

第1版即畅销，获《精益思想》一书作者、
精益企业协会创始人吉姆·沃马克(Jim Womack)倾情推荐

CRC Press
Taylor & Francis Group

企业精益转型 的 领导之道

原书第2版

Leading the Lean Enterprise Transformation
Second Edition

[美] 乔治·科尼塞克(George Koenigsaecker) 著

曹岩 杨丽娜 曹森 等译

全球著名精益成功企业 丹纳赫(Danaher)业务系统(全面的企业精益模型)开发者

任多家全球知名公司总裁领导企业精益转型

新乡奖(Shingo Prize)董事会成员

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



Leading the Lean Enterprise Transformation
Second Edition

企业精益转型的 领导之道

原书第2版

[美] 乔治·科尼塞克(George Koenigsaecker) 著

曹岩 杨丽娜 曹森 等译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书以作者大量的实践经验和精益管理基本理论为基础,将传统精益理论与现代企业管理相结合,阐述了传统企业如何转型为精益企业的理论和方法。本书不仅介绍了强有力的领导工具,包括战略部署、转型价值流分析、改造的具体计划等,还详细介绍了改进的具体步骤,以及维持精益转型的工具——精益企业文化。书中所述内容具有科学性、先进性和实用性,是领导者在从传统生产方式向精益生产方式转型实践过程中的良师益友。

本书适合制造业管理人员及相关从业人员阅读和使用,也适合开展精益生产的企业参考。

Leading the Lean Enterprise Transformation, Second Edition / by George Koenigsaecker / ISBN:978-1-4389-5987-2

Copyright©2013 by George Koenigsaecker

Authorized translation from English language edition published by CRC Press, part of Taylor & Francis Group LLC; All rights reserved; 本书原版由Taylor & Francis出版集团旗下CRC出版公司出版,并经其授权出版,版权所有,侵权必究。

China Machine 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 system, without the prior written permission of the publisher. 本书中文简体翻译版授权由机械工业出版社独家出版并限在中国境内(不包括香港、澳门和台湾)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。

北京市版权局著作权合同登记图字:01-2013-6376号。

图书在版编目(CIP)数据

企业精益转型的领导之道/[美]乔治·科尼塞克(George Koenigsaecker)著;曹岩等译. —北京:机械工业出版社,2016.7

书名原文:Leading the Lean Enterprise Transformation, Second Edition
ISBN 978-7-111-53945-2

I. ①企… II. ①乔… ②曹… III. ①企业管理-研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第121281号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:李万宇 责任编辑:李万宇 刘静

责任校对:朱丽红 封面设计:马精明

责任印制:常天培

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

2016年8月第1版第1次印刷

170mm×230mm·13.75印张·1插页·268千字

0001—3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-53945-2

定价:49.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:010-88361066 机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:010-68326294 机工官博:weibo.com/cmp1952

010-88379203 金书网:www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网:www.cmpedu.com

译者序

本书以丰田精益之旅开始，通过对知名企业精益转型案例的研究和剖析，总结出领导精益企业转型的可贵经验，特别适合我国机械、电子等行业推广应用，能够帮助读者全面了解、充分掌握精益的理念、方法、工具，汲取先进企业经典案例的精髓，从而有效开展精益化项目的规划与实施工作。本书对中国制造型企业推行精益模式具有指导意义。

本书以精益管理基本理论和实践为基础，将传统精益理论与现代企业管理相结合，阐述了传统企业如何转型为精益企业的理论和方法。书中不仅介绍了强有力的领导工具，包括战略的部署、转换价值流分析、改造的具体计划，还详细介绍了改进的具体步骤，以及维持精益转型的工具——精益企业文化。书中所述内容具有科学性、先进性和实用性，是领导者在从传统生产方式向精益生产方式转型实践过程中的良师益友。

在整体安排上，本书按时间顺序，从领导者的一个精益之旅的体验开始，到领导企业成功实施精益转型，给读者耳目一新的震撼。在内容上，以传统精益生产管理为基础推陈出新，提出了作者独到的见解，以领导作用为核心、关键环节为抓手、精益文化为工具，而不是专注于精益工具和原则的运用。本书介绍了多个企业成功实施精益转型的案例，对国内企业提高生产效率、降低生产成本、提升企业竞争力具有指导作用。

本书适合制造业管理人员及相关从业人员阅读和使用，也可供其他行业和读者参考。

全书主要由曹岩、杨丽娜、曹森翻译、统筹与审稿，参加翻译和资料整理的译者还有杜江、白瑀、程文、吴少琼、潘学坤、董鑫、沈冰、张小粉、高妮萍、董雪娇、吴雨佳、寇啸溪、李转霞。

由于时间及译者水平所限，错误之处在所难免，希望读者不吝指教，译者在此表示衷心的感谢。

原书第 2 版前言

在过去大约十年的时间里，我的精益学习旅程的核心是我真正明白了什么是精益文化的特点，更重要的是，我明白了实现精益转型真正成功的卓越领导力的特征是指哪些关键领导行为。

所有你正在读的内容我都认为是正确的。不过，我仍然在试图进行更深层次的挖掘来找到其核心，这或许是成功的少数关键因素所在。

在这十年中，每一次，当听到丰田公司的资深领导人谈及领导力时，当来自少数几个精益生产转型成功企业的资深领导人谈及他们的领导力时，当一个真正的精益生产专家解释精益生产这一课题时，我都会记录。但是，我发现它很难理解，经常会出现某一相同的观点通过使其听起来完全不同的方式来加以表达的情况。价值经常与行为相混合。许多很重要的东西却常常被埋没在大部分西方公司的优良行为的列表中。

最终，在多年收集之后，我决定我的确需要尝试得到一个对于探索精益的人们都适用的结论。当我考虑这一点时，我发现任何所列出的从丰田看到的优良领导行为都局限于四或不到四种事物。众所周知，三是一个便于人们掌握和记住的有魔力的数字，所以我将目标定位为想出三种行为，它们既不在通常意义上西方国家的企业所列举的 15 ~ 20 种所期望的领导行为中，也不需要付出 10 倍的精力和承诺。于是，我首先假设你的组织已经有了工作时所选用和依据的领导行为列表，并且我还假设它们被妥善保管。我试图找到的是对于真正的精益成功而确实有效的那三种行为。它们可能是我们已有的 20 种行为列表中所没有的某种行为，或者它们被隐藏在已有的列表中，需要花费 10 倍的精力和关注度来保证精益转型的成功。

作为这些年努力的一部分，我同两组丰田公司的高级管理人员进行了会晤，这对我是有帮助的。我了解到他们也认为短的列表是企业专有的。丰田公司列表中有 12 条左右的领导行为，我看到其中确实有三或四条在西方公司的领导行为列表中是没有的，这帮我确认了我研究的核心和重点。针对这一主题，我还利用一些时间在 Watlow 公司与一些人员进行了探讨，试图为他们建立相同的东西。我

还问了我认识的一些人，他们参与了重要的成功的精益转型，询问了他们关于其中领导们所起的作用。Simpler 团队包含 Danaher、Freundberg-NOK、HNI/HON、Wiremold、Hillenbrand 等公司的前高级执行官，他们中的许多人都被招募来提供研究工作所需的信息。

作为 Simpler 公司高级领导力培训的写作单元的一部分，大量的输入信息也开始逐渐合并为“三大观念”，我发现当我阅读那些列表时，它们看起来并不会令人印象深刻，也不会使所有的工作完成起来都显得更清楚。然而这三大观念一出现，我就将它们提交给首席执行官（CEO）交流群加以验证，以发现那些我们对于精益的表达不一致但其实质接近的观念。CEO 交流群是一个由少数几个平均具有 15 年精益旅程经历的 CEO 组成的组织，他们每年聚会以寻求其下一阶段精益旅程的主题，探讨精益的下一步发展。基于最新发现的观念，其中的一个成员就会通过知名的精益大师来实现对它的开展和落实。进而所得到的信息又会进一步作为分析精益的输入信息被加以分析和整理。作为一次最终测试，我通过 Simpler 的客户 CEO 们运行它，所有的 Simpler 的客户 CEO 们都处于精益的旅程中，虽然他们各自在精益的经历上差异很大。这次测试在某种程度上是一次很有趣的检测。在评价我所制定的观念之前，我把他们分成三组并让他们各自提出自己所认为的有关精益生产的仅应具有的三种领导行为，并且这三种不能出现在目前关于精益领导行为的西方标准列表中，除非它会对原有的某种行为放大 10 倍。其中一个组得到了相同的三种领导行为但使用的是不同的字眼。另外两组提出了两个与前一组匹配的（所用字眼不同）领导行为，他们提出的第三个观念是一个我认为应该出现在真正的西方的领导行为列表中的“眼光”（Vision）。我认为，其中的两个比我想象的更接近。

上述三种领导行为如下：

- 1) 推进持续的改善。
- 2) 推进指导和学习。
- 3) 推进严格执行。

它们看起来简洁明了，而且并不是什么了不起的事，对吗？

文中将“推进”的字体改动的想法来源于它相对于普通意义层次上的“兴趣、承诺”在行为上要产生 10 倍的作用。

无论在过程上还是结果上，据我所知推进持续的改善是成功实现精益转型的共同特征。它起源于雷克萨斯（Lexus）“不懈追求完美”的口号。在这句口号中的“不懈”是理解推进所产生的10倍作用的另外一种途径。我还看出，它也成为精益组织的文化属性。所以即使你现在的领导行为看起来与它不符，也不要太气馁。因为，它也正是你应该鼓励和发展的领导行为的目标。我也把这样的发展看作是一个组织开始走上精益旅程的标志。它不仅会出现在CEO们之间，而且会成为精益文化发展进化的一个共同特征。

第二种领导行为——推进指导和学习，可以在所有成功的精益文化中看到，而且它总是从上层鼓励推进而形成的。我想，我们也经常会对我们西方领导行为列表中的行为提出指导意见，但是这相对于丰田所强调的“如果你不能够证明你具有指导他人以及不断进行自学的能力，你就不能够成为一个组织的真正管理者”这一基本观点，它是一种事后的小聪明。

第三种领导行为——推进严格执行，指明了精益要做得好是一项非常艰巨的工作这一事实。它需要持续跟进以确保所开展的精益实践活动是受到支持和可成长的。这也对应于Danaher所提出的口号“检查你的期望”。我曾经看到过许多精益的努力都失败了，就是因为其高层领导没有能够对针对自身实际的精益活动进行足够深度的挖掘，从而不知道他们的组织目前是否构建在新的实践和行为上。

我还发现这一包含三大观点的列表给人以深刻的印象，但它也只是看起来正确。如果你思考它，就会产生大量的议题和努力而保证你的组织可以在每天和每一个层次上实现上述的领导行为。

我曾经考虑将“推进”一词更换为“热情”可能更有效，但是“推进”似乎最能体现我的观点。我们许多从事精益的人都认为精益文化是一个热力学系统，恒定地吸收好能量以维持系统运行（因为外部的文化倾向于把它拉回到原来的状态），而来自于领导的更多能量可以使其向前，换句话说就是“推进”。

祝你在你的精益之旅中一路好运。

致谢

我的持续开展的精益学习和研究之旅是建立在许多人工作的基础上的。在开始的时候，应该认可丰田公司的员工，他们从全世界提炼出了最好的实践并给它赋予了自身独有的观点，建立了有纪律的业务系统，为如何运作企业建立了基准。那些在丰田开始工作的人，特别是大野耐一，将许多东西结合到一起，可以告诉你丰田模式建立在亨利·福特（Henry Ford）、爱德华兹·戴明（W.Edwards Deming）、开发我们的 WWII 训练方法的人以及其他一些人的学说基础上。虽然这是事实，但丰田公司的独特眼光以及该公司可以创建文化来维持全员参与的精益生产系统确实是令人惊奇的。

我还要感谢像 Rockwell Automotive 公司的弗兰克·派托查斯（Frank Petroskus）一样的伙伴们，他们为支持全球范围学习精益所做出的努力使我走上了研究精益的旅程。另外，像史蒂芬·雷尔斯（Steve Rales）和米切尔·雷尔斯（Mitch Rales）等人，他们购买了公司并提供给我做实验。还有我的首席老师，他们是来自于大野耐一自主学习组织的三位成员，教会了我有关丰田运作系统的基本工具和原则，他们是岩田良树、中尾千寻和竹中彰。

也许最重要的是我在 Danaher 和 HNI/HON 的同事们。他们和我一起共同奋斗，努力实现对精益这一新世界的理解和引领。我还要感谢 Simpler 咨询公司。它为我提供了展示的机制和具有精益原则的坚实基础，从而使精益运作系统可以在任何工作环境下成功应用——从保健、服务行业到军工领域。

我还要感谢生产力出版社（Productivity Press）的执行编辑米歇尔·辛诺茨（Michel Sinocchi）对我手稿的帮助和支持。

当然，还要感谢我的妻子夏洛特（Charloutte）和我的孩子达那卡（Danaka）、布罗克（Broke）和德里克（Derek）。他们承受了因我的精益学习旅程而带来的生活中我的缺失。如果没有他们，这一切都会变得不可能。

本书概览

我从事推动和发展精益思想的工作已经超过 30 年了。经过一个时期的发展，精益在某种程度上已取得了很大的进展。精益的实施已经从大规模自动化的产品生产转移到中小批量、非重复性的产品生产及其所对应的管理和支持过程，以及产品的开发和设计过程中。目前，精益已经进入了公共领域，尤其是在军事领域，并且它还在迅速地向医疗保健行业拓展。

本书内容的主要关注点是我在自身 30 年精益思想研究和应用工作中所得出的经验和教训。我作为总裁或集团总裁开启了 11 家公司的精益旅程。从这些公司所得到的大部分经验教训来源于我为了管理变革和建立新的企业文化所推行的不同的领导实践活动的反复试验及试验的失误和误差。贯穿全书，你将会看到许多来自于 Simpler 咨询公司客户的案例，该公司是十多年前我帮助创建的。我之所以选择这些案例是因为 Simpler 咨询对精益原则深刻的信念使得精益老师能够投入新的产业，发现精益的全新应用，并证明精益原则的有效性。

多年来，作为法人代表和新乡奖评委，我有机会对 100 多个试图实现精益转型的组织进行了精益基本标准的检查。许多我观察到的有关精益的努力被我看作是失败的，因为它们没有实现在几个精益标杆组织中所表现出的可以实现的成果，而更重要的可能是，它们不能证明已具有可将自身企业文化转变为能够跨越几代管理者维持大幅度改善的这一新的精益学习文化的能力。

也就是说，本书的重点不在于精益工具和原理这些已被生产力出版社所出版的其他图书所广泛涵盖的内容，本书的重点完全在于领导精益转型。至今，还没有一个真正可指导企业的领导者在组织中建立和维持精益转型工作的指南，这正是本书所提供的。

从本书中你将会发现的内容

本书的意图是提供给每一位读者关于在任何组织中有效领导精益转型的实践性指导。全书的章节大致是按照领导者按时间顺序步入精益旅程的经历进行安排的。

本书概览

- 在第1章，我通过自身30年的经历阐述了精益的发展及其所导致的在后文中被详细描述的那些应被学习和掌握的经验教训。
- 在第2章，我给出了可帮助我们形成共识的描述精益的几种方式。
- 在第3章，我描述了简单但是强大有效的丰田公司所使用的真北（True North）指标以及如何利用它们在正确的方向上驱动利润表和资产负债表中的每行数据对应的项目。
- 在第4章，我解释了如何基于真北指标在领导层面实现价值流分析。本章中还解释了如何成功构造可改进价值流的“改善活动”（Kaizen Events）。
- 在第5章，我讨论了持续原则下可实现真北指标两位数改善所必需的战术组织步骤。这包括应被开展的过程改善活动的实施节奏，以及可维持该节奏的支持机构。
- 在第6章，我验证了开发公司级的可支持精益转型的评估审查机构。本章还介绍了诸如“战略部署、价值流转化分析、关注改造计划”等领导工具。
- 在第7章，我讨论了建立精益文化，这也是精益转型最低限度应理解的观点。

在这一修订版中新增的内容是一组附录，它们可提供一些有关领导和实施精益的更深入的背景信息以及一些有见地的故事。

附录A提供了一个基本的精益教程，回顾了精益的基本工具和原理。如果你已具有精益的相关经历，你可以从管理的视角得到关于如何使用和应用精益工具的一些经验和教训。如果你是一个精益探索旅途的新手，你应该通过浏览这一附录来熟悉工具的使用，因为我在写本书时假设你已经熟悉了这些工具。

对于第2版，我的基本目标之一是通过将其他精益领导者所感兴趣的精益话题加入附录从而可给本书增加一些“其他的声音”。其中第一个就是附录B。

附录B叙述了Watlow公司建立精益生产文化的经验。此附录由Watlow公司的首席执行官皮特·德洛（Peter Desloge）撰写。我曾经作为Watlow公司的董事，在该公司的精益旅程中观察并指导了10年之久。Watlow公司的精益历程是一个很有意思的精益案例。它是一家与中国、新加坡、墨西哥、德国有业务并在美国开有几家网站的跨国公司。虽然它不算一家大型企业，但其业务也相当复杂。其产品涵盖加热器、传感器和控制器。更重要的是，此公司由家族的第三代领导者

通过严肃认真的领导工作而建立了组织制度，并且该组织制度在该家族后续第四、五、六代人手中运行良好。皮特结合该公司的长期愿景和承诺得出了关于企业特征是在当前表现的基础上得以建立形成的这一认识。通过大约五年认真的精益实践工作，皮特承担了 Watlow 公司精益实现历程中关于公司未来文化状态如何定义的工作，并且就该工作与 Simpler 公司的创始人埃德·康斯坦丁（Ed Constantine）进行了合作。Simpler 公司基于这一工作为自己建立了类似丰田公司的文化。这是对 Watlow 公司努力定义未来自身企业文化并消除当前企业文化与未来企业文化间差异工作的一个完美回顾。很少有精益组织能够在认真思考它们所建立的企业文化上想得足够深远，所以我认为你会发现它很有意思。

附录 C 给出 Watlow 公司可视化企业管理系统以及任务控制的介绍，该附录由 Watlow 公司的总裁汤姆·拉马提亚（Tom LaMantia）负责撰写。这也是 Watlow 公司管理标准工作的很大一部分。Tom LaMantia 描述了开发建立可管理精益组织的方法以及它们在 Watlow 公司中的应用。这些方法虽然是在 Watlow 公司精益历程的第七或第八年才开发建立的，但如果你在精益历程中更早地开展这些工作将会是很好的实践。就像某些人已经步入精益旅程有一段时间了，但还有许多工作需要做，就是因为这些工作不是你可在一两年内能够领悟理解的。因此，总是有一些工作是你早期所开展的，并且当你理解了早期的工作并知道这些工作还剩余什么机会时，就会有后续的工作补充开展。

附录 D 详述了 Simpler 公司的持续转变，它是一个系统化的转型方法和路线图，由 Simpler 公司的首席执行官马克·哈弗（Marc Hafer）撰写。作为精益旅程中公司的总裁，一件总是阻挠我的事就是我不能明确说明我的组织未来是什么样的，我无法描绘出从现在开始的一年后我们看起来会是什么样的。固然，在一些情况下，我仍然试图自己把它描绘出来，但这使得员工更难停留在精益的道路上。关于“只要我们留在精益的路上，一年后我们会变得更好”的谈论只能给员工一点轻描淡写的激励。作为 Simpler 公司董事会的一员，我鼓励发展精益。Simpler 公司从世界各地调动了最具经验的精益学者来定义精益这条道路看起来是什么样的，这也是精益的创始性工作，因为我没有在任何地方看到过任何与之类似的事物，所研究形成的基本认识包含随时间推移的三个主要阶段。粗略的观点是，如果你对精益持积极的态度并且已经踏上了旅程，那么你每年都会在生产的

过程和结果上得到提高和改善。但是这也需要 10 年来实现对精益潜力的全面探索。这三个阶段可以通过企业组织的变化来加以标定识别。这主要包括企业各层次人才培养的改变以及企业组织结构的变化和文化的建立，所使用的典型精益工具的发展进化以及业务类型及其所关联结果种类的改变。对于精益所做出的全部努力被称为“持续转型”。

附录 E 提供了关于美国陆军红河军械库的精益历程。红河军械库实施精益已经约有 10 年了，它把很多工作做得很好并且基于自身的工作得到了多项“新乡奖”。军队生活的复杂性之一就是通常每两年要更换新的指挥官并限定军队的规模，而且新指挥官通常没有精益背景。至 2010 年中期，红河军械库已经明显不能维持精益，并且在其精益的许多工作中出现了事实的倒退。调查显示问题的关键是领导团队之间缺乏深入的沟通。精益更多表现为形式而不是一种生活方式。类似这种倒退和重新评估对于精益组织会相当频繁地出现。于是，在上校米切尔（Mitchell）的指挥下，红河军械库重启了它的精益旅程。这次重启精益的工作之一就是选择价值流模型作为焦点来获得在一小段时间周期内的显著结果，从而可以确定基于哪个领域可以看到整个仓库的未来，因为整个仓库已经就位。而最大的一部分工作则是通过对浸入了精益思想的生产计划控制下的生产线模型上的工作事件的尝试，以建立广泛的领导层对其精益持续发展的深度投入。在确定组织规模的基础上，他们会在每周都开展持续一周的改善活动。并且针对组织中上层的 35 位领导人建立了一个模型，保证他们每人在每月都有一周时间全日制地参与和精益活动相关的实践。这 35 人的执行团队被分为大致相等的四组，其中第一组领导人参与每月第一周的精益活动，第二组领导人则参与每月第二周的精益活动，其余各组领导人则参与每月余下各周的精益活动。基于这样的计划，就可以保证每一位高层领导在未来的九个月周期内可以参与九次持续一周的精益实践。实践证明这也是一个人步入精益旅程所需要具备的最小的经验值水平。他们可以不是任何类型的精益专家，但是经过 9 ~ 12 周持续的精益活动实践，他们就会相信自己处于精益的过程中，并且会经常性地介绍精益的工具集以及团队需要面对和处理的问题。在此附录中，可以浏览到红河军械库的精益工作并可以看到一些对于领导者所投入开展的精益实践活动的引用。

附录 F 介绍了 Simpler 公司的新产品设计系统，为了维持本书所讨论的核心

和焦点问题，在此书的主体部分我跳过了有关精益新产品开发的内容，但它也是精益历程中非常重要的部分。对于一个加工制造企业，产品 70% 的成本是由设计决定的，也就是说所有我们针对设计阶段之后所开展的精益工作只能改善 30% 的那部分。如果我们要转变成为真正的精益，我们需要考虑产品设计。精益产品设计还是一个相对未知的领域。在我看来，这也是丰田公司的“专利”。大多数人谈及精益产品设计时只是提到与其相关的一或两个工具或概念。新精益产品开发不能使用大多数我们已经掌握的精益工具和经验。在 80/20 的水平上，新精益产品开发是一个全新的需要进一步学习的工具、原理和实践集合。在附录 F 中，由来自英国 Elekta 公司（该公司设计生产高技术的医疗设备）的罗布·威斯瑞克（Rob Westrick）和来自 Simpler 欧洲集团的克里斯·库珀（Chris Cooper）概括描述了一个类似于“丰田”的产品开发系统，其关键的观点就是“产品”在产品开发过程中就是知识。而他们所概括描述的工具和方法就是被设计用于决定什么样的知识应被获取以完成一个成功的设计，以及开发这些知识相关的方法和试验。就我的经验，这是一个对于产品开发的完全不同的思考观点。

附录 G 讲述了 Autoliv Ogden 公司组装厂背后基于团队方法而实现积极改变的故事，它由凯西·怀特黑德（Kathy Whitehead）和斯科特·萨克斯顿（Scott Saxton）编写。Autoliv 在其精益旅程中做出了伟大的工作。在总裁麦克·沃德（Mike Ward）的领导下，该公司研究出了严格的问题求解循环，可实现对所有四个真北指标两位数（平均 10% 或以上）的改善。在本书的正文中对这四个真北指标有详细的论述。这一设计系统的强大在于每一个人都被纳入根源问题的求解和改善中。其核心指标是每人每年可以完成 70 个问题的求解方案，而丰田公司的目标是每人 24 个。这是关于精益最终状态的一个良好例子。Autoliv 公司的精益旅程已经超过 15 年，仅发展每日的改善系统到当前的水平它就大约用了五年的时间。

我希望你能发现这些“其他的声音”对你是有帮助的，就像我所发现的一样。

目 录

译者序

原书第2版前言

致谢

本书概览

第1章 我的精益实践之旅：11家公司的转型	1
迪尔公司 (Deere&Company)	1
罗克韦尔国际公司 (Rockwell International)	2
杰克制动 (丹纳赫) (Jake Brake (Danaher))	4
HON 公司	6
本章总结	7
第2章 精益是什么	8
丰田做了什么	8
两大支柱	8
识别和消除浪费	9
一个问题识别和问题解决系统	12
六西格玛还是精益生产, 或两者兼有?	13
本章总结	14
参考文献	14
第3章 度量可以是容易的	15
了解财务指标: 个人的例子	15
丰田的真北 (True North) 指标	16
多高才算高	18
详述真北指标	23
质量改进	23
运输 / 交付时间 / 流程改进	24
成本 / 生产率改进	27
人才培养	29
将真北指标与财务指标相关联	31
本章总结	33
参考文献	33

第4章 价值流分析提供了改进计划，通过“改善活动”促其实施 34

创建一个初始状态的 VSA	35
初始状态的 VSA 和真北指标	36
帮你发现浪费	36
用头脑风暴法来建立理想状态价值流	37
创建一个未来状态的价值流	38
改进目标	39
工作计划和职责	42
5 倍规则	42
典型价值流	46
一周改善活动的动力	49
本章总结	53
参考文献	53

第5章 组织实践策略 54

n/10 规则	54
设计改进团队	57
关键活动失效模式	58
3% 方针	59
为全职改进团队挑选成员	61
为专职精益团队挑选领导	62
Watlow 的 3% 经验	63
管理团队	64
调配	66
其他精益培训	68
本章总结	69

第6章 组织战略实践 70

理解监管	70
浸入式管理	71
指导联盟	72
沟通（信息共享）	74
精益模拟	74
战略部署	75
“抗体”	78

目 录

年复一年的精益改革	79
第一年	79
第二年	80
第三年	80
第四年	81
本章总结	81
第 7 章 营造精益文化	82
定义企业文化	82
精益 / 丰田文化的组成元素	84
服务客户 / 客户至上	85
无论如何,寻找正确的	85
谨慎决策,快速执行	85
直面不足	86
带着尊重,真诚表达	87
走、看、听和学习(现地现物)	87
完成有意义的挑战	88
做一个指导者和榜样	88
实施计划	89
为团队提供个人经验的指导	90
每日改进	91
挑战你的团队来扩展知识	92
本章总结	93
最后的思考	93
作者提示	94
参考文献	95
附录 A 精益教程	96
高管的顶级工具	96
TVSA	96
战略部署	97
A3	99
主要提高质量的工具	100
五个为什么	100
TQM 的七个基本工具	100
防错系统	101

LEADING THE
LEAN ENTERPRISE
TRANSFORMATION
企业精益转型的领导之道

信号板 (安灯系统)	102
质量检查	104
专用于流动与交付时间的工具	105
设置时间	105
看板	106
3P	107
2P	108
标准作业: 着重于成本和生产率的工具	109
专注于人才培养的工具	113
参与活动	114
5S (或者 6S)	114
符合人体工程学的持续改善	115
提案制度	116
主要面向新产品开发的工具	116
早期决定	116
强制创新 (或基于集合的并行产品开发)	116
客户之声 (VOC) / 质量功能展开 (QFD)	117
卡诺 (Kano) 分析	118
丰田的 obeya 团队管理	118
总结	120

附录 B 建立一个可持续发展的精益文化——Watlow 模式

(The Watlow Way)	121
背景	121
开始我们的精益转型	123
Watlow 模式	125
Watlow 模式的实施: 行为建设	129
Watlow 模式的建立	129
行为实践 (领导言行一致)	130
Watlow 模式与人员选择过程的结合	131
让我们的成员全身心地参与	133
人才培养与领导力	134
结果	136
可持续发展的挑战	136