



精益精神

孙科柳 孙丽◎著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

精益精神

孙科柳 孙丽◎著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 简 介

本书从责任、协调、积极参与、思维模式、问题分析、实践、成果、持续8个方面，阐述了精益推行过程中经常遇到的各种问题，准确剖析了这些问题产生的深层原因，并总结出了一系列被验证行之有效的精益推行方法，以帮助读者树立精益思想，从而获得精益推行的实战能力。本书适用于精益推行者及咨询和研究人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

精益精神 / 孙科柳, 孙丽著. —北京: 中国电力出版社, 2014.10

ISBN 978-7-5123-6446-2

I. ①精… II. ①孙… ②孙… III. ①企业管理—研究

IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第217236号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 于湘婉

责任校对: 王开云 责任印制: 赵 磊

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2014年10月第1版·2014年10月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本·15.75印张·213千字

定价: 38.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

丛书序

精益管理思想盛行于欧美和日本等制造业发达的国家。自 20 世纪末出现以来，至今已形成了丰富的管理思想和管理技术体系，并延伸到非制造业——服务业、信息产业等诸多领域，几乎成为绝大多数企业优化、升级管理平时必经之路。近十年来，国内的很多企业开始在企业内推行这种管理思想。

精益管理思想可以简单地理解为“以创造顾客价值为导向，以价值流分析为依据，重新审视企业内部的运营管理，发现增值环节，剔除或减少非增值环节，优化价值产出过程，减少不必要损耗”。为满足中国企业迫切提升管理水平、推行精益管理的需要，我们创建了一个综合性的精益管理思想普及与交流的平台——“精益界”。我们组织精益管理专家和一线精益管理咨询师撰写一系列精益管理实践指导图书，并提供相应的培训课程。这一系列图书包括企业推行精益管理的一般思路、方法、技术、工具和实用表单等。

我们计划组织一线精益管理咨询师队伍和研究人员，系统梳理中国企业普遍存在的各类管理问题和文化建设问题，从精益管理思想和实践中找到科学有效的解决方法。

为此，我们将陆续推出一系列精品图书：“实用精

益 7S 管理丛书”，包括《精益 7S 现场管理自检手册》《精益 7S 现场管理实战课》《精益 7S 现场管理实用技术》《精益 7S 现场管理标准化制度模板与实用表单》《精益 7S 工作法》；“实用精益班组管理丛书”，包括《精益班组管理自检手册》《精益班组管理实战课》《精益班组管理实用技术》《精益班组管理标准化制度模板与实用表单》《做精益班组长》《管好班组带好人》；“管理岗位实用精益管理丛书”，包括《基层管理者实用精益管理》《中层管理者实用精益管理》《车间主管实用精益管理》等。

图书的相关信息及相应的培训课程可参考精益界网站（www.leanall.com）。我们将根据精益管理调研和研究的实际情况，随时调整计划，有针对性地为读者朋友们服务。

精益界

2014 年 9 月

前 言

当下，面对成本上升、全球化竞争进一步加剧等诸多挑战，我国企业暴露出很多管理缺陷，如管理粗放、效率低下、竞争力弱、抗风险能力差等。很多竞争力弱的企业已经倒闭或面临倒闭。迫于巨大的经营压力，越来越多的企业引入了精益管理模式，期望以此提升企业运作水平。然而，很多引入精益生产模式的企业，往往面临着精益生产不能落地的问题，这些问题真切地反映了中国企业在推行精益化过程中面临的风险。

其实，企业要想获得成功，并非简单地推行精益管理机制就可以，因为有一种因素会给精益成功产生更强的影响力，这就是企业人的精神。进一步说，我们必须努力改变管理者和员工的思想，形成一种精益精神，这样才能让精益管理生产在企业中真正落地生根，形成企业的文化内核，确保企业精益管理能够持续推进。

为了帮助读者朋友们获得这种精神，我们特别策划了本书。在本书中，我们将阐释“精益”的基本理念，使读者深刻认识到推行精益管理的重要性，发现精益推行的规律性。同时，我们将通过生动有趣又引人深思的案例，解读精益推行过程中的关键思路、操作技巧，为读者树立推行精益化的正确价值观，使读者在思想意识和行为方式上达到高度统一，最终有力推进企业精益活

动的开展。

具体而言，本书具有以下几个特征。

（1）从员工的角度切入

本书并不是面向企业管理者谈精益，而是面向员工、精益执行者谈精益的意识及实践问题，旨在帮助读者朋友明晰一个问题：身为基层企业人，自己应该具备什么样的意识。

（2）从精益推行的逻辑展开

我们依据明确精益责任、形成联合意识、接纳精益行为、建立精益思维模式、精益规划、精益实践、保障精益成果、实施长期精益这一基本逻辑，逐步展开论述，帮助读者逐步认可精益精神，并主动开展精益活动。

（3）主题典型、分析透彻、结论准确

本书的各个主题，是每一个精益推行者必须会思考的问题。我们将以案例直播的形式提出主题，再深入剖析这一主题背后隐藏的问题，寻找其产生的根源，最后给出正确的行为方案。

最后，我衷心地希望本书能给广大读者带来帮助。如果您发现书中不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

目 录

丛书序 前 言

01 / 每个人都有精益管理的责任	1
企业的成功源于精益	2
推行精益也需要一定的勇气	5
精益推行是我们的重要责任	8
将工作关系纳入精益管理范畴之中	12
学会与工作赛跑	15
每个人都应主动寻求进步	18
聚焦于问题的解决	21
有时候，我们需要一位督导者	24
02 / 精益是一场联合作战	27
精益能够成功源自跨职能联合作战	28
我们要坚持“以顾客为导向”	32
目标任务的协调是十分必要的	37
积极实现内部资源的共享	40
让工作对接更快捷	43
让工作保持一定的节奏感	45
精益活动的推进应循序而行	48
精益管理也需要全方位评估	52
03 / 我们不需要任何借口	57
现在是你最差的状态	58

与其找借口，不如马上行动	61
工作常识不一定好用	64
重视精益管理的过程	67
企业不需要评论家	70
主动寻求管理者的支持	73
一错再错绝非智者行为	76
彻底解决问题才是真正的精益管理	78
绝不可忽视环境的影响力	82

04 / 你应具备这样的思维模式87

主动思考，不盲从	88
从表面发掘隐藏其后的部分	91
不产生价值的行为必须去除	94
对智慧的体贴是退步的温床	98
一味模仿不能成为精益实现的保障	100
相信方法总比问题多	103
我们的智慧是无穷尽的	107
随时记下你的想法	110
在双赢的前提下谈“精益”	113

05 / 学会分析问题117

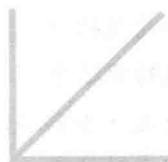
无视问题是精益化的天敌	118
把所有问题都摆到桌面上	122
每个细节都可能成为精益改善点	127
风险也应该处于考量范围之内	129
带着目的去思考	133
寻根究底，每次都问 5 个为什么	136
记住：问题的根源只有一个	141

从不同的情境中不断挖掘问题	145
你需要给出一个有创意的答案	149
06 / 精益实践亦有模式可循	155
一开始就做正确的事	156
事前预设置最佳的做事方法	158
在遵循标准的基础上改进	161
采取有效的工作分配法	164
设法将工作流程化繁为简	168
每个人都应完全理解工作要求	171
想好了，就马上行动	174
确保工作一次做到位	177
让工作环境更加简洁有序	180
善用网络提高工作效率	183
07 / 让精益推行出成果	187
有成果，推行精益才有价值	188
精益计划要有弹性	191
精益行动不必等到“万事俱备”	194
精准执行，让精益方案落地	197
一发现问题，就立即喊停	200
你必须主动报告精益推进程	204
灵活应用 ECRS 和 PDCA	208
用标准化手段形成精益习惯	211
让精益的智慧可视化	213
08 / 天天精益，天天实践	217
仅有短暂的热情是不够的	218

过去的经验会阻碍今天的进步	220
挑战那些看似不可能的事	222
从一个个小的精益活动开始推行精益	225
面对困难，我们绝不放弃	227
为我们每一次进步鼓掌	229
不断拓展精益的视野	231
我们必须快速应对变化	234
精益的成功来自于持之以恒的精益管理	237
后 记	241
参考文献	242

01

每个人都有精益管理的责任



只有每个员工都精益求精，企业竞争力才会得到提升。只有企业竞争力得到提升，个体才会得到更好的发展。因此，无论是放眼企业未来的整体发展，还是基于对个人利益的考量，我们都应该勇敢地承担起精益管理的职责。

企业的成功源于精益

真正的精益管理是以更有益、更完美为目标的，
企业要获得成功，绝不能离开精益。

“精益”是一种追求进步的活动，它意味着改善、提高。但是在很多时候，很多人直觉性地反感“精益”所带来的变动，一提及“精益”二字，便会万分抵触。其实，我们应该尝试转变这种态度。因为，一项真正意义上的改善绝不会使我们的活动更复杂或更困难，而应以更有益、更完美为目标，它会使我们乐于参与其中。

位于美国宾夕法尼亚州坦帕市的乔奇食品公司曾进行了一项特别的精益管理活动：董事长佛列德·乔奇决定，每位支援现场工作的人，都必须将他们的办公桌移到现场去。刚开始，这一决定几乎遭到所有人的反对，众人大多心不甘、情不愿地执行着这一决定。但没过多久，大家就因精益管理过程中所取得的成果转变了态度。

部门经理托尼·普利欧说道：“我发现我的员工都具有很多能力——艺术的才华以及实务的技术，这些都是以往我所不了解的。他们自己就能使作业流水线变得不一样——他们将每一件工作都做得有条有理、一丝不苟。”

从这位管理者的发现中我们发现，精益管理活动的价值——它让人们更乐于展现自己的才能，同时也使工作更见成效。

精益让目标更容易实现

事实上，我们自己也可以从一些操作细节上，更细致地观察到推行精益活动所带来的效果。

以某厂产品检验时的产品摆放为例，人们经常抱怨在将某托盘中的一批产品做拿起又放回的目视检验动作时，若中途被人打扰，很容易忘记究竟检

验到哪件产品上，而一旦将某个产品或装产品的盛放盒放错位置，就会造成重大差错。

针对这个问题，一位员工进行了这样的精益化调整，如图 1-1 所示。

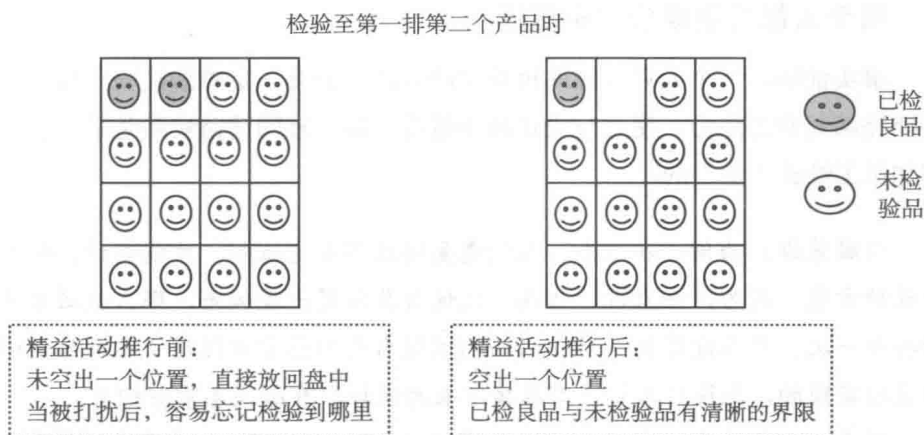


图 1-1 精益活动推行前后的摆放方法

推行精益活动后，员工在检验时，先取出第一个零件放在一边，从而腾出一个空位，然后再依次拿起第二个未检验的零件。若为良品，则放回时放在第一个空位上。这时，盘中原先第二个产品的空位就成了已检良品和未检验品的分界位置。

上述案例非常直观地展示了精益管理活动给员工工作带来的便利，这种便利也使得其工作更快速、高效，有助于其成功实现目标。

事实上，推行精益活动的益处不限于此。今井正明曾对推行精益活动所能带来的八大益处进行过总结，即：使工作更容易、使工作更安全、使工作更有效率、排除不方便的工作、排除单调性工作、节省成本、节省时间、改进产品质量。今井正明认为正是基于推行精益活动的益处，日本企业才愿意去尝试推行精益活动。而且，精益管理成果会在落实过程中被反馈给员工，比如某个环节的精益管理使人们的工作量减少，又确保了人们的安全。

可以说，精益活动的推行会让工作变得更美好。所以，无论是为了自己还是为了企业，我们都应该让精益管理逐渐成为每名员工不可取代的工作和不可推卸的责任。

每个人都希望成功越来越近

事实证明，一个人只有借助精益实践活动，拥有了足够的经验“量”，才能提高其业务能力，使之与成功越来越近。最直接的精益实践是最有利于增加员工经验“量”的。

以服装设计为例，在过去，人们需要通过不断地试制，才能创作出优秀的设计方案。因为，一旦设计错误，致使剪裁位置出现偏差，那么就必須重新再试一次。产品设计的成功是由人们通过自己的感官在经历了无数的试制错误后实现的，与设计人员能否在接下来的设计中有所改善紧密相关。

现在，人们主要依靠高科技进行模拟仿真。电脑模拟可以帮助人们掌握每次模拟的数据，在不断纠正的精益实践活动中积累更多经验。

无论是过去还是现在，人们实现成功设计的关键，都是设计人员能否在持续的问题改善过程中取得足够的经验“量”。当然，经验“量”的积累也要求个体具有主动积累经验的意识。佳能公司董事长酒卷久曾在《为自己而工作》一书中提及了自己的工作方法：

就我而言，无论是被分配到哪个部门，我在工作时都想着要超越那个部门的最高领导。当我成为课长、部长后，我便开始思考如何成为“行业第一”、“日本第一”、“世界第一”。

可以说，我是凭借“为实现梦想该怎么做”的想法一路工作过来的。我把上司分配给我的工作，按照我自己的方式去做，以此激发自己的积极性，直到我成为佳能公司的社长，仍然这样要求自己。

现在我的梦想是：使佳能公司成为世界一流水平的高收益企业。为了实现这一梦想，很有必要擦除一些脏的东西（把一些没用的东西去除，追求业务的高效率），思考解决问题的办法。

酒卷久之所以变得越来越优秀，正是得益于他能够针对自己工作中的问题提出不断改善的精益要求。如果一个人在工作中坚持自己的精益目标——需要不断改善工作绩效，增强工作能力，那么他的事业成功便指日可待了。

精益良言

1. 如果“精益”活动使我们感到更加疲劳，那么它绝非精益，而是破坏。
2. 精益的推行使得我们的工作更美好，因此应成为一种不可取代的工作责任。
3. 长期保有精益目标，精益求精地做事，那么成功便指日可待了。

推行精益也需要一定的勇气

勇气促使人承担起一切重负，
支撑人们坦然应对精益管理过程中的各种难题。

精益的价值决定了我们终究会接受“精益”行为本身，但是在企业精益管理过程中，企业上下必然会历经一个精益管理带来的蜕变的过程：必须把旧的、坏的习惯或传统抛弃，愿意学习新的技能，发挥自己最大的潜能，创造新的未来……这要求我们有勇气和决心面对精益管理活动。

我们先来讲一个关于鹰的故事。

我们知道，鹰一生的年龄可达70岁。但是，这种被称为“世界上寿命最长”的鸟类，在其40岁时要面临一次生死存亡的抉择！

此时，它们的爪子逐渐老化，难以捕捉到猎物；喙变长变弯，垂至胸脯；翅膀上长出厚厚的羽毛，沉重得使之难以飞翔。因此，鹰只有两种选择：要

么等死，要么经历长达 150 天的蜕变。

在这个可怕的过程中，鹰将忍受着巨大的痛苦。第一步，除去老化的喙，为此它们需要在石壁上磨掉喙皮，直至其完全被剥离。这时的鹰已经无法进食，仅能够凭借体内为数不多的能量来维持生命。

数月后，新的喙生长出来，鹰便开始了第二步。它们用喙把老化的趾甲逐一拔掉……新趾甲长出后，它们再用新趾甲把身上那些长而重的羽毛一根根拔掉……在这三步中，如果它们无力承受痛楚或受到来自外部的袭击，那么其生命便会走向终结。可是，只要它们的新羽毛长出来，原本奄奄一息的鹰便迎来了新生——它们又可以重新捕食了，而且还能再活 30 年！

蜕变之于鹰正如精益管理之于人。当一个人发展到一定阶段，一些过往支持其成功的因素往往可能阻碍其进步。此时，如何从各个角度综合考虑来推行精益活动，便成为个人持续发展的关键所在。不过，人的蜕变与鹰的蜕变一样，也会经受无数的风险与痛苦。

风险总是让人心生胆怯

虽然我们都希望精益管理活动能够给自己的工作及生活带来极大的改观，但是精益管理本身是一种打破现状的活动，这意味着它不可避免地存在着失败的风险。更让人头痛的是，失败又是非常容易发生的。

比如，在推动精益活动时，我们可能会被精益活动带来的效果所迷惑，希望精益活动的推行能够使企业一步登天，迅速地成为丰田公司那样的企业。

又比如，我们在制订精益管理方案时，未能准确把握公司现状，方案脱离实际，或者高估了精益管理方案本身的可行性时，导致我们难以从根本上解决实际问题。

这些问题使得我们虽然满怀推行精益活动的热情，在工作实践中也投入较多，但收效并不乐观。