



## 书籍 走向精益

### 最优秀的公司如何运用精益生产原则来战胜不确定性，推动革新并实现利润最大化

史蒂芬·拉佛  
AMACOM, 2008  
其他语言版本：英语

#### 导读荐语

企业和各类组织机构经常会发现，为紧急情况所做的准备措施，最终却让问题变得更加棘手。在本书中，史蒂芬·拉佛将告诉你如何运用“精益动力学”方法，来寻找经营操作中的“落后环节”，并在公司的竞争力以及对危机的适应能力受到影响之前，彻底根除落后环节。他解释说明了如何确定落后环节的藏身之处以及如何将之彻底清除。他提供了如何开展精益动力学的具体行动计划，并让每个人做好准备并参与其中。拉佛还解释说明了如何在精益动力学体系框架内对价值进行测量，实现价值最大化，以及如何在“价值曲线”中保持领先地位。在本书中，拉佛的写作思路十分清晰，他通过比较丰田汽车公司与底特律的汽车制造商、沃尔玛公司与凯马特公司、西南航空公司与其他主要航空公司等案例，来阐述说明其理论。*BooksInShort*向有意了解这种商业经营新手段的读者强烈推荐这本书。

#### 要点速记

- 精益动力学管理体系能够帮助公司在遇到变故和困难时仍能保持自身的价值和稳定性。
- 运用精益动力学，从公司体系中剔除落后环节和不稳定因素，创造可以通过价值曲线来衡量的可持续价值。
- 正确地进行衡量。避免不稳定因素，因为不稳定因素会对产品质量、稳定性和顾客期望值造成负面影响。
- 把重点放在创造价值上，而非盲目追求最优化，这样你的运营才能更加稳健。
- 建立一个“价值边际”，在你的公司需要大幅提高竞争能力时，才能有备无患。
- 你制定的精益生产行动计划必须将公司高管、股东和员工各个层面都调动起来。
- 精益动力学以已经证实的原则为基础展开，内容包括从种类或群体的角度划分产品，以提高生产效率。
- 寻找并根除供应链上导致损失和浪费的脱节环节。
- 企业要乐于运用精益动力学，改变公司的运营模式。细微调整和逃避问题只会为将来埋下隐患。
- 良机同时也孕育着风险，应该因势利导、化险为夷。

## 浓缩书

### 运用精益动力学的必要性

在不断发展的经济环境与竞争环境下，成功的公司和机构通过不断调整自身来实现发展壮大。当环境和条件发生急剧变化时，这些公司和机构必须迅速调整并适应，否则就会被淘汰。你能使你的企业做好准备，应对突然发生的极端变化吗？是的，通过提高公司灵活性，创造价值，你可以做到这一点。然而，企业管理者必须要权衡利弊，考虑应对紧急危机的措施成本是否能抵消危机可能发生所带来的代价，在它们之间寻求平衡点。缺乏灵活性的运营模式、受到阻碍的生产流程以及早已过时的测量方法，都会让企业在严峻形势下难以为继。

精益动力学可以针对性地解决上述问题。它不仅对生产流程和公司组织架构进行微小调整。更要开展使公司“改头换面”的变革，以及引进全新的管理方法。精益动力学要求根据产品类别进行集中运作。通过使用“价值曲线”这样的测量工具，来评估分析公司取得的进步，并把公司的进步与竞争对手（特别是实施精益生产的其他公司）的进步进行比较。随着生产的产品数量越来越多，公司创造的价值沿着一定的轨迹发生变化，公司创造的价值有可能增长，也有可能没有增长，例如，低效率的经营流程创造的价值也相应较低。

“精益动力学。是一种即使在动荡不安的严峻形势下，也能为公司及其客户创造和维持强劲而稳定的底线价值的管理系统。”

在产品效率分类中运用精益动力学原则，能发现并剔除系统内部的低效率环节或落后环节，从而避免浪费资源、无益地逃避问题以及由危机导致的干扰因素。问题是，大部分公司都只有一时性起时设立的临时措施以应付各种意外状况，缺乏一个整体性的计划。业务部门大量囤货以备不时之需，部门经理在生产进度安排上不置可否，大家渐渐无视运营计划的存在，对问题能避就避，而最终导致未来的运营渠道不畅。这些不稳定因素造成资源浪费、生产流程落后、生产速度减慢，并会削弱你的公司应对危机的能力。因为没有人对公司的产量和存货有整体性的概念，所以当危机降临时，公司经理们不能快速做出正确反应。

## 误认为一切会亘古不变

亨利·福特投入了多年时间来完善T型车。他提高了生产流程的效率，降低了生产成本，为客户赢得了更多价值。福特还将标准化的、经过检验的零部件引入其装配生产线。在赚取了巨额利润之后，福特汽车却陷入几将破产的困境，因为其竞争对手通用汽车公司在满足公众期望值方面表现更为出色。直到近期，丰田汽车才将这一行业领先地位从通用汽车手中夺走，丰田汽车采纳了二战后质量管理权威人士爱德华兹·戴明的理论，把质量落实到汽车每个零部件的设计中。像其他日本汽车制造商一样，丰田汽车成为了戴明理论的忠实追随者。之后，丰田汽车公司进一步发展了相关理念：彻底根除一切不能提高客户价值的环节。底特律汽车行业准备不足，因此无法应对丰田汽车有条不紊、具破坏性的发展和超越。

“为了使精益动力学发挥作用，必须避免不可预测的破坏性因素；公司必须坚持不懈地找出自身潜在的薄弱环节，这些薄弱环节是导致企业在危机发生时，遭受重创的罪魁祸首。”

运用精益动力学管理理论和实践，能够帮助你的公司避免“不可预测的破坏性因素”影响公司正常发展的轨迹。“走向精益”能够帮助你探测出公司内部薄弱环节，改善生产流程，减少浪费，减少产品不稳定因素，在面对逆境时具有更大的灵活性，并解决问题时更具创造性。

## 要熟知你的公司如何创造价值

由于喷气式飞机的发动机不能在极短时间内转换、提升功率，因此飞行员必须预测动力需求，判断“功率储量”(power margin)——即现有动力与所需动力之间的差额。你也应该为你的公司设定“功率储量”，以备不时之需。战斗机的飞行员如果缺乏动力供应，就无法进行空战，那么就会“在动力供应曲线中处于低点”，一败涂地。同样，如果你让公司在价值曲线中处于低点，那么市场力量就会一举摧毁你的公司。因此，必须熟知公司的运营、信息流、创新和竞争化管理是如何创造价值的。要对不可预知的挑战保持高度警惕性。凯马特就是轻视沃尔玛会带来竞争威胁的可能性，最后发现时已是亡羊补牢、为时过晚。底特律对日本汽车制造商不屑一顾，直到后者在20世纪80年代大举吞噬市场份额才如梦初醒。客户在为自己的花费寻求价值最大化，因此你必须要比竞争对手创造更高的价值。

## 运用精益动力学实施管理

“精益动力学”能够帮助你的公司克服破坏性因素和不稳定因素，保持并提高价值。尽管丰田汽车、西南航空公司以及沃尔玛在不同行业各占鳌头，但是他们都具备了精益动力学的五大特点：

1. **把制定应急预案作为常规工作**——为危机做好准备，鲜有发生不代表不会发生。
2. **为形势回升做好管理准备**——采用广泛深入的管理方式，为未来的成功打下坚实基础，为变化和进步做好准备。
3. **创造动态稳定性**——上述成功公司在动荡不安时期能够保持稳定发展。像摩天大楼使用减震器来应对自然摇摆一样，这些公司也为不稳定因素准备了减震器。
4. **摒弃逃避文化**——从表面上看来，微小调整和逃避问题可能有帮助，但实际上，它们却恰恰制造了你需要避免的破坏性因素和不稳定因素。
5. **削弱风险的影响**——不要从同样的角度审视所有的风险。诱人的机会同时也会带来你应该面对和利用的风险。对风险进行管理，让你的公司能够迅速化险为夷。

## 测量体系能够提高领导力

对于无法测量的事情，你无法进行管理，有时候错误的测量会导致影响深远的错误决定。福特汽车销售史上最大的灾难是“Edsel”汽车事件，导致该事件的原因是该公司希望打入一个细分市场，但是对该市场进行研究时，公司专家却采用了已经过时的数据。当“Edsel”汽车投放市场的时候，发现其市场已经不复存在了。老式的、以任务为导向的运营模式已经不能适应现代企业的需要，因为现代企业的产品纷繁复杂，拥有数量众多的全球性供货商。如今，公司经理必须压缩计划与产出之间的时间。为了以精益生产的方式迎接挑战，你应该运用六西格玛管理方法，以达到零缺陷的目标，对流程和结果进行测量。你应该只测量那些能够带来稳定、巨大价值的环节，之后把这些环节在稳定的价值流程图中表现出来。客户需要稳定的产品。他们把希望寄托在你的身上，因此你必须值得信任。然而，价值创造会随着时间的变化而变化，因此你也必须随之改变。

## 要考虑价值流，而不是供应链

亨利·福特创造了规模宏大的制造王国，其部分目的是为其装配生产线而服务。他需要原材料来生产零部件，需要零部件来组装汽车。这种“供应链”把生产材料与生产流程整合在一起，但是却会造成大的浪费。你要迎接的挑战是，找出并根除系统中的浪费环节。在福特的鼎盛发展时期，制造商根据预计的生产量来订购大量成本高昂的原料。他们不得不订购大大超出实际需要的原料，因为供货商(甚至是内部供货商)生成零部件需要一定时间的交货期。经常出现的情况就是公司内部没有人知道公司具体有多少存货，因此经理们只管下采购订单以备不时之需，因为一些零部件的生产周期可能长达几个月。等待来料和积压存货都造成了巨大的浪费。丰田汽车和沃尔玛率先采取了领先的做法，把信息体系和供应流程结合起来。这样一来，这些公司避免了积压存货，可以根据实际需要来订购零部件和产品。

## 缩小不稳定因素的影响范围

要想生产出不存在任何不稳定因素的产品是不可能的，但是如果你的产品在质量、发货时间、可供货范围或其他方面不稳定的话，你的客户满意度和长期价值回报率就会降低。如果不稳定因素变得十分突出的话，那么即使你去花费资金解决问题，试图重新获得顾客信任，他们也会转而选择

其他厂家。因此，丰田汽车付出很大努力，来降低不稳定因素的影响范围，其中包括把供货商转变为真正的合作伙伴。你可以运用精益动力学，根据产品类别调整生产方式，从而与供货商建立合作关系。把相关产品归类，通过共享同类产品的材料、工具、设置、周期、工人技术和流量，来对这些产品进行管理以获得预期价值。为了上述流程能够顺利进行，每一个细节都是重点。

“底线十分清楚了。也就是说，转型需要时间、专注地投入以及坚定的决心，以确保公司长期沿着正确轨道发展下去。”

让顾客需要来决定你的生产流程，才能追赶丰田汽车的成就。丰田汽车首席生产工程师大野耐一发现，超市里让消费者自己从货架上挑选商品，然后超市经理根据顾客的购买模式，来决定采购哪些商品。丰田汽车采用了这一理念。该公司深知需求拉动的影响，并建立了相应的生产体系和企业文化，推广这一模式。正如超市把客户的购买模式当作线索，来对存货进行管理，丰田汽车十分重视生产流水线工人的需求，保证存货充裕，满足质量要求。丰田汽车设法在错误和不稳定因素出现之前，寻找并去除它们的根源。通过运用需求拉动理论，公司解决了存货过多的问题，为客户带来价值，并赢得了利润。

## 向精益生产转型

为了实施精益动力学，首先应该制定一个具体计划。通过分析公司的需求，来确定需要改革的方面。运用价值曲线，来标明你所面对的挑战，展示精益动力学如何帮助你应对挑战。创造一个激励人心、令人信服的精益动力学工作环境，向每一个相关人员推行这一理念，尤其是管理团队，因为这一计划需要来自管理层、股东以及员工三方面的的大力支持。首先，根据产品类别来重组你的运营模式，展示精益动力学的约束作用和利益好处。通过以下行动来奠定成功的基础：

- **量化目标**——精益动力学不是关于感情与软性目标的。用可以量化的术语来界定你的目标。
- **建立知识信息库**——收集公司有关各个任务目标的一切信息资料，并在此基础上建立生产运营机制。
- **维持基本的稳定性**——确定你的公司可以从危机中东山再起的最低底线和关键起点。
- **确定产品类别**——对你的产品线进行分类。
- **从客户角度出发，构建价值流**——顾客愿意购买的商品就是能够带来价值的产品；人们不愿购买的商品就是垃圾产品。价值流是“产品价值从基本原材料到最终的产品或售后服务的形成过程”。
- **减轻弱点的影响**——把企业的薄弱环节一一列举出来，并确定如何把其影响减到最小。
- **测量结果**——通过确定业绩的衡量结果与公司目标的差距来调整生产流程。

“采用了精益动力学，你不会再临时手忙脚乱，而是时刻保持警惕，做好准备。”

其他成功运用精益动力学的公司给予我们如下的启示：

- 应该采用精益动力学，而不是只对现有体系进行微小调整——工人也许会抵制公司采取新举措，但是逃避只会让问题更严重。
- 把重点放在可持续价值上——精益生产能够避免浪费，铲除生产体系中阻碍的根源。
- 生产量不代表动态流量——即使你的生产速度很快，你的上游和下游环节中也有可能充满了落后因素。
- 咨询专家可为企业带来益处——但是他们不能代替公司领导者。
- 要预见到精益动力学实施起来困难重重——但是正确运用精益动力学，会给你带来长期收益。

## 战胜危机

太多情况下，大多公司想当然地认为自己必然走上成功之路，只要维持现有的体系不变，就可以确保公司的领先地位。他们对潜在的危险因素视而不见。底特律的汽车制造商从未想到丰田汽车会超越他们，但是丰田汽车做到了。凯马特的领导人从未想到沃尔玛的创始人萨姆·沃尔顿会把他们推向破产，但是沃尔顿也做到了。随着西南航空公司频频盈利，很多大型航空公司遭受了巨额经济损失。从这些公司的经历中，你学到了什么？永远不要让你的公司陷入一种自以为是的企业文化中。保证自己企业的价值停留在曲线的最高点，不断进行调整，在任何突发的破坏性因素影响到你之前，保持自身的有利地位。精益动力学将帮助你在令他人惊慌失措的动荡不安中发展壮大。但是，你必须正确运用精益动力学，不断进行调整，与时俱进。要想获得成功，必须勇往直前、勤奋努力和保持警惕。

## 关于作者

史蒂芬·A·拉佛 (Stephen A. Ruffa) 是一名航空工程师，也是精益动力学理念的创始人，他的想法来源于工作经历——他曾为十几家航空公司工作并参加过美国国防部诸多项目。他是《打破成本壁垒》一书的合著者，该书荣获表彰制造业研究领域突出成就的新乡奖。