

# 《精益思想》

## 图书基本信息

# 《精益思想》

## 内容概要

## 书籍目录

第一部分 精益原则

第二部分 从思想到行动：精益的飞跃

第三部分 精益企业

后记：精益网络

词汇（按原文字母排列）

参考书目

索引

译者的话

## 精彩短评

- 1、 只看了一部分
- 2、 精益思想

## 章节试读

### 1、《精益思想》的笔记-第9页

记下

### 2、《精益思想》的笔记-第372页

“当你开始精益过程时，多数管理人员和职工并不理解你要做什么；但如果你保证不失业，他们自然会采取积极态度。要迅速采取行动调开那些不想给新观念一个公平试验机会的管理人员。”

“进两步退一步，可以；止步不前，不行。”

“追寻正确目标过程中的错误不等于失败。”“不该进你的基本经营状况是不可接受的。”把这两条信息结合起来就是变革代理人的关键任务。

“一旦你已经得到了动力（在转变的最初六个月），而且重新思考了你的组织（也许又要用一年时间），你便走上了一条通向精益转换目标的漫长道路。增加一些步骤使新方法自身的得以维持是十分重要的。一旦你克服了最初的情性，大量改革提案将象滚雪球似地膨胀，你便要建立一种机制，以决定哪些十分重要，需要马上去办；哪些要待条件成熟后再办。你也需要创造一个新办法以保持成绩并鼓励人们继续去做正确的事情。你也需要使你的机构中的所有事透明，让每个人能看到要做什么事情和如何改进。此外，你还需要一种向每个员工（包括沿着你的价值流用户们和供应商们的员工）进行精益思想教育的系统方法。最后，你要系统地思考你的设备。设备范围包括从工厂庞大的机器到计划调用的计算机系统。重新思考的目的，是要找到适当规模的技术，它可以把单个的产品族直接插入到价值流中去。”

### 3、《精益思想》的笔记-第21页

“大野耐一把这种主张成批与排队的思想模式归罪于人类文明中最早的农民。他认为，是这些人在进行成批生产（一年一度的农作物收获）和储存（收粮入仓）的过程中，丢掉了猎人们那种一物一猎的明智。”

“真正的挑战是在少量生产时创造连续流动。这时，一个产品只要生产几十个或几百个，而不是上百万个。正是这些小小溪流，而不是几条滔滔江河，汇集成人类需求的汪洋大海。”

### 4、《精益思想》的笔记-第77页

“传统的管理人员……一生都被告知，制造业的竞争优势来自大型机床的自动化、组合和高速度，以提高产量和减少直接劳动力。好的生产管理就要让每个职工都忙起来，每台设备都充分利用，好让投于昂贵设备的资金用得正当，这也似乎是人们的共识。传统管理者未能掌握的是维修成本和协调成批生产用的高速机床的复杂网络。这是复杂性的muda。

由于常规的“标准成本”会计制度把设备利用率和职工利用率作为衡量业绩的关键，而把在制品的库存作为资产——哪怕没有人会要这些库存——所以，管理者无法不让机床在把百分之百的可用时间都用于快速生产根本没人要的零件，也无法不让职工们每分钟都在认真地完成不需要做的事，随时制造出muda，就是一点也不奇怪的事了。”

### 5、《精益思想》的笔记-第34页

“为什么从正确的起点开始来纠正价值定义如此困难呢？部分原因在于大多数生产者愿意干他们已经干过的事，部分原因在于用户只知道要求一些他们曾经得到过的东西。他们简直是从错误的地方开始，在错误的地方结束。因此，当供应商或用户重新思考价值时，他们经常落到简单模式中：降低成本、通过定制增加产品种类、及时发货；而不是综合分析价值，并且向旧的定义挑战，找出什么是真正需要的东西。”

“企业感到很难正确确定价值的另一个原因是：价值的创造过程常常要经过很多企业，每一个企业都愿意以不同的方法定义价值，以适应自己的需要。把这些不同的定义放在一起，却往往“加”不起来。”

### 6、《精益思想》的笔记-第327页

大野耐一在回顾80年代时指出：“即使是还有一点利润的公司也不会采用丰田生产系统。他们就是做不到。另一方面，也有一些濒临破产却彻底贯彻了丰田生产系统的企业，他们知道，即使他们失败了，也不会失去太多……。这就是一种不服输态度的好处。”

### 7、《精益思想》的笔记-第178页

无数典籍证明领导层的支持十分重要，《精益思想》也是如此。

“根据使达纳赫集团的8个不同业务公司“精益化”的亲身经历，伯恩总结出，把某组织机构转变成精益组织的唯一最有效的做法是，首席执行官要亲自领导最初的改进活动。没有这样做，正是大多数美国公司一开始就失败的原因所在。一些首席执行官想委托别人进行改进活动，部分原因在于，他们对走出去到车间、技术部门以及接单和计划部门亲自进行改进感到胆怯。结果，他们永远也不会真正了解实际产生价值的地方所发生的变化。他们继续以陈旧的机械式的方式进行管理；而正是这种管理方式扼杀了他们认为原本由他们发起的改进活动。事实上，大变革需要信念上的大飞跃，也就是说，即使“改进方法”看上去有悖常理，首席执行官也必须说“就这样干”。如果首席执行官们能把时间花在真正的经营活动中，了解到实际情况是多么糟糕，并开始看到改进的巨大潜力，他们作出正确决策的可能性就大得多了。”

### 8、《精益思想》的笔记-第11页

“精益思想的关键出发点是价值。价值只能由最终用户来确定；而价值也只有由具体特定价格、能在特定时间内满足用户需求的特定产品(商品或服务，而经常是既是商品又是服务的产品)来表达时才有意义。”

“我们常常直截了当地问这些高级管理人员一个简单的问题：你是否能把自己放在这样一个位置上，考虑一下下述三个过程：(1)从概念到投产的设计过程；(2)从最初提出要求到产品送货的信息流动的订货过程；(3)从原材料到用户手上的物质产品的整个生产过程；然后描述一下，在这全过程的每一步中，你要做些什么？他们常常尴尬地默不作声。”

“因此，精益思想必须从一种自觉的尝试开始，通过与用户的对话，为具有特定功能以特定价格提供的产品精确定义价值。这样做就要暂不考虑现有的资产与技术，而要在把强有力的专职生产团队配备在生产线的基礎上重新考虑企业。这也需要重新定义企业中技术专家的作用(就像我们上面提及的那些眼睛只“向里看”的德国工程师的作用)，并重新考虑在世界上的什么地方创造价值。在现实中，没有哪位管理人员能立即把所有这些变化付诸实施，但是，形成一个明确的观点，直到什么事真正需要做的是必要的；否则价值的定义几乎肯定会被曲解。”

## 9、《精益思想》的笔记-第393页

“我们建议，所有的当事人自愿地就一系列关于它们未来联合行动的原则问题进行谈判，然后设立一个机构互相确认每个企业都要遵守的原则。在精益企业的情况下，这有可能是如下一些原则：

- 必须共同确定每个产品族的价值，其依据是根据消费者的价值期望确定的一个目标成本。
- 所有沿价值流的企业都必须能从与这一价值流有关的投资中获取适当的回报。
- 所有企业必须协同工作以确认和消除muda，从而达到每个企业都认可的总体目标成本和投资回报目标。
- 当成本目标达到后，所有企业将立刻进行新的分析，确认残余的muda并建立新目标；
- 作为联合调查浪费的一部分，各参与企业有权检查沿价值流有关的每个企业的每项活动。”

## 10、《精益思想》的笔记-第83页

芝加哥大学波兰籍心理学家米哈依·奇科岑特米哈依用了25年研究什么使人们感觉良好，从而使经历中的积极因素可以用到日常生活中来：“世界各地的人们一致报告为最有益的活动——也就是使他们感觉最好的活动——包括：一个明确的目标；必须非常专注做事无暇分心的需要；很少干扰和分心的事；对达标进度明确而又及时的反馈；和挑战感——一个人的技能适于，但也只是适于，应付手头任务的那种感觉。”

“当人们置身于这些条件下时，他们能忘却自我意识和时间观念。他们报告说，任务本身变成了目的而不是工具，成为比金钱和名誉更让人感到满足的事情。而且，对我们来说的确也是非常方便的是，奇科岑特米哈依报告说，体验过这些条件的人们处于非常心满意足的流动心理状态。”

“经典的成批与排队工作条件很难导致心理流动。工人只能看到任务的一小部分，而且经常没有反馈信息（更没有及时的反馈信息），任务仅需要一个人用很少的精力和技能，并且个人负责范围内的事也常常受到其他任务的干扰。”

“与此相反，在价值连续流动的组织中工作，也产生了心理流动的条件。每个职工马上知道工作是否干得对头，并且可以看到整个系统的状况。”

奇科岑特米哈依有关的研究成果是：《流动：最佳体验心理学(Flow: The Psychology of Optimal Experience)》

## 11、《精益思想》的笔记-第16页

“价值流是使一个特定产品（不论是一个商品、一项服务，或者如日渐增多的情况，商品和服务两者的结合）通过任何一项商务活动的三项关键性管理任务时所必须的一组特定活动。这三项任务是：在从概念设想，通过细节设计与工程，到投产的全过程中解决问题的任务；在从接订单到制定详细进度到送货的全过程中的信息管理任务；在从原材料制成最终产品，送到用户手中的物质转化任务。确定每个产品（或在某些情况下确定每一产品系列）的全部价值流是精益思想的第二步。”

### 12、《精益思想》的笔记-第53页

“我们还要再次强调接受价值流思想所需的重大飞跃：不要再只看各种总的活动和孤立的机器设备，如冶炼厂、滚轧厂、仓库和灌装机；而开始关注生产具体产品所要求的所有具体活动，看看它们之间如何相互作用；然后，开始向那些单独地或结合起来后不能给用户创造价值或者带来最优价值的行为挑战。”

### 13、《精益思想》的笔记-第247页

“如何马上着手开展工作呢？我们从考察世界各地成功转型的例子中懂得，正确地采用一系列具体的步骤和规划能取得最好的结果。关键是要找到一些具有适当知识的领导人，从价值流本身开始，迅速地在日常工作中创造出令人瞩目的变化。然后，这种变化的范围就会稳步地扩展至全部组织机构和全部经营程序。一旦形成这种局面，而且这一过程在你的公司里达到已不可逆转的程度，就到了打破单个公司界线，开始着眼于整个价值流的上、下游来作整体优化的时候了。”

“最困难的一步显然是克服现存于灰域组织中的惰性开始起步。为了迅速地产生使你的机构不能小视的效果，你需要一位变革代理人，还需要掌握精益知识的精髓(可以由多人掌握)、需要某种类型的危机作为变革的杠杆、需要一个价值流图，以及对你的创造价值的活动迅速进行彻底改善的决心。”



版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)