



Continuous Improvement

著名 精细化管理 专家
精益管理

林惠春 著



持续改善

缔造一流企业

给困惑中的中国企业家
最好的答案——

每天改善1%，一年改善38倍

永远把现在当做改善的起点，
改善永无止境

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

林惠春 著



持续改善

缔造一流企业

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

持续改善: 缔造一流企业 / 林惠春著. —北京: 北京理工大学出版社, 2014.2
ISBN 978-7-5640-8443-1

I. ①持… II. ①林… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第247507号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京凯达印务有限公司

开 本 / 670毫米 × 960毫米 1/16

印 张 / 13.5

字 数 / 280千字

版 次 / 2014年2月第1版 2014年2月第1次印刷

定 价 / 29.80元



责任编辑 / 钟 博

文案编辑 / 钟 博

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

PREFACE

前言

一次与朋友聊天，无意中聊起一条调侃中国企业家众生相的手机短信：

起得最早，睡得最晚；
应酬最多，休息最少；
吃得最好，营养最少；
喝酒最多，吃饭最少；
赔笑最多，欢乐最少；
住店最多，回家最少；
看似潇洒，内心孤独谁知晓？

当时在场的几位朋友先是大笑，然后摇头苦笑。笑过之后，内心却是说不出的滋味。

虽然我算不上企业家，但曾经也在企业做过管理，现在做咨询，算是与企业家“为伍”。这条短信所反映的是大多数中国企业家，特别是民营企业家的艰辛，以及身心皆“亚健康”的生存状况。并且，这些都是我亲眼所见。

1992年，当我从湖南商学院下海时，国内市场经济刚刚起步，在那时的企业家眼中，机会大于管理。而作为管理学的讲授者，我自信相对于当时的大部分企业家来说，对管理算是有点认识的。但是，当这点理论知识遭遇市场现实，特别是在我大量接触外企之后，我不禁惊异，在企

业管理的道路上，美、日、德等国家已经走出去很远。

比如，比起日本的企业家，中国的企业家无论是个人能力，还是责任心与付出，都比日本企业家强；而同样级别的员工，中国的也不比日本的差。但是，当通过管理将之投射到企业整体的质量、效率等方面时，中国的企业却大打折扣。

于是，我不觉成为管理思想的引入者和交流者，也由于自己在国内的实践，成为实践者和总结者。而改善，正是其中的重要部分。

“改善”一词源于日本，在日语中写作“Kaizen”，意思是微小的、连续的、渐进的改进，是日本企业管理的重要经营思想。改善在日本也是一个与时俱进的理念与体系，就如这个词本身的含义，改善从20世纪40年代至今，一直在改进和调整。所以，对于改善的思想、方法、工具和案例来说，我一直是一个忠实的记录者，也乐于做这样一个记录者。

从引入者、实践者到记录者，这不仅仅是一个身份的转变，更是一种责任的转变。在这个信息大爆炸的时代，在当前浮躁的环境中，也许只有忠实地记录，才能够承载一点责任，于自己，于中国的企业家。

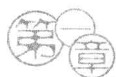
我时常在想，如果中国的企业能够多花点时间和精力在理顺机制、培养员工的敬业精神和职业化素养上，让企业实现持续改善，这样，老板们的幸福指数是不是会高一些？当改善成为全员、全社会的自觉，我们所追求的“让机制推动企业发展”才能成为可能，中国企业也将以管理水准勇立于世界之林。

林惠春

2013年春于清华园

CONTENTS

目录



改善：老板的挑战

困惑的中国企业家 / 003

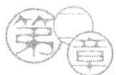
抱怨之前，请先用一年时间尝试改善 / 009

任何事物都有改善的空间 / 013

学习和研讨获取改善力 / 017

改善是永不满足的创业状态 / 021

勇于改善，宽容失败 / 025



从经营模式开始

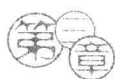
权力下放与责任下沉 / 031

使员工成为“利润中心” / 035

培养员工“发现浪费”的意识和能力 / 039

接近客户，亲临现场 / 043

改善的目标——客户满意的“三均衡” / 047



改善的常用工具

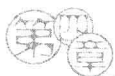
从丰田看改善的五大重点 / 055

改善，从“防错”开始 / 060

改善常用的“123456”招 / 064

改善管理五项“基本法” / 074

改善的三大配套系统 / 082



改善的实现途径

每天改善1%，一年改善38倍 / 091

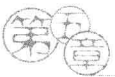
持续经营，高效优化 / 095

不断地“习惯性归零” / 099

抓住问题反复改进 / 103

改善即微创新 / 108

微小的改善可以汇聚成巨大的变革 / 113



改善的系统保障

应用“戴明环”，建立改善的理论基础 / 121

全员改善的“1234”保证 / 127

打造学习和培养系统 / 132

使改善过程与成果透明化 / 137

将结果标准化 / 141

组建“改善委员会” / 145



企业文化让改善持续

让改善成为工作的常态 / 151

改善自上而下，高层引导推进 / 154

个个积极思考，人人提出方案 / 158

全面改善，“一个也不能少” / 162

让改善的精神向上下游延伸 / 166

提升有量度，改善无止境 / 170

附录一：“阿米巴”经营模式与中国企业的实践 / 175

附录二：戴明的十四条管理原则 / 187

附录三：改善的101条建议（本书精要） / 193

CHAPTER 1
第一章

改善：老板的挑战



◎困惑的中国企业家

无论手握高新技术，还是从新手起家，中国的民营企业家都以超强的能力著称，包括综合素质、学习能力等。而与之相应的，其下属和基础员工的学习力、领悟力、执行力则普遍相对较弱。其结果就是：企业家们普遍感到在企业中没有能干得力的帮手，没有员工分担责任和工作，单打独斗，企业竞争力越来越弱，而自己却越来越忙。

在展开管理理念的陈述之前，可以先抛开各种管理工具，只是简单地对比中国与国外的企业状况。以我自身的经历而言，至少有以下两方面的切身体会：

首先，我在与美国、德国、日本的管理者交流的过程中感到，中国企业从高层到低层，学习力、敬业精神是逐级减弱的，而发达国家企业中的人员的职业化素质普遍较高，都一样勤奋、敬业、努力，企业各方面的发展都比较均衡。

其次，中国的商战中没有前方后方，往往是老板冲在最前线，最易受伤害。如果老板“重伤”或“牺牲”，企业也将遭受重创甚至消亡。此外，中国的民营企业往往摆脱不了平均寿命为2.9年的诅咒。

中国的民营企业家异常辛劳，他们的追求，就是年生产总值从100万、1000万逐渐到上亿。然而，这些数字不仅代表了企业的成长，还代表了企业家、老板的心力和健康的付出，他们甚至以自己的生命为代价！

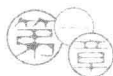
2003年9月7日，拥有10亿元身家的前“河南首富”、河南黄河集团董事长乔金岭，在他位于河南长葛市的别墅内自缢身亡。乔金岭在贫穷困厄、创业坎坷之时尚且热爱生命，而在他富有、声誉日隆、事业也蒸蒸日上的时候，却要突然弃世而去，让人痛心。

2004年11月7日，均瑶集团董事长王均瑶，积劳成疾，因肠癌不治身亡，时年38岁。王均瑶可谓英年早逝，他在没有任何先兆的情况下，突然抛下了自己白手起家建立起来的庞大的产业和35亿巨额财富，不免令世人扼腕叹息。

2005年1月7日，时任陕西金花集团副总裁、副董事长的徐凯在西安某酒店上吊自杀，时年56岁。据分析，频繁的感情危机对徐凯打击颇大。此外，徐凯身患多种慢性病，不堪健康问题的困扰也可能是其灰世的原因之一。

2007年8月11日，佛山利达玩具有限公司副董事长张树鸿在自己的厂房一角上吊自杀。事件的起因，在于当时轰动全球的美泰玩具召回事件。年近50的张树鸿，由于一心扑在事业上而未成家立室，利达的员工一致认为张树鸿是个难得的好老板。然而在高压力之下，张树鸿成了召回事件的牺牲品。

2008年4月29日，九芝堂集团董事、涌金系掌门人魏东在其位于



北京紫竹院附近的居所坠楼身亡，年仅41岁。有知情人表示，魏东在自杀前身患严重的抑郁症，心理压力巨大。

2008年7月22日，同仁堂董事长张生瑜突发心脏病逝世，年仅39岁。据同仁堂集团内部人士透露，张生瑜身体一直不是很好，而且平时工作劳累，这是其撒手人寰的主要原因。

2011年5月20日，浙江台州知名商人、珠光集团浙江钢结构有限公司董事长卢立强被人发现沉尸在台州灵湖。据了解，错综复杂的债务问题可能是导致其投湖自杀的直接因素。

2011年5月23日，万昌科技董事长高庆昌跳楼身亡。而在此前3天，万昌科技刚刚挂牌上市，实在可惜。有关高庆昌的死因，其家属对外表示，高庆昌患抑郁症，长期服药。

.....

这些事件，都向我们反映了一个现实——中国企业家在生命面前的脆弱。据国务院发展研究中心的一项调查显示，九成企业家表示工作压力大，逾七成认为工作状态紧张。调查还发现，平均每四个企业家中就有一位患有与工作紧张相关的慢性疾病，而且他们发病的年龄越来越小。

中国企业家对工作的付出比一般员工多，这已是普遍状况，也是公认的事实。他们平均每天工作12~14小时，这还不包括午、晚间的应酬。由于投入到工作的时间和精力多，其难免无暇顾及家庭，压力也在无形中高速增加。

中国的企业家、中国的老板们为什么这么累？原因就在于企业不

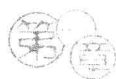
好管。而且，在繁杂的事务中，他们也无法抽出时间和精力来看一看、学一学、试一试。就像他们对待自己的身体一样，他们害怕企业停下来，却无暇顾及给企业做一次体检，对流程、制度、理念、文化进行改善。

是的，有可能停一下，公司会少进账100万；有可能试一试，企业的增长会放缓三个月，但这些都不应成为逃避自检和改善的借口。生命宝贵，企业的现在和未来同样宝贵，如果拖着“病体”去迎接不断的挑战，最终的结果只能是轰然倒下，留下的是遗憾，而非喝彩。

老板们可以先从自己的工作状态开始，检验一下自己和企业是否需要改善。以下是一些常见的问题，希望老板们好好回答、如实回答：

- 你是不是不敢出差，一离开员工工作效率就好像大大降低了？
- 是不是公司所有大事小事都在等着你拍板、拿主意？
- 是不是你每天一上班，一个个问题就接踵而来，财务、人事、生产、采购、销售都等着你？
- 你是不是害怕生病，一生病企业经营也会“生病”、出问题？
- 你是不是像救火队长，每天忙于到处救火？
- 你是不是很想创新，但是每次都是自己拍脑袋想？
- 你也曾在公司提倡改善，但没人响应、行动？
- 你是不是老感觉时间不够用，身体情况越来越糟糕？

作为老板，如果上面的问题经常出现，就说明企业的管理真的需要好好改善。当然，相信老板们早已有所认识和担忧。既然如此，那么赶紧给你的企业看看“病”，诊断“病因”，“有病治疗，无病预



防”，拖延只会让问题变得严重。

那么，问题在哪里？

很多企业家和管理者总在思考，导致自己累心耗力地繁忙、业绩难以提升、高素养员工缺乏的原因是什么？到底企业缺少什么？哪里有问题？是材料、设备不够先进吗？是技术不够吗？是人员配备不足吗？是管理知识缺乏吗？

我曾经总结过以下几个主要的问题：

（1）被割裂的商业文明。当前中国的市场经济秩序有待完善，中华传统的诚信、礼仪等缺失，而西方的契约精神未建立，处境比较尴尬。

（2）不成熟的市场经济环境。外部环境充斥着不公平和不正当竞争，而内部则在拜金主义的影响下，员工责任意识和归属感严重缺乏。

（3）不成熟的企业管理。企业家和高层管理者普遍缺乏战略和系统思维，只关注利润、规模等硬指标，不重视企业文化、人才培养等软实力建设，崇尚“野蛮生长”，另一种解读就是任其“自生自灭”。

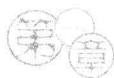
（4）不成熟的职业化。社会整体的职业意识缺失，职业化水平低。企业老板和员工都不成熟、不职业，更谈不上敬业。

而这些问题，都可以通过改善来解决。我曾在两家高科技上市公司担任过高管，也在日本创办过软件公司，对在中国当企业领导和在日本当企业领导的异同有深刻的体会。中国的老板和员工都很浮躁，急功近利，诚信和契约意识比较低；日本的员工则心态平和，

踏踏实实，兢兢业业，认真专注于自己的工作，不断改善，持续改善。正是改善精神，使日本经济从战后的衰败，走向20世纪70~80年代的腾飞。

当然，改善并非一朝一夕可以完成的。改善的本义就是持续改善，我在此书的写作过程中加一“持续”，实是画蛇添足。但也只有如此，才能表明改善的重要性，而“持续”更是重中之重。

如今，中国正强势登上世界政治、经济的舞台，而对中国的企业家们、中国的老板们来说，在历经改革开放前三十年的大好时机之后，已是其开始重视“整理内务”的时候了，改善正是这一整理过程的通用标尺。它能度企业家之心，量企业经营管理之体。做好企业的持续改善，将为企业下一轮的快速发展与中国的崛起同时做好充分的准备。



◎抱怨之前，请先用一年时间尝试改善

不少企业家曾向我抱怨国内的经营环境如何复杂，员工如何难提升，优秀的人才又如何难找。这些抱怨当然可以理解，但是，我也希望这些企业家能平心静气地想想，自己是否还有很大的上升空间？自己的企业又是否还有改善的空间？

所以，在抱怨之前，请先用一年时间尝试改善。这里所说的一年，不过是约数，意为不短。这是做事的一大要求，任何事都不能浅尝辄止。很多事情只有先转变观念，再坚持下去，才能有所改观。

我从2006年担任CEO国际流动课堂导师以来，已带领约400多位企业家到美国、日本、德国进行考察学习。在这个过程中，同行的企业家们无不为此些发达国家的企业管理现状所吸引和折服。

在这些企业中，员工们个个都业务能力强，技术精湛，而且具备高度的职业化素质和敬业精神。他们不仅能够高质高效地完成既定的任务，还能自动自发地为企业做其他服务，维护企业利益。比如：宝马的员工能随时随地为客户免费擦洗宝马车，而丰田的员工自发组织了上千个QC小组。