，从而使读者能够真正认识并带走一些可以造福他们企业的东西则是完全不同的另一回事。事实上，写书并不那么容易，因此作者在写书的过程中需要得到别人的帮助和建议。很幸运，我得到了许多帮助，而其中一些人非常特殊，需要特别致谢。

在 Emily Adams 的最初帮助下，Tom Ehrenfeld 成为我的第一本书《精益转型》的主编。就我而言，在那之后，我的著书工作就结束了。然而，我的出版商 McGraw-Hill 公司有了别的想法。第一本书相当受欢迎，因此 McGraw-Hill 公司想做一本后续更详细地讲述关于公司如何实现精益转型的书。Tom 编辑过 Jim Womack、Dane Jones、John Shook、Michael Ballé 以及其他许多精益思想家的书，他帮助我形成了创办一个公司和管理层团队并让他们经历全过程的想法。在整个过程中，Tom 提供了持续的指导。他提出了很棒的问题，并进行了富有洞察力的修正，做了大量的工作，同时还允许我作为作者保留了我的“声音”。

由始至终，McGraw-Hill 的 Knox Huston 都以极大的精力和热忱支持本书的出版，帮助进行了细致的修正，并就形成一个崭新和富有价值的后续提供了睿智的建议。我还要感谢他的前任 Mary Glenn。Erin Mitchell 制作了有助于叙述的非常棒的视觉元素。此外，我还要感谢本书早期手稿的读者：Michael Ballé、Ed Miller 和 Jim Booth，他们提出了深刻的改进思路。同时，Simpler 咨询公司的 Marc Hafer 也给予了强大的支持和鼓励。

在 Wiremold 公司，作为我们团队成员的首席财务官，Orry Fiume 是美国

优秀的精益思想家之一。他和 Jean Cunningham 一起，是畅销书《真实的数字：精益组织管理会计》的合著者，是精益会计学领域一位真正的权威人士。在我们写作的过程中，Orry 对本书的每版文稿都提出了许多富有价值的建议和意见。我非常重视他的想法和洞见。当 Orry 说“Art，你不能那么说”或是“这样行不通”的时候，我只会说“是的，先生”，并遵从他的意见。

Dan Jones 和 Jim Womack 是《改变世界的机器》和《精益思想》这两本有史以来最有代表性的精益畅销书的合著者。我认识他们要追溯到 1995 年，当时他们正在写《精益思想》一书。他们拜访了我们并决定将 Wiremold 公司的情况纳入书中。从那以后，我们成了好朋友。能找到 Jim 为《精益转型》以及 Dan 为本书写前言，我深感荣幸。我是如此幸运，因为我想不出还有谁可以做这件事。他们仍在持续对全世界范围内的精益运动做着巨大的贡献，我希望他们永不停止这项工作。

引言 //001

- I.1 精益运动的现状 //001
- I.2 为什么要写这本新书? //004

第 1 章 启动会议 //009

- 1.1 与高级管理层团队的会议 //009
- 1.2 我们应该如何看待精益? //012
- 1.3 财务期望 //013
- 1.4 减少生产准备时间以缩短供货时间 //014
- 1.5 精益战略 //016
- 1.6 我们该如何改变所做的每件事? //017
- 1.7 高级管理层团队的角色 //019
- 1.8 要点总结 //021

第 2 章 UGH 公司的精益培训 //023

- 2.1 为什么要实施精益? //023
- 2.2 浪费 //031
- 2.3 从批量转向流式 //032
- 2.4 战略 //035
- 2.5 如何实施精益 //037

- 2.6 传统方法 //038
- 2.7 改善是要实践的 //039
- 2.8 培训 //041
- 2.9 改善文化 //042
- 2.10 持续改进 //043
- 2.11 要点总结 //044

第 3 章 UGH 公司学习精益基本原则 //045

- 3.1 精益的基本原则 //046
- 3.2 节拍时间 //046
- 3.3 单件流 //049
- 3.4 标准作业表 //052
- 3.5 Chaku-Chaku 生产线 //055
- 3.6 标准作业 //058
- 3.7 拉动系统 //063
- 3.8 要点总结 //069

第 4 章 组织精益 //071

- 4.1 价值流架构 //072
- 4.2 要点总结 //084

第 5 章 为改善和精益领导做准备 //085

- 5.1 为改善的启动做准备 //086
- 5.2 管理你的卓越运营目标 //089
- 5.3 领导特质 //091
- 5.4 改善启动会议 //100
- 5.5 要点总结 //111

第 6 章 减少生产准备时间的改善 //113

- 6.1 SMED 培训 //114

- 6.2 第一次生产准备 //116
- 6.3 第二次生产准备 //122
- 6.4 为第三次生产做准备 //124
- 6.5 第3次和第4次生产准备 //125
- 6.6 要点总结 //128

第7章 流程改善 //129

- 7.1 开始流程改善 //130
- 7.2 流程改善, 第2天 //139
- 7.3 流程改善, 第3天 //141
- 7.4 流程团队, 第4天 //143
- 7.5 要点总结 //146

第8章 办公室的改善 //147

- 8.1 启动办公室改善 //148
- 8.2 第2天 //154
- 8.3 第3天 //157
- 8.4 第4天 //161
- 8.5 要点总结 //163

第9章 UGH公司的精益之旅, 第一年 //165

- 9.1 以专注的努力开始 //166
- 9.2 董事会会议 //171
- 9.3 前6个月 //172
- 9.4 第一年的结果 //175
- 9.5 要点总结 //179

第10章 UGH公司的精益之旅, 第2~5年 //181

- 10.1 第2年 //182
- 10.2 第3~5年 //187

10.3 业绩 //193

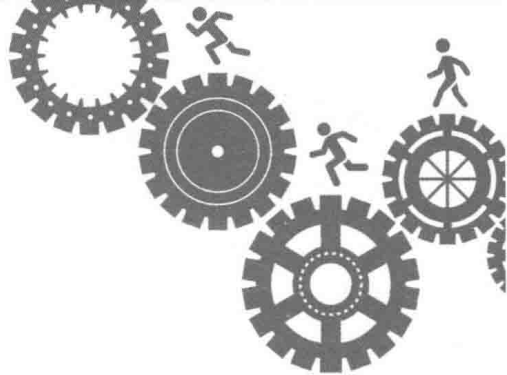
10.4 人力业绩 //196

10.5 要点总结 //199

总结 //201

关于本书人物 //205

译者后记 //207



引言

1.1 精益运动的现状

当今，大部分的公司都听说过精益。有很多采取了这样或那样的形式进行过尝试。不幸的是，尽管其理念很简单，但实施起来却并不容易，因此没有几个公司能从中获益。大多数认真努力过的公司都失败了，并退回到传统的批量型方式上，事情本不该如此。在我的职业生涯中，我很幸运可以向 4 位精益老师学习，他们的全部职业生涯都在“丰田生产体系之父”大野耐一的领导下度过。我一直认为丰田生产体系（TPS）是一个威力巨大的战略武器——这是公司运营的基础。在 30 多年的时间里，我用这一方法对不同的公司实施了转型，而且一直都很成功。我撰写本书的目的就是将这些分享给大家，从而使你们也可以成功。

如果我们回到足够久之前，我们可以在几个世纪之中不时发现零星的如今被称为精益的元素。我想大多数精益思想家都会认可的是：今天的这一方法的基础起源于 1913 年，在密歇根州的高地园区，亨利·福特将可互换的零件、标准作业和移动的生产线整合在一起，他称之为流式生产。这是一个巨大的进步，并且你只需要用一种颜色——黑色的单一模具，它的效果就非常显著。然而，当客户需要不同品种的时候，它就支撑不住了。

很久以后，精益真正的基础在第二次世界大战之后由丰田汽车公司在日本建立起来。在《丰田生产体系》¹一书中，那个年代的丰田生产体系的先锋大野耐

¹ 大野耐一：《丰田生产体系》（英译本），纽约：Productivity 出版社，1988。