



Mc
Graw
Hill
Education

THE LEAN TURNAROUND

How Business Leaders Use Lean Principles to Create Value and Transform Their Company

—— [美] 亚特·伯恩 (Art Byrne) ©著 王俊兰©译 ——

精益的转变

领导者如何利用精益原则
创造价值并改变自己的公司

畅销书《精益思想》作者
詹姆斯·P.沃麦克倾情作序推荐



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



Mc
Graw
Hill
Education

THE LEAN TURNAROUND

How Business Leaders Use Lean Principles to Create Value and Transform Their Company

—— [美] 亚特·伯恩 (Art Byrne) ©著 王俊兰©译 ——

精益的转变

领导者如何利用精益原则
创造价值并改变自己的公司



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

精益的转变 : 领导者如何利用精益原则创造价值并改变自己的公司 /
(美) 伯恩 (Byrne,A.) 著 ; 王俊兰 译. — 北京 : 中国电力出版社, 2015.3

书名原文: The lean turnaround:how business leaders use lean principles to
create value and transform their company

ISBN 978-7-5123-6922-1

I . ①精… II . ①伯…②王… III . ①企业管理 IV . ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第295623号

精益的转变 : 领导者如何利用精益原则创造价值并改变自己的公司

(美) 亚特·伯恩 著 王俊兰 译

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: 郝军燕 责任印制: 赵 磊

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2015年3月第1版·2015年3月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·14.25印张·197千字

定价: 46.00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

版权所有 翻印必究

THE
LEAN
TURNAROUND
精益的转变 **推荐序**

很荣幸为亚特·伯恩先生的图书作序。电力出版社在当下这样的经济环境下引入《精益的转变》一书，可谓恰逢其时。

市场经济在中国刚刚萌芽时，一个全球性的概念——“精益生产（Lean Production）”也悄悄进入人们的视线。随着全球经济危机的逐步蔓延，历经二十多年市场经济的中国企业家们意识到，一味仰仗“浑水摸鱼”、“瞎猫逮死耗子”来获取利益（暴利）已经不再是企业长久的运营之道。人们越来越深刻地意识到，企业需要规范化管理，企业需要精细化管理，企业更需要精益化管理。

一个不懂书画的人不知道每一笔应该精细到什么程度，一个不会唱歌的人不知道控制气息应该精微到什么程度，一个没有真正禅坐过的人不知道心神应该定到什么程度，同样，一个对“精益”略有所知的人不知道企业的管理应该“精”到什么程度。笔者和精益界的同仁们，从事精益管理培训、咨询十余年，对中国企业经营者和管理者们的精益历程颇有感触。他们由对精益的陌生感知到慢慢去尝试，由一波三折的反复实践，到初见成效的信心渐增，

最终，他们清醒地意识到：精益是企业的必经之路。

有了清醒的认识，并等于有了深刻的感知，也正因如此，中国企业最近十年来对精益管理的导入使得很多企业的经营者和管理者对“精益”产生了更模糊的认知。在沟通的时候，他们常常不经意地释放出一种对精益了然于心的神态：你说 5S 是精益管理的基础，他说“我们天天都在做”；你说精益的实施需要当值者亲临现场指导，他说“我们经常视察现场”；你说组织的每一个改善需要配合整体的运营，即价值流管理，他说“我们的管理流程都是一环套一环，很符合逻辑”。对精益表象似是而非的理解使他们淡化了或根本没能意识到真正的精益管理需要“刮骨疗毒”，从经营者、管理者的思维深处从新架构符合企业自身的精益管理体系。

《精益的改变》(THE LEAN TURNAROUND)是近十年来全球范围内关于精益管理方面的又一重要力作。作者亚特·伯恩通过自身多年精益管理的经历再一次阐释了精益管理的卓越成效关键在于挖掘客户的深层需求、管理者精益思维的改变、价值流的通盘经营和高层落实基层的切实行动。他极力扭转似乎根深蒂固的思想——精益只是制造业的事。

随着 ISO 9000 质量管理体系在中国企业的普遍实施，几乎所有的企业者都知道关注客户需求的重要性，即八大质量管理原则之首的“以客户为关注焦点”。遗憾的是，我们多年精益管理咨询体会到，大多数企业推行质量管理体系只是在应付客户、走过场，没能真正将体系的具体要求落实到实际的管理细节上，也就是说，“以客户为关注焦点”原则的落实仅仅是浅尝辄止。

关注客户的需求通常有四个层次：满足客户的直接需求、寻求并满足客户的间接需求、完美售后服务、以完整的客户立场全新挖掘客户未来的需求。亚特·伯恩通过深层关注客户需求的亲身经历，使得线模公司在行业萧条时期以极高的盈利实现了销售额的持续增长。这对还在市场经济大潮里随波逐流的中国企业者们来说，无疑是一盏远航的明灯，行动的指南。即，关注客户的需求，关键在于深层地挖掘其潜在的、未来的需求。

我和我的同事在给企业培训、现场辅导时，企业高层常常指定某个负责人前来听课或跟在我身边去管理现场。这里不是说该负责人能力不行，问题是此人没有实际权力，调动不了推行精益改善所需要的人力、物力、财力等资源，也就是说权责不匹配。《精益的改变》作者亚特·伯恩之所以能让所在的企业获取丰厚的利润，原因就在于作为 CEO 的亚特·伯恩自身思维深处拥有彻底变革的因子，这是改变企业的至关重要的前提。而不是领导层或高管置身事外，任凭手下去折腾，然后索要成效。

精益改善，表面上看是管理现场各种元素排列组合的优化，而实质上是人思维层次优化的不断递进，尤其是领导层思维的转变。面对企业的经营管理，只要领导层或高管思维里存有管理缺失或漏洞，企业的整体运营就会失去平衡。任何一项管理变革，主导者的思维动机一定是走在最前面，否则过程中的实施行为就会缺乏驱动力。

我们的团队在精益管理咨询的过程，时常发现企业推行精益改善常常东一枪、西一枪，有的甚至拆东墙补西墙以显示改善的成绩。丰田模式十四项原则的第一条就说“管理决策以长期理念为基础，即使因此牺牲短期财务目标也在所不惜”。意思是，我们导入精益管理不是企业运营初期的打游击、地道战，而是在相对平稳的运营环境里，企业高层放宽视野、从长计议，围绕企业的价值流重新合理调配组织的各种资源。关注价值流的管理企业才能做到真正意义上的“精益”。

据说，乾隆皇帝大臣们呈上来的奏章，他认为很多奏章的内容不能与实地考察相提并论，所以他要微服私访、体察民情。同样，企业里的有些报告和报表也不可信，因为真实的数据在传递的过程中已经层层过滤，有的已经偏离事实。领导层和高管依此作出决策，能想得得出企业运作到最后成果会是什么样子。

一个精明的领导者或管理者能通过现场的某一具体现象推测出企业价值流的终端将会产生怎样的效应，如果我们长年累月仅凭书面的数据作为企业

决策的依据，企业一定是模糊着运营，最终都不知道是怎么死的。所以亲临现场开展经营改善活动是企业领导者和管理者必不可少的管理功课。亚特·伯恩在《精益的改变》书里再一次强调了企业高层深入管理现场的必要性，这是高高在上的企业家们最不习惯的地方，但也是最见效的地方。现场是一切改善的最终点，也是利润的增长地。

《精益的改变》这本书对经历过二十多年市场经济的中国企业家来说，只要用心地读一读，我们就能从中发掘出精益改善的精髓。

齐忠玉

精益界 (leanall.com) 高级讲师



精益的转变 序

亚特·伯恩比我在过去 30 年中遇到的任何首席执行官——其中不乏声名显赫的知名首席执行官——都更了解创造性的改变。我之所以对此清楚，是因为自从我在 20 世纪 90 年代初遇见亚特，决定在《精益思想》第七章中写一写美国线模公司^①的事迹以来，我一直都密切关注他的工作。

三十多年前，亚特在美国通用电气公司开始了他的管理生涯。当时通用电气公司是全球公认在管理方面做得最好的大型公司。正如亚特在本书第一章中描述的那样，他很快发现了我们现在所说的现代管理——已成为全球管理样板的美国通用电气公司管理体系——的局限性。

随后亚特去了丹纳赫集团^②，在他的帮助下丹纳赫集团即将成为过去 30

①美国线模公司（Wiremold），于 2000 年被法国罗格朗集团（Legrand）收购。作者曾在该公司担任 11 年的首席执行官。——译者注

②丹纳赫集团，美国一家以工业仪器及设备为主要业务的跨国公司，旗下拥有电子和测试业务、医疗技术业务、环境保护业务等多个业务平台。——译者注

年间持续取得最大成功的实业公司。亚特监管着丹纳赫集团半数的投资组合，他在该公司的成功中起了至关重要的作用。亚特之所以能做到这一点，是因为从丰田公司学到了一种新的管理方法。在这种管理方法下，高层领导者可以直接采取行动转变核心工序。这种方法在丹纳赫业务系统中被奉为法典，它使该公司持续发展直至今日。

后来亚特又去了美国线模公司。在那里，他作为首席执行官学会了如何快速地转变大型公司中的各个方面，同时他指导该公司开展了大范围的试验。他站在客户的立场重新思考价值，并探索线模公司需要作出怎样的转变以首先求生存（当时线模公司能否存活尚且未知）、然后求发展。以此为开端，他越过常见的成本、质量以及物流难题（后来所有这些问题都被成功解决），重新探索客户想要线模公司解决的问题。

亚特立刻弄清一个事实，许多客户并不想购买单一的零部件——建设工程所需的电线槽和配件，而需要适时提供的质量上乘的成套设备。这些成套设备应包含有给一个科学实验室或一家医院或一个工厂布线需要的所有零部件。此外，客户还希望线模公司在送货前尽量将这些零部件组装好，这样整个布线系统就可以尽快被安装，减少现场安装花费精力。通过从客户的立场重新思考价值以及创建新工序提供客户需要的服务，线模公司得以在萧条的行业中以极高的盈利实现销售额的持续增长。

如今，亚特在一家私募股权公司工作，这种私募活动本来应该创造出更多的社会财富，但其实往往只是把财富从一个集团转移到另一集团而已。在这家公司，作为公司董事会的主席，他学会了如何同时令许多公司转变，他通过为客户创造更多价值、为员工创造更稳定的工作岗位、为公司股东创造更多财富实现了转变。在做这些的过程中，他完善了一种转变模式。即便在经济不景气的形势下，所有首席执行官仍然可以效仿这种模式重新定义价值、创造财富。

亚特就是这样一个人令人瞩目的人才，他曾在不同管理级别转变过企业，

从业务部的总经理到多元化经营公司的集团执行官，到大型制造公司的首席执行官，再到私募股权公司的运营合作方、非执行总裁。但是自 20 年前我们首次相遇起，真正让我刮目相看的是亚特身上那种化繁为简的天分，这是一种能使企业中每个人都参与进来完成惊人转变的天分。

当我第一次走进位于康涅狄格州的西哈特福德小镇线模公司的亚特办公室时，他立刻提议我们一起散散步，参观线模公司的价值创造工序，切实看一看企业的巨大转变。在我们散步的途中，他描述了令人期待的前景，他将通过重新思考客户价值，在销售和客户服务、产品开发、采购及操作的运行过程中转变创造价值的核心工序，带领企业实现这种愿景。

在这本书中，亚特以简单清晰的语言描述了他学习这种新管理方式的历程。他告诉首席执行官们，如果他们愿意卷起袖子到工作现场（创造价值的地方），从实践中学习，就能够在任何一家公司获得和亚特一样的成就。这是本书的核心所在。

本书中的最后一部分对大多数现代经理人来说都有点难度，因为一直以来他们被传授的都是领导者能坐在行政套房中利用商学院里学到的理论和幻灯片进行领导，以及成功的领导者从不犯错。相反，亚特教我们的是领导者必须到工作现场通过亲自实践进行领导，至于犯错误——是无法避免的。但如果他们为了一个明确的目的参与严格的转变过程，这些错误会被他们的企业接受（包括董事会）。这种转变过程容许每个人不断学习。

在阅读本书的过程中，你会见识到他那极富特色的清晰而引人入胜的叙事方式。你会了解到在任何行业内转变任意企业的简单方法。这种方法与当今任何典型商业书籍中给出的建议都迥然不同，后者充满了适用于英雄式领导的口号和劝诫，但关于如何在互相联系的世界经济中遨游，给不出任何有用的指导。

你还会了解到使企业变得更具竞争力的方法，这种方法是从企业的最底层开始，倾听客户的声音，创建出色的工序，这些工序是优秀公司的根基。

而且，这跟近年来被经理人和政府干预（在“竞争力”的争辩中常被提及）引偏的金融工程^①有天壤之别。亚特以简明清晰的语言描述了他个人学习新管理方法的历程。每一个有勇气尝试的读者都可以追随他的脚步。

詹姆斯·P. 沃麦克

美国精益企业研究所^②的创始人和高级顾问

美国麻省理工学院工程系统资深讲师

《改变世界的机器》《精益思想》和

《精益解决方案：公司与客户共创价值与财富》等书的合著者

①金融工程(Financial Engineering),指一切利用工程化手段来解决金融问题的技术开发,它不仅包括金融产品设计,还包括金融产品定价、交易策略设计、金融风险管理等各个方面。——译者注

②美国精益企业研究所(Lean Enterprise Institute)是一家非营利的教育和研究机构,致力于精益思想的传播和应用。——译者注

致 谢

正如你能预料的那样，这本书并非魔法般地自动出现。事实上，本书的写作工程比我预期的工作量要大得多、耗时要长得多。幸运的是，在整个过程中，有许多人鼓励和帮助我，我在此衷心地谢谢他们。

麻理子·伯恩 我亲爱的妻子和伙伴麻理子，从这本书的创作伊始就给了我很大的鼓励。甚至刚开始在我分心走神、偏离轨道的时候她还在坚持。她跟我一起工作，打完了我的全部初始手稿（我只会用一根手指打字，因此慢得要死），而从未对我那糟糕的字体抱怨不休。

奥利·阜姆、艾德·米勒 奥利（线模公司财务副总裁）和艾德（线模公司营销副总裁）是我在线模公司期间的同事。他们是线模公司里最主要的战略思想家，我始终重视他们的意见。奥利和琼·坎宁安一起合著《实型数据》（*Real Number*）。他们对如何写作很有见地。所以，我把早期的大部分手

稿都拿给他们看过，他们给我提供了不少宝贵的意见（有正面的、也有反面的）。更重要的是，和麻理子一样，他们鼓励我坚持下去。

埃米莉·亚当斯 埃米莉是个了不起的工作伙伴。她帮助我组织思路。她真是个文字大师。她能够理解我那杂乱无章的解释，并且很快简明扼要地用文字呈现出来。她不喜欢我叫她“文字警察”，但她确实做得很好，她使我的手稿变成了能被人看懂的文字。

詹姆斯·P. 沃麦克 我初次见到詹姆斯·P. 沃麦克是在20年前。他当时正跟丹尼尔·T. 琼斯创作《精益思想》这本书。自那之后我们一直保持着联系，他可以算得上是美国精益运动的“知识教父”。詹姆斯是个逻辑性很强的人，他使我的手稿富有逻辑。他给了我很大的鼓励，并且就如何使这本书的思路更清晰给了我许多建议。他还同意为我写序，并且在联系出版社的过程中给了我很大帮助。他还把我介绍给他合作很久的编辑汤姆·埃伦费尔德。

汤姆·埃伦费尔德 汤姆的帮助使这本书最终定稿并找到了合适的出版商。他很有见地，给了我很多建议，并且为本书充当了拉拉队长的角色。他帮助我前进并支持我完成了这一过程。

玛丽·格伦 作为麦格劳·希尔公司^①的副出版人，玛丽给了我许多有用的建议和鼓励。更重要的是，她拨云见日、协调各方资源，最终促成了这本书的出版。

^① McGraw-Hill，麦格劳—希尔公司，成立于1888年，总部在美国纽约，世界500强企业，是国际领先的教育、出版、信息及金融服务机构。标准普尔就是该公司旗下的品牌。——译者注

ART BYRNE

The Lean Turnaround How Business Leaders Use Lean Principles to Create Value
and Transform Their Company

978-0-07-180067-9

Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Electric Power Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2014 by McGraw-Hill Education and China Electric Power Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳－希尔（亚洲）教育出版公司和中国电力出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

版权 ©2014 由麦格劳－希尔（亚洲）教育出版公司与中国电力出版社所有。
本书封面贴有 McGraw-Hill Education 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号：01-2013-4853



推荐序	I
序	V
致谢	IX
引言	任何公司都能实现精益的转变 1
第一章	我的精益之路 13
第二章	不仅要做得精益之事，更要做得精益之人 31
第三章	指导企业进行转变的精益原则 45
第四章	精益会带你带往何方？ 61
第五章	围绕价值流优化人事安排 75
第六章	去工作现场开展经营方法改善活动 87
第七章	精益领导者的做法 109
第八章	精益如何改变一切 137
第九章	在市场中运用精益 151
第十章	将收益充分利用起来 169
第十一章	处处有精益 187
结束语	至此，你还在等什么 200
附录	精益资源 207

任何公司都能实现精益的转变

对大多数人来说，一想到“转变”企业，他们的脑海就会出现这些活动：重大的裁员举措，出售部门或解散公司中最弱的部门，出售冗余资产，减少债务，增加短期收入，出售公司。他们绝不会想到通过改善公司的增值方式达到转变的目的。为什么？我想这是因为绝大部分人都把“转变”这个词跟刚才提到的财务工程活动联系起来了。此外，几乎所有公司，无论经营好坏，都对他们的价值增值活动熟视无睹。“我们一直以来采取的都是这种方式”，这种心理依然存在于几乎每一家公司之中。

然而，如果退一步考虑，你会发现，公司增加价值的方式才是它与竞争对手的不同之处。事实上，长远来讲，这是企业成功的最重要、最有力的方式。因此，专注于改善每个价值增值活动才能真正对公司产生影响。对任何公司来说，真正的可持续的转变只会在该公司通过消除浪费、让价值流向客户，

实现了每项价值增值活动的转变后才会出现。这样，任何公司，无论好坏、无论身处何种行业、无论是制造业还是服务业，都能发生转变——其中当然也包括你的公司。

不断地努力发现并消除浪费，以此来改善你们的运营，即你们的价值增值活动，这才应该是你首要的、需要全身心投入的战略焦点。使企业中所有人员都参与进来，这不仅会使你的努力事半功倍，而且最终会引导你们形成一种持续改善(*kaizen*，译为经营方法改善，丰田公司对此的称谓)的企业文化。一旦到达了这种境界，对手将很难打败你们。

可以参照的行动方案

我认识到，仅仅从不同视角审视自己公司创造价值的方式，就会给你带来各种可能，而这正是本书的要点所在：如何以少创多。这没什么难的。我们需要做的不过是改变你的关注焦点，使你专注于改善企业中的价值增值部门，并给你一些工具，帮助你看到并消除浪费。我是通过运用大野耐一^①和他丰田的同事们创立的基本精益原则做到这一点的。

自1982年以来，我一直在不同的公司从事精益原则的实施工作。我已经在14个国家的30多家公司领导或开创了精益转变。我的职位不断变化，但是我以首席执行官的身份有效地领导了每一个转变。我并不是经营方法改善办公室的主管或顾问，也不是持续改善(*continuous improvement*，简称CI，持续改善)方面的专家。跟你一样，我是个经理人，我努力改善我所负责的公司的经营结果。除了精益管理方法外，我还运用了传统的管理方法以及大量常识。

①大野耐一，Taiichi Ohno (1912–1990) 著名的丰田生产方式的创始人，被日本人誉为日本复活之父、生产管理的教父、穿着工装的圣贤等。