



国际先进工业技术译丛

Creating a Lean Culture  
Tools to Sustain Lean Conversions, Third Edition

# 精益求精

创建精益文化，推进持续改善

(第3版)

[美] 大卫·曼恩 (David Mann) 著  
徐云译



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

☆☆☆ 国际先进工业技术译丛

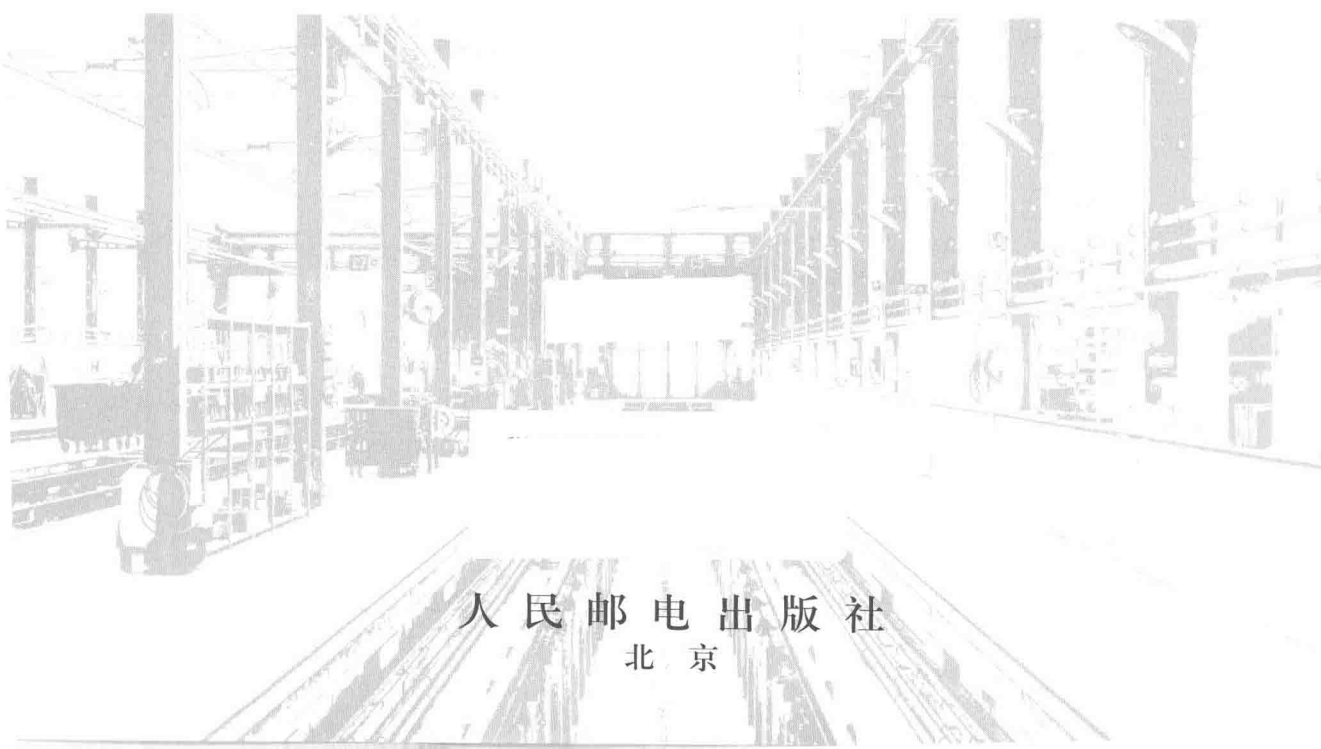
Creating a Lean Culture  
Tools to Sustain Lean Conversions, Third Edition

# 精益求精

创建精益文化，推进持续改善

(第3版)

[美] 大卫·曼恩 (David Mann) 著  
徐云译



人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

精益求精：创建精益文化，推进持续改善：第3版 /  
(美) 大卫·曼恩 (David Mann) 著；徐云译. — 3版  
— 北京：人民邮电出版社，2016.8  
(国际先进工业技术译丛)  
ISBN 978-7-115-42623-9

I. ①精… II. ①大… ②徐… III. ①企业管理  
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第120916号

## 版权声明

Creating A Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions Third Edition/ISBN 978-1-4822-4323-9

Copyright © 2015 by Taylor and Francis Group, LLC

Authorized translation from English language edition published by Productivity Press, part of Taylor & Francis Group LLC. All Right Reserved. 本书原  
版由 Taylor & Francis 出版集团旗下 Productivity 出版社出版，并经其授权翻译出版。版权所有，侵权必究。

Posts and Telecommunications Press is authorized to publish and distribute exclusively the Chinese (Simplified Characters) language  
edition. This edition is authorized for sale throughout Mainland of China. No part of the publication may be reproduced or distributed by  
any means, or stored in a database or retrieval, without the prior written permission of the publisher. 本书中文简体字翻译版授权由人民邮  
电出版社独家出版并限在中国大陆地区销售，未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

Copies of this book sold without a Taylor & Francis Sticker on the cover are unauthorized and illegal. 本书封面贴有 Taylor & Francis 公司  
防伪标签，无标签者不得销售。

## 内容提要

本书讲述了精益管理的基本原理，并提供了一套精益管理系统，这套系统是维持精益实施必不可少的要素。本书介绍了精益管理的构成要素、各要素如何协调运作以及如何实施精益管理，为企业领导者绘制出了精益管理实施的路线图，引导他们在精益生产转型中跨过文化鸿沟。

本书适合精益生产相关从业人员阅读，同时也适合高等院校工业工程以及相关专业的本科生和研究生作为参考资料。

- 
- ◆ 著 [美] 大卫·曼恩 (David Mann)
  - 译 徐 云
  - 责任编辑 李 强
  - 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 电子邮箱 [ptpress@ptpress.com.cn](mailto:ptpress@ptpress.com.cn)  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
三河市海波印务有限公司印刷
  - ◆ 开本：800×1000 1/16  
印张：21.25 2016年8月第3版  
字数：345千字 2016年8月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字：第 01-2015-4670 号

定价：79.00 元

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

---

# 精彩点评

鉴于越来越多的非制造业公司都在尝试精益转型，故精益企业文化日益成为一种不可或缺的支撑保障。打破既有的文化分割、战胜棘手的内部政治斗争都将是暂时的挑战。曼恩基于实践得出的方法和结论都是无价的工具。

——派格·潘宁顿，执行总监，精益运营中心，俄亥俄州立大学费舍尔商学院

我的高管们不在船上！了解精益冠军的人都知道，这个问题在这本书里能找到解决方案。曼恩提供了一套成型的方法论和工具，帮助企业成功实践精益变革，确保企业精益转型的目标持续实现。

——帕特里·克奥康，AccuRounds 的前运营副总裁

在第3版里，曼恩分享了一些非常有价值的新发现，这些发现是他首次引入职业经理人标准工作的概念后研究近10年的成果。对高层管理者和变革领导者尤为有价值的是本书增加的最新的一部分，即管理者标准作业在非生产性领域的应用以及迫使高层管理者长期参与精益转型的关键要素。

——布鲁斯·汉密尔顿，GBMP 总裁

在本书第1版里，曼恩讲述了维持精益转型不可或缺的关键要素，并将自己塑造成精益管理之父。在新版书里，他设定了一些准则，且提供了大量的实践案例，让你瞬间拥有了个人的精益导师。这位导师指导你如何领导一场持续的精益转型项目，包括哪些做法有

效、哪些需要避免等。

——马克·埃德蒙森，精益实践者和企业变革代理人

曼恩清晰地阐述了精益管理中企业经常忽视、但也是最重要的部分，即高层领导者的参与。我们绝不可能在其他著作或演讲中再找到一种有效的、可复制的让管理者以身作则的参与精益管理的方法或结论。参与精益管理，这本书简直就是企业领导者的必读书籍。

——加里·奥尔森，运营总监，JunoPacific公司（垂直医疗服务公司）

戴维说领导者标准作业对工艺行业流程改善意义重大。他在创建领导者标准作业时间时遇到极大的挑战……标准作业时间，对于任何一个管理组织内精益实施项目的流程领导者来说都是极其重要的参考依据……

——肯特·沃马克，精益运营总监，密西西比石灰公司

第3版新增了精益管理系统的描述，对精益领导者理解如何带着精益思维参与精益实施项目有很大帮助。如果你想让自己的公司取得进步，我建议你好好阅读本书。

——瑞贝卡·摩根，首席执行官，支点咨询公司

大卫在本书描述了他对精益文化的理解，在书中，他将复杂的章节分解成小的案例，能带领任何行业的人都跟着案例成功地实施精益项目。

——杰西·拉腊比，信息系统经理，蓝山纪念医院

每一个将科学思维应用到精益的领导者都应该阅读本书。本书采用导师教学的方式撰写，提供了大量的精益思维和工具方法，可以将其快速应用在工作中。领导者都将使用本书，并从中学到很多知识，包括适用于制造业和保健行业的标准、评估方法、现场管理工作表，以及覆盖制造业、保健业、工艺行业等的52个案例研究。

——戴夫·霍格，编辑，加拿大制造和出口公司

---

# 题 献

谨以此献给：

我的妻子 Jan、我的女儿 Kate 和 Elizabeth。没有你们的关爱、支持、耐心和鼓励，  
我将无法完成此书的创作。

---

# 作者简介

大卫·曼恩是《企业持续转型：创新精益文化》一书的作者。本书曾在 2006 年获得新乡奖，并一度成为领域内畅销冠军。后来该书逐渐被人们翻译成中文、波兰语、葡萄牙语、俄语、西班牙语及泰国语。

在世楷家具（Steelcase）从事精益管理工作的 15 年间，曼恩提出了精益管理体系的概念，并将其应用到了 40 多个精益生产价值流转型项目中。随后他组建了一支内部专业顾问团队，并带领团队成功完成了 100 多个企业精益管理转型项目。在 2005 年，曼恩实施了一个精益管理咨询项目，并于 2009 年离开世楷家具（Steelcase）。



曼恩的精益管理咨询经验、精益转型教学经验、现场精益管理导师经验相当丰富，涵盖制造业精益转型、企业商务精益转型、医疗保健组织精益转型等。他服务过的行业客户包括：医疗保健行业、采矿行业、能源行业、加工制造业、科技行业、食品加工行业以及商业服务行业。

曼恩现在是精益领导力和精益管理咨询方面的专业培训老师和专家，也是新乡奖评委。同时他还是俄亥俄州立大学费舍尔商学院的管理科学研究组成员。曼恩是一位组织心理学家，在 1976 年获得密歇根大学博士学位。后来，他和他的妻子住在密歇根东部。他的妻子是一位检察官，目前已退休，他们共育了两个女儿。

要想获得更多曼恩的信息，请登录网站 [www.dmannlean.com](http://www.dmannlean.com) 或者通过电子邮件的方式联系 [dwmann@dmannlean.com](mailto:dwmann@dmannlean.com)。

---

# 致 谢

我要感谢曾经和我一起工作过、教会我很多知识的人，他们包括我的上司、我的客户、我的同事以及我的导师，对于本书未提到但仍需感谢的人，我表示歉意。本书中的任何不足之处完全由我个人负责。

美国卓越生产协会（Association for Manufacturing Excellence, AME）让我有机会接触更广大的专业读者，也让我有机会与更大的制造商合作。

Steelcase 公司为我提供了一个平台，让我有机会开发并试验本书提到的精益管理思想和方法。在这里，我很荣幸能为一些总裁工作，包括 Adolph Bessler、Rob Burch，尤其是 Mark Baker。他们认为：与采用亨利·福特（Henry Ford）和丰田公司的工业工程技术相比，实施精益生产需要做更多的事情。在这里我要感谢他们所有人。

Mark Baker、Mark Berghoef、John Duba 及 Scott McDuffee 阅读了本书的第 1 版手稿，并给出了有价值的改进建议。感谢他们的阅读以及颇有见地的建议。

在 Steelcase 公司，我也曾与一些很棒的内部客户进行协作，共同开发并测试精益管理的概念和工具的实用性。这些客户包括 Shanda Bedoian、Mark Berghoef、Dave Greene、Dave McLenuthab、John Mancuso、Kevin Meagher、Didier Rabino 和 Jane Velthouse。

我从 Tom Luyster 和 Marek Piatkowski 老师那里学到了很多精益思想，我非常感谢他们能给我分享他们的知识和见解。

在精益之旅中，我的同事们对协助开发和改进本书的内容发挥了重要作用。Scott McDuffee、Pat Nally、Bob O'Neil 和 Dave Rottiers 都提出了许多精益管理的想法。





## 精益求精：

创建精益文化，推进持续改善（第3版）

John Duba 和 Ken Knister 这些年来一直都是精益思想的宣传者和有价值的合作者。

Productivity 出版社的 Maura May 冒险决定，在我 2003 年 AME 会议发言的基础上整理出版本书，并且在我整个写作过程中提供了必要的鼓励和支持。Ruth Mills 对本书的手稿进行了编辑和修改，使本书更贴近于读者。

我在 Steelcase 带领了一个精益实施项目，Nancy Hickey 是这个团队成员之一，她给我提供了清晰的建议和非常有价值的思考点。正是这些建议让我对如何激励高管团队参与精益实施有了新的思考。

这本书出版前，因为我有机会参观并与很多企业合作。对此，我深感荣幸。未来，我希望这些企业能像我一样学习这本书。

最后，我要感谢我的第一位编辑——也是最重要的编辑，她就是我的妻子 Jan。她让我知道每个人都需要一名编辑，但是她却没有认识到几乎没有人能够像她那样出色。

---

# 前 言

本书弥补了精益生产（lean production）和丰田生产方式（Toyota Production System, TPS）相关理论的缺失。本书介绍了一套精益管理体系，首先提出了概念，然后再以具体、翔实的实例进行讲解。精益管理是进行精益转型的一个关键成功要素，但在与精益相关的常见书籍中，有些没有涉及精益管理的内容，有些仅仅提及精益管理是在精益环境下运用的一种新的管理方式。本书讲述了精益管理的基本原理，并提供了一套精益管理体系，这套体系是维持精益实施必不可少的要素。

建立在丰田精益管理系统之上的精益生产已被证实是组织生产运营的一种最好方式。本书第 1 版面世后，我和其他读者发现：“生产运营”比生产线运转得更好。你不得不承认精益管理对制造业、服务业提升具有非常大的价值。精益管理方法也能广泛应用于制造工业、专业技术领域、保健服务业以及一系列交易类服务业中。

精益文化的核心概念很简单，而且对于大部分技术工程项目而言，精益设计很容易完成。然而，实施精益生产的主要目标是改善常常另人失望的结果，消除类似“精益管理没有用”“精益管理在我们企业行不通”“精益管理在我们行业没用”“精益管理对我们的工艺流程没用”等言论。

精益管理的实施看起来非常简单，但为什么要取得成功却如此困难呢？我们可以通过精益管理中一个被忽视但却至关重要的要素来回答：传统的批量（batch-and-queue）生产环境下，领导者们已经熟悉并习惯了某种管理方式，而精益管理却要求领导者采用灵活的管理方式，并且是几乎每天每小时都要采用完全不同的管理方式。

我是一名社会学家和心理学家。按照常理，我似乎选错了行业，因为精益管理与我过去 25 年所接受的教育和从业背景完全不符。但是我热衷于生产运作，并直接参与、协助

30 多个或大或小的工厂、100 多个商业价值流提升环节实施了精益转型项目，从这一点来讲，我现在的选择是正确的。通过各种经历和各种精益管理应用，我逐渐认识到：在批量生产向精益生产转型的过程中，一个非常重要但常常被忽视的要素就是精益管理方式。精益管理不仅可以推动精益的持续转型，而且还能决定转型的成败。

本书介绍了精益管理的构成要素、各要素如何协调运作以及如何实施精益管理。本书为企业领导者绘制出了精益管理实施的路线图，引导他们在精益生产转型中跨越文化鸿沟。

## 第 2 版内容精华

自 2010 年本书（第 2 版）正式出版发行以来，我很幸运地和不同的人在一起工作，也有幸拜访不同的机构并与其保持联络，这些共事过的朋友和机构都吸取了书中的精益管理思想和方法，并将其用于工作中。一次非正式的企业可持续发展的经验交流会中得出结论：精益管理工具需要一种新的管理方法来支撑，这种方法就是精益管理系统。从第 1 版面世后 10 年的实践来看，精益管理方法和应用工具给精益界以及跨领域、工业和地质类企业都带来了巨大的影响。

当发现精益生产和精益管理已经在经济学界广泛应用的时候，我相当震惊。它们不仅已经应用在了软件和医药开发行业，还应用于工艺工业、保健运输、公共管理、私人服务以及各种各样的制造业和高科技行业。人们应用精益管理方法的地方太不可思议了，简直太广泛了！

由此，我总结出一个结论：有很多正确且有效的方法来指引精益管理的实施。另外一个结论是：精益管理中有些事项是可以避免的。在任何一次努力中，负面反馈通常都是最有价值的。因此，本书新增了一些新的或二次强调的精益实践案例和经验。其中，一些是我在应用精益管理过程中偶遇而可以在未来避免的，还有一部分新内容是实施精益管理系统过程中发现的问题。这部分内容告诉你们实施精益管理过程中会遇到的阻力，以及撇开原始支持带领精益实施的新方法。

下一部分主要介绍第3版新增内容。正如“水滴石穿”，这些内容让我再次回归精益旅行的本质。在我们的精益理想王国，我们都是学生，不是总能看见河底的石头，故新版本将给我们带来精益旅行中必不可少的“精益地图”。

### 第3版新增内容

- 第3版增加的最有价值的是一个全新的章节——第8章，讲述参与精益执行。第8章表明大部分执行者不愿意深度学习精益，也不愿意以精益实践的方式学习精益。因此，这个章节提供了一种基础的精益管理方法、精益管理流程以及让执行者参与领导和维系企业精益行为的一系列工具。内部精益实践家们经常遇到的问题是执行者不参与精益，这个新的章节呈现了一种解决该方法的方法，这个方法已被实际经验和3个新案例证实是行之有效的。
- 该书有21个新案例，介绍了精益管理概念和方法在健康行业、行政管理行业、工艺工业的应用，而且均涉及精益执行。
- 附录A和附录B——精益管理标准——包括精益管理在工艺工业、行政管理及健康等领域应用的最新指导。
- 附录C——第3版本新增——精益管理标准的更新版，用于现场管理的教与学，尤其适合执行者的教学。这些工具均可在 [www.dmannlean.com](http://www.dmannlean.com) 网站免费下载PDF文档。
- 你可以通过章节末尾的问题学习加强你对文章内容的理解，并将其应用到自己企业的内部研讨中。
- 第2章清晰地介绍了精益管理如何应用才能成为企业持续提升的驱动器。这个章节部分修订，增加了新的案例，重点突出精益生产中执行精益管理的顺序，阐述了“精益管理对我的意义是什么”这一问题。本章用大量的论据（包括新案例）说明精益管理如何应用于工艺工业。
- 第3章通过大量的实践和案例阐述为什么精益管理很少从领导者标准作业开始。

- 第4章新增医疗行业案例，包括不稳定心脏病手术区域的可视化控制案例、住院出院计划的可视化控制案例。这两个行业案例很好地说明了基层员工在自动化运转、有序可控的生产线上收集信息的重要性，当问题出现的时候要避免用原因替代操作者的生产追踪和时间节省表上所记录的一手信息。
- 第5章新增了一个责任看板的案例，责任看板应用在工业行业中两个连续工艺的紧急维护工作中。本章也讲述了常被忽视的责任和追踪图未按要求完成时所应采用的横向监控方法。
- 第6章讲述了精益管理在端到端办公以及企业商务流程中的应用，让大家更加关注项目结构、先后次序、步骤及方法。处理企业内部涉及跨职能价值流改善的政治斗争也引起了越来越多的关注。第6章的案例学习讲述了如何应用可控的工作释放法最小化服务部门的价值流中断，还讲述了如何将价值流思考方法用来改善业绩到企业价值流的全面提升，而不是采用部门制的方法带来小提升。
- 第7章阐述了精益管理应用在战术层面和战略层面的区别，并借用一个案例，采用一种对执行者而言意义深远且价值巨大的方法来阐述高层管理者精益实施中的可能的处理方法，具体会在第8章介绍。
- 第10章新增一个案例，描述了精益生产原则（将周期性工作与非周期性工作分开）在技术专业组织中的应用，讲解了在改变组织结构前改善流程的价值。
- 第11章增加了小规模组织在改善活动中实现半自动化“胜利”的方法。
- 第12章继续告诉我们“人”是持续性精益管理中的最核心的要素。

## 本书的结构

本书由上、下两篇构成。上篇回答“什么是精益管理系统”，包括第1章到第6章，详细讲解了精益管理的基本要素，详见表0.1。

表 0.1 精益管理的基本要素

要素	关键特征	具体章节
领导者标准作业	生产线领导者（小组长、主管、价值流经理）日常工作清单，展示了工作流的明确预期	3
可视化控制	跟踪图表和其他可视化工具，它们反映了精益运作中所有流程——生产流程和非生产流程——实际实施情况和预期之间的差距	4, 6
每日目标责任程序	简短的、结构化的、分等级的会议，采用可视化的任务分配及相应的跟进来关注实际表现，以消除实际结果与预期之间的差距	5
纪律	领导者要以身作则，持续遵守工作流程，并跟踪检查其他人的规则遵守情况	1~6

下篇从第 7 章到第 12 章，包括如何学习精益生产和如何学习精益管理，二者的学习方法基本相同。下篇描述了执行精益转型项目所需的 9 种特质，这些特质与精益生产所需的特质存在着细微但很重要的差别。

新版本的第 8 章对精益实践学徒、精益管理专家两类目标人群在学习精益管理进行区分。大部分专家不需要精通精益管理工具，但需要能将精益管理用来评估精益战略的健康度和保真度。这部分还讲述了精益管理系统的辅助要素，包括精益管理中与人相关的因素，表 0.2 列出了这些要素及其对应的章节。此外，下篇还重点讲解了如何维持你努力（或即将努力）实施的精益管理和精益生产系统。除了为领导者提供指导外，这部分还包括一个能用于工作场所的精益管理系统审查方案。

表 0.2 精益管理的辅助要素

辅助要素	关键特征	具体章节
精益运作中领导者的任务	领导精益转型项目与领导精益运作之间存在着细微但重要的差别	9
高管参与	让管理者参与评估精益管理的健康度，而不是精益生产工具的有效性	8
学习精益管理	和一位导师一起工作，通过现场管理将生产区当成课堂	7
根本原因分析	利用标准、基本工具消除问题产生的根源，而不是绕弯子，要从根本上解决问题	10

## 精益求精:

创建精益文化, 推进持续改善 (第3版)

续表

辅助要素	关键特征	具体章节
精益环境下工作规范	精益环境下, 应用规范指引员工的行为和绩效表现, 使员工向着企业期望的绩效方向努力	11
快速响应系统	在高度协调的精益运营中, 能够从支持团队和管理层获得快速帮助的流程和技术非常重要。要建立成功的应急系统, 支持团队和生产区域之间的响应关系是一个常被忽略的关键要素	10
流程改进	当改善活动超出日常任务看板列示的范围时, 怎样对它们进行管理	10
适当的自动化	在支持精益生产和精益管理方面, 信息技术是一种强大的工具。信息技术在精益中的作用是能让企业知道什么时候可以不使用精益管理	9
劳动力计划	用4种可视化工具来安排未来一天的工作分配、轮岗计划和非计划缺勤	11
人力资源政策	薪酬变动、轮岗计划、对问题制造者的惩戒、休息计划、沟通流程、薪酬等级和分类以及其他与“人员”相关的事项会促进或阻碍精益运作	11
评估精益管理的状态	从8个方面对精益管理进行5个等级的评估, 以突出那些需要注意的区域, 将精益管理的实践提升到自我维持的水平	11 附录A、B、C

本书提供了许多重要的案例研究, 展示了精益管理及精益生产是如何 (或者应当如何) 应用的。案例研究采用名称、序号、页码等关键字进行索引, 具体参见表 0.3。

表 0.3 案例研究索引

序号	案例名称	领域	第3版本	页码
1.1	一个急诊室的精益转型	医疗保健	×	7
1.2	精益管理的成功实施	制造业		14
1.3	抓本质——医疗保健行业	医疗保健	×	16
1.4	抓住本质——行政领域	行政	×	17
2.1	当各要素不能协同运作时精益管理是如何失败的	制造业		32
2.2	关注流程并不断超越节拍时间	制造业		42
3.1	领导者标准作业在什么场景中才是有意义的	制造业		50
3.2	领导者标准作业在何种场景是无效的	工艺加工业	×	51
3.3	领导者标准作业的价值	制造业	×	52

续表

序号	案例名称	领域	第3版本	页码
3.4	领导者标准作业在建立和维持生产稳定性中的作用	制造业		55
3.5	坚持按计划行事所带来的高价值	制造业		56
3.6	领导者标准作业——合规还是改善?	制造业	×	63
3.7	改善是每个人的工作	制造业	×	64
4.1	用可视化控制来提高绩效	制造业		72
4.2	只追踪而不采取措施, 问题将始终存在	制造业		76
4.3	采取措施将改进带到一个新的、更专注的水平	制造业		76
4.4	让员工明白这些图表并不是对他们进行微观管理	制造业		81
4.5	在心脏病手术实验室跟踪变量时间的案例	医疗保健	×	82
4.6	网络数据——精确但不一定有用	制造业		88
4.7	将网络数据导入一个简单的可视化系统	制造业		90
4.8	高速纸箱打印——谁知道什么时间打印什么?	工艺加工业	×	95
4.9	原因代码不是一个好方法	制造业	×	98
4.10	采用网络技术进行计算	制造业		100
5.1	以数量单位还是价值来展示实际绩效	制造业 / 航运业		109
5.2	红点能够显示超期工作, 但无法显示原因	制造业 / 管理服务业		115
5.3	支撑团队能帮助解决长期存在的问题	制造业		116
5.4	忽视信息板和利用它们进行改善	制造业		121
5.5	可视化管理任务带来的力量	工艺加工业	×	122
6.1	我的流程, 你的流程, 我们的流程	专业技术		134
6.2	中断管理好了, 顾客满意了	行政	×	136
6.3	先看问题, 再改善流程	医疗保健	×	140
6.4	传统流程改善中的死亡终结者	高管	×	141
7.1	精益生产副总裁的现场管理	高管	×	155
7.2	学会发现问题, 而不仅仅是更正问题	制造业		157



## 精益求精：

创建精益文化，推进持续改善（第3版）

续表

序号	案例名称	领域	第3版本	页码
7.3	别将顾问当做自己的双手	医疗保健	×	158
7.4	现场管理能够揭示出改进的机会	制造业		160
7.5	学习精益意味着实践学习	高管	×	163
8.1	为什么要现场管理一线	高管	×	174
8.2	让高层领导积极参与精益	高管	×	175
8.3	培养高管们发现浪费的能力	高管		182
8.4	领导者标准作业的展现平台	高管 / 工艺加工业	×	186
9.1	让精益更上一层楼	制造业		199
9.2	对改善进行控制	制造业		201
9.3	仅关注结果会让流程失色	制造业		206
10.1	新领导揭示出问题的根本原因	制造业		216
10.2	对装配线上的问题进行长期系统化的原因分析	制造业		222
10.3	在有响应系统的情况下工作（第一部分）	制造业		226
10.4	在有响应系统的情况下工作（第二部分）	制造业		227
10.5	改变结构前改变流程	专业技术领域	×	228
11.1	当提案被忽视时会发生什么	制造业		239
11.2	课堂培训还是实践培训	制造业		246
12.1	生产问题不是通过豪言壮语解决，而是通过行动解决	制造业		257

## 谁能从书中受益

如果你所在的企业正在进行精益转型，不管你是哪个级别的领导者，这本书都适合你。你可能是一个生产小组的临时领导者、一个部门或小组主管、一位价值流经理（在这一价值流中有多位主管和支持团队成员），也可能是责任范围内的执行者——厂长、现场经理、负责生产的总经理、运营经理、部门经理或公司层面的高管。