

· 全 · 员 · 改 · 善 · 意 · 识 · 培 · 训 · 读 · 本 ·

华通咨询 著

改善

永无止境

丰田 佳能 华为 海尔

众多知名企业持续提升竞争力的法宝

清华大学出版社

· 全 · 员 · 改 · 善 · 意 · 识 · 培 · 训 · 读 · 本 ·

华通咨询 著

改善

永无止境

丰田 佳能 华为 海尔

—— 众多知名企业持续提升竞争力的法宝 ——

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

无论是作为精益管理源头的日本企业,还是身陷重重危机的“中国制造”,任何企业都存在问题。因此,改善理念的引入显得尤为重要。只要企业上下能够在改善理念的指导下,熟练地应用各种有效的改善方法,便能有效地解决企业的积弊,获得高水平的质量和可观的利润。

本书以改善的必要性为起点,阐释了改善活动中最重要的六大主题:改善行动力、改善职责、改善方法、现场改善、协同改善、全面改善。同时,通过大量的改善实例将改善理念娓娓道来,将改善中涉及的问题以及解决方法、工具等依次呈现在读者面前。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

改善,永无止境/华通咨询著. —北京:清华大学出版社,2012.11
ISBN 978-7-302-29340-8

I. ①改… II. ①华… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 157039 号

责任编辑:陈凌云

封面设计:傅瑞学

责任校对:袁 芳

责任印制:张雪娇

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印张:13.5 插页:1 字 数:208 千字

版 次:2012 年 11 月第 1 版

印 次:2012 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1~6000

定 价:32.00 元

产品编号:047463-01

出版说明

改革开放三十年以来,中国经济实现了历史性的飞跃;入世十年以来,中国制造业迅猛发展;然而,自2008年金融危机爆发以来,一切似乎不再那么美好:中国经济增速开始放缓,“中国制造”质量问题频发、成本优势不断丧失、创新能力不足,大有“山雨欲来风满楼”之势。

制造业历来是一国经济的命脉,那些能够执世界经济牛耳的大国,都有着强大的制造业作为支撑。例如,美国作为世界上的头号经济强国,其制造业总产出从1895年至2009年一直位居世界第一;再例如,第二次世界大战后,作为战败国的德国和日本在面临百废待兴的局面时,首先想到的就是积极恢复制造业,通过三四十年的努力它们就又站到了世界经济的前列。

反面的教训同样深刻。当一国经济不以制造业为根基,而是建立在房地产、金融等虚拟经济之上时,虽然会出现一时的光芒四射,但绝对不利于长远发展。典型的例子就是20世纪八九十年代的日本和今日的美国。

20世纪80年代后期到90年代初期,随着经济泡沫的破裂,经历了长达三四十年高速增长的日本经济开始出现大倒退。导致日本经济衰退的一个重要原因就是房地产泡沫。从20世纪70年代后期开始,日本银行开始倾向于向不动产、零售业、个人住宅等提供资金,而不愿给制造企业提供资金。其结果之一就是,日本国内以转卖为目的的土地交易量增加,地价开始上升。当时东京23个区的地价总和甚至可以购买美国全部的国土。很快地,缺少实体经济作为支撑的房地产泡沫被不断挤压,最终导致了日本经济的萧条。

20世纪90年代中期以后,日本为了对付经济泡沫所采取的重要举措之一就是制造业的技术创新。为了降低制造成本,一场席卷日本的以降低生产成本为目标的技术和管理创新拉开了序幕,其中最典型的企业就是佳能株式会社。1999年至2003年之间,佳能拆分了其下属54个工厂的总长约为20 000米的

流水线，并以生产单元取而代之，这一举措为佳能株式会社节省了 720 000 平方米的厂房空间，在制品平均周转时间从 3 天缩短到 6 小时。此后，索尼、松下、富士通、日本电气、日立等企业都开始实施单元化生产，并从中获益。

与日本的遭遇相类似，2008 年以来，由于过度依赖以金融业、房地产业为代表的虚拟经济，导致美国在金融危机中受到了沉重打击，市场大幅萎缩。据统计，2007 年美国制造业占 GDP 的比重只有 11.68%，远低于金融、房地产服务业（不包括住宅建筑业）。在次贷危机之前，美国金融、房地产服务业的利润总额占美国企业利润总额的 40% 以上，美国标普 500 强企业的总利润中也有 25% 到 35% 来自于金融和房地产业。正是在这样的背景下，奥巴马政府提出了“再工业化”的战略，力图重振本土工业，寻找能够支撑未来经济增长的高端产业，通过产业升级实现经济复苏。

2008 年金融危机之后，几乎所有的发达国家经济都萎靡不振，但有一个国家却是例外，那就是德国。此轮危机中，所有的工业化国家都出现了失业率增长，唯有德国的失业率出现下降；而且，德国股市的增长率也超过了其他工业化国家。为什么呢？罗兰·贝格国际管理咨询公司创始人罗兰·贝格认为，一个重要的原因就是德国制造业在 GDP 中所占的比重较高。罗兰·贝格说：“这种特点能够让德国的经济提供有高附加值的产品，这也是德国经济发展较稳定，比其他主要工业化国家经济更有竞争力的原因。”

在对世界主要大国的制造业与经济发展的关系进行了一番简短的国际比较之后，让我们把视线再次移回国内。2011 年 3 月，经济咨询机构美国环球通视有限公司发布报告称，按产量计算，中国 2010 年制造业产出占全球的 19.8%，美国为 19.4%，中国已经超过美国成为全球第一大制造国。但这样的世界第一究竟有多少含金量呢？下面的数据足以令我们清醒地认识到“中国制造”的差距：2010 年，美国制造业的工人为 1150 万，而中国相同的部门却雇用了 1 亿人。与美国相比，中国的生产率劣势确实太大了。而且，中国的大部分工厂都处于价值链的最低端，仅能分得利润率最小的一块“蛋糕”。更为严重的是，近一两年来，中国工厂的倒闭潮不断蔓延，很多工厂都面临着“不生产是死，生产了死得更快”的局面。可以毫不夸张地说，对号称“世界工厂”的中国来说，如今已进入了制造业的寒冬。

中国的工厂如何才能过冬呢？是否有现成的经验可供借鉴呢？

事实上，中国工厂现在所遭遇的情形，大部分的新兴工业国家都曾遇到过，

其中最为典型的就是我们的近邻日本。“二战”前和战后初期,“日本制造”曾是劣质产品的“标签”。关于这一点,有下面的例子可以作证。1953年,索尼创始人盛田昭夫第一次到美国,在一家餐馆就餐时看到冰淇淋上插着纸做的装饰小纸伞,当服务员告诉他说这是“日本制造”时,这位日本人沮丧到了极点。他发誓,要把“日本制造”代表劣质产品的含义变成“优质产品”的含义。三十年后,盛田昭夫果然做到了。而以索尼、丰田为代表的日本产品也以质量优良席卷全球。

从企业管理的角度讲,“日本制造”的命运转折与戴明所倡导的质量革命是绝对分不开的。《美国今日时报》曾评论说:“戴明管理哲学是日本经济奇迹背后的驱动力。”据统计,当时日本最顶尖的企业家中,有80%的人聆听了戴明的讲座。然而,这还不是全部的真相。在引入了戴明所倡导的质量管理体系之后,日本工厂进行了大量的实践与创新,创造出了诸如丰田生产方式、准时化生产、精益生产、单元生产、5S、改善等一系列的管理思想与工具。正是因为有了持续的管理创新与变革,“日本制造”才最终赢得了世界的尊重。

“中国制造”可以也应当从“日本制造”崛起的过程中得到启示:与其等待外部环境的好转,不如脚踏实地,从现在开始,自觉寻求经营与管理方面的变革。

作为一家致力于为中国企业的转型提供智力支持的咨询公司,华通咨询在过去的近十年时间里,对中国企业经营管理中的常见问题进行了系统、全面的总结。此次推出的《改善,永无止境》、《工厂治理:经营策略篇》、《工厂治理:管理技术篇》三本著作,代表了华通咨询在工厂管理方面的最新研究成果。这三本书鲜明地传递了这样一种思路:以改善精神引领治理变革,通过治理变革推动持续改善。这一思路又可进一步简化成两个关键词:改善、治理。上述思路的得出,得益于华通咨询过去多年来对日本经验的系统总结,更得益于华通咨询对中国现状的深刻洞见。

改善是日本企业的精魂,改善是日本企业人的基因,“中国制造”要想走出困境,应该好好学习日本的改善意识与改善技术。《改善,永无止境》一书将改善理念与改善方法、工具等有机融合在一起,旨在帮助读者掌握改善理念,快速习得改善的具体实践方法。

“治理”与“管理”虽然只有一字之差,但含义却有很大不同。简单来说,其最大的区别就是治理侧重于宏观决策,而管理侧重于具体执行。工厂治理关注的是“要去向哪里”,而工厂管理关注的是“如何到那里”。“中国制造”要想走出

困境，不应该仅仅停留在对管理问题的临时补救以及对管理体系的简单修补，而应从更宏观的角度积极实施治理创新。这里所指的治理创新，包括两个层面的意思：一是经营转型；二是管理变革。其理念与方法分别体现在《工厂治理：经营策略篇》与《工厂治理：管理技术篇》两本书中。

经过一百多年的努力，中国的制造业产出已经再次位居世界第一了。但无论是在品牌建设、技术创新，还是在生产效率、质量管理等方面，“中国制造”仍有很大的差距。“中国制造”正处于从量变到质变的阵痛时期，转型与变革是这一时期的两大主题。理想很丰满，现实很骨感。中国工厂只有从目前的阵痛中蜕变出来，才有可能朝着“中国创造”的方面前进。希望这三本书的出版，能够为中国工厂尽快走出困境，重塑辉煌贡献绵薄之力。

2012年7月

自序

中国企业从改革开放以来经历了三十多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是由于我们的底子较薄、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放式管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出最大化。过去，我们可能认为管理好客户或者做好

产品研发是第一要务,今天,这两者同等重要;过去,我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键,今天,质量、成本以及产品创新等都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本的事实就是:在一个社会快速发展的时期,把管理的重心压到任何单一经营管理要素上,都是行不通的,都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的瞄定、竞争优势的形成与巩固、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入系统整合、优化的范围。最终,我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念,它更需要落实到具体的行动中,落实到实际管理行为中,它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此,我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法,有意识地去消除企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年时间里,华通咨询(全称“北京华通正元管理咨询有限公司”)一直在从事企业管理咨询和研究工作,我们有机会了解到各类型企业经营管理中常见的问题,也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时,华通咨询在过去近十年的时间里,已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此,华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标,华通咨询确立了一项基本的使命,那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去这些年里,我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平的使命感努力地工作,未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品,是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题,进行系统分析和总结的成果,也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上所述。

但是,除非管理者认识到企业的管理不足以及自身的不足,意识到这些不足是迫切需要解决的问题,否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升,首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者,是不适合当

下以及未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同仁们共勉！

孙科

2012年3月

前言

任何企业都存在着或多或少的问题,这是毋庸置疑的事实。其中的区别是,一些企业视问题为改善机会,在一次次改善中获得成长;另一些企业则漠视或逃避问题,甚至视问题为投机机会;还有一些企业经营者或管理者虽有改善之心,但无改善之行,在现实面前表现出种种无助或无奈,使企业陷入泥潭之中。

百年沧桑,大道至简。改善一词道尽了那些屹立于时间长河中卓越企业的精髓。丰田、佳能、三星……它们在改善中成为世界领先企业;华为、海尔、格力……它们在改善中走出国门,成为世界知名品牌。与此同时,一批批企业倒下了,它们或因为质量问题,或因为创新问题,或因为管理问题消失于人们的视野之中。

当下,在又一次经济危机面前,面对成本上升、全球竞争进一步加剧等诸多挑战,企业如何做好自身的改善工作,快速提升市场竞争力已经成为所有经营者和管理者必须重视的课题。这要求企业内部建立起一种持续改善的文化,使每个人都自觉地承认问题的存在,认真地观察和思考,不断地改进现状并寻求更高的管理水平,进一步掌握改善活动推行的能力。这是一个非常重要的动态过程:如果人们学不会改善,那么企业的经营和服务也不会做得很好。

为了给企业改善的具体实施提供尽可能多的参考,华通咨询的顾问老师和研究人员根据长期的现场辅导经验以及企业内部培训的实际需求精心创作了本书。

在本书中,我们将阐释改善的基本理念,细致地描述知名企业发生的改善事例,使读者能够在阅读过程中深刻认识到改善的重要性,发现改善的规律,从而建立起持续改善的信念。正所谓“唯晓事成之规律,方持不灭改善心”,唯有秉持持续改善的信念,人们才会更认真地研究事物发展的规律,不断寻求改善的机会和途径。

在阐释理念的同时,我们还会将改善理念与改善方法、工具等有机地融合

衷心希望本书能给广大读者朋友在工作上带来帮助。如果您发现书中有不妥之处,还请提出宝贵的意见和建议。

2012 年 7 月

第 1 章 改善始于问题 / 1

- 改善：日本企业的精魂 / 3
- 改善：日本企业人的基因 / 6
- “中国制造”危机溯源 / 9
- 一味模仿成就不了优秀 / 12
- 改善的天敌：无视问题 / 14
- 把所有问题摆在桌面上 / 18
- 改善让员工更优秀 / 21
- “中国制造”，从改善做起 / 24

第 2 章 拒绝借口，积极改善 / 29

- 以“现在最差”为起点 / 31
- 借口是改善的天敌 / 34
- 持续改善才能出成效 / 37
- 彻底改善才是真改善 / 39
- 改善需要实干精神 / 42
- 主动寻求管理者的支持 / 45
- 重视改善的过程 / 48
- 切莫一错再错 / 51
- 全力铸造企业行动力 / 54

第 3 章 改善是每个人的职责 / 59

- 改善让工作更美好 / 61
- 自我改善的勇气与决心 / 63
- 改善是管理者的重要职责 / 65
- 工作关系也是改善内容 / 68
- 生产产品就是生产人才 / 71
- 多动脑子少花钱 / 74
- 指定现场改善督导人员 / 76
- 让员工主动寻求进步 / 79
- 激发员工的改善热情 / 82

第 4 章 改善的方法 / 87

- 改善要落地，方法最重要 / 89
- “5S”活动：改善企业基本面 / 91
- 在遵循标准的基础上改进 / 97
- 工作方法改善四步法 / 99
- 于细微处寻找改善点 / 103
- 可视化管理：让问题显现出来 / 105
- 用好一页 A3 纸报告解决问题 / 109
- 灵活应用 ECRS 和 PDCA / 115
- 检查表：让改善活动习惯化 / 119
- 先改善，再标准化，最后精益化 / 123

第 5 章 现场问题现场改善 / 127

- 别让流水线隐藏了问题 / 129
- 从现在开始，重视现场 / 130
- 改善任何不产生价值的行为 / 132
- 用大野耐一圈观察作业现场 / 135

- 出现问题,立即停线检查 / 139
- 寻根究底,问 5 次“为什么” / 142
- 制定对策,将结果标准化 / 146
- 让每个员工都能理解和操作 / 149
- 做好维持,也做好持续改善 / 152

第 6 章 全方位协同改善 / 157

- 改善是一场跨职能的联合作战 / 159
- “顾客至上”的改善思维 / 163
- 确立每个人的目标责任 / 166
- 每个人都要投入到改善活动中 / 170
- 积极组建各种改善小组 / 173
- 有效推动每一项改善活动 / 175
- 合理化改善的推进步骤 / 177
- 企业全方位的改善评估 / 182

第 7 章 持续改善,全面进步 / 185

- 拓宽改善的视野范围 / 187
- 从生产产品到制造商品 / 188
- 点面协调,实现整体改善 / 190
- 高质量、低成本的改善模式 / 192
- 迎合市场变化,引领市场方向 / 195

参考文献 / 198

第1章

改善始于问题

企业和人生一样,不断改善与提升是永恒的主题。而改善的前提与关键在于:直面问题的勇气、发现问题的能力、持续的改善精神,以及娴熟的改善技术。那些一流的企业和员工早已深谙这一管理哲学,它们的历史中始终涌动着改善的浪潮,他们的内心始终洋溢着改善的激情。而这也应该成为“中国制造”的发展目标和自发追求。