

普
华
经
管

CRC Press
Taylor & Francis Group

A FACTORY of ONE

APPLYING LEAN PRINCIPLES TO BANISH WASTE
AND IMPROVE YOUR PERSONAL PERFORMANCE

精益 工作法

超级简单实用的个人绩效提升指南

【美】丹尼尔·马科维茨 (Daniel Markovitz) ◎著
李捷晖 李世媛◎译

一本关于如何消除浪费、提高个人绩效的精品图书

2013年新乡奖得主

手把手教你成为更高效的专业人士

马克·哈默尔 / 2010年新乡奖获奖作家 吉姆·柯林斯 / 著名商业畅销书作家

吉尔·康耐斯 / 销售策划专家 多莉·克拉克 / 《哈佛商业评论》撰稿人

——· 联合推荐 ·——



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



CRC Press
Taylor & Francis Group

精益 工作法

超级简单实用的个人绩效提升指南

【美】丹尼尔·马科维茨 (Daniel Markovitz) 著
李捷晖 李世媛 译

A FACTORY of ONE

APPLYING LEAN PRINCIPLES TO BANISH WASTE
AND IMPROVE YOUR PERSONAL PERFORMANCE

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

精益工作法：超级简单实用的个人绩效提升指南 /
(美) 丹尼尔·马科维茨 (Daniel Markovitz) 著；李捷
晖，李世媛译。—北京：人民邮电出版社，2016.9
ISBN 978-7-115-43478-4

I. ①精… II. ①丹… ②李… ③李… III. ①企业绩
效—企业管理—指南 IV. ①F272.5-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第199898号

内 容 提 要

在每天的工作中，你是否感觉自己效率低下，总是被太多琐事缠身，忙碌了一天却没有完成计划中的重要事务？你是否需要有效的方法来减少时间、资源和精力的浪费，提高工作效率？本书针对这些问题提出了非常实用的方法——精益工作法。

除了适用于企业管理，精益工作法还适用于个人的日常工作管理。本书从认识自己的工作、识别价值和浪费、流动、可视化管理、标准化工作等多个方面，重点阐述了如何将精益工作法用于个人的日常工作管理中，以减少自己在日常工作浪费，达到提高效率的目的。

本书能帮助各类组织中的管理者提升问题解决能力以及自我纠错能力，从而提高个人生产力与绩效。

◆ 著 【美】丹尼尔·马科维茨 (Daniel Markovitz)

译 李捷晖 李世媛

责任编辑 张国才

责任印制 焦志炜

◆ 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>

三河市海波印务有限公司印刷

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：6

2016年9月第1版

字数：100千字

2016年9月河北第1次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2016-4647号

定 价：45.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广字第8052号

试想一下在工作中变得更有生产力、更有效率、更少压力和更成功!

试想一下无需通过大脑移植，或者像 J. Pierrepont Finch^①那样掌握办公室政治，或者一大堆助理帮忙，你就能达到这些目标!

请允许我先回顾一下汽车行业。1986年，通用汽车公司要花40个小时才能制造出一辆汽车，平均每辆车有13个缺陷。同一时期，丰田汽车公司只需18个小时就能制造出一辆同类型汽车，平均每辆车仅有4.5个缺陷。但是看看现在，你会发现行业报告显示通用汽车公司在效率方面已经是领先厂商。

① 电影《平步青云》里的角色。——译者注

是什么让丰田在 1986 年就大大领先于通用？在那以后，通用令人难以置信的质量提升背后是什么？超棒的机器人，政府的紧急援助，还是积极的思考和昂贵的团队建设？实际上，以上回答无一正确（好吧，可能有两个，但都不是真正的原因）。过去 20 多年中，通用汽车和几乎其他每家重要的公司都通过采纳一套不同的基础方法，在运营中取得了意义深远的收获，那就是精益生产。

请忘掉你听到的精益方法只适用于工厂车间的说法。在过去 10 年里，药厂、医院、银行、保险公司甚至星巴克都采纳了精益方法来提高质量和降低成本。在过去半个多世纪，精益是唯一被证明可以有效地让公司提高产出和质量，同时降低所需资源的方法（实际上，丰田是在第二次世界大战之后因应对极度的资源缺乏而开发出它的精益生产系统）。

我相信，这套系统也能为你个人带来同样的好处。

因为当精益帮助公司在完成工作上取得巨大成功时，仍然有一个崭新而广阔的领域——一个人的日常工作等待开拓。诸如产品开发、销售广告、市场营销、人力资源福利管理等职能，你在其中所做的工作可以改变。通过在工作上应用精益工作法，你能够减少充斥在工作日里的杂乱，在更少的压力下更高质量地完成更多的工作。

当然，精益不是所有问题的灵丹妙药。你的上司可能依然

从电影《上班一条虫》(Office Space)的角色 Bill Lumburgh 那里学习领导力课程,你的公司可能依然有断裂的流程、落后的政策和老旧的软件。但是,如果学习和采纳一套基本的精益方法,你将培养出新的观念,帮助自己以不同的眼光看待工作,做得更好,并且开始一条不断改善和持续学习的道路。

有好几个原因让我对这套精益方法这么热情,但最重要的原因还是这种方法行之有效。这些想法不是一堆励志故事或者激励你“巧干而不苦干”的含糊劝诫。有谁曾经解释过如何巧干而不苦干?那到底是什么意思呢?

一个人的工厂

记者查尔斯·费什曼(Charles Fishman)指出了丰田工厂看起来是怎样的汽车工厂,“它是个真正的巨大脑袋,是一间专注于单一使命的实验室。使命并不是如何制造汽车,而是如何更好地制造汽车。”他在丰田现场继续解释道,“工作分三个层次:制造汽车、更好地制造汽车、教导每个人如何更好地制造汽车。相当于奥运会金牌级别,丰田加了更多的一层,它总是致力于改善如何改善其他流程的流程。”我认为这就是精益的核心:意识的发展、问题解决技巧、自行改善的能力以及对

改善的全面奉献精神。

像丰田这种公司用来消除浪费和提高流程效率的同样的精益方法，也可以应用到你这样的个人。就像工厂一样，你处理原材料（信息）以生产对客户有价值的东西。正如书名所说，我的观点是你是一家一个人的工厂，虽然可能小到只占据一张办公椅，但肯定是家工厂。因此，关键的精益概念如 5S、流动、可视化管理和标准化工作都能应用到你个人的工作上。更进一步，这些概念在个人层面的应用能导致相同的结果：更高的效率、更少的浪费以及提高对客户价值的专注。更明显的是，学习如何把这些方法应用到你的工作强化了以下能力：自我意识的发展、强大的问题解决技巧和自行改善的能力。

这些是模糊的、概括性的话，我们还是看一个具体的案例。例如，5S 和流动（这是两个关于精益的专业术语，我将进一步解释）对于律师有什么作用？我曾经合作过的一位律师声称，作为合伙人，发展业务是他的第一要务。遗憾的是，由于客户的需要，他几乎没有在发展业务上花任何时间，他工作中的大部分时间被电子邮件的收件箱所束缚。即使有时候从黑莓手机中解脱出来，他也找不到那些重要的业务文件。它们被埋在一堆无用或不用的文件里，靠在远处的办公室墙上。我估计，你可能有过类似的经历和挫折。

那该怎么办？我们应用了 5S 原则，他因此能够快速地找

到发展业务所需的工具和信息。我们为重复而可预测的业务活动创建了流动，而不是让它沦为合伙人“有空时去做”的事情。结果如何？更少的压力、更多对重要活动的专注以及在发展业务方面所花时间的巨大增长。请记住，这可是他的第一要务。

顺便说说，这就是所谓的要巧干，不要苦干。

在经济严重下行和失业率居高不下的情况下，完成工作的预算和人力越来越少，所有机构（包括营利的、非营利的，还有政府）以及在这些机构工作的所有个人需要变得更加有效率。同时，通信技术的发展（电子邮件、即时信息、维基、推特等）连同增长中的组织复杂度，正让个人和机构的生产力面临更多挑战。

噢，这听起来有点熟悉

如果你读过大卫·艾伦（David Allen）、斯蒂芬·柯维（Stephen Covey）、朱莉·摩根斯坦（Julie Morgenstern）或其他效率专家的书，你对这本书中将谈到的一些概念可能会有些熟悉。然而，那些让你不要总是查看邮件的建议并非像哥白尼（Copernican）的理论那么深奥。告诉你桌子要整洁，这是当

你还是小孩时母亲就灌输给你的。实际上，很多原则已经非常清晰。

但仍然不够！

个人和组织仍然有一个原因不愿实施这些概念，那就是总认为用于改善的工具不够多。如果情况是这样，那么那些泛滥的兜售减肥工具的书应该可以让大街上一手拿着奶油夹心蛋糕、一手拿着可乐的摇晃着走路的胖人少很多。痛苦的现实是大多数人需要更多的东西来帮助他们克服倾向于混乱和无效率的自然趋势，正如熵定律一样。

更重要的是，你还需要知道产生这些浪费的根本原因并消除它们。

本书的目标是帮助你注意力更加集中地工作，时刻意识到自己正在做什么，因为你已经能够消除那些影响生产力的客观上和精神上的杂乱。本书将讲解那些能帮助你完成工作的工具，让你能识别出持续更好地完成更多工作的最佳方法。

通过分析工作流程并创建围绕这些工作流程的方法，这本书将令你免于思考如何做自己的工作，让你因此能够专注于工作本身。

如果你感到苦恼、疲惫而想寻找能够控制时间的方法，你应该阅读这本书。做什么加上为什么做的组合，将有助于你理解工具背后的基本原理。这个组合也将帮你修改想法以适应你

的工作环境和个人偏好。不管你是否精益背景或在制造行业中任职，你都将能够应用这些工具在更少的压力下，更好、更快地完成工作，因为你是一家一个人的工厂。

让我们开始吧！

第 1 章 你的工作是什么 / 1

为什么对创造价值如此严格 / 8

你的工作究竟是怎么回事 / 10

去现场 / 13

究竟是怎么回事 / 16

后续步骤 / 17

第 2 章 识别价值，识别浪费 / 19

艾利森的故事 / 21

导入 5S / 25

什么是信息管理 5S / 27

- 厨师长的教训 / 33
- 5S 在信息管理方面的应用 / 35
- 1400 万美元的支票 / 37
- 桌面 / 39
- “眼不见，心会忘”的谬论 / 42
- 基于使用频率的系统 / 44
 - 约翰·伍登的鞋带 / 45
 - 工作中文件 / 47
 - 参考文件 / 48
 - 存档文件 / 49
- 推广概念到电子文件 / 51
- 电子邮件：问题儿童 / 53
- 回到艾莉森的故事 / 55
- 系统信息管理的 5S / 56
- 记住，这是贯穿始终的方式 / 57
- 后续步骤 / 58

第 3 章 流动 / 61

- 流动 / 65
- 日常工作流程 / 69
 - 处理你的工作：4D 行动 / 69

价值 3.27 亿美元的电子邮件 /	73
最困难的事优先 /	75
一次做一件事 /	79
串行任务 /	82
降低水位 /	85
第一个步骤，但不是最后一个 /	88
例行工作：工作需要的不仅是创意天才 /	88
发现可预见性 /	91
过多的选择 = 瘫痪 /	92
把创造活动转化为事务活动 /	94
既是事务性也有创造性 /	97
应用到几乎任何工作 /	97
后续步骤 /	99

第 4 章 可视化管理 / 101

什么是可视化管理 /	104
“眼不见，心会忘”的讽刺 /	109
为什么这些待做事务清单不发挥作用 /	110
活在行事历中 /	111
将行事历作为看板 /	112
行事历和任务计划板 /	115

- 注意：不要像对待油箱一样对待行事历 / 117
- 来自老电影的正确案例 / 118
- 有时候有一点库存是可以的 / 120
- 计划赶不上变化 / 123
- 评估个人产能 / 124
- 如果讨厌行事历怎么办 / 125
- 更简单的方法：个人看板 / 127
- 四个容易的步骤 / 129
- 极为灵活的看板 / 131
- 其他类型的可视化管理 / 132
- 反射与认知系统对比 / 133
- 减少模棱两可 / 135
- 后续步骤 / 136

第 5 章 从低劣到优秀，从优秀到卓越 / 137

- 如同空中交通管制员 / 139
- 改善的两大支柱 / 142
- 标准化工作 / 146
- 创造型工作也需要标准化工作 / 148
- 创建改善的心智能量 / 150
- 现在轮到你了：步骤一 / 155

你真正的问题是什么 / 155

5 个为什么 / 157

轮到你了：步骤二 / 160

实施改善：A3 思想 / 161

持续改善 / 169

结 论 / 171

A FACTORY of ONE

Applying Lean Principles to Banish Waste
and Improve Your Personal Performance

第1章

你的工作是什么



