

两秒精益™

2 Second

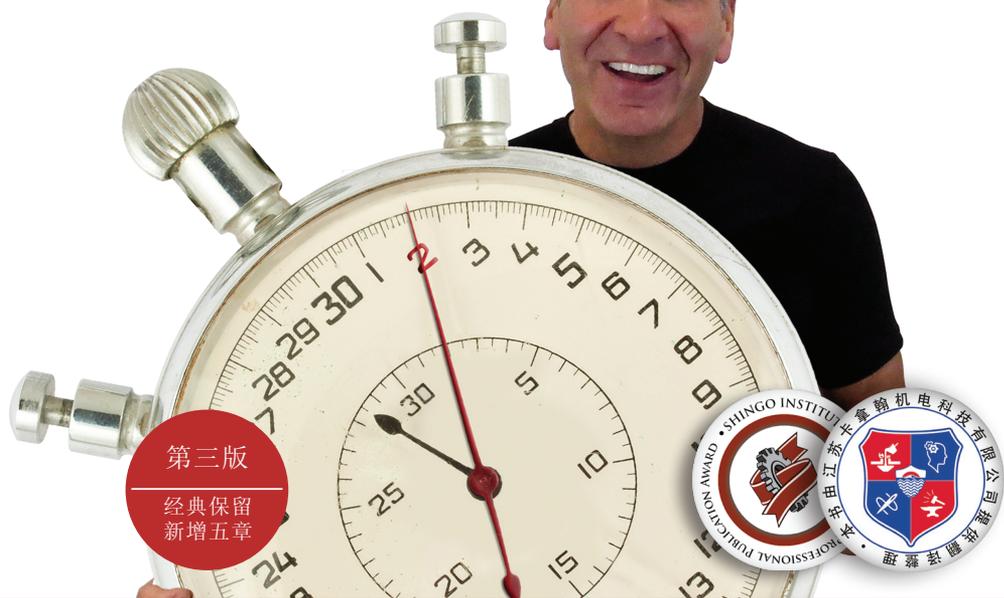
Lean™

工作时怎样培育员工并构建
一种精益文化

新精益健康
保羅

↑
有趣的

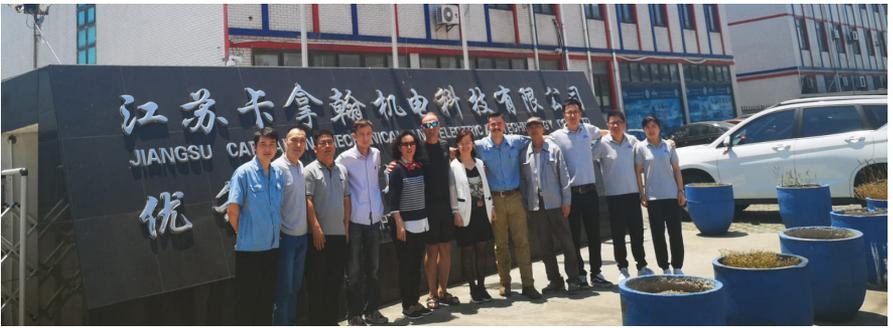
工作时
或在家



第三版

经典保留
新增五章

保罗·埃克斯



本书由“江苏卡拿翰机电科技有限公司”提供翻译整理

“两秒精益”带来不少的稳定性，给家庭方便，工作简洁，逐步提高公司利润。

读者，这本书教的不是利润工具，而是生活工具。要是你只要利润你会失败！



感谢保罗免费给世界公开他的知识！

！

注意!

电子版（PDF）免费 下载阅读！不需要任何费用给任何公司及个人

书评

“这本书是美国精益研发、制造的领军企业之一FastCap的老板保罗·埃克斯所写，写的是他创建FastCap这家精益企业的个人探索。此书最大的看点，是保罗“我们要探索”的肺腑之言和相关实践（探求各种可能，作者在精益生产的鼻祖日本时、领导FastCap时和生活中，都是这么做的），是他失误、领悟的过程，以及最后荣获大奖的辉煌。本书揭示了精益的核心与精髓。看着作者精益之旅上的一幅幅照片，我们逐步了解保罗这个人，连同那些改变一切的精益原则。可以看出，保罗体现的探求精神，与福特、丰田的技术人员许多年前领悟到的那些东西可以说是一脉相承。这种精神在现代精益中，却往往找不到了！”

前述精益原则，却真切地体现在《两秒精益》中。该书直接，中肯，有大量珍贵的见解。书里没有任何专家的说教、法则的劝诫，作者对精益的认识，相当深刻，近乎神妙。

精益方面的书，出得不少，《两秒精益》的确别具一格。如果您是精益新人，此书有益；如果您是精益老手，此书有用。不管哪种情况，看了都有好处。”

——精益顾问、《“求索”效应》作者兰德尔·本森

“这书太棒了！爱死这些照片了，光盘上的内容也很精彩。要是精益‘大师’个个都能以身‘试法’，哎哟喂……”

——美国“凯撒铝业”持续改进部副总裁霍利·达克沃思博士

“我是一年多以前遇见保罗·埃克斯的，当时保罗自己来到芬代尔市，与员工合作，以教授那些精益方面的概念。

我们市政府在接受保罗的精益传授的基础上，每天都拥抱、应用他在《两秒精益》中精辟论述的那些精益原则。每个周五的上午，我们都要进行精益圆桌会议。在“政府应是什么样、政府应做什么”方面，精益是个极为重要的部分。对政府雇员，人们多次表达了某种有点“扭曲”的看法。作为市政府的雇员，我们积极拥抱“不断搜寻、进行改进和不断提高履职效率”的精益理念。

我最感兴趣的是，所有雇员怎样互动，怎样共享那些涉及改进的理念。这方面的努力给政府带来的团队气氛，要优于从前。每个人，无论是新雇员还是老手，都应肯定自己的价值，都应相信：他们的正确理念，一定会给所在单位带来新的气象。

每个城市，都应探索怎样发挥精益的作用！”

~华盛顿州芬代尔市市长加里·S·詹森

“为了更好地做您要做的一切，请学习怎样以最高效率运作，并创建一种有利于产出的、积极的环境。对任何寻求成长的人来说，书中精彩的实例和分析是精益方面很好的‘速成读本’。”

~美国海波特大学校长、丰收面包公司主席尼多·库贝恩博士

“保罗·埃克斯对精益的热情有十足的感染力，FastCap不断继续其不断改进的精益之旅，他们那种使员工拥抱精益理念的方法是世界级的，贯穿于保罗和他的团队所做的一切。”

~精益政府中心主任、经理哈里·W·肯沃西

“我的‘同父异母’大哥保罗·埃克斯写的一本很棒的书，保罗的成就体现的是：精益是个简单的东西，它好玩儿，又的确管用！《两秒精益》这个‘精益引领和精益文化’的故事，将协助您做得好，感觉好，并使您所在的整个组织热情高涨。”

~ Vibco振荡器公司总裁卡尔·瓦登斯坦（脱口秀节目“精益国家”（电台AM790和在线790Business.com）主持人）

“无需机票，这本强劲的书就能把您带入FastCap的活力世界。您会发现保罗·埃克斯以简单、谦逊和热情创建的一个强有力的‘改进’社群。正如保罗所说，我们习惯于退缩，当我们调整理念之后，那么以前连想都不敢想的事情，我们就能去做。所以让我高兴的是：我了解到，保罗向政府教授他的那些不断改进的原则。虽然保罗自称《两秒精益》不适于MBA或精益原理爱好者，但我还是建议各地的改进专家看一看这本书，稍微体会一下那种简单。此书使精益有了活力。”

~ 梅丽尔·鲁宁，美国国家演讲人协会的专业演讲者证书获得者，撰写了《一语千钧》和其它9本协作交流方面的书

“谁都在告诉你怎样实施精益，而保罗发现的，是那些来自员工内心的、使精益成长、壮大的价值观。我认为这就是此书对精益认识领域的一大贡献。写得很好。”

~托尼·奥利弗（科罗拉多州，丹佛）

“一本精彩互动的、使精益学习人人可行、容易消化而且十分有趣的书终于出炉了！QR码链接的各种视频和引人深思的各种练习，又使您沉浸在美妙的阅读体验之中…”

~ VIBCO振荡器公司首席营销官琳达·克莱恩伯格

“《两秒精益》棒极了！保罗·埃克斯这位创新者，深得权力、企业文化构建和客户服务之奥妙。读者期望的，只是一本写得很好、能协助您快速领会精益的书。这点当然是做到了，但此书的结构，体现出创新、创造和以客户/读者为中心的思想。这一点，您会喜欢的：如今的读者倾向于创新、热情、乐观。跟着保罗，您兴味盎然地三者俱得。”

~畅销书《英明领导2.0》作者查尔斯·西瓦恩博士

“明朗、开心、睿智的《两秒精益》是保罗·埃克斯使‘不断改进’可行、壮大的配方，这个自编的方法经他自己公司FastCap的实际验证，的确有效。这位真正的美国企业家的声音和精神告诉我们：精益随处可用，而且骨子里总是‘人’的因素在起关键作用。系好安全带，对这本书来个快速、劲爆、鼓舞人心的阅读吧。那些QR码链接的视频，真是锦上添花！”

~《目视工作现场/目视思维》和《意义视觉化的作业》（Work That Makes Sense）的作者关度林·高尔斯沃斯

“在保罗·埃克斯的书《两秒精益》中，他回答的是“为什么”的问题。为什么要精益？之所以要踏上精益之旅，保罗在书中给出了一些很有说服力的理由。对寻找怎样使所在企业或组织更高效、更盈利的答案的任何人，我强烈推荐《两秒精益》。

纽约州艾瑞县是纽约州北部最大的县，有美国第三穷的城市（布法罗市）。四年前，我作为该县县长，开始引入精益六西格玛（六西格玛：九十年代中期开始从一种全面质量管理方法演变成的一种高度有效的企业流程设计、改善和优化的技术，并提供了一系列同样适用于设计、生产和服务的新产品开发工具。6西格玛逐步发展成以顾客为主体来确定企业战略目标和产品开发设计的标尺、追求持续进步的一种质量管理哲学。——译者），把一个破产的县改造为美国财政最稳定的县之一。我们显著的进步，80%归功于精益，20%归功于六西格玛。

精益是一个毕生的旅程，为了理解、实施精益而投入时间和精力，非常值。保罗·埃克斯所提供的，正是您开启精益所需要的那种‘推动’。好了，开始吧！”

~纽约州艾瑞县县长克里斯·柯林斯

“每次我访问FastCap，都被那里的人所激励。精益文化颇具感染力，与精益文化应用的大多数方面一样，说到底，还是个‘人’的问题。如果职工热烈响应，那就管用。”

~华盛顿州霍特科姆县警长办公室的凯莱布·埃里克森

2 Second Lean™

两秒精益™

工作时怎样培育员工并构建
一种精益文化

↑
有趣的

工作时
或
在家

保罗·埃克斯



FastCap出版社

版权© 2014所有者:

FastCap Press,

拥有所有相关权利, 包括以任何形式全部或部分复制本书的权利。

有关团购本书的特别折扣方面的信息,
请联系保罗·埃克斯: 888-443-3748或

由保罗·埃克斯设计

第四次印刷, 2014年5月已售: 2万多册

本书印制于美利坚合众国

《两秒精益》有各种形式的好处:

书, 您可以看; 相关的视频链接, 您可以观赏, 以获得更多的真知灼见; 扩展的音频书所播放的十分“入耳”的理念, 您可以听。而且还有“音频版独有”的精益探讨和补充的创新故事。

请查询网站paulakers.net, 以了解上述产品以及所有最新的精益理念!



鸣谢：

编辑

原稿编辑安琪·沃格特

定稿编辑安杰拉·汤普森。

特别感谢：

我的妻子利安娜·埃克斯，感谢她陪伴着我，跟我一起建设精彩的生活和精彩的企业；

FastCap®总经理约恩·露西尔，感谢他在我埋头著书期间保持FastCap顺畅的运转，也感谢他提供那些精彩的警句；

整个FastCap团队，因为他们是任何人想要/可共事的最棒的团队；

凯斯·特利，感谢他率先出书，以及踢我屁股要我也写出书来；以及

一位不为人知的精益思维者。

1998的一天，我走进一家柜子厂，这个厂看着跟我见过的所有的厂子都大不相同：看得见的地方没有存货，只有一个柜子正在制作。机器大都闲着，加工区干净、有序。那天的活儿干得挺慢，但厂主一点儿也不急，只是指导员工对厂里各处进行维护。这家公司挺成功，盈利，员工看起来也很喜欢工作。走出厂子时，我在想：这哥们儿疯了吧？员工不出活儿，你怎么挣钱，怎么使企业不倒？两年后，我才知道了答案。

目 录

前言

第1章:	啥叫精益?	12
第2章:	你是说,我真的那么糟糕吗?	17
第3章:	单件流 (one piece flow)	21
第4章:	越走越精彩	25
第5章:	烦你的是什么?	29
第6章:	非常感谢,雷克萨斯先生!	37
第7章:	学学Hoks公司的思维!	43
第8章:	我们来构建精益文化	51
第9章:	晨会之外	60
第10章:	洗手间里的精益	66
第11章:	实施精益的步骤	70
第12章:	极限精益	75
第13章:	谦逊地精益	83
第14章:	精益的三根支柱	87
第15章:	贼棒的问题	95
第16章:	精益是一种“鸟语”	113
第17章:	有组织的浪费	116
第18章:	精益真正的威力	125
第19章:	90%是浪费	127
第20章:	精益“全明星”	130
第21章:	让精益腾空而起	133
第22章:	视频“加力燃烧”	136
第23章:	我们的新家!	140
第24章:	参观FastCap	145
资源		150

找



什么是QR码?

注意书中的这种图案 (这就是QR码)!

只要用您的智能手机扫描本书中的任何QR码 (或点击激活), 就能直接进入有关精益的视频或PDF文件!



扫描



所有的精益视频:

https://youtu.be/_Ic38RVxBcE

我们最棒的精益视频:

观看



1. 精益工作台

<http://youtu.be/-POV-VqEJIg>



2. “晨改”巡视

http://youtu.be/3OEePS7Oh_g



3. 精益问题解决

https://youtu.be/HDjA_R48vMs



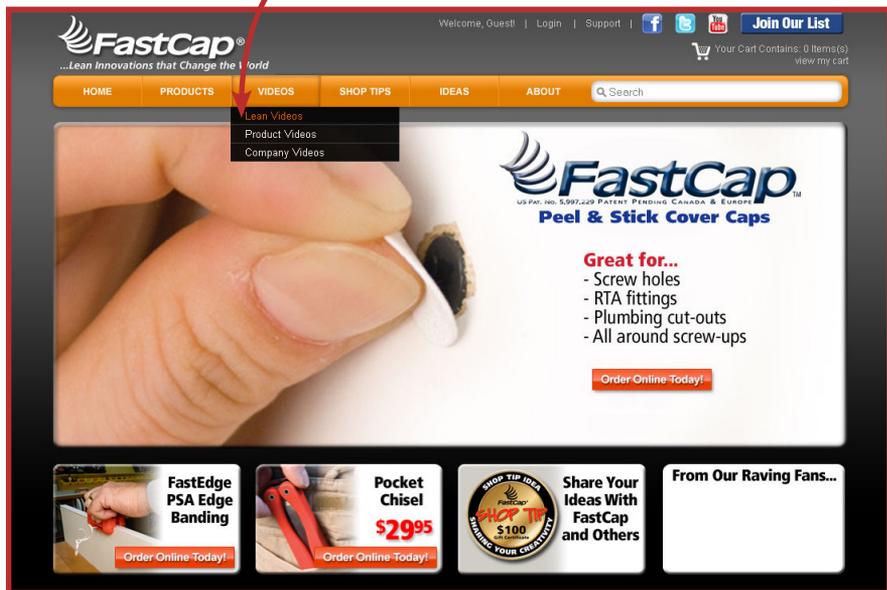
4. 精益墨西哥卷饼

<http://youtu.be/uyzMQ2WwmWo>

书里没有No QR码?

上网联系我们

1. 访问www.fastcap.com
2. 点击视频图标
3. 选“精益” Videos



**FastCap所有的精益视频都是
Lean videos are
100%免费!**

这是我们“一家传一家”的方式

前言

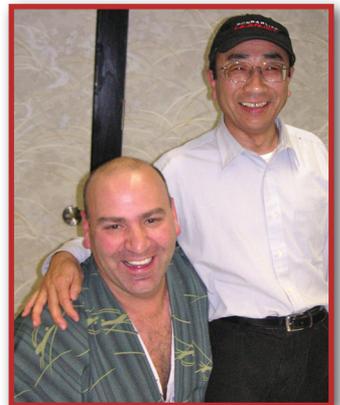
欢迎来到我的极限精益思维世界，精益的好处，可真不少。您体验到之后，就会特感兴趣，特想了解，想尽办法把它学到手！

精益思维让我这辈子“换了人间”咯（甭管是我，还是我的事业），所以我得让书名儿您一看就知道：建立起一个生机勃勃的精益文化，完全可以做到！精益方面儿的书倒有不少，但写得妙趣横生的，我一本也没见到。那种死板板的说教，我那帮山地自行车旅行的哥们儿准会说：“恶心死了！”这么说吧，我找精益方面的书啊网站啊什么的，想推荐给大伙儿，可找啊找，尽是个文绉绉的玩意儿——哪儿哪儿都是复杂的图、商学院似的说教，压根儿就不是我体会到、我喜欢的那种其乐无穷的精益。

如果您要攻读MBA，如果您感兴趣的是精益制造的理论或图表，那就别碰我这本书。我这书，是“嘭然”打开机会之门的！给谁打开呢？给那些想要把日子过得更好的人打开，甭管他（她）是上班，还是在家。精益可不像那一个个专家、一本本教材给弄得那样复杂！实际上，只要您学着把精益的方法融入生活，您就会明白：生活里，精益思维越多，您就活得越带劲儿！

精益思维使我的生意从车库里的小小运行壮大为一家数百万美元的国际性企业，我的员工最敬业，又最爱逗乐，是任何企业主都想拥有的那种人。我就生活

在我的美国梦的实现之中：其他人都与我分享精益思维的才干。我跟我的日本导师一样，也要把精益思维的才能传递给他人，因而在全世界创建一种使企业更兴盛、生产率更高的文化。



保罗和他的精益导师Hoks的副总裁（戴着保罗的里尔飞行帽）在一起

精益思维既开心，又令人兴奋！可是我从那些精益朋友那儿学来的理念却是死板板的，所以我得设法写本精益方面的书——较短，形象，简单。市面上有很多精益方面的研训班、高管手册和教材，我要写的书，那就得使精益人人可及（从持家者直至高管）。

为了发展自己的智识，我惯常每个礼拜读一本书，读完后，还总得来点儿小“游戏”——我问自己：“这本书的关键要点是什么？就是如果我全力应用的话，会震撼我的世界的那种要点。”本书每章的结尾处都有这种挑战性的要点，称为“本章要点”——以尽可能精炼的语言来凸显该章的要点（一个或多个），您可随时用来快速复习、记忆那些精益原则。咱们系好安全带，来个“劲爆”之旅吧，您将逐渐精益地思维并获得精益！



我们的参观团与Hoks的总裁一起用餐。Hoks是我在日本访问过的最棒的精益企业之一。



精益方面枯燥的书没完没了地聒噪！精益应当有趣！



构建超越所有文化障碍的强大关系的精益思维者

第1章

啥叫精益？

我的精益之旅，始于10年之前。在这之前，这个词儿我压根儿没听说过。不过，后来发生的那些事情，要说令人惊叹，那可一点儿都不夸张。1997年，在自家车库里，我老婆和我创立了我们的公司，叫FastCap。这是家产品开发公司，专门为橱柜匠、泥瓦匠生产各种新奇的工具等器件。为啥做木匠用具这方面的产品呢？有个原因：我是个工匠迷，心心念念都想着能有机会打磨一块洪都拉斯桃花心木什么的。



FastCap早期岁月时的保罗和利安娜。



保罗在家的车间

我在其中是个行家的那种市场上。去。（顺便提一句：我的下一本书，会叫《怎样挖掘并出售您的才干》）

好了，回到创业时。我俩到一家银行，申请我们的第一笔信贷额度，是25万元，这对我们来说，可是笔大款子。银行的贷款委员会已批准了这笔钱，可是，您也知道，多数小企业最后都完蛋了，所以行长比较小心。他要亲自走访Fast-

我们的第一件产品（Fastcap），是一种“揭帖”胶片，用来盖住橱柜里边的螺丝孔。第二种产品，是个激光定位的工具，叫做Laser jamb。这类东西，都是我当年做橱柜匠时发明的。我就是这个思路：想个法子，把这些东西做出来，卖到



Cap，确认情况“感觉对头”。这么着，他过来转了转。工厂各处走走后，他注意到：一切都井井有条，我们有严谨的企业文化，各方面都进行得十分顺滑。后来，他告诉我：“保罗啊，你要多少钱我都贷给你。我去过的企业没有哪家像你们公司运转、组织得那么好。真的感觉你们对自己在干的事情是一清二楚。”



行长说：“孩子，你们这儿的业务相当好…”：)



早年岁月时的FastCap团队

是个了不起的老板——这可以说是

我希望得到的最大的夸奖了。为了发展我们的业务，我老婆利安娜和我可是相当的努力啊。这不，我们很快获得了华盛顿州瓦康郡的“年度创业奖”。

明摆着的是，行长的印象证实了我们自个儿的感觉：我们干得相当好——赚

得多，生意发展起来，而且我们是那种青春、新潮、快节奏的企业文化。一切看起来、觉着都没问题。这么一家让本地银行的行长放心的企业，能出什么岔子呢？这里就引出一个问题：

“这么成功的一家企业，会有比较重要的、要解决的问题吗？”

当时，我们是有点仓储方面的问题，特别是对购入原材料的管理。我雇了个制造顾问，让他看看能不能建议用某种软件程序，来更有效地管理库存。在我们公司



管理原材料的数千种颜色



顾问特雷西，是她告诉我们我们不懂该怎么干

转了一圈后，我问他：“怎么样，特雷西，你觉得怎么样？能解决吗？”

他吞吞吐吐的，让人揪心：“嗯，我也不知道。”我说：“这么说吧，你觉得我的问题在哪？”他又hold住了，扫视了一下车间，说了一句：“想听实话吗？”“那当然！”“那好，”他说，“**我很想帮助你们，但是**



保罗…在快速下降

我不知道我能不能帮助你们，你们简直就是一群智障者，根本不知道自己在干啥，你们一点都不懂怎样生产。”我懵了。就在一礼拜前，银行行长还告诉我，我们公司是见过的企业中最棒的；现在，这个家伙却告诉我，我不懂行，面对问题只能干瞪眼。



泰勒吉它行的泰勒

保罗用一把他自己特制的吉他弹奏



要想明白这些话多么刺痛我，您得知道点儿我的背景情况。

生活中我尝试的每件事，我都干成了，而且干得很好，就这样一路走到了今天。14岁，我就获得鹰级童子军的称号（是童子军的最高级别。——译者）；16岁，我做出了平生第一件乐器，那把吉他，吉他制作师鲍勃·泰勒非常赞赏，他雇了我，效力他的“泰勒吉他行”。这家吉他工厂制作的头两千把吉他，就有我的贡献，我真是太幸运了。



保罗（那个有胡子的家伙）和他工艺美术班的学生

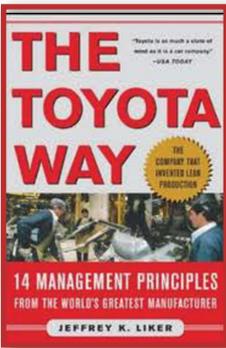
大学毕业后，因为我的背景是制造，我就顺着这条路往下走，当了“工艺美术”老师。接着，我又就职于房地产业，负责一个100



我修缮的许多老宅中的一栋



保罗亲手盖的工匠型的房子



保罗最喜爱的书之一《丰田模式》

套的连栋公寓开发项目的管理。这是个非常复杂的施工项目，又和制造流程有很大的关系。另外，《建筑文摘》杂志的一位编辑，在盖他房子（在加州洛杉矶贝莱尔区）的时候，我是领头的建造师之一。加州帕萨迪纳的那些最漂亮的老房子中，有许多就是我修缮的。上面这些事儿，都是我20刚出头就干成了。

对制造，我敢肯定，我不仅明白它的那些原理，而且有一大堆验证制造的背景经历，外加一串辉煌的制造成就。如今，这个家伙，这个我花钱请来帮我改进业务的人，居然告诉我我是外行！

即便这样，我还是谦虚一下：“好吧，特雷西，我该怎么办？”他回答：“你得学学那个什么‘TPS’，也就是丰田生产系统，也叫精益制造。”

我问：“啥叫精益？”我得弄清楚。

本章要点：

骄傲使您看不见您最需要学的东西。

您的精益作业：

找出您真正擅长的一件事：

没想到吧？您的擅长可能正是您一辈子浪费最多的地方，可最有效地应用“精益”。

看完本章后，您的想法和最重要的体会：

精益视频：



1. 什么是精益

http://youtu.be/_NYZzwqd0II



2. 行政中的精益

<http://youtu.be/tliTOVr1dkM>



3. 本书作者保罗·埃克斯获奖情形（《西雅图杂志》2011年的“年度高管”奖）

<http://youtu.be/-337vqBIRrM>

第2章 你是说，我真的那么糟糕吗？

“制造您不懂”，说出这句著名“恶语”后的下一周，俩小伙子（一个叫布莱德，另一个叫乔恩）登门拜访。他们在日本随父母传教时，做过一个日本人的翻译，而这个日本人向美国企业教授的，正是精益。这两年轻人对精益掌握得很好，决定自立山头。我的公司FastCap，就成了他们的第一个试验品。



布莱德为一位日本精益教授者
做翻译

他们的体会的确打动了我，他们服务的价格则“颤抖”了我——每周1万



Gemba 研究所的娃娃脸的布莱德和乔恩，
他俩是我最初的精益老师

美元哪。我开的是家小公司，可不是银行。这个价不在我承受的范围之内，但我明白：要想做大生意，让它更上一层楼，我的确需要帮助。那种“全场紧逼”般的生意经营，我全都交给老婆打理。我呢只管花钱。事实证明，这是我们所做的最有价值的决定之一。精益之旅变得正经八百起来，就好比从周末同事间的篮球赛，变成了严肃认真的奥运训练。常规或正常的日子，已成为历史。

这两人，什么都问，先问的是：“为什么做了那么多成品？”我答：

“因为每当产品款式有变化时，机器的重新设置相当费时。还不如每种做它一整批，需要时取一点，能用上几个月呢。”



瞧瞧所有这些漂亮的制成品

布莱德、乔恩告诉我，那是浪费：所有这些东西，都得储存，分类登记，还要进行管理。如果按需生产，那么这些都免了，大量的浪费也就消除了。如果机器设置的时间是个问题，那就想个法子加快设置——不是原先的45分钟，而是看能不能降到比方说5分钟。



布莱德带着迷人的微笑说：“保罗，精益您有很多东西要学。”

“听着，”我说，“论岁数我是你们的父辈，我干这行也有年头儿了。把机器5分钟内设置好，以适当的部件运转，这根本就办不到！”布莱德笑了：“精益，您真得好好学学。”

接下来的一周，两人观察了我们的生产流程，评估了我们做的一切——从抓取模

具更快更换刀具、步行至车间内某些设备的时间和距离，一直到机器上各种可移动夹具和固定夹具的对准。流程中的每个步骤，都要评估它的效率和简捷。最后，经过一些大的改动，我们还真把机器设置的时间给缩短了。这样一来，就能轻松地按客户订单上要求的尺寸、形状和颜色进行生产，而不是每种款式盲目量产。



保罗“承认错误”

乖乖，原来45分钟相当麻烦的机器设置过程，经过调整，5分钟就搞定了！不服气还真不行。重要的是，这个流程，我们一直在改进，如今已缩至短短的两分钟。

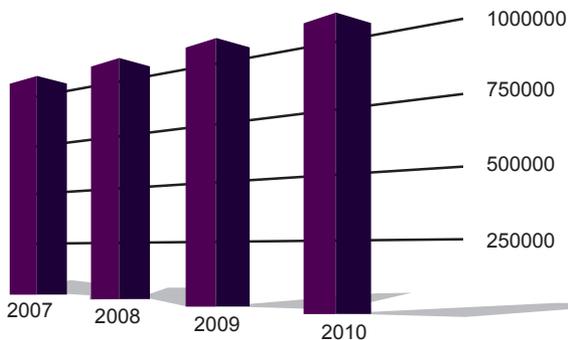
这就是我被引入精益思维的过程。刚开始，我认定：布莱德和乔恩的那些想法简直是天方夜谭，可是，也就经过那么几个礼拜吧，就在我的眼皮底下，“神话”居然实现了！我初尝精益制造，明白了它的两个基本原则：消除浪费，不断改进。

那个行长注意到的，只是车间里看上去的整洁、有序。这俩小伙子呢，他们一眼就看出：车间里的工人在瞎忙乎——经过麻烦的流

程，产生不必要的库存，库存还得不断地管理、跟踪。为了消除多余库存带来的浪费，我们得仔细分析各种流程，找出改进的法子。精益思维是这么个理儿：一切都可以不断改进，永无止境。要是你觉得改进就像度假（一年弄它几回，其它时候按部就班），那你就等着目瞪口呆吧。

“不断改进”的真义，我看了《丰田模式》后才体会到它有多么厉害，真是不看不知道啊！我终于明白，浪费的能源、浪费的钱、浪费的资源、浪费的时间，这些浪费每时每刻都在拖我们的后腿呀。

丰田公司每年的改进有几百万项，都来自它世界各地的员工的合理化建议！



要是您觉着您的生活或生意已相当“到位”了，那您可就太天真了：就算是丰田，对它的各种流程，世界各地的丰田员工也仍在进行几百万项改进。他们不断思考精益之道，已经50多年了。我的好朋友和精益战友杰夫·卡斯说得好：“浪费像重力，时刻拖累你。要是你没辙，它赢你歇菜！”

本章要点：

你、我每时每刻都可能在（产生）浪费。

您的精益作业：

来一次旅行，跟踪一周内每天所有的、可能有浪费的活动、过程。

这一周结束时，看看是浪费的事/物多，还是有益、积极、高效的多。结果可能挺意外的哦。

看完本章后，您的想法和最重要的体会：

精益视频：



1. 精益墨西哥卷饼

<http://youtu.be/uyzMQ2WwmWo>



2. 浪费，浪费，浪费...哪儿都是

<http://youtu.be/gFnSL29GHS0>



3. 精益：等待的浪费

<http://youtu.be/ibBXtlco4ms>

第3章

单件流 (one piece flow)

接下来的几周，就像是我的“隐退冥想”之乐——沉浸在一种崭新的思维之中。体会了“消灭浪费、持续改进”的威力之后，我接触到“单件流”这个概念，也就是：一次生产一件产品。

对现代美国人来说，这个概念太不可思议了。过去一百年里，我们的制造文化都沉浸在一种以大批量生产获取经济效益的理念之中。我们生活的时代，就是“越大越好”、“大号的我”、“多多益善”，对吧？

我的公司FastCap也不例外：用“量产、大批量”的思维模式来运行工厂，这与“单件流”背道而驰。

FastCap进行的，是大批量生产，不管有多少订单——我们相信：这么做省时，省钱。到头来，这种模式产出的，却是大量的工作和各种惊人的浪费。

比方说，我们的Laser jamb，这种产品我们以100件的批量生产。按我们自己的计算，单件生产约需45分钟，而100件的批量，从头到尾大概需要75个小时。我们觉得量产省时：订单来时，保证有成品。所以，当这俩“专家”建议我们一次一件、按“单”生产时，我以为他们脑残了。其实，我想说的是：“这哪行啊？”（此时此刻，脑子里蹦出来的是“老狗教不会新戏法”的俗语）。

我构建的量产环境，需要大量用于制造这种产品的空间。为了100件的批量，我们得将整个流程的每一步都调整为适应100件Laser jamb的生产需求。开始阶段，得有足够的工作



FastCap被大批量生产的方法搞得晕晕乎乎

台空间来同时容纳对100件产品的加工，这摊子铺得很大，需要一些能够在厂内移动这Laser jamb的运输资源哩。

批量生产流程是要耗费空间、设备、人力资源和钱，但我觉得：为了效率，这是必要代价。100件的批量，对我来说最有价值。然，布莱德和乔恩的建议，我们也得“尊重”一下吧——我们开始一次一件地生Laser jamb。但凡有制造经验的，看一眼就明白：这种流程太枯燥，太费时，简直是开玩笑。我呢，很想通过这一过程向两位所谓的专家证明：这种流程有多么扯淡。也就是对他们幽默一下的意思，当时我就是这么想的。



这老狗的确学会了很难的新把戏！

个
些
的
当
产
明

按他俩的意思，头一个礼拜，我们把设备的量产布置全部重新安排，布置成一个个小小的U形制造单元。我的公司啊，看起来就像被某种亚洲革命所侵袭，我就是那位受害者。我对这家了不起的公司、对我们的制造能力的十足信心，还能想得起来吗？唉，瞧着这俩“毛头”小伙子把我们公司几乎“天翻地覆”个遍（把车间的布置一拆到底），要说丢人，真的一点儿都不夸张，就好比有人告诉我：“保罗呀，你的小孩忒难看了，我们得把他（她）清掉。”别了，我的那家“青春的、新潮的”的公司！



用于加工大批量储存性产品的大型工作台。如有一个错误，则整批需要返工。



Laser jamb 的新的U型生产单元，一人干四人的活，无差错

你猜接下来怎么样了？我的双眼又瞪圆了——精益思维太神奇了！利用单件流，每件Laser jamb的生产从头到尾由一

人完成组装用时7分钟一件，100件70分钟就可完成。这个工人还可以全面检视产品。这种“一次一件”的流程中，如有出错，可随时“捕获”：某个孔偏心了，或某个旋钮紧固得不对，甭管什么差错，单件流都能当场发现，而批量法要等到整批完成之后。纠正一件产品的缺陷。这个容易，一批弄完之后纠正100个缺陷，那可就够你喝几壶的喽！

生产方式上这种程度的改进，会有颠覆性的波及效应：不仅是每件产品的生产得到专职工人的全力关注与呵护（没有或很少出错），而且这种流程的其余部分也开始顺溜起来——相关的订单填写、装货、发运、向买方报账以及相应的现金流动立马儿就简单了。

批量法的那种仓储、分类登记和跟踪，到了单件流这儿，全没了：每件产品都对着订单呢——生产，包装，装箱，发走，货款也收了。花钱制造还没卖掉的东西，没这个必要了。闲在存储架上的各类存储物和劳动结果，可比过去少多喽。我们不妨把所有的成品想象成一个个莴苣，过一小时，就“蔫”一点。这个比喻形象，贴切。

单件流把生产流程的各个方面都简化、改进了，我开始感觉到：这种精益思维还真有点儿意思。这种好处，凭我的直觉根本就体会不到。



简单的单件流

本章要点:

搞量产，浪费哪儿哪儿都存在；单件流，做对它，浪费转眼“变”没啦！

您的精益作业： _____

找出某个您在生产批量产品的领域： _____

记录10件一批的耗时： _____

记录“一件、一件地做，做完10件”的时间： _____

看完本章后，您的想法和最重要的体会： _____

精益视频:



1. FastCap的精益风格

<https://youtu.be/su9CuICZTBg>



2. 精益地量产 PK 单件流

<http://youtu.be/mmop9huyYRU>



3. 精益“刀具”变位

<http://youtu.be/i7klvrAm5gc>

第4章

越走越精彩

精益之旅勾住了我的魂，经历这一变革，的确让人欣喜。每次建议我改进，我先是不相信，怀疑，继而谦虚地退让，结果收获的，是惊喜万分：展现在我眼前的，总是一个简单、有效、经济的结果。



洗手池下面的



现在：取物更快，更简单，更安

从那以后，我的眼光变挑剔了：我们在FastCap做的每一件事情中那些浪费的部分扑“眼”而来。虽然我干精益已有十个年头，世界各地都有人来参观、认识我们的精益文化，但我相信：我们做的所有事情中，90%都是浪费。下面列出了困扰我们的八大浪费，其中第八点（浪费个人天赋）是最大的浪费。



找出浪费的部分，这不是负担，而是游戏，一种很有价值的、现实版的“寻宝游戏”。精益不是困难化，它聚焦于有意识地简化任何流程。流程一旦简化，就能比较省劲儿地获得一个更好、更令人满意的结果。这点至关重要。精益不是“疯狂”努力，而是简化。它不仅仅是加速一切，它的关键在于：你要做的一切，都要提高其质量。它一般不是引发巨大或戏剧性的改变，而是通过一步步的小小改进，来不懈地、持续地每天改进生活的所有方面。大的改变固然很棒，但“精益”并不仅仅是为了巨变。

前文与大家分享了精益是怎么样引入我的商业模式并取得意想不到的效果，这种精益思维能怎样影响人的日常生活？这方面的体会其神奇程度一点儿也不比“公司巨变”的情形来得低。



我参观其他公司时常见的一种工作区景象，太糟糕了。



FastCap经过10年不断改进后的工作台。多么棒的梦想产品。

我不厌其烦要说的是，精益就是要消除浪费，要持续改进——对您（要）做的所有事情，留意将其简化。如果做一件事要1小时，问问自己怎样让它30分钟内就干完。这30分钟并不是“狂干”，而是通过消除前面提到的那8种浪费来实现。这样的话，减到30分钟后，又可以问问自己怎样才能缩到一刻钟。如果你缩到了短短的7分钟，那就准备一下，然后去跳个开心的舞吧。用不了多久，你有可能就把整个流程都取消掉了。随之而来的，当然是欣喜之感。精益之妙，在于减，而不是加。

生活中，您要/所做的所有事情都会涉及“浪费流”，如：上午

怎样做中饭，或是您早上穿着的方式。所谓精益，就是要不断减少这种“浪费流”。至于它要简化或缩短的，究竟是您上班前取车钥匙和公文包的方式，还是早上让孩子们准备做好上学前的正事，或是大家吃饭的时间、拾掇院子的活儿、居室保洁的方式，这都无关紧要。精益思维适用于生活的方方面面，哪个方面都可加以改进。这么说吧，用了精益思维，生活中的一切都会有所精益改变！

生活中的一切，都可以看成是个流程。您开始学习怎样精益地思考时，就已开始把某些问题纳入您的日常思考之中。您会去想：怎样让那些流程走得更快，更安全，更简单。这样，您日常要做的一切，它们的质量就能提高。不是想一、两次而已，而是天天琢磨：不断来点小小的改进，直到生命的终点。

这，就是我们所说的提高生活、业务和生活观的质量。您可以想象一下每天一切有所改进吗？不是巨变，而是持续地改进？只要您是个精益思维者，这种改进就会发生。这，可是一种倍儿有成就感的生活方式



抽屉上都贴上了标签，洗碟机都有分步按钮，还有红色和绿色的钩子与环点，用来区别干净和不干净



即便是盐和胡椒瓶都有自己的家：)

流程改进的方法： 流程 减8种浪费 精益思维

本章要点：

找出浪费的部分，这不是负担，而是游戏，一种很有价值的、现实版的“寻宝游戏”。

您的精益作业：

看看您的周围，找出您的生活中8种浪费方面的一个例子：

1. 过度生产： _____

2. 物料周转： _____

3. 库存： _____

4. 不良品： _____

5. 多余的工序： _____

6. 不必要的动作： _____

7. 等待的时间： _____

8. 浪费个人天赋： _____

精益视频：



1. 精益厨房

<http://youtu.be/Ui-Lk6gK7m8>



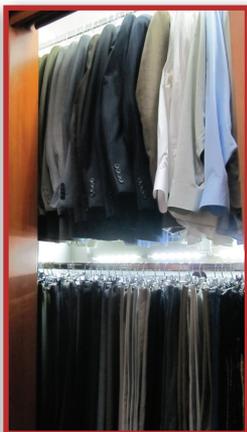
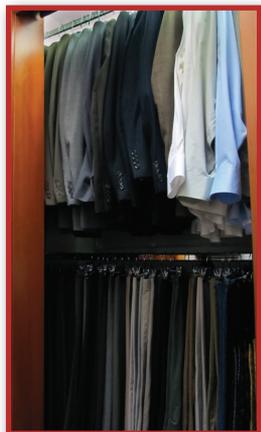
第5章



烦你的是什么？

我实施精益，不仅在工作时，也在家里。

我那个衣柜里，我穿的各种西装大概有10套，还有一些便装和运动服。我有个问题：我年已半百，眼睛“像蝙蝠一样不顶用”。每天早上探头进柜找衣服，辨别衣服的颜色还真费劲。16年前我盖这个



我对厨柜的精益改进的前后对比，装上了明亮的灯，我终于可以很有把握地搭配穿着的颜色。

我为什么等了十六年才干呢？

房子时，柜子里我装了个灯。灯还是挺好使的，可我的眼睛不行了。就一盏灯，照起来有阴影处，有阴暗角落，每天早上找衣服，都得经过几番折腾：我总是取出套西服（不是我那套粉蓝色的涤纶），走到卧室中间亮一点的地方，看能不能配得上衬衫和领带。这么来来回回地走，我感觉这个事儿忒不带劲儿。穿衣服这个流程真烦！要是柜子里再安

上两三个荧光灯，又会怎样？阴影、阴暗角落不就没了嘛！接下来的周末，我就有了个项目——安灯。

现在，打开柜灯，一片光亮，就像每天早上上帝都可以在那儿教导我似的。灯一亮，西服、其它衣服、衬衫、裤子，这些



改进前后的对比。进门处的大衣柜：原先是一根挂衣杆，现在为两根，我老婆的大衣挂上面那一根，出于便于选衣的位置。较低处，我装了灯，这样我就看得清楚。开灯后，非常光亮，几乎有种身处来世的感觉。

服装颜色之间任何一点细微的差异，我都能看得真真儿的。以穿衣服这样日常的事情开始我的一天，现在已不会让我头疼或绊住我的节奏了。

这类胜利，虽是小事一桩，却能赢得心理上的解放！这些事情，听起来不足挂齿，可是当你把一个必要的日常流程从烦人的折腾简化为若干轻松的选项时，生活的确会变得很棒，很快捷。走来走去没有了，瞎猜不见了，失误可能也免掉了，没有返工，没有麻烦。

你要知道，那个“柜服看不清”的问题，我已吃了它16年的苦



振动器…用于混凝土。:) 卡尔是我遇到的最棒的精益思维者之一，他的公司到处都是与浪费激情开战的员工

头，从来也没去解决过。就是那么一瞬间的意识（“这个流程太烦人了”），外加一点“把它弄好”的承诺（周末家务项目），我就把往后一生每天要进行的首批流程中的一个给改进了。

什么烦你，你就把它弄好，这就是精益。这个观点，我是从VIBCO公司的总裁卡尔·韦登斯坦那里学到的。认为精益就是要简单，有趣，这样的人不多，卡尔就是其中之一。



VIBCO公司的亚瑟（79岁）和亨利（80岁），他们动情地自称“翻新轮胎”。在VIBCO的工作是他们新的职业生涯，他俩对精益文化贡献巨大。被召唤出山的他们，以丰富的经验每天都对解决问题做出贡献。

他在罗得岛州首府普罗维登斯开了一家很大的、生产工业振

动器的公司，其产品用于散装物料的处理，也用于混凝土。:) 卡尔作为嘉宾参与一档电台节目《精益国家》；带着一顶软木盔的他，出没于公司各部门，他宣告：“我们在与浪费开战。”他是最棒的精益战友之一，是他让我接受以下观点（请记住）：“精益，就是把烦你的事情解

决好。”烦我的，就是看不清柜子里的衣服。所以我采取行动，实现了设想。从今往后，我都会有如下开心的体验：每天早上，打开衣柜，里面亮堂堂的，我审视着可以穿的衣服，轻松地挑选，满意地穿好。不必说，因为这个，我还能“讨妻欢心”呢：我老婆也用这个衣柜，现在，她挑衣服也更省心了。人人都能受益——精益的另一个好处。

对我们家的“精益”改进，我还真是做了几百项。得意之作中，与您分享其中一项：早起，我准备自己的茶。我喜欢加入一小袋无热量甜味剂，再来点儿肉桂。这样出来的，就是“我的”茶了。我每天早上都这么干，这个流程一目了然：打开抽屉，取出一袋甜味剂，撕个口子，把甜味剂倒进茶杯，转身，走到垃圾箱前，把倒空的甜味剂袋子扔进去。然后，杯子里放点肉桂，再把肉桂收起来。最后，杯子里放进袋装茶，走到热水龙头前，倒进热水，这就完成了。

我不愿意再这么撕开甜味剂袋子，已经撕了好多年了，真受不了。有一天，我决定买散装的甜味剂。我还买了个一般用于盛糖的、塞子上带孔的小调料瓶，装进一些甜味剂。这样，用不着袋装的甜味剂了，现在它与肉桂混装在同一个调料瓶里我的“规定动作”稍微变了一下：取茶杯，放点甜味剂，放点肉桂，把袋茶放进去，注入热水，完事儿。

用不着撕开甜味剂小袋子，我



用不着袋装的Splenda了，现在它与肉桂混装在同一个调料瓶里



消除浪费的移动，不必为了泡茶而来回动。走路是浪费。现在，泡茶又快又容易



茶和甜味剂-肉桂混合物就在开水龙头的边上



每天三杯茶，细算节省如下：

时间：每天30秒 = 每年3小时。

距离：每天10步/杯×3杯/天=每天省30步=每年10013米=少走10.013公里

省了大概5秒钟。我知道，您会觉得这是个事儿，可小事积累起来，就会成为大事。

接下来，我想到：“家里用肉桂和甜味剂的，就我一人，为什么不取出肉桂，直接放进甜味剂瓶里呢？”你瞧，我的套路又简化了。现在，我是倒一点甜味剂和肉桂的混合物，热水里放进袋茶就可以了，一步也不用走。

从今往后的每一天，我都能省下10秒钟。每天嘛，我要冲大概三、四次茶。10x3就是30秒，这你该明白了吧：现在我泡茶，真是易如反掌，怪不得我出门很麻利。

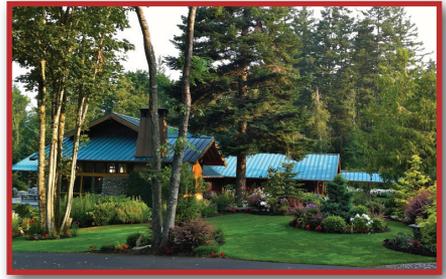
再来想想，我这一改，在“消除浪费”上的连锁效应，涉及好多流程呢：把甜味剂一袋、袋装进去；制作这些小纸袋的工作量和生产：纸袋，得有人制作，印刷，运输。袋装的甜味剂，得运到店里；得有人把它们库存在店里；我得去买，带回家，放进抽屉；然后是用它，用完扔掉；垃圾车把它清走，一路运到填埋场；填埋场的工人得把废袋子耙到下面去；填埋场还得加以管理。

你瞧瞧，一个行为带着一连串浪费呢，而这样的行为（不仅仅是甜味剂，还有许多其它事、物）每天全世界都在几十亿次地发生！而我的一项改进，就把所有相关的浪费都去掉了：纸袋不用了，造纸的那棵树也就不需要砍下来了。精益，的确就是那种终极的“绿色”手段。

我对家里的改进，三天三夜也说不完，就再举两个例子吧。这第一个例子，所有割完草坪不爱清理的人最喜欢了。

我家草坪，每周得割一回，大伙儿也差不多吧？我家的草有两英亩，所以我用一台大型商用割草机。以前，总得把割下来的草装袋，这要好多时间（还出了很多废草）：整个过程中，我得走下割草机好几次，装草，倒草。

一次，有人建议我试试沤肥，我说我不想这么干：沤着肥的草坪可就不好看了。不过，我了解到：等草高一点再割、堆在草坪上的废草不要用得太多的话，长远而言，草坪实际上会好看起来。这么着，我开始沤肥。现在，草坪的化肥，我用得少了：对草坪的健康，沤的草，可要比化肥强多了。化肥用量减了半，既省钱来又省时。



从前我的院子，想起对它的维护就头大。现在，我不断进行精益求精改进，维护变得开心又容易。



水景也有用：割草机要用！我们常要朋友们去拉那个把手，因此而搞了许多恶作剧。

无论是“袋装法”还是“沤肥法”，都有个问题——割完草后，我就得下车去那边，以喷除割草机底座下面（刀片上）粘积的草（我住的地儿，属于西北太平洋沿岸地区，这里的人下雨时也割草）。这事儿工作量大，真头疼！下车后，我得找个软管，接到割草机下面，喷洗底座。这是个相当“劳动密集型”的流程，我可不爱干。



割草机的“坐浴盆”！对精益，连我的割草机都很兴奋！

为了解决这个问题，来个“地喷法”又会怎么样？地上铺根管子，顺管朝上钻一串小孔，再把它接到软管上，软管连到一开、一关式的分流开关上。我呢，只要把用完后的割草机开到盖住那根管子的地方，打开那个随手够得着的喷水手柄，向上的水就会均匀地喷洗整个底座。我试试，您猜怎么着？还真行！这省了我不少时间，我也用不着为了喷除粘草而上车、下车地来回折腾。

还没完呢。精益是个持续



加压喷洗器也设置好，准备清洗割草机的底座。满压力下，水可喷至25英尺高。孩子们喜欢在水柱之间玩！



大院子和大家务需要大的精益思维

改进的过程，对吧？软管、喷灌这堆东西，我不想让它们在设备区里“显眼”。所以，我就更进一步了：搞个“潜伏”式，又会怎么样——把喷管部分埋到水泥底下，水泥上对应的位置上钻一串小洞。管子放好后，铺上水泥。这么一来，看得见的，只有水泥地上的小洞了吧？我又把割草机开到喷水的位置，拉一下操纵杆，水“呼”地就从水泥地孔里喷上来！俺的底座青草系统还是“隐藏”版的呢，看去非常整洁：没有那些软管、喷灌什么的，地上挤着一大堆，把我的工作区弄得乱糟糟的。这事儿整的，真是天衣无缝。我做的这套东西，你猜怎么着，用起来太精彩了！这么酷的装置，我那帮哥们儿的确垂涎三尺：真的是又酷又好玩儿。这，才叫精益思维。

现在，割完草后的底座清除，轻松（又好玩）。我的家在不断改进，这种状态真棒！

好了，说说我家精益改进的最后一个例子，也是我的最爱之一，因为它太简单了。

我的俩孩子，一个16岁，一个18，都爱吃烤面包。这俩小年轻哪，用餐刀切完面包、抹完黄油后，刀子就落在厨房的台子上了。这个臭毛病，说老实话，可有年头了，一直让我很堵心。不管我怎么训斥，要他们把用完的刀子要么搭在黄油碟上，要么放进洗碗机里，都不管用。噢，倒是改过那么一两天（我的孩子是好孩子嘛），他们愿意听我的（听，的确是听的）。可是没多久，餐刀又落那儿了，台子上还是面包屑和粘的黄油。

所以有一天，我就问自己：“为什么餐刀老是落在台子上呢？”答案是：黄油碟上搭不住刀子，一会儿就掉下去了。我就琢磨：拿油刷来给我的面包抹黄油，又会怎么样呢？我到厨房，打开抽屉，找到了这把精巧的圆形糕点刷（短小、硬硬的刷毛），还挺好看的。我拿过来，戳在软化黄油上，它稳稳地立住了。我



抹黄油的刀子总是这么乱放，保罗的黄油刷子解决了问题！

切了片面包来好好地试一下这个主意，结果你猜怎么着？好用极了！这把油刷戳在黄油上，不容易跌倒，而且它在小小的油碟子里这么朝天而立，真好看。那天晚上，我一进家，闺女就嚷嚷：“嗨，老爸，那把油刷太酷了，很好用。”看见没有，这就是精益思维的威力。它管用，大家也承认它管用，因为用了之后，生活简单了，容易了，对我来说那件一直烦我的事儿给解决了！

这里，我想说个要点：所谓精益，就是要把烦你的事/物消除掉。我向别人教授精益，也是这么教的，因为这是个很有趣的起点。人们对生活中那些烦他们、把他们烦得要死的事/物，既能理解，也容易产生同感。而且，人们也喜欢你这么问：“烦你的是什么？”那些不好意思的人一开始可能不回答，但我向您保证：他们会开始考虑这个问题的，过不了多久，他们对这个问题的探究，其投入程度会不亚于您。

我们把精益的那些概念归结为像这样的简单的理念，这对每个人都有好处，这也是精益试哪哪灵（家里，工作时）的原因。利用精益，可以提高生活质量。如果您每天问自己“烦你的是什么？”，那么我敢保证，您想出的答案一定会让您惊喜。

本章要点：

与烦您的事/物开战！

您的精益作业：

列出家里烦您的5件事情

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

列出工作中烦您的5件事情：

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

精益视频：



1. 精益居家 (1)

http://youtu.be/3F0R9iOH2_c

第6章

非常感谢，雷克萨斯的副总！

下面，我想回头接着说说工作中的精益，因为像所有的旅行一样，我的精益之旅也遇上了坎坷。在制造业和企业界中，凡是我去过的地方我都见过“坎坷”。有的人啊，听见“精益”就皱眉，至少也是“犯憊”的表情，那都是试了精益而碰上跟我一样的坎坷的主儿。其实，遇上坎坷只是表示：实践精益的人没有完全理解精益完整的特性。对精益思维，终于给我全面认识、激励我有效实施的，是我5年里的两次日本之行。



为啥说的好，实际没那么灵呢？

在我“实践精益”之“旅”的初期，我对精益的印象是：它是个很有前途的业务工具，可协助公司扩大业务，成长为更高效、更精巧的企业。其实，只是把精益当工具用，那您会失望的；它的价值，可要比工具大多了。

有我实践精益的头三个月，心里啊，那可真是翻江倒海。精益之变，虽然接受起来要多难有多难，但结果却相当可观——节省了FastCap数以万计的美元，还给我们带来了“高效、简单”这样一种清新的氛围。也就三个月的工夫啊！

我感觉自己变了个人，就像“大功告成”似的。该让顾问回家去了：我“内行”了，对吧？且慢，别急。



做成了！是庆祝的时候了。

我经历的这些所谓的“巨大”变化，在我导师眼里，只是小菜一碟儿。当我告诉他们我计划建个更大的工厂时他们盯着我，以为我疯了，坚决反对：“为什么呀？您的产

能已经太大了！”我还是不得要领。此时此刻，布莱德、乔恩建议我参加一项新的活动——和其他几家企业的领导一同去日本，通过“浸透式”培训体验精益制造。此行的内容之一，是对丰田生产系统（TPS）来一个近距离的体验。我能说“不”吗？日本，那可是精益思维的鼻祖和圣地啊，当然要去！

对日本的第一次“朝圣”，我感受到的，是领会和灵感的“铺天盖地”。这么多的启迪，这么多的印象，扑面而来，让我应接不暇。各种生产设施，是效率和简化的体现。我们看到：工人在我所



我的首次日本之行，Gemba 研究所的布莱德和乔恩随行。

见到过的最整洁、组织得最好的车间里，可谓“以一当十”地工作。怎样才能把所有这些新的启迪很好地传达给我厂里的员工呢？

我还真不太清楚，但离开时，有一点我深信不疑：FastCap的各种问题中，有许多可“精益”地解决。

回去后，我不但实施了更多的改进，而且开始进行“改善活动——就某个流程，一组员工检查它的每个步骤，把所有无价值的活动或浪费去除后，再加以整合。也就是进行各种基于



从作业空间到制造过程，都要精益...



员工积极配合！您瞧，她的外套都是熨烫过的。

团队的改进。

接下来的几年里，我们公司有了许多改进——对浪费大刀阔斧，流程得以简化，业务稳步增长。但我得承认，我开始感觉到，推进公司的精益制造挺费劲的——对精益的实施，我是唯一的驱动力：我在时，我来推出理念，或引导“头脑风暴”式诸葛亮会/改善活动，精益就有进展；我一旦走开或出差，好像就原地踏步了。

这就好比推火车，推推，动动，不推，不动。遇到实施精益的其他人一了解，发现他们也普遍感到沮丧：无法让精益在企业里真正扎下根。我觉得，这可能就是不少人放弃精益的借口。

永感欣慰的是，我没有放弃：如何更为宏观地理解精益的一个“分水岭”式的过程，就发生我对日本的第二次“朝圣”——我发现，我的那些精益方法缺了一个关键环节；我也找到了我无法使精益思维“扎住根”的原因。我得超越“推动精益活动”的那种费劲，而这次朝圣恰恰给了我所需要的那种视角。

这第二次日本之行的重点，一个是参观雷克萨斯工厂，再一个就是雷克萨斯副总裁作的一个两个小时报告。雷克萨斯的生产设施，是我见过的最精致、最精彩的生产模式之一；参观结束时，我问了其副总裁一个非常直接的问题：“对丰田来说，最重要的是什么？”



对比多么鲜明！以前，成堆的批量加工；现在，又快又简单的单件流！按需要的产品在需要的时候生产。单件流，看似不可思议；批量生产似乎更快、更高效。实际正相反。我们在展示一个U型精益生产单元，这样的单元，我们公司各处有许多。



我们第二次日本之行的车上

我希望的回答是别的什么，而不是老生常谈似的“通过不断改进消除浪费”（后者是精益制造的支柱）。我特希望听到点不同的、更



丰田最重要的，是人——在一种不断改进的企业文化中教授、培训员工。

具有启发性的东西，虽然不知道那会是什么。副总裁的一番话可真没让我失望。

他不假思索地说：“丰田最看重的，是人。丰田没别的，无非就是对人进行传授和培训，建立一种‘不断改进’的文化。我们在乎的，并不是下一款混合动力车，也不是下一项惊人的工程技术/设计，甚至不是下一种销售战略。我们第一位的关注是：如何培育人，如何建立‘不断改进’的文化。”这话大大出乎我的意料，却是我此行“我终于明白了！”的巅峰时刻。

过去5年，我把注意力集中在浪费的消除和不断的改进上；丰田呢，执着于通过对人的传授和培训来建立一种企业文化，不像我，我是试图通过发起各种“精益活动”来让员工相信“拥抱精益思维”的价值。我主要错在：错误地把重点放在各种流程上。我需要把重点放在构建一种对人的文化，使人理解“不断改进”的价值，进而拥抱它。

我出发点不错、但引导不当的本意是：对“找出浪费，持续改进”这一过程的精彩，员工应该能和我一样激动地看到。我知道，假如他们能透过我的双眼来体验精益的过程，那他们一定会以和我一样的活力和热情来采纳它。但与雷克萨斯副总裁交谈之后，我意识到：对什么是精益、精益怎样发挥作用，我的认识有点问题。

问题在于各有各的“激励”点：我，是作为企业主受到激励，希望公司成功地壮大。实施各种精益原则，是为了帮助自己达到“企业运营良好”的目的。而我的员工呢，激励他们的，是促使人们来上班的那些一般的因素，如：一份好工作，收入不错，从工作中获取个人的满足感，以



就不断改进的企业文化，不断进行教授、培训和建设。

及与其他员工之间的“战友”感。至于我宏伟的业务计划，那未必能打动他们。

现在，我清楚了，回去后的主要任务是：通过注重对人的培育，来构建一种“精益思维”的企业文化。“构建精益文化”正是我缺的那个环节，这种缺失，是我无法使“改进”在FastCap“扎住根”的原因，也是我“推动火车”的孤独感的根源。总之，精益的要点，不在于开展精益活动，而在于构建“不断改进”的文化。

与“自我改进”的任何其它方面一样，最难的，不是学会怎样做，而是转变文化和生活方式，使“进步”成为一个不断向上的、持续的过程。我们都知道半途而废：一个人减了肥，或开始一种积极的新习惯，如：锻炼身体，冥想或每天祈祷。可一段时间（比方说：一年）之后呢，这些“生活改进”中，许多都会停掉。人，是“习惯”的生灵，一时的改变是一种容易的试验，可坏习惯就像个被抛弃却醋劲十足的情人，总要和“改变”争斗，千方百计把我们拉回原样！

我的精益“进击”也不例外：我不但需要把精益这种新的思维方式作为一种长久、渐进的习惯改变来加以吸纳，而且需要公司上上下下（工匠，负责仓储的员工，负责运输、包装的，部门经理，以及高管）都来拥抱这种思维方式。怎样做到这一点，我还不清楚，但这次日本之行接下来发生的事情，的确为我指明了正确的方向！



回国途中，带着新的认识，新的决心和新的目标。

本章要点：

精益的核心，是个培育人的过程。

您的精益作业：

在“培育那些您可施加影响的人”的方面，列出5件您正在做的事情：

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

在“培育人”方面，说出一件您打算明天就开始做的事情：

精益视频：



1. 精益雷克萨斯
<http://youtu.be/Wa1sAR1aYzo>



2. FastCap公司的目标（PDF文件）
<https://paulakers.net/docs/fastcap-goals.pdf>

第7章

学学Hoks公司的思维！

离开雷克萨斯后，我们的下一站是Hoks——一家专门做电子电路的公司。布莱德告诉我们：在我们日本之行要参观的所有企业中，就“精益思维如何改变企业”而言，Hoks是最典型的范例，虽然只是家较小的公司（年销售额1亿美元）。

位于日本南部的Hoks公司，面对逆境，迎难而上，取得了令人鼓舞的成就——将年亏损1千万美元扭转为年盈利1千万美元。



一早（早上7点）在Hoks公司

怎么做到的？通过实施一种精益战略，我的意思是一种精益文化！我期待这次参观，向那些“从破产边缘登上成功高峰的人”学习。

早上7点到那儿，穿着商务便装的我们，显然希望受到雷克萨斯般的高级接待。我们在那儿站着，等待报告和参观。公司总裁真郭先生，拿着块抹布、拎了桶水来跟我们每个人打招呼，然后招呼所



Hoks的总裁手、膝并用，和团队其他成员一起做同样的、日常性的3S工作。您大概也会和我一样想：干这个，得找个更高效的方法…这个练习，意在谦逊，不在效率。

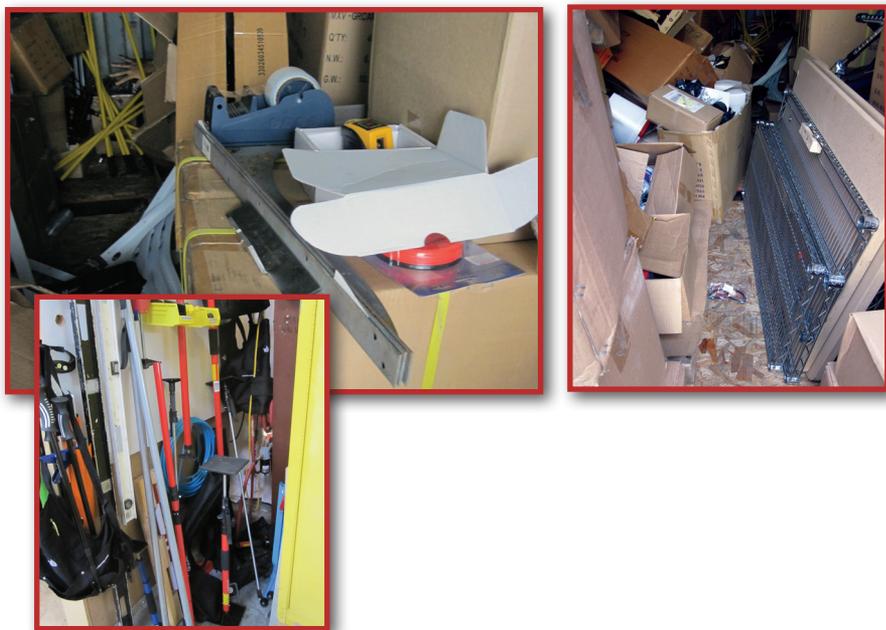
所有的客人到地板上来，和公司其他高管一样，手、膝着地地趴在地板上（没错，是这个姿势），一起擦地板。这可是精益的新水准哦，我从来没见过。您可以想到，我们这些访客都有点惊愕！

总裁先生是想示范给我们精益的一个基本“教义”——5S。我

得先给您快速“知识”一下。

教给企业领导的，有精益的5项原则，称为“精益5S”，是刚接触精益思维者的一个基本的出发点。这5个S是：

1. 整顿 (sort)：整顿一切手头工作不必要的（包括所有的乱糟糟和废物），一律去掉；



2. 整理 (straighten)：一种把提高效率所需的工具和资源分出优先级、适当组织的方法，员工可方便地取用需要的工具或物料；



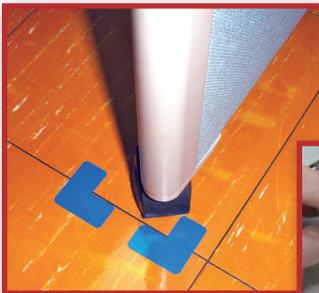
3. 清洁 (shine)：一个整洁的环境有助于提高士气，而且的确便利找出设备的劣化和/或失灵；



4. 统一标准化 (standardize)：这一条涉及企业中就最佳实践构建共识，这样，每个人都清楚预期别人的、被别人预期的具体是什么；



5. 持续改进 (sustain)：找出“使各种改变保持到位”的各种方法。如果凡事/物都有其位，凡位都有其事/物（这里的“一切事/物”甚至包括比方说盐和胡椒），那么保持改变就会比你想象的



容易。

接着聊我们Hoks之行的故事，我们手、膝着地，与Hoks的高层一块儿擦地板，其间，公司另一位老总（董事兼总裁）江本先生与我们分享了公司在面临破产的“黑暗年代”是一种什么样的境况。当时，他决定构建精益文化，也是挽救公司的最后一搏。感觉5S太复杂，他决定就实施三项：清扫；整顿；统一标准化。对简化，此君的确有才。他明白一个道理：事情一简单，人们理解、实施你的想法的可能性，要比复杂的主意大得多。



柄本先生在车间一线工作时，为Hoks的奋

每天早上7点，员工都会准时到
场——清扫，整顿，统一标准化。他
们干这个，可是义务劳动哦：他们这么做，是为了拯救公司。

在实施3S的过程中，员工之间也就建立起一种亲密的关系。3S很简单，实施的效果又挺好，一种“成就和拥有”感油然而生，牢不可破。



大家搭把手，Hoks的3S活动。每天早上，人人要做。

Hoks总裁了解了精益之后，开始以他所知道的最简单的方式加以实施。这个“起死回生”的故事表明：一个小的改进，哪怕只是推动改进的小小的步骤，都可能产生大的回报——亲如一家的员工，他们身上所体现的，是一种复合效应。

员工通过清洁，整顿，统一标准化，撤下了大量拖累生产率的非必需品：我们看到了照片所记录的大量多余的桌椅、设备撤出所有的工作区，这么多累赘堆满了后面整个场。从1千万美元的赤字扭转为 1千万美元的利润，这的确



没人真正理解废物拖累我们的高效工作到了何等地步。

堪称奇迹，奇迹竟然发端于一个超简单的计划——实施5S中的三项！

这是个“众人拾柴”的势头，身处其间的每个人都开始有了种自豪感，因为他们知道：这股劲儿，对公司的复活至关重要，与正在造就的成功息息相关。领导层穿一样的工作服，擦同一块地板，站在同样的桌子跟前工作。人人平等，人人受尊敬。

每个人都致力于不断改进，这又引出了更多的想法，更多的努力。



上图：穿着蓝色工作服的Hoks团队在用午餐。
右图：站立式工作台前的高效工作



每天早上，正式工作之前，那就是全公司进行一到八点，公司总裁把所有人集合起来，播放一点很好听的日本音乐，伴随大家做广播体操。然后，总裁讲话，说说与公司相关的那些重要的事情和原则。员工到厂一个半小时后，大家“言归正传”，开始进行Hoks产品的生产。即便公司好转后，员工依然每天自豪地进行3S。同样有意思的是，与一家类似产品的中国企业竞争，Hoks表现不俗，而前者的劳动力成本只有后者的1/17啊。你瞧，一条精益策略能够引发更简单、更安全、更好的产品，还能使员工更开心，更投入！

在员工及其工作环境中投入时间，攸关精益的成功。Hoks是践行这一理念的典范，Hoks人享有的，是与那种用以保持他们信念的纪律相伴而生的成功。

我们在Hoks见到的，还有许多令人难忘的东西，最奇特的是：所有的东西，底下都有轮子，包括桌子！所有的桌子都由精益（即：车间现场）管子制成，因而比普通桌子简单、灵活，而且桌面要高很

多。对这些桌子，另一个“看点”是没人坐着，大家都站着！椅子倒是有几把，但我们发现很少有人用。所有的东西上，都贴上标签，注明使用要点。无一例外，包括电灯的开关和钟。这种秩序和纪律感太奇妙了，真是开了眼。

经过涉及广泛、让人“目瞪口呆”的车间之行，听完随后两小时里Hoks总裁所作的报告，我走过去问总裁（就像那天问雷克萨斯副总裁那样）：日产、福特、克莱斯勒和其它日本公司参观Hoks的成就时，它们是怎么反应的。他看了看我，



甚至连总裁真锅的立式办公桌也是轮式的！



架空的办公桌、盆花、文件柜，所有的东西都带轮子，移动方便。



沉重的货架也在轮子



等候室的家具也是轮式的。

说：“保罗，聪明人都无法相信怎么会这么简单。”

我在FastCap拼命推进精益的疲惫感，在Hoks有了鲜活的解答：设法使精益起作用时，如果您有推火车或吃力地转动轮子使车前行的疲惫感，那您肯定全错了。

精益，骨子里就是简单。要是把它弄得太复杂，反而会大大增加失败的可能。精益，可不是现在那帮精益顾问极力向企业“叫卖”的那一大堆复杂得像迷宫似的流向图和流程集。而实际上，Hoks总裁做的是：把最基本的精益对查单从5S简化为3S。这么简单，团队成员

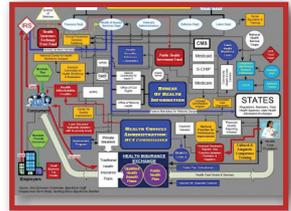
100%能懂，也100%地实现了目标。可见，对“不断改进”，采用基于纪律的、一致的方式，就是一桶使引擎自如运转的“汽油”。

Hoks总裁以很强的视觉控制，使其工厂易于理解。他首先使员工进行工作场所的归整和组织，最终结果是企业转危为安，兴旺发达，原因是：他以3S作为成功的框架，构建了一种注重改进的企业文化。

第二次去日本的，有我和陪同的FastCap总经理约恩·露西尔。我们立即开始对FastCap进行计划和谋划；此时，我已意识到，得把公司从“开展精益活动”的水平，提升至构建精益文化的高度。我们在



精益思维



不是精益思维

华盛

顿州的贝灵厄姆，怎么构建这种文化呢？

怎样在FastCap构建Hoks式的文化呢？我们的目标之一，是要在一年内看起来就像 Hoks，离这个目标我们还差好多“光年”呢，但我们相信：只要以构建企业文化为下一步的重点，那么使精益扎根，就完全有可能。这就引出了下一个问题（也是下一章的主题）：怎样构建精益文化？



达到目的的约恩和我登上海拔14494英尺的惠特尼峰。然后，我们直奔公司，去实现构建一种精益企业文化的目标。

本章要点

聪明人都无法相信怎么会这么简单。

您的精益作业：

哪些事情您弄得太复杂了？

为使您的团队取得成功，哪三件最重要的事需要加以简化？

1. _____
2. _____
3. _____

注：我意识到，我得多注意我的那种教导和领导风格是否有效。我很容易责备雇员，其实我应意识到，各种问题，大都源于无效的领导、差劲的流程和差劲的教导。

精益视频：



1. 减法的艺术

<http://youtu.be/QZUPPQ7tGx4>



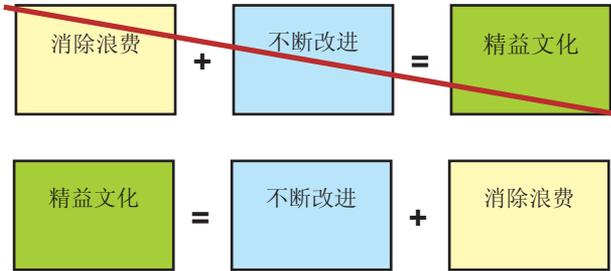
2. 紧住绳索

<http://youtu.be/nYDSC7zWMxI>

第8章

咱们来构建精益文化

希望以上所述已体现出精益思维能如何转变企业或家居，您应有这样的意识：精益注重的，是“以不断改进消除浪费”方面的理念，而这些理念都始于一个简单的问题：“烦我的是什么、我们什么最烦？”我们已讨论过：如果只注重流程而忽略人的因素，那么推进精益是一件挺费劲的事情。事实上，我认为这正是多数精益试验者后来放弃精益的关口：他们注重的，90%是流程，人的因素只有10%。要想成功，这个比例其实应该100%倒过来。



第二次日本之行结束时，我已坚信：要让精益长期有效，“扎住根”，我得构建一种精益文化。怎样建立一种“不断改进”的企业文化呢？怎样促使人们时刻寻找改进的方法？这无疑是我们最大的挑战。

是啊，我得承认，具体怎么做，我跟别人一样，也是一无所知。在Hoks，我看到了精彩展现的精益文化。自己的企业也要变成这个样儿，这就是我的希望。我明白，必须简单，只有简单，公司里每个人（从车间现场到各级管理人员）才可能接受它。我也明白，必须可持续，使精益逐渐成为某种自然的，用以支持、甚至加强公司和员工信念体系的思维方式。

我们的信念体系很简单——要不断改进，每个关口都注重质量，



FastCap的晨会

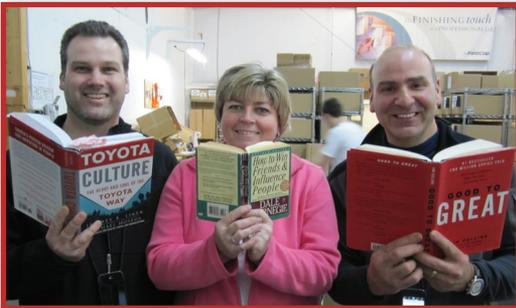
- 反思错误
- 品评改进
- 销售数据
- FastCap遵循的原则
- 痴迷粉丝的来信
- 产品改进的探讨
- 学历史谈体会
- 伸腿弯腰地活动一下

注重浪费的消除。

我们的努力，起步于对我们在Hoks所见的效仿。首先进行的，是我们称为“晨会”的活动。每天早上8点，生产性工作开始之前，我们抽出一点点时间（5分钟，或10分钟）聚一聚。

首先，进行最基本的事情，如大声宣读每天的销售情况，反思头天犯的错。对怎样预防此类错误、作为改进我们可能需要考虑哪些新的流程，鼓励发言，提出建议。最后，反思所有头天引入的新流程，评估这些新方法的效果。这就是我们每天都要做的三、四件事情。

这时，我们有了个想法。我老婆利安娜想到，我们看过的书对我们有多么大的影响。我俩总在看一些市售新书，每天都要找点时间讨论一下。一般是商务、自我完善或历史方面的书。公司的总经理约恩也是个书迷，我们仨经常一块儿聊聊，总结一下每本书我们



人人不断学习是精益文化的脊梁。

学到了什么，喜欢（或不喜欢）什么。我们最喜欢的书有：吉姆·科林斯写的《从优秀到卓越》和《基业长青，习惯助之：卓越企业的特点》，我们也爱看《白手起家》（全球最

大的装潢零售公司“家得宝”的创业史)。作为企业领导,通过阅读,通过对这些畅销书中介绍的商务原则的讨论,我们有了解决问题的参考点。

我们忽然想到,让全公司都来读这些书,或许对统一思想有帮助呢,毕竟大伙儿都在努力,设法创建一种有利于解决问题的文化。我的目标是:缔造一种培育世界上最棒(的的确确做到的)的问题解决者的企业文化。因此,把世界上最有见地的商界领军人物的一些金玉良言和大家分享,很有意义。我们觉得,应该让公司的每一个人都来分享。



FastCap图书馆一小部分的样子。聪明、有知识的人能解决任何问题。

这么着,我们的晨会添了一项——从这些了不起的书里选出一点点内容,大声读给大家听。碰到的某些要点,我们会讨论一下,我们鼓励发言,以进行讨论或评论。对这种“共同学习”,我们“忠贞不渝”,即便每天只涉及两、三页的内容。我们择其要点地读了相当多的书,大家最喜欢的,包括《顾客也疯狂》和《紫牛》。对读书这个流程,我们可是不折不扣地实施。这么一来,普通员工与管理团队那可真是“所‘见’略同”!

晨会从短短的5到10分钟演变为30到45分钟:我们既对销售数字、犯的错和作的改进进行反思,总结,又分享几页读书俱乐部的阅读内容,供大家思考。过不了多久,我们各团队的成员就开始以管理层的想法来思考问题——“所‘见’略同”!我们介绍给员工的,那可是工商界里那些世界级的理念和创新型领军人物的真知灼见啊。

接着,从自我完善和商务类书,我们延伸至历史。历史我挺喜欢的,所以我开始鼓励员工从历史的视角来考虑问题。以前,人们是



教授历史的关键，是要开心，有趣。有关历史的高质量视频数不胜数，这些视频能使我们当中最讨厌历史的人都来了精神，被它深深吸引……一定要有趣！

怎么解决问题的？为了解决问题，他们考虑了哪些因素？要想构建“不断改进”的企业文化，这类思辨思维，不可缺少。

头三个月，相当艰难：保持每个人的热情（哪怕是兴趣），就跟拔牙似的，我们无法使

大家与精益契合。有人认为，我们可能有点儿疯狂：每天这头一个钟头，干嘛不去生产，而要“浪费”掉呢？站成一圈，开这种邪门儿的晨会，到底图个啥呀？三个月后，开始有点对路了。6个月后，由于我们不放弃（就像坚持一种很不错的减肥食谱），渐渐地，情况看起来真的挺不错的。一年之后，我们“热火朝天”咯。我们可以说是“要说更要练，哪怕花点钱”。对不断改进，我们不仅说，而且天天教导员工“不断改进”是一种什么样的景况。第一年，我们实施了“晨会”，这个会发展，演变，不断进步。与“晨会”制的良好态势相得益彰的，是一年后我们做的另一项重要改变。之前，主持晨会的，要么是我，要么是我的总经理约恩。业务的扩展，占



最不习惯在大庭广众之下说话的人成了晨会的主持人，而且口齿伶俐，不慌不忙。

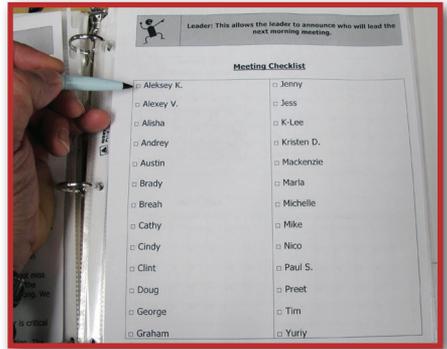
用了我俩更多的时间。我们发现，有时，由于在外活动安排的限制，我俩都没办法到会，这可给晨会、给“我俩缺席时能有实效地继续这个会”出了个大难题。

我们决定，教导员工“怎样主持会议”。为了做到这一点，难道还有比“让他们亲身经历”更好的办法吗？这回，我们可真的开始“在‘领’会中‘领会’”了！我们的决策是：不仅我俩不

在时要让其他人来主持会议，而且这个主意要作为一种日常的安排——晨

会的主持人，应包括员工，让他们也来轮换着主持，一天一换。这样一来，对不断改进，我们不仅教导员工，而且还培训他们做引领者。晨会主持人中，包括“教堂里的耗子”般害羞的人。这些人，以前从来没有在大庭广众之下说过话；经过我们的培育，他们所做的的事情，他们自己从没想到能做成。

乖乖，这么“文化”下去，您猜怎么着？他们感觉不错吧？瞧把他们给美的：每天来上班，他们都能看见自己的进步、工作环境的改善和工作状况的提升。怎样构建一种不断改进的文化？以上做法就是个不错的开端。FastCap每天都在培育领军人物。



以技能指标衡量进步，一个指标、一个

就在我们的企业文化以漂亮的曲线演变时，我的朋友杰夫·卡斯（他也在致力于在他的企业里建立精益文化）把我引向一个强有力的理念。

他说：“保罗，要想让你的员工提升到新的水平，你得开始让外人来参观工厂。”

我觉得这个想法有很大的挑战性：我们真的好到可以让别人把我们看成精益实践的范例了吗？

杰夫说：“当你们总是在‘舞台’上，当外人来观看你们在干什么时，你的员工自然想达到人们的期望。不用你操心，他



飞机内饰制造商Kaas Tailored的杰夫·卡斯。杰夫是教授精益的大师，他所在企业每周接待两次精益参观。

们就会越来越棒。”

于是，我们开始邀请或允许其它公司来参观我们工厂。为了展示我们不断改进的进展，难道还有比这更好的办法吗？事实证明，这个办法还有其它我从没想到过的好处呢。

员工颇感自豪的是，其他人要来看看他们在干什么。通过对人行为的观察，我发现：每个人对生活真正第一位的追求，是获得承认，并被告知“干得真棒”。通过邀请别人来观察我们的企业，我们在告诉全世界：“瞧一瞧我们干的这些很棒的事情！”这就好比在学校“科学节”上，把你最好的项目展现给科学竞赛的评委！



要使精益更上一层楼，最好的办法是：让外人来参观您的工作。

FastCap通过提供一个“参观环境”，其实也是在告诉员工，他们在做的，的确出类拔萃：渐渐地全世界的人都来参观我们的工厂、车间。一些名流和高层治人物，也如人们所预料地到访，来看看我们在干什么。为啥？因为我们有卓越的成就。我们公司从不开人，也不减薪（月薪或工资标准）。虽然过去一百年里我们遇到了有史以来最大的经济下滑，但FastCap仍在扩张其业务。我们的业务涉及40个国家，这个数字还在增加。公司利润很高，在其所在地区，薪酬也



华盛顿州参议员迪诺·罗西



华盛顿州检察官罗勃·麦肯纳

最高（从高层到基层都是如此）。其实，我们有很多值得骄傲的东西，只是有时候，我们因追求不断改进而没注意罢了。

小结一下：我们的成功，是因为我

们注重建立一种培育人的文化。我们不仅讨论这种文化，还每天花费数千美元来培训、教导员工，也就是“要说更要练，哪怕花点钱！”参观工厂有些人问：“在新员工入职培训方面，你们做了哪些培训？”我们的回答是：“每位员工每天来上班时，都在‘入职培训’着呢。”对“新员工手册”，多数企业都是过一、两个礼拜才掸掉灰尘，打开它，复习一下。然后，上面90%的内容都忘掉了。在FastCap，我们每天都要体会公司的13个目标、20条原则、无数的改进、几百种产品、每个错误、我们收到的每位产品“粉丝”的反馈，以及企业的历史、文化和章程。为了构建企业文化，我们投入时间、资金，培训、教导雇员改进的价值和回报，从而回归正途。回到的是雷克萨斯副总裁告诉我的、任何世界级“顶尖”企业最重要的东西——对人的教导和培训。

一天下来，我们每个人都有个工作头衔：流程工程师。我们的工作，不是做产品，而是改进我们做产品的流程，这正是FastCap精益文化的独特之处。

这些改进，顺序也很重要

首先，我们改进：

- 人 (individual) ；
- 流程 (process) ；
- 产品 (product) 。

这是个“双I”再加两个 (I. I. P. P) “人-人-流程-产品”的过程。

我们爱说：公司里，我们干



晨会安排

- 7:30-7:55 晨会主人对会议的准备、布置；
- 7:55 开始前5分钟，主持人通过对讲机等内部通信系统通知大家到会；
- 8:00 FastCap，早上好！
- 8:01 宣布次日的主持人是谁；
- 8:02 销售数字宣布，讨论；
- 8:03 所犯的错误，讨论；
- 8:10 痴迷FastCap的粉丝的来信阅读；
- 8:15 产品的检讨；
- 8:20 改进；
- 8:25 复习FastCap的原则；
- 8:30 读史等阅读，以丰富、深化认识；
- 8:35 学习美国宪法；
- 8:40 伸腿弯腰地活动一下；
- 8:45 回岗工作。

注：

1. 时段分配只是大概的规定，FastCap的晨会一般进行30分钟，但如某天涉及的主题和问题的需要，最多可延长至1小时；
2. FastCap每个工作日的早晨都有晨会，风雨无阻，因为它是我们构建企业文化最重要的方式。初期时，晨会只有5分钟。我们建议您也分步来，使其可持续；
3. 晨会持续的关键在于：对会议的内容不断进行反思与检验；
4. 经常有人问我们FastCap是否有对新员工的入职教育，回答是“否”。晨会提供的，是每天进行的工作导向性教育，显然要比入职教育有效。

FastCap的每日晨会安排



在 FastCap，我们有世界上最训练有素的员工，我们的培训天天在进行。

的是“培育人”的事情，而栽培人的成果，就是生产出各种出类拔萃的产品。我们工作的创新环境是这样的：各种好主意，甭管它来自入职层级的员工，还是首席财务官，我们同样热烈欢迎。在我们公司，每个人都认为：每天，事情都会越变越好。这种期望，我们的企业文化既支持、又产生！



人活一世，首要需求是：感觉自己的想法不仅受到重视，而且正在起作用。

构建精益文化的进展，怎么衡量？笑脸啊。您会看到越来越多的微笑：每个人都在体验改进，都在整洁的环境里工作，能不美滋滋的吗？

我们的晨会，无非就是要：培育人，充分发挥其才能；花点时间品评一下改进的成果；听听改进的想法；集体学习。共同学习，共同改进，这是我们晨会的目的，从入职的新员工第一天上班，直至作为老板的我，没人有“免做”的通行证，没人不被寄予改进的期望。我们就是这样开始构建FastCap的企业文化，晨会只是个开端。

本章要点：

只要把您的支票簿给我，看看您把钱花在哪儿，我就能告诉您您看重的是什么。

您的精益作业：

作为起步，请概述您第一次晨会会是什么样儿的。开始这种做法，您花费的，只是5分钟时间而已。

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

设计得简单点，然后访问一下

www.fastcap.com

下载“FastCap晨会”（FastCap Morning Meeting）的Word文档，改掉99%，或改动1%。反正这项免费资源是现成的，可助您踏上精益之旅。

精益资源：



1. 晨会文档。

<https://paulakers.net/docs/morningmeeting.pdf>

第9章

晨会之外

晨会实施的，是构建企业文化的第一阶段——教导、培训人，但我们也需要使员工有一种“公司期待你不断改进”的意识。公司需要大家每天有改进，这样，我们既可以低成本生产高质量的产品，又可以在工作环境里经常享受成就感。精益，不仅仅是培育人，让他们很开心，很有归属感；精益也是要有结果的——可衡量的具体结果，来体现“持续改进”模式的价值。

怎么做呢？如果我跟员工说“嗨，我要你每天做一项改进”，他们会有点迷茫地瞧着我，多数人可能会说：“我不知道能不能每天想出一项改进。”这个要求，真的好像太离谱了，对吧？

所以我还是按老规矩，把它变得非常简单。还记得Hoks模式吗？这家公司妙就妙在它的流程总是很简单，来确保员工对这些流程最大限度地“买账”。

我对员工是这么说的：“一天只要给我一个‘两秒的改进’”。没了。就这点儿要求——一项“两秒改进”。

想出办法，把一件事情就改进两秒，没有哪个地球人不会（更别提老鼠、仓鼠了）。我把改进的“标杆”定得相当低，每个人都“跳”得过去，实际情况就是这样。作为改进的起步，我只提出“每天一项‘两秒改进’”这么一个简单的要求，但我为了确认员工的确理解怎样才可能每天找到一个“两秒改进”，我们提出了构建“不断改进”文化下一阶段的内容——晨改巡视。

每位员工早上7点报到，而晨会是8:00-8:30，所以严格说起来，他们在7到8点这段时间并没干自己的工作，这个时段我们预留给



每天早上7到8点，人人处于改进模



展示一项KanBan系统的改进



现在，胶水棒也有了固定的存放处。



过我这边来，看看我的改进



所有存放在阴暗处的工具，其表面都起泡了。

3S。还记得吧？我们的 3S是：清洁，整顿，统一标准化——清扫（清洁工作场所）；整顿一切，去除任何对员工具体要干的工作无关紧要的东西（整顿工作场所一堆堆乱糟糟的、越堆越多的东西，总能使效率得到一定程度的提高）；然后，一切统一标准化。每个人到班后第一个小时进行3S时，也就给了他们找到一项“两秒改进”的机会。大家都知道，他们至少有一小时（早上7点到8点）可以在自己可施加影响的领域或工作范围内做一项小的改进。为了督促这个主意的实行，我开始每天早上巡视各部门的工作现场，见人就打招呼，顺便问一下：“嘿，奥斯丁（比方说），今儿你要改进什么？”或“你在弄什么？”

人们参观FastCap时，大概会这么说：“这儿是我见过的最整洁的地方，你们这些人真是规矩到家了，连午餐桌上的盐和胡椒瓶上都贴了标签，标签的内容还有阴影立体特效呢。”

为了构建精益文化，我们这第二步是个非常简单的流程，所有的人绝对会“买账”，参与。这个流程，我们让它足够简单，并确保它嵌入日常的工作安排。对“两秒改进”，世界上没有哪个地方不能从中受益。

最近，我把这个“两秒改进”的流程传授给我住处附近的市政厅的雇员。第一个礼拜，每个人都做出了改进，有些改进每天能节省好几个小时呢。想想吧！我只要求两秒，可有些人提供的，却是能省下几小时的改进。这就是简单的妙处。

一次，在我作为嘉宾主持的一档电台节目“美国创新者”里，我向我的采访对象精益顾问哈里·肯沃西介绍了“两秒改进”。然后我问他，是否觉得这个主意听起来在任何环境中都管用。

他说：“那当然。”我问他：“您知道，‘两秒改进’在FastCap效果非常好，您认为是什么原因？”他说：“告诉你吧，就是简单。一件事情要持久，你首先必须：

- 设置期望；
- 检查期望；

• 强化期望。”对这三点，我并没有在经商理论上理解过。安排这个流程时，也没想过这三步，但我不谋而合地用上了。我希望员工做一个“两秒改进”，这个期望是明确的——实现期望所需时间已嵌入员工的工时。我到各处“晨改”巡视，使这个期望强化了。当我时不时地发现有人思考“卡壳”时，我常常会同他们找到一个“两秒改进”。最后，通过晨会上大家对各种改进的观赏，我也强化了“改进”这种行为。

各团队的领导，也要巡视一下所辖成员的情况，让大家演示一下自己工作领域方面所做的改进。这种方式用来构建企业文化，真灵！



傻小子，这可不是我所说的“培育员工”。言归正传，你们的改进在哪儿？



尤里在标签上面覆上透明胶带，使标签保持良好状态，以瓶子能继续使用



在晨会上观看展示改进的视频。



为了褒扬这些了不起的改进，我们又迈进了一步——把这些改进录像，在晨会上播放。录像之前，我们得先把

全公司的人召集到现场，目睹各种改进。这在后勤上，是个问题：这么多人要过来看，太浪费时间了。而且观摩现场一般都是些比较小的生产单元，演示的情况，只有前面的人能看见，听到。

于是，我们决定用摄像机分门别类地录下这些改进。这有四方面的好处（有些还出乎意料呢）：（1）我们用不着把全公司的人在部门之间驱来赶去的；（2）晨会上播放视频，每个人都看得清，听得清；（3）没想到，员工的表达能力也增强了，他们清晰陈述自己的点子、思路和做法这种如今这个时代颇为看重的技能，得以发展。

（4）我们也借此发展起一个强大的视频库，向其他人传授精益改进是什么样儿的。

录像记录我们的改进，这也是宣传精益的一种很棒的材料。参观过我们工厂的人只要访问FastCap的网站，即可自行了解这些改进的思路和方法，这项功能已成为一种向外界传授“精益”的工具。同样让员工深感欣慰的是：世界各地的人都在观看、学习他们的各种改进呢。我自己有个宏大、“令人惊悚”的、坚定的目标——改变世界，而且正如您所看到的，我的员工正在做的，正是为了这个目标。

“晨改”巡视已成为“不断改进”文化的构建中第二个重要的

方面，它所取得的改进，其数量远超预计，这就是精益思维的本质——精益的好处，层出不穷。

此刻，我知道您一定在琢磨：“保罗，这个你们每天都做吗？我的回答：是的！这件事我们天天做，有五年多了。这个事儿，我们是不会错过的，它是企业文化的一部分哪，要比制造精巧的物件、木艺工具或别的什么更为重要，因为我们明白：只要FastCap有世界级的问题解决者，那么我们要制造的东西，是现在做，还是5年后做出来，这无关紧要。随便面对什么，都能精彩处理/解决——我们会有一种能力的。

让员工产生“两秒改进”，对这个点子，管理者最大的问题是：以为员工不会弄错，不会使这个流程变糟。可答案是：会的，他们会犯错误，会在这个过程中成为更好的问题解决者。要想正确地开展精益，您必须相信：精益的体制一定会产生您想要的结果。在“试图改进”这个过程中，无论是“钻偏了个小洞”，还是射中兔子，人们要想学，第一位的方式，那就是犯错。如果剥夺了文化中的这种体验，那么您的那些本来可能会等着您自由畅想的创新的机会也就被剥夺掉了。请注意：我们寻找的，只是小小的改进，即便犯错应该也“大不了”，每个错误、每个改进都将成为构建“不断改进”的企业文化中的一个有价值的部分。

本章要点：

小小两秒钟，将来可能会扭转乾坤！

您的精益作业：

写出您想做的前十个“两秒改进”（注：最好的起点，就是考虑烦您的是什么）：

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

精益视频：



1. 精益“晨改”巡视
http://youtu.be/3OEePS7Oh_g



2. 精益“尘土控制”
http://youtu.be/Su_c2UhSRDw

第10章

我们在洗手间里干

来到FastCap，开心一箩筐。我们做的最好玩儿的事中，有一件发生在上午接待参观时。这些有机会看看我们公司怎样运作的参观者，他们在观摩晨会、观摩“改进”巡视时，总会问：“这方面我怎么入手呢？这么复杂，好像真有点吃不消。”这个时候，我会说：“这个嘛，其实很简单。”然后，我就把他们引向一个洗手间（公司里共有5个），开门后，我说：“进去吧，给您看看怎样着手构建‘不断改进’的企业文化。”

他们盯着我，以为我疯了：“不是开玩笑吧？真的？为了让我学习怎么做，您要我进洗手间？”我很自豪地介绍：“我们有世界上最清洁的洗手间，而且所有的洗手间都一模一样：它体现了一种标准化——公司其它地方的精益应该是什么样的，只要看看洗手间。”

我们创建的这个标准，人人易懂。洗手间里的体验毕竟联着大家，而且每天在班上，我们大都要“到访”至少三、四次呢。所以，一说到各个方面的标准都应向洗手间看齐，大家都明白说的究竟是什么。下面，我来为您揭开FastCap洗手间的“庐山真面目”。

本书各处丰富的图片，是印证我们各种“极端精益”方式的一条途径。从照片上看，每个洗手间里，都有个不锈钢的存放架，放着所有需要的东西：水拔子，马桶刷，卫生纸，Windex清洁剂，清洁湿巾，一个拖把，阿司匹林（可协助消灭真菌。——



请进，精益始于洗手间！



每个洗手间都标准化，同样的清洁用品都放在同样的位置上... 保持洗手间干干净净就很容易了！

译者），含盐冲洗剂等我们日常用来维护洗手间、使之保洁的大概所有的物品。



马桶要清洁，盖子要盖上！



洗手间清洁流程图

开始改造洗手间时，我们注意到一件事——用于洗手间的清洁剂和清洁方法不统一（有好几种），不是个标准化的流程。有人爱用Windex，也有的爱用“409”清洁剂。一句话，为了洗手间的清洁，我们用了各种各样的清洁剂和流程，这与“精益”背道而驰。

还记得我们从Hoks公司学来的3S（清洁，整顿、统一标准化）吗？每个人爱用的清洁剂都得备着，这不但毫无道理，而且使一个应该直截了当的任务变得相当复杂。如今，洗手间的一切都统一标准化了。

每个洗手间的门上，有个塑料压膜卡片，上面有清洁洗手间6个必要步骤的照片和当天保洁者的照片。FastCap不设专门的保洁员，全体员工（包括我）轮流负责。

从早到晚，各洗手间的保洁无懈可击，这得益于精益的好处之一——尊敬人。对洗手间，走时要比来时洁，这是对他人尊敬、礼貌的一个非常基本的标志。平时，马桶上沿无残尿，马桶盖好，洗手时面对的镜子上无溅起的水滴/斑，洗手池也是干干净净。

从早到晚，每个洗手间，人们用完后，都保持这个状态。相信我，我这么说一点儿都不夸张。一天当中任何时候，您可走进任何一个洗手间，您都会发现：它们的状态与早上第一次清洁完之后毫无二致。为什么？因为有三个原则在起作用。

英语中“小号”也指“尿尿”，任何东西的状态，用后要比用前好。如果做到这一点，那么一切都会持续改进。

大号（英语中“大号”也指“便便”。抱歉，我实在忍不住了）

，尊敬人。像“用完盖上马桶盖”这样的举手之劳，是尊敬他人的一种基本礼貌。为了“用后比用前好”，你自然会用后就清洁好，这方便了别人，也表示对他人的尊敬。第三，创建一种人人适用的标准。我们创建标准化所看齐的，是一个人人有关、非常基本的范例——洗手间，这个东西很形象，易懂。着手创建“不断改进”的企业文化时，有比洗手间更好的出发点吗？上述三条放在一起就是：

1. 用后要比用前好
2. 尊敬人；
3. 创建一种标杆式的标准。

如果您想创建一种精益文化，我建议您将起点选在洗手间，从那里逐渐扩展到其它地方。行动起来吧，去洗手间干！

构建精益文化，需要对一切进行标准化和简化。对清洁剂，我们统一用Windex（我是个希腊人，所有希腊人都知道：Windex什么都能治，什么都能弄干净哦。如果您不明白这里边儿的幽默，请观看《我浓郁、盛大的希腊式婚礼》，里面有解释），这个与公司里流行的一个派生出来的小笑话有关。如果试的清洁剂都不管用，那就用Windex。老板保罗喜爱Windex，所以我们好多地方都用它——洗手间的洗手台上，清洁地面，以及午餐的餐桌上，架子/柜子的横板上。你瞧，一种清洁剂就能很好地清洁几乎所有的表面。创建洗手间这个典范来引导公司的标准化和简化，这条妙计有很多应用，清洁剂只是其中一例。



Windex清洁剂，所向披靡！

再回到3S，其实也就是以很简单的方式清扫并保持整洁：整顿（所有可有可无的产品都去掉）和统一标准化——所有洗手间需要的某类产品都用同一款，所需全部产品的核对清单也一样。

洗手间的保洁，我们是每周每人轮到一次（具体清洁哪个洗手

间，也是轮着走）。保洁任务，员工都能很顺手地完成：无论去哪个洗手间，同样的东西都放在同一位置，100%是这样的。完美“当家”的，不是人，而是流程。这么一来，我们可以彻底解放我们大脑里的“随机存储器”，用于那些“不断改进”和创新等高级思维活动。没必要费脑、浪费时间去找水拔子等清洁用品这些老一套的东西。还是那句话，如果您不清楚怎样开始精益地思维，那就从洗手间开始干吧！

本章要点：

精益始于洗手间。

精益视频：



1. 精益洗手间

http://youtu.be/cuI_Ypj0Inw

第11章

实施精益的步骤

本书看到这儿，有些读者肯定会失望。没错儿，世界各地的MBA课程和顶级工商学院教的世界级的“精益制造”方面的商业理论，不可能归结为某个这么简单、有趣、容易实施的东西。我既与大家分享了精益怎样拯救濒临破产的企业，

并把这些企业改造为数百万美元的“盈利”引擎，也介绍过我的公司这样的企业——实施精益前，已取得难以置信的成就，具有优秀企业所有的“模样”，但精益的实施仍对企业的表现和员工产生了变革性的影响。现在，我也请您考虑一下不仅把精益思维用于业务追求，也用于您的生活。我团队里的成员就讲过不少这方面的故事——他们怎样以各种精益原则与日常生活中遇到的各种联系人（孩子的老师、房地产中介等）

交互。FastCap的精益员工，他们摒弃了传统的羞耻、自责心理，会很自然地

问：“我怎样才能改进这个？如何把那个做得更好？”这种水平的积极，普通人还不习惯，而精益思维者是积极、实干的人。“是的，我觉得我们干不了”，对这种“标准”回答，他们不但不接受，还要深入“钻研”解决之道。这种人的思维是：必须改进流程，找出更好的办法。

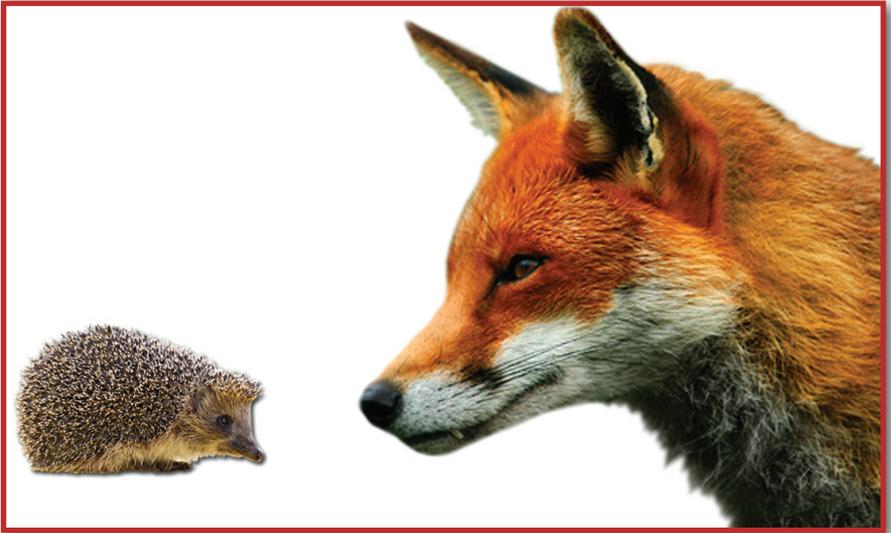
请相信我，假如实施精益是个复杂的过程，那我也不会写这本书了。我是个精力充沛的企业家，对那些书本上的练习啊、技术指南啊或任何一种需要枯燥的微观管理的计划，我可没有什么耐心。我的目标就是：把简明的要求告诉尽可能多的人，然后看看改进的浪潮主导我们的企业、我们的社区和我们的各种家庭关系。只要将那些“不断改进”所需要的简单、通行的要求付诸行动，那么您的工



用脑筋，不要用钱包。这个简单的改进，把一根线连到自制的木踏板上，外加一把作为卷边钳的工具钳。操作员的操作就不用手了，同样获得解放的，还有他的脑子，可以用来思考下一项了不起的改进。

作和生活都能大为改进，胜于以往任何时候。

像丰田、新百伦（New Balance）和FastCap这样世界级的企业，其成功的秘诀在于：少数几件事情，它们做得很精，无人可及。这有点像以赛亚·柏林（本书作者误为Irving Berlin。——译者）写的那本名叫《刺猬和狐狸》书里所写的那个有名的故事：狐狸很聪明，能有效地做许多事情，而刺猬只有几件事情知道怎么做，但做得很好，刺猬的专注使他比狐狸还要“狐狸”，天天如此。这就是精益之妙——简单。



我每天都要进行两秒改进，来战胜你的诡计。有本事你逮住我！



在我们的FastCap网站上，点击视频图标，然后再点精益视频。所有的视频都是免费

精益，如何开始呢？首先，我得请您做一点小小的研究，来了解一家精益公司看上去是什么样儿的。您可访问我们公司令人惊叹的网站www.fastcap.com，点击主页上的视频图标，您可以找到我说过过的所有方面

的视频：FastCap的历史，“晨改”巡视，晨会，以及我最喜欢的精益工作台。看一看这些视频吧，吸收点FastCap人所崇尚的“精气神儿”。

您要做的第二件事情，是参观一下。我们想方设法，使参观能通过我们的网站（因而尽量精益）尽可能普及，但实地参观有若干很大的好处。可能的话，不妨花点时间和精力参观一家精益企业。为了真切地体会某种精益文化及其功效，除了与企业里的人实地进行“血肉”交互，别无它法。我喜爱的精益企业包括：华盛顿州艾弗雷特的Kaas Tailored（我的

朋友杰夫·卡斯的公司），以及卡尔·韦登斯坦的公司VIBCO（在罗得岛州的普罗维登斯）。如果您在华盛顿州的贝灵厄姆，那我们邀请您参观访问，如果您去不了日本，那就访问一下丰田在肯塔基州列克星敦的美国工厂，参观棒极了，堪称精彩绝伦。在全世界，您可参观的精益企业有数千家：精益文化的一个要点，就是要“一家传一家”。一旦您开始享受精益文化的各种成果，您自然希望把它推广。推广，意味着它有多棒，也是您衡量自己“取得成功”的一种方式。推广总能使我们有种“热血沸腾”的感觉：人都希望对自己越来越自豪，当他们开始能“四两拨千斤”时，能不心花怒放吗？

第三件要做的事情，就是在您单位实施“晨会”制，通过晨会，您就开始了

一个“把所有的人纳入精益之旅”的过程。晨会的要点，是对“不断改进”设置期

推广。推广，意味着它有多棒，也是您衡量自己“取得成功”的一种方式。推广总能使我们有种“热血沸腾”的感觉：人都希望对自己越来越自豪，当他们开始能“四两拨千斤”时，能不心花怒放吗？



对FastCap的“更上一层楼‘喽’”参观



晨会协助构建企业文化！

望，期望始于一个简单的要求——每个人都做一项“两秒改进”。改进的第一个任务，不妨放在洗手间。这回，您不会觉得我开玩笑了吧？洗手间作为精益的第一步，非常方便：这个地方每人每天都要光顾好几回，这里所做的改进很形象。

首次晨会后的第二天，您就来个“晨改”巡视，看看对“改进”这个流程，每个人是怎么做贡献的。

这样大概弄上一年，当您对晨会以及“晨改”巡视所见都比较满意，并且创建了精益洗手间后，下一步要考虑的，就是教授精益。

开放您的企业吧，了解您业务圈子里其它精益思维者的情况，鼓励互访。当您开放企业、欢迎来访时，您已开始学习怎样以一种全



越教人精益，你对精益就越擅长。



本公司人人有所教授，负责教授的，不仅是管理层。

新的方式实施精益。为啥？因为当您的员工接待访客、发现他们对自己正在做的事情感兴趣时，员工会对自己的工作油然而生新的自豪感，这是第一个好处。要把自己做的事情教给别人，一般来说，员工对这些事情的擅长程度就得比“只是自己做事”时明显提高，这是第二个好处。

第三个好处是：应该这么做。帮助他人、得益回报要比赚钱重要；目的高尚，要比利润驱使更有动力。您会发现：世界上那些最成功的企业，都是平衡了“挣钱的艺术”和“分享、助人的禀赋”。要

想成为精益思维者，根儿上就得有“一家传一家”的意识。

朋友，起步向前，投身“精益”的大海吧，您会成为一名精益的引领者。

本章要点：

起步要小，梦想要大。

精益视频：



1. 精益概要（PDF文件）

<http://bit.ly/pCOvvq>



2. 要精益地思考，而不是精益地花钱

<http://youtu.be/OuVfDJhf0ew>

第12章

极限精益

精益文化的成功，容不得半点随便，我们对这种文化的遵循，应达到当领导层对这种不断改进的运动倾注大量心血时1000%，这种精益据我所知称为“极限精益”。极限精益意味着：一个组织的领导对“通过不断改进来消除浪费”相当“痴迷”。“我们在与浪费作战，”卡尔·韦登斯坦说。以“通过简化、改进来消除浪费”的眼光看待任何事物，与这样的要求的一种情感的、直觉式的联结，就是极限精益。



I三个人在桌上留下一堆乱糟糟，未加清理就走了，我拍下了这个场景。我首先想的是：“这帮混蛋！怎么能这么不尊重人呢？”

我又想到：瓶装水、咖啡、浓咖啡和英国茶饼产生了大量的浪费！作为精益思维者，我不禁自问：“怎样才能制止这种程度的浪费？”面对如此大量的浪费，我内心难以平静。



我们与浪费开战！

最近，我拜访了一家实施精益已经三年的企业，感觉那里的文化死气沉沉的，毫无兴奋可言。我了解到，企业高管决定试试精益，只是因为竞争对手采用了精益。这些高管把精益这个概念抛给中层管理人员：请做这件精益的事情。”至于“怎样实实施精益的各种原则”这方面高管应付的任何责任，他们可以说是推得一干二净。他们遵循精益，只是看它如何支持盈利。结果，企业文化半死不活的，毫无“鼓舞人积极努力”的一种文化。改进，他们的确在做，我们也看到了3S的实践，但它的氛围，与我见过的日本企业和少数真正“对路”的美国企业里的那种激情，有天壤之别。

作为企业领导，您必须带领员工全力投身精益这个过程，否则，精益就像餐馆里的“本月特色”，只是一种业务工具而已，管理层参加商务会议后回到企业时，发现精益早就被扔在了一边儿。多数企业领导之所以做精益，是因为他们觉得精益能赚更多的钱。搞精益的领导人中，只有2%是通过注重对人的培育（而不是注重盈利）

来创建一种生机勃勃的精益文化。极限精益，就是要入心，入脑。

日本企业摩腾株式会社是极限精益的一个典范：我们参观时，摩腾总裁领我们看一个特别的制造单元，那里的人们孜孜以求的是要把1分钟的时间缩小到59.8秒，这么0.2秒的时间他们都很关心。我站在那儿，惊得目瞪口呆，明白自己实施精益太懒散了。极限精益者追捕浪费，就好比我的狗追逐猫那样锲而不舍。我问总裁，这么干是否太劳神，他回答：“日本人没有‘劳神’这个词。中国公司离我们，也就是坐船两天的距离，美国公司是两周的距离。假如我们不以这种程度的热情逐灭浪费，那我们就没饭碗了。”



会感到劳神的。中国公司离我们，也就是坐船两天的距离。



Hoks的总裁强调：“这是日本仅有的轮式自动售货机，看着是挺邪门儿的，但机器很容易移动，背面的清洁也易如反掌。看着是挺邪门儿的，但机器很容易移动，背面的清洁也易如反掌。这种机器清楚的表达了我们对工作场所灵活性的热情。”



对消除浪费，Hoks非常热心，每个温度计以及墙上的每个开关和插座都配有标签。有没有竞争？没有时间浪费在猜测上。与我们竞争的中国人的工资比我们低17倍。

这种强度的精益意识，我是从哪儿得来的呢？始于日本的Hoks工厂。当我看见这个企业排除万难所取得的成就时，我直觉里的某个东西通电般地触动了，我立刻明白：“FastCap要的，就是这个。” Hoks这个地方的精神与活力鼓舞我做这样的设想：我的公司要达到那些以前从来不敢企望的水平。从那以后，我对“贯彻精益，帮助别人看到精益的力量”的执著，从未动摇过（哪怕一次）。别忘了，访问Hoks之前，我是在对精益的左右为难中苦熬了5年啊，那时就在找原因——让精益自身就有活力，我为什么就做不到呢？如果大家对改进缺乏热情，那您就得不断研究、观察、学习、尝试那些小小的精益步骤。功夫一旦到家，您的“线路”就“接通”了。

FastCap有个抗拒精益思维的“死硬”员工，一天早上，他对我们花这么多时间搞晨会和“晨改”巡视，感觉特烦。

“保罗，”他冲我嚷，“这么多时间搞改进，我们可花不起啊。要干的事情太多，我们肯定干不完。”我告诉他：“咱们公司经营得相当成功，你知道为什么吗？靠的就是不断改进。你的工作，不是生产‘揭帖’胶片，而是改进生产的流程。至于生产本身，各生产部门它们自己会组织好的。”

我的一位精益老师和丰田的一位高管聊过，谈的是丰田车因油门踏板卡住和刹车故障导致吃官司、受指控方面的负面报道。这位高管并没有以“丰田作为受害者”的语言来推托，而是一针见血地感叹：某些丰田人因一路成功而自满，失去了热情，失去了动力。

我请的精益方面的师傅布莱德（也就是第2章提到的那两位出了名的顾问之一）将精益文化的影响比作“野马群”。我保证，他这么说的时侯，目光贼亮，放出野性的光芒！喔，野马，无所畏惧。它们天生、直觉地驱动自己，仿佛此生就是要驰骋天下。人们内心的创造力怦然激活所产生的全部效应，恰似一群奔腾不息的野马。驭马之术，当然就是使马不断奔跑，给其自由的空间。什么时候都不允许内心止步，只靠惯性向前。这样的一群野马，就是“极限精益”。

就在经济危机最严重的2008年之前，我开始看到各种负面的迹象包围过来。我看到，一些在金融交易中原来很成功、很负责的企业摇摇欲坠，轰然坍塌。您也知道，FastCap严重依赖的，首先是建筑业，其次为房地产和银行。在饱受经济

衰退打击的行业中，要找出一个比建筑行业更糟糕的行业，还真挺难。在这种情况下，FastCap干得很好。当时，我们处于“疯狂精益模式”（我的用语）——无论是企业的士气、利润，还是海外扩张、员工团队的热情，都处于“巅峰”状态。每天，各层级上都有各种改进。当时，业务下滑了25%，一些很好的人和很精明的商人把



精益文化崇尚自由，员工受到信任，可自由地表达想法，进行创造…一般文化之下，多数领导对此感到不舒服。



这里我表达的是精益和浪费的区别。那个过我手里拿的这个整洁的棕色盒子象征精益思维者的追求——就是客户所需要的，没别的

我们拒之门外。我认定，这不是吃老本的时候。要想避开经济低迷造成的各种风险，就得以坚定的目光逼退其锐气，告诉衰退：“你的浪潮要触及我们的‘海岸’？有本事你试试！”此时，就得“全力战斗”，正是实施“极限精益”的时机，堪称“以力而战”。披上战袍，立即出征，干嘛要等到情况很糟时再行动呢？

我把员工召集起来，就我们的战斗计划，开始向他们“头脑风暴”一番。我们提出三个目标：

- 1：企业要生存下来；
- 2：不裁员，不减薪；
- 3：不但要生存，还要以繁荣度过经济衰退。



我们就用老设备顽强努力，以精益渡过难关，用的是脑子，而不是靠花钱来解决问题。每个人都保住了饭碗。



建一座新的、尖端的工厂，这个我已进行多年的计划和艰苦工作梦想，不得不停掉。然后我把团队的精力重点投向利用现有老设备精益地渡过难关，这是我所做的最正确的决定。

第一项行动，就是弃掉我梦寐以求的扩张项目。我预备了五百万美元，用来建立一个可“闪亮体现”FastCap的成功的、比现有工厂更新、更大的工厂。放弃这个计划，真是“撕心裂肺”，但大家决定：这笔钱应留在手头，作为备用基金。经济中有太多的“地雷”

，任何一枚都可能使我们挨炸。省钱（而不是花钱）是稳妥之道，我这样的人能把这样的项目中途停掉，我的朋友和业务关系人都无法相信。

我们做的下一件事，是我们意识到：即便公司业务下降了25%，我们的预算仍应再砍掉25%。所有削减都没有影响到职位、薪酬。50万美元的广告和营销预算，我们砍掉一半，变为25万美元。艰难时刻，许多公司的做法正好相反，因为常识是：为了“入以敷出”，企业得从收入中拿出更高比例的钱，用于宣传企业、加大争取客户的力度。每个部门，我们都削减开支25%，这样，哪个部门也不会觉得自己被找茬，受歧视。企业的负担，由各部门均担。这也是极限精益的应有之义：即便FastCap已是个模范精益企业，但我们明白，浪费还是随处可见，我们决心找到它，把它消除。

面对即将到来的经济风暴，为了生存下来，并以繁荣度过风暴，我们致力于以更少的资源继续进行“不断改进”的使命。别忘了，当时FastCap已经是“疯狂精益”了。面对糟糕的经济，我们不是“应对但无可奈何”的心态，而是奋勇向前，决心改进，决心“动用更少，成就更多”——一群矢志创造、创新的野马。正如我开始期望的那样，我们的精益决心获得了丰厚的回报：奇迹发生了——企业没有破产，甚至没有“受伤”，每个部门都找出了一些既削减开支、又继续找出并实施改进的创新性的办法。营销、广告部的员工，

他们创造的一系列宣传活动比过去更棒、更便宜，更有效，花钱少而成就大。想想这有多厉害！这番经历引发了公司员工很喜欢的一句名言：“钱多窒息创造。”



我们从一台5000美元的专业摄影机精益为一台400美元手持式摄像机，如今我们更是成功地用iPhone制做了几百段高清晰度视频。与此同时，我们也从一个133平方米、满是设备的视频部精益为一个简单的计算机工作站，如今，我们用iPhone就在我们站的地方摄像，就地编辑。现在我们是单件流，刚好来得及交货，没有批量存货。想了解我们怎样制作精益视频吗？请访问我们的网站。

钱不成问题的时候，我们剥夺了自己最强大的资源——好点子。

通过“对问题投钱”来解决问题，这太容易了。而我们时不时看到的是，钱往往引发问题，而不是解决问题。例如，以前，为了创建一段准备放到网上的简单的视频，有时要花上几天时间：我们认为，我们要有所有最合适的视频设备和一间专用的视频室，这是本公司在钱上最大的浪费之一。如今，我们可以在5分钟之内有序地制作出有5个不同场景的视频，这个过程包括：

- 各场景的拍摄；
- 场景的修剪等编辑；
- 场景的插入；
- 音乐的应用；
- 话语字幕和解释性字幕的添加；
- 开始上传到YouTube网站。



拍摄



编辑/修剪场景



插入场景



加入音乐



话语字幕和解



开始上传

如果您想观看制作过程，那就访问我们的精益视频，观看“怎样制作精益视频”以及对那些能够高效完成上述任务的最佳摄像机的述评。

以前，我爱说“这太容易了，孩子都能做”，可您别忘了，孩子

对技术机灵得很。今后我要说的是：这太容易了，一个没有技术经验的70岁的老人在5分钟内就能学着做成。既然我们是精益地思考，所以我们去除了一般会把人难住的所有的障碍，使看似复杂的东西人人会用。

好了，回到我们“战胜艰难”的经历。我们真正的奖赏，是我们真的实现了第三个目标——企业的繁荣的时候。随着建筑业中大量其它企业的关张，高端设备很便宜。我们以半价（甚至更低的价格）大肆采购设备，这使我们很轻松地扩展业务。随着业务的扩展，我们雇用更多的人。到2009年底，我们发现，2009年是FastCap业务最成功的年份之一。在我们这个行业最困难的经济下滑期，FastCap却成就了盈利最多的年份之一，增加了（而不是削减了）工作岗位，员工的薪水也相当高，这就是进行“极限精益”的回报。在我们前进的路上遇到任何困难，只要我们抵御“连连成功而变得消极”的诱惑，我们就能很好地应对。



我们低价购入的许多机器中的一台，从而创造了10个新的岗位。

本章要点：

我们这些与浪费作战的“战士”，
带着一点愤怒和激情冲向敌阵，
只有好处，没有坏处。

精益视频：



1. 最好的摄像机

http://youtu.be/XD3E78f_IeI

第13章

谦逊地精益

精益引领者除了要有100%的执着，还必须谦逊。谦逊是什么样的？给您一个具体的目标吧——作为一种责任，对员工们的工作，您每天至少10次确认其有效，赞扬其努力和/或承认其价值。员工应习惯听您说这样的话：“鲍勃，这个主意太棒了”、“玛丽，对这个项目，你工作非常努力，我很赞赏”或“约翰，实际上你的想法要比我的好”。当平易近人成为精益引领的一个要点时，随之而来的，是一股创造力和对领导的意见“买帐”的涡流。员工知道：领导他们的，没有一个是自大狂——形成基于这种认识的企业文化后，员工就可以开始成长并焕发出精彩。员工懂得：聚焦于员工，把自己的功劳归功于他人，这样的领导很棒。员工之间，没有办公室政治、嫉妒和竞争，因为每个人都知道：自己的贡献会得到承认，也知道（这点更为重要）自己的一项职责就是认可其他人的贡献。精益文化的氛围，是一种大度的精神：把功劳归功于他人；尊敬他人；主动提供各种主意、支持和帮助。

精益引领者有非常强健的自我，因而可征求、欢迎每个相关的人的想法；精益引领者珍视每个人的贡献。多数组织中都潜藏着未得到利用的创造力和解决问题的才能，一想到所有此类创造力和才能都有可能通过企业的精益化而释放出来，精益引领者就很兴奋。

放之四海而皆准的是，人都希望：自己的价值得到承认，自己得到尊重。一开始，许多人会不太好意思，不怎么愿意交流可一旦他们习惯于您的问题“烦你的是什么呢？”



精益领导必须经常和员工说以下4句话：

1. “干的真好，我欣赏你在做的工作。”
2. “玛丽、鲍勃，这个主意真棒！”
3. “玛丽、鲍勃，你们的主意比我的强！”
4. “我错了，你对，我学到了东西。”



一个组织，如果谦逊地领导，那么等待它的，是波澜壮阔的创造的浪潮。

或“你打算怎么解决？”，那么您可以期待您的组织很快就会洋溢着创造的洪流。

倍儿巧的是，就在我写本章那段时间里，员工帕夫洛在车间现场找到我他注意到，就某个产品所需材料，我的材料订单有误。他说：“保罗，我奇怪的是，您真的要订X牌吗？”

我们已经讨论过了：那个别的牌子，它的性能可能更好。”我一拍脑门儿想起来了：“哦，可不是嘛，非常感谢你，你说的很对。”还来得及取消订单，换成正确的材料。对发现我错误的帕夫洛，我大加称赞。那天晚些时候，帕夫洛这个1.9米的大块头、看上去特有运动员派头、心比德克萨斯州还要宽广的家伙特意走过来告诉我：“保罗，我以为您知道呢，发现错误的人是阿莱克塞。那会儿他马上得出去，所以我说我来传话。我来，就是确认您知道这个事。”

这就是精益文化的一种精神：如果领导不介意别人指正、有功劳是大家的、没有“自大”的问题，那么这种大度、支持的精神就会洋溢在所有人中间。要不是FastCap有这种友好的氛围，帕夫洛可能会私下抱怨我的错误，一个劲儿地摇头，看着这个错误导致更多的错误，等所有这些浪费掉的精力都发生之后，再幸灾乐祸地说：“看见了吧？我就知道这不行。”而实际上呢，他十分坦然地向我提出了问题。另外，他也可以接受我的感谢，高兴地揽下功劳，而实际上呢，他优雅地把这件事归功于该归功于的人——同事阿莱克塞。

谦虚领导的另一个影响是它建立了一种新文化，这让人们免于焦虑或不愿分享他们的想法。拒绝主意不是问题，因为是完全可以接受的并提出改进的建议，然后意识到也许它不是一个好主意，没有人的感受受到伤害，也没有人感觉到“我必须要回答正确答案”的压力。我们每个人都可以提出很小的主意，因为我们的团队很强大

很团结，一直寻求改进、创新，并专注于精益客户的要求及生活。

生产利尔喷气式飞机的加拿大庞巴迪公司，其工程师和商务经理最近组团参观了FastCap，其中一位客人给我讲了个故事：一次，他参加一位工程师朋友的退休庆祝聚会。在收了一大堆礼物和良好祝愿之后，工程师回顾了一下他在公司30年的职业生涯，有点遗憾地说：“公司30年来从我这儿得到的，都是我手上的活儿，其实啊，他们也可以要我头脑里的活儿和心里的活儿，不用额外付一分钱，可他们从来没这么要求过。”

精益的领导人，就是要从容地诱发员工各方面所有的天赋和技能，这正是许多年前我从雷克萨斯副总裁那儿清晰听到的大声疾呼：“最重要的，是人。我们在乎的，并不是下一项技术，下一种销售战略或下一款优秀的车。我们投入的对象，是人。”

最后一点：如果领导人谦逊、感激地与员工打交道，就能把员工最好的能力/品质激发出来。精益引领者必须尊敬员工，还应懂得：每个人都会向我们的事业贡献独特的才干。这么想的话，您作为领导人就卸下了很多压力：好主意并不需要个个都由自己想出来，这不就办好多了嘛！员工的各种潜能、各种想法像大海一样，就等着您去开发呀！对这个最有价值的才干之源，您为啥要视而不见，束之高阁呢？

精益引领能收获尽可能好的产品或服务，因为这种引领之下所释放的，是每位员工才干中的精华，没有彼此嫉妒，没有“领地”争夺，没有伺机报复。有人告诉我：人际政治是第9种浪费；我要说：这是个巨大的浪费，大都是“自大”给闹的。具备强健“自我感”的人，才能成为精益引领者，因为谦逊意味着值得信赖和大度。归根结蒂，本书要说的，其实并不是精益、优异的经营、两秒改进、企业文化、3S或参观精益什么的，而是一件事——优秀的引领。如果领导人通过深思熟虑地应用那些世界级的精益原则来引领，那必然是“天高任鸟飞”！

本章要点：

谦逊通往伟大。

精益视频：



1. “两秒” 精益改进

<https://youtu.be/6qhE4WicK0I>



2. 精益Lantech：Lantech公司精彩的引领

<https://youtu.be/fOotGdcDQ8o>

第14章

精益的三根支柱

一年多前，我决定写《两秒精益》，这么做有几个原因：

第一，满足人们的好奇心。这些人在参观了FastCap、观摩了我们活生生的精益文化后，还想知道“怎样构建这样一种不同寻常的文化”方面更多的信息。把我的各种想法诉诸笔端，把FastCap的故事讲给大家听，这很有意义。为了更有效地帮助他人，我希望与大家分享我们的精益之旅（包括怎样实施精益的细节）。



参观FastCap

第二，把我的那些想法以书面方式更为明晰地表述，并提供一种“清晰的流程”，后者属于精益思维的核心内容。

书出来已有一年了，对后来出现的情况、对本书的内容，我都有很多想法。有一点是肯定的——书挺受欢迎，受到人们的喜爱。它简单，篇幅较短，使精益的概念人人能懂。我希望每个人（无论是博士还是刚开始工作的18岁的小年轻），对某种精



精益的三根支柱

益文化，都能理解、构建、实施。

《两秒精益》带给我不少知名度，世界各国的人们开始请我去他们单位（如：企业）作报告。我就开始问自己：对《两秒精益》所要传递



保罗如坐针毡

的信息，应如何加以改进。其实精益本身，不就是要对一切不断进行计划、实施、检查、再评估和改进吗？对，就这么办。我对《两秒精益》所要传递的信息的改进，就是这么来的。

我提出了“保罗精益的三根支柱”。当我去工作现场，看见人们费劲地试图解决的那些问题时，我开始清晰地感觉到：我们的精益观漏掉了某种东西。“精益”圈里很流行的说法是：精益有两根支柱——消除浪费，不断改进。对此，我有自己的看法：精益是要使人发现浪费，发现浪费，才是精益的第一根支柱。在您做的任何事情中，要是识别不出其中可能有的8种浪费，那么要消除浪费的确很难。精益的第一根支柱，也可以说就是要教会您的员工怎样发现浪费！

要想构建某种精益文化，您得引导员工带着这样的问题审视每个流程：“鲍勃（员工），8种浪费是什么？你正在工作的这个流程中，你能看到有哪几种浪费？”

首先，务必使您团队的每一位成员像知道自己的生日那样了解这8种浪费。教这8种浪费，靠的不是宣传页、电子邮件或研讨会。您得每天都教！在FastCap，我们每天都要在晨会上温习这8种浪费：每次会上，让一个人来扳着手指一一说出8种浪费，这个人还得讲一个涉及各种浪费的故事。这8种浪费是：

使我们对8种浪费的认识和处理与精益挂钩，并且有趣

快餐流程

1 过度生产
生产过多的食物

2 物料周转
食物离开厨房

3 库存
过多的食物

4 不良品
和客人要的不一致

5 多余工序
按客人要求返工食物

6 不必要的动作
重新生产返工食物

7 等待的时间
客人在等待

8 浪费个人天赋
员工做非增值的工作

使我们对8种浪费的认识和处理与精益挂钩，并且有趣

1. 过度生产：第一位的浪费，就是过度生产，这可是个“浪费之母”，其它7种浪费里都有；
2. 物料周转：运输过度生产出来的物品；
3. 库存（不是成品）：然后，我们得把过度生产出来的物品分类库存；
4. 不良品：过度生产出来的物品，可能会有缺陷，我们得返工；
5. 多余工序：对过度生产出来的物品返工时，存在过度加工的问题；
6. 不必要的动作：那些过度生产出来的物品，我们得处置，就有了“移来移去”的浪费；
7. 等待的时间：对过度生产出来的物品返工时，客户被迫等待；
8. 浪费个人的天赋：然后，我们浪费员工的潜力，因为我们的团

队成员在对那些浪费性的物品进行返工，他们本该专注于发现、消除浪费，并使“价值”流向客户。

精益的第一根支柱

我刚才提到，每天早上，我们这个52人的团队，会有一人掰着8个手指说出8种浪费，并给我们讲一个浪费的故事。警惕浪费的意识，深入团队每位成员的骨髓。他们参与的某个流程中如有浪费，他们很容易看到。我体会到的头等大事，就是“精益的第一根支柱”（我的用语）——人们必须发现浪费。



学会发现浪费

第二根支柱

第二根支柱就是：每个人都必须不断改进一切。《两秒精益》这本书的要旨就是：各方面进行一步步的小改进，这些小改进很快聚合为一定规模的很有价值的工作。一年后的今天，对这个概念，我不仅100%支持，而且比以往任何时候都要支持，因为它就是很管用（也很简单）。总之，首先，您发现浪费；然后，每人每天不断改进一切。

第三根支柱

我对本书的主要修改涉及第一、第三根支柱。第一支柱（人们必须发现浪费）是让人眼前一亮的修改，或者说是人们对人们视为精益思维的一个重要支柱的澄清。第二根支柱：对一切，不断进行小小的改进！

第三根支柱可能是三根支柱中最奇特的，老实讲，它的确让我大跌眼镜。我们构建精益文化为什么这么成功？以前没有意识到还有这么个原因。精益的第三根支柱是…您必须对所有的改进，制作前、后对比的视频。您必须展示工作区和流程在改进前、后的情形。我知道您准得问：“保罗，这跟精益有啥关系？”

与精益的方方面面都有关系！发展一种企业文化时，您希望记录

这种发展。请用有趣的方式来记录，这样大家爱看，也希望“露上一脸”。这可带来大量清新的兴奋感。我告诉大家要做的，就是带上iPhone等智能手机或傻瓜相机（到底是啥我不在乎，就是不要出去买台专业的摄影机），然后就用这种“可装入口袋”的摄像机录去吧。不要出去买一款专业没这个必要。只要一个手机和它附带的类似于iMovie的应用，



用于编辑的iMovie应用

就可以在手机上编辑视频了。让它简单，把它做好。



保持简单：就用手机，不要用摄像机

利用这个概念的典范，我觉得是Walters

& Wolf公司的团队所做的令人惊叹的践。这种实践，记录于团队第一批视频中的一个，称为“运送邮件”。他们的做法简单，有趣，低科技而十分有助于企业文化的建设。利用这段视频，一举打开局面，Walters & Wolf的精益就此生机勃勃！

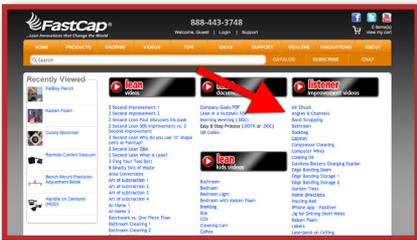
您想知道个秘密吗？大约4年前，我开始制作视频，可第一个视频的制作花了我两年时间！换句话说，我本该6年前就出视频的，但进展上我好像“瘫痪”了：我希望制作需要的一切都尽善尽美。我买了各种摄影器材、照明设备和软件，可我一个视频也没拍：我在等待一切都弄妥。后来，我意识到这太愚蠢了。如果直接去做，通过这种“直接去做”，你能学到多少东西啊！这就是《两秒精益》真正要告诉大家的。通过小的改进，您能学到很多。这样，接下来的改进可能就相当可观了。

制作视频也是这个道理：现在就做吧，就用您口袋里的手机；现在就做改进前、后对比的视频。原封不动地录下目前（改进前）您工作区里混乱的真实状况，我说的意思，生动地体现在视频“改造小猪

窝”里。对比视频出来之前，“原样”部分不要做任何改动。这样，对比就能一目了然，您的团队就能看到不断改进的威力，这种对比也能用来教授您的团队怎样成为精益思维者。

我开始指导一些企业做这件事情，其结果相当“了得”，就像篝火上浇了汽油（这么说一点儿都不夸张）。这些公司制作一个视频后，就发给各分支机构/（各地的）各部门观看。接下来嘛，他们做出另一个视频。也就几个星期的时间，共做了40个视频。我意识到，这可是精益发展的一个重要的部分——构建一个“成就”库，也是一个用于目前和未来所有员工的“培训”库。对比视频，这个概念太“给力”了！

为什么FastCap的精益之旅取得成功？为什么大家对我们的精益那么感兴趣？有个原因：我们用那些业余级的小视频把我们的实践记录下来，这些视频大伙儿都爱看。既然这招我们自己用着挺不错，那为啥不指导大家都来用，让它成为构建精益文化的一根支柱呢？我在世界各地作报告，都要说到这一点。我说的次数越多，就有更多的人看着我：“就是啊，这个我从来没想到，看来这么做，的确很有意义。”



精益改进视频

他们也开始这么干了，接下来呢，他们开始与FastCap合作，并把他们的改进视频发给我们，我们就把这些视频放到FastCap的网站上。这样，全世界的人们都能借鉴其他人精益实践的方式，这可是个让人兴奋的好消息。

本书出版一年半后，我的体会可浓缩为“精益的三根支柱”（发现浪费；每天不断改进一切；制作改进前、后的对比视频）。

还在纳闷儿视频制作的事儿？给您讲个故事吧。昨天，我采访了两位9年级学生——基石教会中学（Cornerstone Christian School）的娜塔丽和米凯拉。他们的老师达林·克雷恩干得很棒的一项教育内容是：教给孩子们各种



达林和他的精益班

精益理念，在课堂上构建一种精益文化。孩子们，那可是“不停歇的视频制作机”啊：对他们的精益改进做了那么多的视频，而且做得很棒。您不妨看看我们的网站fastcap.com上“精益少年”标题下那段叫“什么是精益？”的视频。



米凯拉、娜塔丽
什么是精益？

我问过娜塔丽：“学习精益一年之后，你觉得要让同学们更好地理解精益需要改进的关键点是什么？”

她说：“多让我们看精益的实例，少用语言和理论。”啥也不用说了，我的路走对了... 从娃娃嘴里得到证实哩。

我写《两秒精益》的目的，是要说明怎样构建精益文化，希望大家经过一年，就能建立起精益文化，不必像我那样花上11年时间。我也希望大家能记取我的许多教训，避免犯同样的错误。假如我当初就有现在的领悟，那么构建精益文化就简单多了。我知道自己现在应该可以接手任何一个组织，通过实施这三个简单的支柱性的精益原则，就能使这个单位在较短时期内有明显的改观。

本章要点：

学会发现浪费。

精益视频：



1. 精益的三根支柱
<http://youtu.be/R1e0wIyz9hY>



2. 运送邮件
<http://youtu.be/B2VemLCV8i0>



3. 改造小猪窝
<http://youtu.be/Lj6NsliY674>



4. 什么是精益？（作者：娜塔丽、米凯拉）
<http://youtu.be/BV0JMky36mE>



5. 学会发现浪费（作者：婕米）
<http://youtu.be/EWAiD0v46vo>

第15章

贼棒的问题

我在演讲方面所作的改进中，有一项来自一位听众的建议，在精益术语中，那叫“涉足工作现场”。演讲时，被人打断问问题，我一直泰然处之，可那位听众提的建议是：“每次报告结束后，能否给15分钟时间回答听众的问题？”我开始实施这个新的主意，这个环节进行得非常好，所以我决定把大家问我的十大问题总结一下。



我怎么改进？

有些问题可能有点怪，但怪问题就更应该回答啦。我认为，这些问题，其实很多人都想到了，就是不敢问。就从最特别，也是最普通的问题说起吧。

问题1：保罗，您对奢华是怎么看的？

答：这是个很有意思的问题，这么问，我想是因为大家看了我的工作台之后，发现我没有办公室，我是能节俭就节俭，跟我在经商中的风格一样。因此，大家会认为：“



我爱奢华...这是我的车！

我的天哪，这家伙一定反对奢华，反对拥有任何好东西。”

向毛主席保证，这么看我，谬以千里。我个人生活中，洋溢着奢华：多数人买不起的奢

侈品，我能买，因为我自己的生活不像我经营公司时浪费那么多。

精益并不是个紧缩计划，它是把我们称为“浪费”的非增值活动消除掉。如果我戴一款漂亮的“百年灵”手表是件很有价值的事情，那么我戴它就不是浪费，我也会希望“百年灵”公司继续它的艺术创



精益不是一个紧缩计划

造。同样，如果我开自己的飞机飞往世界各地有价值，能帮助我更有效地工作，那就不是浪费。精益要去掉的，只是那些不能增值的活动。一款精美的手表，每秒都在提醒我无懈可击的精湛技艺和对细节孜孜以求这两方面的价值；我的飞机使我随时可去任何地方，给我“100%灵活”的价值。

怎样维护我的飞机、我使用飞机的方式或哪些任务用我自己的飞机出行——这里面可能有浪费，应注意监控、改进。当然，拥有飞机、考究的手表或出众的车，这个行为本身并不是浪费。我作为顾客，看重这些随身/行用品带给我的各种好处。这些奢侈品是我细心管理我的资本的结果，拥有这些东西我是“零负罪感”。精益不是社会主义，它是深思熟虑的资本主义。

当然，用这些东西您做了什么？这里面可能会有浪费的成分，但别忘了：这方面，奢华的拥有者可加以监控、改进（别人可做不到）。为啥这么说呢？因为所有的人，无论贫、富，都在“浪费窝”里。伸出手指去指责别人，那样不仁，绝对不如解决你自己的问题来得有价值。概括一下：奢华本身非浪费，我爱奢华，精品多。我能买得起很多奢侈品，因为我是精益思维者。细心是我特长，注意每个角落，发现、消除浪费。

问题2：你们公司的人员流动率是高还是低？

答：很低。FastCap是个趋之若鹜的工作单位：员工的各种才能得到

充分的认可，他们的意见和想法的确管用。我构建精益文化的目的之一，就是要大大降低公司在人力资源方面的负担。如果我们建立起一个生机勃勃的企业，就能磁铁般地吸引人才，不必费劲地去搜寻人才。

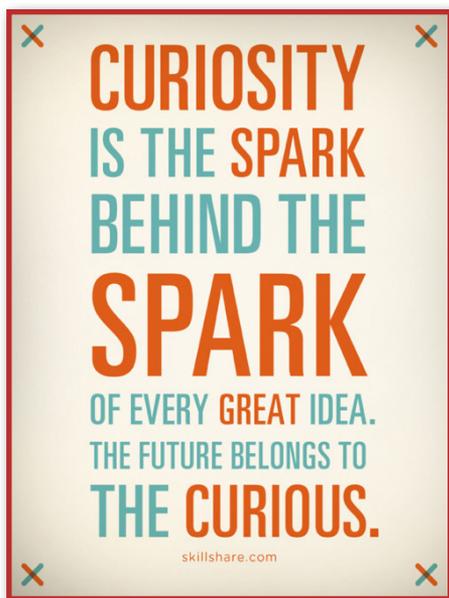
精益可大大降低人员的周转率，降到几乎为零。偶尔也有员工离职，一般只是为了求学，以追逐他们“成为博士、律师或注册会计师”的梦想。总之，人员流动率极低，因为我们重视人力资源，重视员工的意见。

问题3：你们的员工有“不明白、不合作”的吗？

答：当然有。公司的初期，至少50%的员工离职或被解雇。如今，招来的人不明白事儿，这种情况很罕见，原因有二：

第一，公司的招聘十分严格。我们要找具有“谦虚、好奇”这两种品质的人。我们不要自以为是的人，我们希望员工对生活天生好奇。招聘面试时，如果招聘对象猛侃自己知道的一切，对我们的做法和经营企业的方式兴趣不大，那么我们马上就明白：这个人不具备作为我们团队成员所应具有的特点。我们需要谦虚、好奇的人，所以我们在招人的方式上十分严格。

第二个原因：我们的企业文化很强大，也很进取，新来的人全面吸取这种文化只要一、两个礼拜就可以了。如果您创建出一种坚定、一贯的企业文化，那么员工对您的思维方式会很容易理解。当然，也免不了有那种不愿意契合您的经营方式的人。对这



种人，初期很难应对。现在，容易了。我喜爱的格言中，有一句是这样的：“精益是一种使一切变得容易的艰难的工作。”这话千真万确。从FastCap新吸收的16岁的团队成员涵娜的眼里感受到的，是一种什么样的企业文化呢？为了更好地了解这一点，请观看对涵娜的采访（扫描本章末尾的QR 码）。

问题4：您在家“精益”吗？您的居所是什么样的？



涵娜

答：我热爱精益。无论在哪，无论干什么，我都要改进。不管是度假，在家，上班，还是开我的飞机出行，我都在不断试着改善流程，消除浪费，便利做事。多数人会被我这样一个痴迷精益的家伙弄得有点不自在，但向毛主席保证，精益带给我的生活的，是非常的开心。我做成的事，要比多数人明显多一些。

有人问我：“您在家‘精益’吗？”我就做了几个视频，展示我的房子是什么样儿的，我怎样在家实施精益。这里有一段好玩儿的，给你们看一眼…在家精益。

我干的那些事儿吧，倍儿容易，因为精益思维伴我行。有时候，我老伴儿和我整个周末都在对各种柜子实施精益改进呢。如今，我们的柜子啊，精巧无比。哦，对了，我老婆还有个专门的柜子，放那些不同时节装饰房子要用的东西。每到国庆节、春天、秋天、感恩节和圣诞节什么的，她都要来点儿特别的装饰。这房子嘛，老是洋溢着节日的气氛，点缀得漂漂亮亮的。



利安娜的精益储物

但也有个问题——她的装饰有点儿乱，我就问她：“咱们怎么样把这个流程弄得好一点？”

我俩整整干了两天，最神奇的柜子为她而诞生了——所有的插花保持原样地收好，她的那些花环优美地挂着，蜡烛按类放进内嵌的各个盒子里。这么一来，到了装饰的时节，就是个简单的流程。老伴儿高兴极了：到时装饰，一点儿负担都没有。

这就是“精益很酷”的原因：精益要处理的，是那些传统上可能困难或费尽的事情。通过精益，把它变得简单，有趣。顺带着，您也练了练脑子：把您做的一切都琢磨出改进的方法，那可是个巨大的游戏啊！精益的目的，就是要“零费劲”。



利安娜的精益衣柜

问题5：对精益，既不得要领，工作中又不买“精益”的帐，对这样的员工，你们怎么办？会指出他们的浪费吗？

答：这可能是个我最爱回答的问题之一，因为我要说的，是需要我们去理解的最重要的回答之一。您、我，我们每个人在各自的生活中都有大量的浪费，这些浪费够我们活十辈子的了。不要去看别人的浪费，管好你自己。

在人们最近对FastCap的一次参观中，我明确地表达了这个观点。一家制造企业的人访问了我们公司，他们是公司里负责制造的。参观结束时，参观团里有个人对我说：“我想知道在办公室实施精益的方法。”

我看着他，问道：“为什么呀？您在办公室工作？我记得你们说过自己是车间的。”

他回答：“没错，但我们的办公室乱糟糟的。”

这时，我对他说：“‘灯下黑’是一个人一生中可能会犯的最大

的错误之一。管好您自己吧，专注于消除您自己的浪费。相信我，您的浪费够活十辈子的了。”

其实，当人们看到您的领域有那么大的改进、您的工作变得那么容易、他们现在可以那么依赖您、您做事那么有章法、您的产品的质量有那么大的提高时，他们会来问的：“你是怎么做到的？”到那个时候，您就可以向他们展示您的精益之道。接下来，他们会迫切想学，并开始自己的精益之旅。但是，一般情况下，您不要试着让您的内人、您的狗狗、您的仓鼠、您的猫咪或您的同事去做精益。

还是那句话，管好您自己。您、我都有很多的浪费。最近几年，通过我到世界各地作报告、参观制造性工厂和企业，“管好自己”是我深切的体会之一。关注、关注、关注您自己。



管好你自己

问题6：你们有激励员工改进的措施吗？

答：一开始有，这可能是我们犯的最大的错误之一。知错的我们意识到：精益就是我们的工作，而不是高于、超出我们工作的某件事情。每个人一生中每天的首要工作，就是不断改进。进行精益改进的头等激励是：只要您精益地思考、精益地实践，生活就会越变越好！

在公司对改进给予金钱鼓励那个时期，我们感到：人们作改进是因为想得那每项改进5美元或10美元的奖励。当我们去掉奖励，告诉他们“改进就是你的工作，你的工作取决于改进”时，员工意识到：公司对精益是非常认真的。我们雇人，不仅要用



不要引导你去做你自己该做的工作

其双手，还要用其大脑。这可是“游戏”规则的巨变：以往，员工大都感到，他们对工作的才智贡献没有得到赞赏。他们觉得，公司只是要他们把产品生产出来。

我们改变了这个范式，宣布：“你的价值在于你的头脑。”公司这么做的时候，员工对工作的配合提高到前所未有的水平。



我们要的是你的大脑

我个人认为，花钱让人进行精益是个错误。有了奖励，在对企业经营目的的认识上，就喧宾夺主了。

企业的目的，就是要改进客户的生活质量：把很高水平上的价值交付给客户——去除那些非增值的活动，始终如一地向客户交付更多的价值，日复一日、月复一月、年复一年地这么做。如果您这么做，那么您在客户眼里，形象日益高大，引来订货更多的回头客，这样，您就挣到了更多的钱。

您对团队成员的要求真的大不相同了（范式变了）——侧重于毕生每天不断进行改进。员工不需要作为关注的重点，这样，就可以把重点放回到客户身上。团队成员自己也“解放”了，可把重点放在与其他团队成员的合作上，从而向客户交付更多的价值。



尊敬

进行精益改进的第二个真正的奖励，是赢得客户、队友和我的尊敬。尊敬人人渴望，但得到的人很少。

问题7：要是我不希望干什么都高效，那会怎么样？我喜欢各处逛逛，也算多锻炼锻炼身体。

答：那是您的权利。您必须明白的是，精益先苦后甜（是使一切变容易的艰难工作）：多付出一点努力，您的生活就能体验到比不努力多很多的喜悦。如果从全球的视角来考虑精益的“先苦后甜”，您就会明白我为什么如此强烈地追求精益。

我发现，时间是个了不起的均衡器。每人每天都是24小时，人人如此，无论贫、富，不管教育程度。这24小时里我们的作为，在很大程度上决定了我们生活的成功度和幸福度。

如果您十分高效，很有纪律感，为您的队友、家人和其他共事的人所仰仗，那么您当然会有较好的生活体验。

假如您工作没效率，做事较少，无法为您的队友、家人和其他共事的人所仰仗，那么可以肯定，您的生活会有更多的失望，更多的摩擦。通过精益，您进行优化，从24小时中收获更多。如果您的确擅长精益，是发现浪费的高手，那么就收获而言，您的24小时相当于一般人的48小时。我这么说，是有点儿开玩笑，但也有事实作为根据：参观我们工厂的人，当他们看到FastCap人的工作方式、脸上的笑容以及所有团队成员间的精诚合作时，这么积极的氛围让这些参观者“小吃一惊”。我的反应是：“我的员工可匹敌世界上任何人。”为什么这么说？因为普通人40个小时干完的事，我的员工8小时搞定。

FastCap的效率厉害到这种程度，的确令人难以置信。在我们公司，工序的衔接、工作的进行都非常自然，员工工作时，一点不费周折，他们在享受工作的过程，工作很带劲儿。因此，工作效率极高。小结一下：您可以不精益，但别忘了，时间这个均衡器相当高明：24小时里您干了什么，基本上就定义了您的为人，以及您生活每一天里的幸福程度。

问题8：英国的某个团队负责人阿什利问：“最近，我们的工作量增加太多了，进行这些改进，时间压力很大，加了班，时间还是很紧，



时间是个了不起的均衡

恨不得有三头六臂。每天开个晨会，站在那儿说：‘我知道昨天我们有这个问题，可就是没时间解决啊。’，这真不是个滋味儿。我的员工挺注重方法的，也提出了一些很棒的改进的主意，但可以改进的清单开始排队等候了：我们没有实施改进的时间哪。您有什么点子吗？”

答：有时，如果工作量一大堆，那么就没有必要停下工作搞3S、讨论改进了。为了回答您的问题，我讲一个发生在FastCap的故事。

许多年前，我们公司加班是常事儿，周末也加：工作量太大了，好像永远也赶不上要求的进度。这时，我告诉所有的人：“别干了，咱们来清理一下工作场所，对所有的东西3S一下，然后进行改进。假如每天干这个要花一个、甚至四个小时，那我也不在乎。先干这个，再干活。”

此话一出，您可以想象，所有的员工都非常焦躁。他们觉得，这样的话，他们会干不成啥，工作会越来越落后。我让他们相信：如果花点时间进行改进，并营造一个整洁、秩序井然的工作环境，那么工作一定会干得更快，进度一定能赶上。

所以，我们行动起来，进行我们所承诺的3S和改进，不管它什么工作量。结果您猜怎么着？工作量我们赶上来了，不仅赶上来了，而且我们做的业务，要比同等员工规模的企业高出几百万美元呢。从那以后，我们从来没有加过班。这就是“注重不断改进”和“怎么‘方便’就一直怎么做”之间的天壤之别。先改进，您就获得了改进，减轻了工作量的压力，即便需求加速了，您也跟得上。



我们天天开会、学习... 然后，
我们工作

我也知道，这条思路有点匪夷所思，但我是实践出真知啊，所以对此，我是100%遵循。FastCap必须做到：各工作区都经过了3S，每个人都进行了两秒改进。然后，我们开始生产性的工作。工作顺畅起来了，也就意味着混乱消灭了。精益不仅仅是个方便的理念，它也是非凡企业的基石。精益这个重点越费功夫，工作起来就越畅快，改进必有红利——出色的运作。

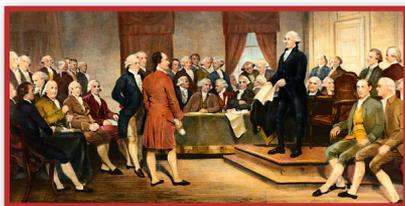
问题9：阿什利的另一个问题：“激励的问题。如果我就是提不起劲儿，就是‘麻烦一大堆’的那种日子，我该如何激励自己？请注意，现在还只是我们公司进行精益的早期，还没到活力自发的时候。员工都指望我去激励他们，他们看见我沮丧，一定有负面的效应。您有什么诀窍吗？”

答：阿什利，您问的，都是很重要的问题。坦率地说，我自己也有过那种时候。如今，我的生活十分富有，不仅是钱；在我的生活里，有很多快乐和成就；我与世界各地的人们建立了许多良好的关系。我把这一切归功于：我选择遵循那些经过历史检验的、通向伟大的原则。换句话说，我在生活中赖以选择的原则，历史上一贯产生了不起的结果。

任何人，在一定时期，只要实施这些原则，就会产生惊人的结果（说“好的结果”远远不够）。我精益方面的最佳实践所遵循的，是美国的建国之父他们遵循的原则——人人生而平等！因此而诞生的国家，为最多的人谋取了最多的福祉，人类历史上任何其它组织得较好的政府都无法与之比肩。当然，谋福祉方面还不完善，与完善还差得很远，但就是这么一个简单的理念，成了来自每个国家的人评价政府的试金石。总之，通过遵循那些产生了伟大成就的原则，数百万人如今获得了自由。

我最赞赏的原则：

- 以人为生活的核心（这可能是我最最赞赏的原则）；
- 求义高于逐利，而利自来；
- 教授与培训。只要高强度地培训一个人，就可极大地增强其稳健做事的能力。这种能力，要比一般或偶尔培训的人强得多。



历史上关于卓越的原则历史上关于卓越的原则

教授、培训的典范，就是美国海军的海豹突击队。当您掌握了此类经过极高水平培训的人并将其投入严峻的情境之中时，他们99%的时候都会有稳健的表现。我问自己：“如果我掌握这些原则，让它们成为我行为方式的主心骨，那么我想得到一个很棒的结果应该是‘三个手指捏田螺’了吧？”

所以，关于那些我也怀疑地自问的日子（“天哪，我还要这么干下去吗？要做的事太多了。大家赞同吗？太难了…”），现在回顾起来，我总是下这样的结论：我啃下了硬骨头。我就是把心一横，把头一埋，通过实施上述原则来向前“犁”行。正因如此，所以我现在的生活充实而丰富。这些理念产生了非凡的结果。



海豹突击队

对这些原则，我坚定遵循，从不背离。事实证明，遵循这些原则带来了持续、稳步、快乐、满意，当然还有利润。注重他人，使我开心、幸福。假如我不注重帮助别人，那我就无法与世界各地的人们建立内容丰富的关系。这，始终激励着我。也可以说，激励我的，是大量已做的工作，这些工作在齐声“呐喊”：那些原则和理念的确管

用。哥们儿，别放弃！

问题10：以色列的山姆问：“我刚看了您那段有关‘让精益扎住根’的视频，和以往一样，我特喜欢您简单而一针见血的观点，但就一个假设性的问题，我想知道答案。就我对您和您的书的理解而言，‘两秒精益’法是几年前发展起来，并纳入您的精益之旅的。假如您一开始就采用视频中提到的三步法（教人发现浪费；使这些人能把烦他们的的事情解决好；制作改进前、后的对比视频），您觉得能取得跟您实际走的路一样大的成就吗？”

“例如，在书的第二章里，您描述了您们这些人如何把机器的设置时间从45分钟缩短为5分钟。假如一上来就用‘两秒精益’法，您觉得您们也能做到这一点吗？”



Sam

“我的问题也可以这么问：‘两秒精益’似乎是个比较局部的概念，您怎样从这个概念出发来产生那种端到端地影响整个系统的解决方案？（我对‘两秒精益’这个概念的理解可能不太全面，说它比较局部性可能是一种误解。）”

答：山姆眼还挺“尖”：两秒精益，我的重点似乎是在进行各种小的改进，我对“改善活动”好像也不热心。其实，当初布莱德和乔恩来公司教我们精益时，他们就是以改善活动作为主要的方法来驱动改进的。

首先，您也知道，FastCap之所以取得如此巨大的成就，正是因为采用了“两秒精益”法。有一点我很肯定：实际的效果比看到的还要

好。您有这种“局部性”的感觉，也可能是我对所有那些侧重于全局性的、针对整个价值流的幕后流程说得不够到位。

“两秒精益”的主旨，是要发展一种容易的策略，人们可借以构建一种精益文化，并使每位员工都能积极投身精益。通过以往11年的实践，我发现：最管用的，恰恰是那些一点、一点的小小改进。这种改进，实际上要比那些较大的改善活动更有成效。这么说，并不意味着改善活动没有价值，只是说这类活动不是我偏爱的策略。

整体精益

一天工作下来，每个人都应明白：对任何流程（无论大小），我们要设法做的，就是去除浪费。这，我认为就是整体精益。当您为了使“最多的价值”流向客户而开始审视任何流程时，您应有整体意识，这点很重要。

我们不应局限于去除某个步骤中的一小点浪费，因为那个步骤本身可能就是浪费。我们是可以把一个流程中所有想去除的浪费都去掉，但问题在于：这个流程可能不向客户传递任何价值，典型的例子就是过度加工。

我们不妨“置身事外”，然后问问自己：“制造方努力为客户做的，到底是什么？我们设法传递给客户的，是什么价值？”

首先，要从“整体意识和进行一点、一点的小改进相结合”的角度来考虑这个问题。为了叙述简便，我有意对FastCap在整体意识方面的介绍有所“忽略”。看来，我这种处理可能引起了误解。实际上，我们的员工是有整体意识的，只是对这种意识对FastCap怎样构建这种作为精益关键部分之一的整体意识，我从未提及罢了。

每天，我们都教授我们的团队一系列用以构成FastCap运营哲学的

原则，其中一条是：对任何流程，丰田并非见浪费一律要去除，而只对改后浪费至少能减半的流程实施改进。乍一看，这条原则好像与FastCap“两秒精益”的理念相左。实际上，二者完美契合。



浪费要减半

FastCap的团队明白：我们的目的，就是要（比方说）改进一个耗时10分钟的流程并把它转变为5分钟，再把5分钟浪费要减半分钟缩减为两分半。员工胸中有“丘壑”，手里用来“涂色”的“画笔”，则是两秒改进。怎样致远，达宏？我们的机理是：通过小小的、一点一点的改进。

我们的团队也懂得寻找问题的症结，通过培训，他们明白：流程的瓶颈（流程中工作最大的积压处）是发现、消除浪费最好的地方。

他们也知道从大的方面问自己：“我在进行的这项工作，是在向客户传递价值，还是仅仅作为一个附加的流程？即便流程不传递价值，我也在努力消除它的浪费——我是在干这个吗？”对以上三种不同性质的概念，他们心领神会。他们很清楚：FastCap只做那些向客户交付价值的事情。

首先，要判断价值。给物件套上塑料袋，对客户有什么价值吗？套上好看些，这是肯定的，可这么做有什么价值吗？如果没有价值，我们就不会去改进这个“套袋”流程——减小袋子的尺寸，或找到更快的套袋方法。总之，既然袋子对客户不增值，那它就是浪费。

这方面的一个典范，就是“苹果”产品的包装。最近，我给公司新买了一台iMac电脑，打开包装盒我吃了一惊：包装极少，要比上次（半年前）买的那台少。我注意到，电脑没用塑料袋包起来，只是夹

在两块泡沫之间，附带电源线和一本小小的用户手册。就这些。如今市场上多数产品都有的那种典型的大量包装和浪费，“苹果”电脑没有，我真有点惊讶。

苹果十分清楚：过度包装对客户没有任何好处。当我看到这种精心考虑、没什么浪费的包装时，我对这种产品的好感油然而深。

员工必须理解那8种浪费，必须明白：我们的目的，是一切都要减半，光做一点、一点小小的改进是不够的，一点、一点的小改进是我们用来把一切减半的工具。您瞧，经过我们日复一日的晨会教授和培训，FastCap的员工都胸怀“丘壑”哩。

整体精益这个重要概念，在我以往的撰述中，可能忽视了，或是不够强调，所以我现在花点时间把它说清楚。整体精益与“两秒”精益同样重要，二者携手，就能产生一种卓有成效的精益文化，使价值顺畅地流向客户。

为了在FastCap发展整体精益，我们还用了一种方法——我们进行教授、培训时定期进行的、对那些精心挑选的阅读材料的消化，吸收。《丰田模式》、《卓越运营的14条原则》和丹纳赫公司早期高管艾尔特·伯恩撰写的《精益——峰回路转》等书，只是我们为了提高对精益的认识而阅读的几十种书中的一小部分。

最近，在我主持的节目《美国创新者》中，我说：“我们的目标是：所有的事情都要不费劲，也就是说，每个活动都是‘零费劲’。”

一位叫香农的听众，在来信里写道：“喔，这种理念使精益相当‘平易近人’。”

这个理念，就精益术语而言，就是不应该有：

负担（MURI）= 负担或费劲；

不均衡（MURA）= 不均衡或变异；

浪费（MUDA）= 产生“不均衡”或“缺乏流动”所导致的浪费，它使一切变得费劲。

没有负担，您就有了均衡，均衡减少了浪费，去除了费劲，使价值流向客户。“零费劲”这种说法，外行也很容易理解，它生动地概括了精益的目标，以及“一切都应流动”为什么这么重要。

“两秒精益”传递给工作现场的，正是流动；“两秒精益”是实施精益的“精益”之法。在很大程度上，精益所致力于的，就是流动和均衡。改善活动虽有产生积极成效的能力（正如这种活动在FastCap的早期所实现的那样），但事实证明：改善活动不是适合FastCap的最佳模式。我认为，改善活动是各种精益原则在“批量作业”中的应用，无法将流动引入工作现场。就性质而言，改善活动是扰乱性的：这种活动要求企业停下来（停一天，一周或任何需要的时长），所有的人集中于对某个特定领域进行改善。这种活动本身就对整个体系产生了不均衡，甚至是负担。

“两秒精益法”我认为相当成功：每天固定时间（早上开始正常生产之前的第一件事）要求进行小小改进。通过两秒精益，“改进”这个进程得到流动，而生产现场并未因此而引入不均衡。两秒精益，是精益原则均衡、稳健的应用，使“不断改进”流遍整个组织。

香农又写道：“说到底，精益就是个黄金法则——己所欲则施之于人。”

精益使工作之人成为客户利益的实时维护者，客户自己无法亲临工作现场来确保价值正在流向客户，但企业里训练有素、精益思维

的团队成员，就是客户利益的关键的维护者。精益之下，传递给客户的，只是那些增值性的作业。假如您是客户，那么这些作业的成果正是您所需要的。作为生产者，无论生产什么（食品，电子产品，软件，汽车或医疗服务等），您真正的角色就是一个在工作现场的客户利益的持续维护者。从客户角度看，对这种“服务客户的组织能这么专注于最好地服务”的理念，会颇感激动。

整体精益包括许多方面的内容，但“工作现场客户利益的实时维护者”可能是这个概念的最佳体现。

与人合作，我学到了很多。学有所进的功劳，我积极归功于他人，而不是设法归功于自己。这样，一种活跃的合作文化得以形成：一有机会，人人都能有所学，有所改进。在协助我理解作为精益思维者的强大力量方面，山姆、香农等千千万万的人们的确贡献甚深，功不可没。

另一位听众、也是了不起的精益思维者艾萨克，最近在看完《美国创新者》的节目后，发给我电子邮件：“对生活、对发现那种孩子般的兴奋，多数成年人已失去，而保罗您仍有这股子劲儿。看您对生活、对不断学习能够带来的美好前景的那种兴奋劲儿，给人一种扑面而来的清新之感。”

是啊，我兴奋的东西多着呢——两秒精益，整体精益，合作精益，“维护客户利益”精益，“黄金法则”精益，还有（斗胆创个词儿）幼儿园精益。

本章要点：

精益就是黄金法则。

精益视频：



1. 采访涵娜

<http://youtu.be/JxmP5Nq15GI>



2. 居家精益（1）

http://youtu.be/3F0R9iOH2_c



3. 居家精益（2）

<http://youtu.be/zkIXuS2p6o0>

第16章

精益是一种“鸟语”

我演讲时，经常会出现这样的情形：我说的话人们听了感觉有点怪怪的。我说的那套行话，对一般人来说往往像“鸟语”。下面是我的一些惯用语，以及它们对我而言的含义。

信任：一种让员工出错的行为。

我们来聊聊信任员工，听到“信任员工”，多数领导人感觉很不舒服：领导嘛，就是因为对所有问题都有答案才升到领导的位置上去的。之所以能成为领导，就是因为业务上机敏，有智谋，有执行力。领导雇人，是为了让这些支持上述活动。要让领导在上述活动的过程中邀请员工以平等的身份参与创新，这种情况太少了。对员工，领导一般不信任。因此，大量的潜能夭折了。

我对员工是信任的，我知道，他们跟我一样，有时会失败。我的那些巨大的进展，大都是以我个人的许多失利为代价的。那为什么不给自己的员工同样的机会，让他们和我一样成长并体验那些经验教训呢？

在发展精益文化的过程中，信任是个要素，而信任又往往是那个最让人不舒服的东西——就是不想给员工一次“弄糟”的机会。其实，通过“弄糟”，能学到很深、很重要的东西，这种体会能转化为多数企业和其它组织急需的那种前进的势头。对优势，领导人看似寻找，实则躲避，因为他们不愿意信任员工。

狂热：以热情和毅力拥抱那些久经考验的理念。

多数领导人认为：作为领导，就得态度平和，不可对啥都兴奋。我呢，对什么都兴奋，尤其对生活本身。对我来说，狂热是有效引领的关键。对遵循“坚决消除浪费和培育员工”这类久经考验的原则，我十分痴迷。对其它精益原则，我也是掏心窝子地执着。为啥？因

为这些原则管用，过去一直管用，今后继续管用，只要您激情澎湃地应用。它们是世界上那些最优秀企业的立身之本，对它们，来点儿狂热，值啊！

丰田、世界顶级休闲摩托车制造商哈雷戴维森、维珍尼亚梅森医院、日本Wiremold公司、美国西南航空公司等许多企业，都是狂热地应用精益思维的各种原则，义无反顾地遵循那些久经考验的原则，并取得了惊人的效果。对这些企业来说，精益不仅仅是工具箱里的另一套方法或另一种工具，更是一种独特的战略——做任何事情，非精益不可。

偏转：一种尊敬他人的行为

要想成为一位有效的精益引领者，要素之一，就是那种把指向自己的功劳偏转、使之指向他人的能力。这种能力，始于高层领导，由高层领导建立其模式。这种能力必须加以保持，使之成为领导人最具战略性的理念。单位的最高领导人一旦建立起这种能力的模式，其他人就会效仿。“自私地偏转”这种行为最能使员工疑窦丛生：将功劳据为己有，员工憎恶，合作性企业文化的构建也会受到抑制。指向他人的“偏转”具有神奇的功效，是有效精益引领最重要的关键词之一。

培训人：一种承认他人的聪慧的行为

精益的根本目的，在于人。我们进行的，是改进人类的事业。精益的核心，不外乎教授，培训，“精炼”，学习并改进人们的状况。精益并不是一个机械地消除浪费的系统，它是改变人们“工作观”的一套方法。工作是高贵的，为了提升这件人人要做的事情的境界，我们可以进行很多、很多的努力。

大胆：相信“似乎不可能”其实一般都能实现

精益思维者比较大胆：我们历世，就是要改变世界，而不是为了创建较好的、健康的企业。

仅仅构建精益的基础——无论哪位精益引领者的目标都要比这个高得多。我们发现，精益的思维方式可能可用来显著提高人们的生活质量。作为精益引领者，我们就是要实现这种提高，并在这个过程中改变世界。

套路：工作的节奏

我们钟爱那些用以构建优异的套路，kata这个日语词，指的就是套路。作为精益思维者，我们在FastCap部署的套路，就是晨会和日常的两秒改进，前者使所有团队成员间清晰地交流，后者是我们那种活跃的精益文化的“阵阵鼓点”。

利润：优异的结果

我“兜售”的最有争议的理念之一可能是：我们搞精益，不是为了挣钱，利润和钱只不过是有效精益文化的一种副产品而已。我们搞精益，首先是为了提高客户的生活质量。对内而言，精益是为了培育员工。如果这两方面都以高水平进行，那么我们会有利可图。但利润既不是进行精益的理由，也不是企业存在的原因。如果我告诉您我见过不少产品不错、员工能力也挺强的企业却走了下坡路，那您会很吃惊的。这些企业的问题，归根结蒂出在领导层关注利润和他们自己，忘了“企业为什么存在”这个根本性的问题。如果您不盯着那些数字，而是关注客户和员工，关注“服务他人”，那么让您惊讶的是：您关注之外的一切，它们自己怎么就“无为而治”了呢？！

第17章

有组织的浪费

最近，我去了趟欧洲，与一批考虑问题很为他人着想的精益银行工作者开了个问答式的座谈会。他们是塔特拉银行的，该行是维也纳的瑞福森国际银行的斯洛伐克子银行。他们的问题提得很有水平，我当时考虑专设一章来回答他们的问题，并谈谈他们那些值得注意的精益之道。银行界，我觉得是最不可能出现活跃的精益文化的地方。瑞福森银行在东欧是个大块头——在17个国家设有业务机构，员工共有6万多人。如果设法让这样的银行转向精益思维的文化，光是它的规模就挺够呛的。银行干的，可不是制造。这么说，并不是说行业类型有多重要，但银行业肯定不是精益的“震中”。让我们面对现实吧：银行工作者一般僵硬，不灵活，“彬彬”友好而已。但瑞福森银行可不是这样儿的。



追求精益的

在我12年的精益之旅中，从来没有遇见过一群人像他们那样激情澎湃，他们有股子“地狱也罢，洪水滔天也罢，要干的事就能干成”的劲头儿。另外，他们爱逗乐，善于创新，对精益怎样发挥作用的认知也很先进。对他们中那些精益的倡导者和导航者来说，精益不是一个僵硬的业务工具，而是一个创意、创新和欢声笑语的平台。瑞福森的精益思维者怎样发挥作用？下面举三个例子。

我一到他们的精益论坛，就听说他们在多瑙河的几只船上夜晚将有个活动。

喝了饮料、用了餐之后，他们告诉我老婆和我：有个团队建设的

练习。银行董事纳塔莉亚小声对我说：“他们要干什么您一定没想到，他们要来个精益穿着秀——基于我们搜集的废弃物。每个队给一个队员进行‘垃圾’着装。咱们瞧瞧他们是怎么个创意。”

我自忖：“喔，听起来很有意思，但是能行吗？”



废物着装秀

你还真别说，每个队经过大概半小时的勤奋工作，“猫步”区的门打开了，垃圾走秀隆重上演。一个接一个，选手们穿着很普通的垃圾（塑料瓶，报纸，泡沫包装，硬纸板什么的），粉墨登场了，全场瞩目。这是我见过的最好玩儿的事，它非常清楚地表明：有那么多的浪费，把它们浪费掉是多么容易。给一个人身上披挂上各种废弃物，的确很生动。我做了视频，因为我觉得表演太震撼了。这个表演，叫做“精益T型台”，它很好地体现了这家银行教授其员工怎样创意、开心地关注浪费。

第二个例子，说的是鲍勃船长和他的三位副手。第二天，来自17个国家的各精益小组举行分组会，其中一个会异乎寻常。会上，有鲍勃船长，还有他用绳子捆起来的三位副手，每位副手都穿着他所代表的那种浪费的特制的衬衫。



鲍勃船长和他的3位

大副叫“变异”，胳膊被钩住了。他用海盗般的嗓音叫喊：“我在偷你们的利润，偷你们的客户！”

然后是二副“僵硬”的嚷嚷：“我要偷走你的赢利性，我不灵活，你客户的需求？管它呢。我要阻止客户成为回头客。”

最后一位副手的衬衫上写着“公海船长”，他就是“大量浪费”船长。

这三位副手代表了非精益思维者的特点，鲍勃船长把他们“拘”了起来，限制他们对船上的影响。通过对变动和僵硬的嘲弄，这个节目一目了然地表达了扼杀客户、业务和利润的“捷径”。显然，对精益思维能带来哪些好处，瑞福森银行的精益思维者不但有深刻的认识，还能以令人难忘的幽默方式进行宣传。



把浪费捆起来

第三个例子恐怕是其中最好玩儿的，某个国家有位先生，他穿着白袍，缠着头巾，坐在那里，被称为“精益大亨”。一位女孩摇响了铃铛，说：“有什么精益方面的问题，尽管来问精益大亨。”当然，大亨的腿上坐着个靓妹。



精益大亨

人们会走过去请教先生：“这种情况我该如何应用精益呢？”

我只能说，这些人知道怎样好玩儿。对这种使精益既有意义、又好玩儿的形象化和幽默，我挺喜欢的。瑞福森银行懂得：精益不仅是某件你做的事情，它也是围绕强大的精益思维文化而构建的一种战略，这种战略可有效地使价值流向客户。

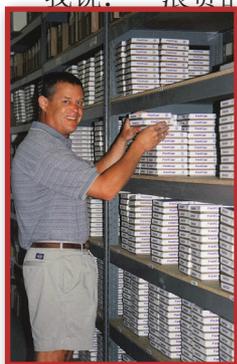
到我发言的时候了，我提出的一个观点是：精益考虑的，不是进行组织。就说我吧，我在成为精益思维者之前，FastCap已被组织起来。我的企业很棒，规规矩矩的，是“有组织的企业应有的面貌”方面的典范。当时，我不懂8种浪费，我的工厂是过度生产的典型（过度生产目前在不同程度上仍然存在）。我做的，是有效地进行了“有

组织的浪费”。我问银行里的这批人：我说的，有没有哪个地方可能有点奇特或有意思，佩特拉举手回答：“有，所有关于‘有组织的浪费’就是，还有就是您说的这种组织并不是真正的精益。”



佩特

我说：“浪费的确可以组织起来。”我又看了看刚才放的幻灯



有组织的浪费

片，显示的是我那些分门别类的储存货架：存的货都是精心加工，亮闪闪的，有可预期的可售性，标签适当，有很好的直观控制——精益的所有要素。可惜，这些存货都是浪费。这是过度生产的一个例子，而过度生产是所有这些浪费的源头。我是高效地组织了浪费啊！

所以，如果您也像我理解精益之前那样进行过度生产（坦率地说我们公司现在也有），那么无论生产组织得多么好，获得的，依然是有组织的浪费。我想到了佩特拉，她的话是一种领悟——许多精益思维者花大量时间确保的，就是一切组织得井井有条（我知道我也犯过这种错误）。我们必须意识到，经过组织的，未必意味着精益。精益，是要去除浪费或非增值的活动；没有给客户增值的，都是浪费。客户要的是产品，可不愿意支付以下费用：制造备售的产品，运送这些产品，放到“存货架”上，管理存货，给仓库通电、供暖，货架的照明，员工每月一次上架、下架地清点库存。那全是浪费，是有组织的，但全是浪费。

我讲话的题目是“精益是简单的”，讲完时，一位与会者问了我一个很棒的问题：“您作过的最重要的精益改进是什么？”

我当时想：“喔，这个问题从来没人问过呢。”我得考虑一下，我们作的了不起的精益改进那可真不少。首要的改进嘛，是我们从改

善活动转向“两秒”改进。正是从那以后，所有的员工开始“买”精益的“帐”了。

两秒改进，就是要求员工把烦他们的事情处理好，并且审视自己的每一块工作区，自问：“没毛病吗？你不想哪怕只改一点？把你烦得要死的，肯定有吧？”使员工在这个层面上考虑烦他们的是什么，然后努力改进或解决（无论改进有多小），这就是我迄今作过的最重要的改进。

在“两秒”精益之前，精益要求我组织“改善活动”。得有人负责这种活动的组织，管理报道改善的报纸和各种其它改善工具。我当时立断：“别费这劲了，把烦你的弄好，进行一项两秒改进吧。”FastCap精益“游戏”的规则为之一变。

银行的座谈会上，还有人举手。我当时在说：“到哪儿我都看见浪费，不管是在布拉格街上买热狗，或是像这样的会议中心里，都有浪费。发现浪费对我取得成功非常重要，哪儿我都能看到浪费，眼睛练出来了。”听完我这番话，另一位姑娘举手问了一个非常好的问题，她并没有指向我，而是问：“我们这儿哪里您看到浪费了？”



我的浪费在哪儿？

提出这个问题，体现了一种成熟的精益文化：与会者很自在地就这么问我我看到的他们的浪费在哪儿。我演讲时，一般都会带上五、六套带超级挂载（Super Mount）的iPole Mini——我自己开发的、用来进行精益摄影的系列产品中的一种。问题问得很好的，我就送一套。不必说，我立马给刚才提问的人一套。然后，我问大家：“今晚问我的所有问题中，为什么我选这个问题为‘有奖’问题？”

她自己以典型的瑞福森式幽默回答：“因为我长得漂亮呗。”这

话引发了一片舒心的欢笑。

各种回答还真不少，最后，有人“击中”了：“因为她关注的，是她自己和她自己的问题。”

完全正确！就提问而言，自在地问那种问题，对任何文化来说，都是一件挺不容易的事情。成熟文化的标志，就是能够很自在地问：“我需要改进的是什么？我的浪费在哪儿？您发现了什么？”

刚才那个女孩的提问，我觉得很有启发性。

FastCap为什么能成功地实施两秒精益并构建起一种精益文化呢？反思起来，我觉得要点之一，就是我们极端愿意问客户我们哪儿没做好、我们可以怎样改进，既问客户，内部彼此也问。如果有人问“是这样，做这件事情我觉得或许还有更好的办法”或是问“鲍勃，你肯定你（们）在那儿用的是一套精益的方法吗？”，我们不会觉得心理上受到威胁，十有八九我们也不会辩解，而只是渴望改进。这种特征，在任何精益文化的构建过程中，显然是个里程碑式的标志。问答式座谈会上那个女孩的提问，其实也非常精彩地总结了我们应该怎样对待、进行改进。

别忘了，我说的这些，可都是某个银行里的故事啊，您不会想到银行里会有这种前瞻性的精益思维。下一个问题我觉得也很棒：“您怎样教一个6岁小孩精益？”

也巧，预告的下一段幻灯片，说的就是基石教会中学的孩子们，尤其是他们如何实施精益，如何制作改进前、后的对比性



精益摄影



基石教会中学的孩子们

视频。放了这段视频后，我说：“很简单的，就是使孩子们看到问题，然后让他们设计解决方案，鼓励他们制作对比视频。这么做，精益的体验既好玩儿，又有意义。教6岁小孩精益，也是这个法子——既要有意义，又要好玩儿！我有一项最喜欢的、6岁的小孩凯蒂·拜莉所进行的改进。凯蒂有个问题——早上没法儿准时上校车。他父亲（是个精益思维者）建议她想一想，问自己：“是什么造成了你晚了赶不上校车的问题？”



凯蒂

“嗯，老爸，早上我找不到书包。”

“为啥找不到？”

“因为我总是随便乱放，过后不知道丢哪儿了。”

“为什么不找个固定的地方专门放书包呢？”

不久，凯蒂就行动起来了：她找了个地方，每天晚上睡觉前都把书包放那儿。如今，早上醒来后，她做好出发前的准备（如：刷牙），然后，去她那个“点”，取书包，上学再也不迟到了。

就这么教6岁小孩精益，让他们解决问题，给他们解决方案的拥有权。问一些问题，让他们解决问题，使这个过程既好玩儿，又有意义。

您能想象凯蒂长大后会成为什么样的领导人，员工或老板吗？小小年纪，她就在学习通过不断改进一切来解决问题，消除浪费。

座谈会上的下一段评论，也是我很赞赏的，我打算以此结束本章。当时，我问大家：“精益让您感觉怎么样？或者说对精益，您有什么样的感觉？”对精益的思维方式，并不是每个人都100%支持。

后排的一位年轻女士露西娅举起了手：“精益使您工作时也在微

笑。”

我的反应是：“您为什么有这种感觉？”

因为精益使我的生活更容易，使我的生活更幸福，也使我更自信。精益使我成为自己未来的主宰。”对精益，有谁能表达得比这更好？

有些人把精益误解为一套夺人“饭碗”的方法，觉得精益把事情弄得死板板的，没什么创意可言。实际上，恰恰相反：精益没有（或



露西娅

很少）夺走哪怕一个饭碗，它创造了无限的机会和持续的聘用，延展了现有员工的“在岗”黄金期，使新员工茁壮成长。FastCap的精益，发挥的就是这样的作用。

我总结道：“成为精益思维者后，那你就是一种求之不得的人才。”其实我可以说得更大胆：“对露西娅来说，如果她保持强劲的精益思维，那么哪个组织都会看重她，把她（和其他精益思维者）视为无价之宝。”

作为瑞福森的斯洛伐克子银行的塔特拉银行开的这个问答式座谈会，是我碰到的最精彩的会议之一。协助成就这种精彩的，是我遇到过的、对精益最执著的群体之一。他们使精益既有趣，又有意义。尖锐的问题，他们坦然提出；自己的做法，他们经常反思。更重要的是，瑞福森的领导艺术出类拔萃——客观地对待自己和员工。太漂亮了！向你们脱帽致敬！

本章要点：

精益使您成为自己未来的主宰。

精益视频：



1. 凯蒂的书包

<http://youtu.be/Ip66VBZsZqI>



2. 《美国创新者》：幼儿园精益

http://youtu.be/e8G0QOWUS_Q



3. 废弃物的着装秀

<http://youtu.be/VBE94oKH5Vc>

第18章

精益真正的威力

我们公司有条原则，一言以蔽之：“世上有两种人：给予者和索取者。”我们必须尽快、十分坚定地把所有的索取者从我们的生活中去除，并使自己成为一个服务全人类的认真的给予者。

另一种表述是：“世上有两种人：因注重他人的幸福而感到幸福的人，以及因注重自己的幸福而感到不开心的人——给予者和索取者。”

在我面对每种情形时我的行为经过价值取向摇摆的磨练的人生过程中，我已逐渐把握上文所说的这个深刻的道理。对优势，我不是处心积虑地把控；我考虑的，是形成一种以助人为重点的双赢。我发现，每当我作为“仆人”行事，生活就会改善；每当我从生活中为自己搜寻私利，生活就很丑陋。把这条原则用于精益，我发现道理是一样的。精益真正的威力，来自回报。

我们创建精益组织的主要目的是：

1. 服务客户，向其传递价值；
2. 对内，培育员工，使其充分发展；
3. 回报业界，增强业务环境。

这三方面的工作，将协助提高并改进世界各地人们的生活质量，这是一项激动人心的事业。

FastCap开展精益活动，不是为了盈利。在很大程度上，我们印的书大都免费分发了。我们经常分发音频文件/数字文件，我们提供的、对FastCap的参观也是免费的，公司为此要付出大量的时间和资源。通过做这些事情，一方面，我们员工的思想境界提高了，另一

方面，我们也在提升他人的生活。员工有种“做贡献”的感觉，对自己、对自己那种“出手改变”的能力颇感自豪。我们创建的环境，使员工工作的层面高于一个组织传统上对其员工的要求；我们已使公司的一切就是为了给予，以及回报。

一个组织（如：企业）致力于吸纳或构建一种精益文化，这可是一项伟大的事业。这项事业的发扬光大，始于这个企业在其组织之外对各种精益的做法开始进行传授，培训，以便利这些做法的应用。到了这个时候，我们第一次体验到了精益真正的威力。大概六、七年前，我们开始让人们来参观我们这个从上到下毛病不少的、小小的“鄙公司”。每次有人来参观，我们都能对我们自己的浪费和不足有更多的了解，我们也意识到有更多的机会来改进我们正在做的事情。



提供参观，借以回报社会

这样，我们不仅帮助了来访的人，还获得了观察我们各项活动的新的眼光。我们一直这么做，积极、有目的地做，因为我们懂得：精益真正的威力，始于您开始回报之后。

本章要点：

“给予”要比“取得”伟大。

第19章

90%是浪费

这说得也太吓人的吧？人们大都会说：“保罗，这肯定不对。我的生产率就很高！”

我反驳道：“您、我的生产率都很高，可惜高在产生非增值的活动上了。”

远古以来，人类一直在追求更高的生产率，我们只要想一想所有那些伟大的发明，如车轮，风车，蒸汽机，汽车，飞机。“改进”铭刻在我们的DNA里，但由于我们改进的方式和部署的流程方面的问题，我们也可以成为高效的浪费生成者。

在精益世界里，有个概念叫意大利通心粉图（简称意粉图）。一种简单的精益练习，就是画出某个操作者为了完成比方说“清空洗碗机”这样一个例行的任务需要走动的路径（即：意粉图。意粉图的用途：在不同的设备分布情况下，分别计算各种情况下人员走动的距离，以找出最合理的人、机布局——译者）。我们大都会吃惊地发现：与增值活动（比方说：把盘子、银制刀叉等餐具放到橱柜和抽屉里）相比，非价值性活动（比方说：走到地方，抓住把手，开，关）占比很高。与所有此类浪费相比，实际的增值时间说得夸张一点，也就是一瞬间而已。



意粉图

那些电脑迷也是这样：大部分时间都花在激活图标和找文件上了，对某个东西/事情进行增值、改进的时间则很少。对浪费，我特敏锐。许多次我发现：我和我同事收到的每10个电子邮件的内容，其实最多一、两个邮件就足够了。您、我每天做的所有事情中，90%都



电脑迷

是浪费。统计出来的，就是这么一个现实。

人天生就有创造、发展、改进的能力，关键是：我们应充分发展、利用这种潜能。只要看看“设计、形成”人类的方式，我们就明白，人骨子里是问题解决者，但对这种天生的潜能，我们往往没有加以利用，

因为我们没有一套驾驭这种潜能的流程。要是挖洞，蚂蚁只会钻下去，抓住一粒沙子，带出来，堆在洞口，就这样挖出个洞来。我们不是蚂蚁啊，我们也是钻下去，抓住一粒沙子，带出来，堆在洞口，但接下来，我们还有能力问自己：“怎样才能更好地挖？”于是，我们造出了挖掘机。关键就是要创建一种策略，一种计划，一套方法来发挥这种天赐潜能。我对精益热情似火，原因可能就在这里：精益做的，正是激发潜能。精益，是一套用来开发、利用老天设计并赋予我们每个人的才能的体系。

为了体现各种流程中的巨大浪费和精益策略的有效性，我能讲的最有说服力的故事，可能是我们公司平面设计部（平面设计：指通过印刷过程，以印刷加工为载体的设计，又叫印刷设计，大致包括海报设计、书籍杂志的装帧设计、商标设计、网页设计等。——译者）里发生的事。我必须承认，与平面设计师合作，从来没有顺利过。他们往往纠结于艺术性，常常缺乏那种很自然的、对各种改进进行处理的偏好。

公司一度有两位全职的平面设计师，设计工作总是积压。和他们合作时，我注意到：大量的时间花在开、关文件以及搜索文件和文案上了。我就纳闷儿了：这个过程怎么就这么复杂呢？我问他们，他们的回应是这么说的：平面设计就是这么进行的。我知道，这个过程可以大大地改进。可是不管我怎样花大力气教他们精益，督促他们改

进流程，我却未能使这个流程大为改观。

最后，我对其中一位设计师沮丧透顶，她辞职了。没错，这是“保罗是个蹩脚的领导”的一个例子，可从来没说过我是个完人哦。另一位也得辞退。我也不雇什么专业人才了，我把格雷厄姆从车间里调过来。他是个自学而成的平面设计师，一直在车间工作，进行两秒改进，工作、改进都干得棒极了！别忘了，他这个平面设计师可没有经过正规训练。

也就几个星期的功夫吧，他就学会了必要的技能，弄清了需要的东西存在哪儿，赶上了我们落后的进度。这个能把精益用于平面设计部的人，我终于找到了。现在，不仅进度没问题，而且他把一项两人全职还忙不过来的工作，变成了一份一人还时间有余的活儿。大部分交给他的工作，他一小时内搞定。对改进，他不遗余力。我最后一次要求他作改进是什么时候的事了？我都不记得了，因为他每次鼠标点击之下的思路，都要设法应用各种精益原则。他不仅在设计工作上一个顶俩，而且还每天协助另外三个重要部门排忧解难。

这个事例生动地表明：我们做的，90%是浪费。我们有无数的机会来消除浪费，使价值流向我们内、外的服务对象。

第20章

精益“全明星”

公司的中层管理人员一遍又一遍地告诉我：“对我努力在做的事情，我的上司既不理解，也不支持。”我的回答一贯是这样的：“管好你自己，发展你自己的‘影响区’，义无反顾地终生进行不断的改进。这样的话，不仅短期而言，你会崛起，获得提升，而且你终将成为所在组织的领导，或另一个深思熟虑的、懂得真正精益引领的威力的单位的领导。”

精益领导与其它领导，不是略有差异，而是根本不同。一般的领导所关注的，是他们自己，他们的职位和地位。精益领导一心想的，是他们所负责的人，是怎么做才能对每个人进行教授、培训，并改进、提高其生活质量。这种“顶层公仆”式的引领，世所罕见，求之不得。

时不时的，会有人问我，是否认识哪位精益领导人，他/她愿意做管理或运营某个重大组织的工作。可惜回答几乎都是“不”，您知道吧，经过精益绿带认证（green belt，取得绿带考试合格，要求对精益六西格玛比较了解，并独立完成一个绿带项目。——译者）和黑带认证（black belt，获得绿带，完成黑带考试并合格，并至少为一家企业作质量管理。要求对精益六西格玛有深入的了解，并独立完成至少1个黑带项目。对项目管理、沟通技巧等软技能也有一定的要求。——译者）的精益实践者，我遇到过几百位，但能鼓舞人们迈向卓越的，真是凤毛麟角。今天，就有人问我是否认识某个我可以推荐其担任某个大企业精益领导的人。我说，我想到的，只有一个人堪当此任。他叫布鲁斯，下面是布鲁斯给我的回信，信的内容是本章的核心。当您掌握了精益引领时，您就是鹤立鸡群，就是万里挑一，就是天高任鸟飞。请看布鲁斯的回复：

嗨，保罗，

感谢您考虑我出任这个职位，我深感荣幸！听起来是一家很棒的企业。

跟您一样，我也不太愿意推荐人，除非这个人是个真正的精益全明星。搞精益的，我倒是认识几位，可说老实话，具有那种用以鼓

舞、“煽动”全体员工积极配合地迈向精益文化的活力四射、魅力超群的性格的人，少之又少。仅仅因为是朋友或有工作关系的精益实践者就加以推荐，我觉得不太好。

在这个职位上能干得卓有成效的人，我只认识一位，但您可能也想到了，他薪资丰厚（年薪约20万美元），而且挚爱他在密西西比州的这份工作和生活。

未能提供过硬的推荐线索，抱歉。

-布鲁斯

我推荐布鲁斯，并不是因为他给我看过那些体现他们所有精益业绩的各种图表和统计数据。他既没有对我“炫”那些精益术语或日语的精益概念，也没有对我一一报出他非凡的领导变革过的企业。我是在一次座谈会上遇到他的，他是来学习的，其实他的精益经历要比我多15年哪。他和五、六个员工坐在前排的桌子旁，脸上满是笑容，对精益兴奋不已！他们的喜悦是因为：他们成功的关键，不是他们所采用的精益工具和术语，而是他们的文化。这就是我衡量精益成就的方式，像他们这样的文化而没有产生惊人的统计数字，我还从来没见过；我倒是见过统计数字一大堆，却没有文化的情形。成为一名精益“全明星”吧，人们会爱戴您，欣赏您，报偿您，其程度超越您最大胆的想象。

我招人，看性格。技能，我来教，任何人的岗位技能我都能教会，可性格却是“可遇而不可求”。对那些有兴趣为FastCap工作的人怎样筛选，我最近想了个新招——发给我一个两三分钟“速览”性的视频自我介绍。对这个要求，求职者如何反应，从中您可以了解大量的情况。“全明星”们自然没有问题，他们会说以前没做过这种视频，但会考虑一下，做好马上发过来。其他人则比较犹豫，提出各种不想这么做的理由。这么个简单的作业，却透露出这么多有关应聘者的情况。而且这种方式能了解很多人，使您就新团队成员的候选人，高效地作出深思熟虑的决定。

下面是我做的一个视频简历的样本，用来证明：用您的iPhone来做，非常容易。第二份视频简历来自格雷厄姆，公司的“全明星”之一，他要迁往丹佛地区。虽然失去他我很遗憾，但我打算特意帮他找一家优秀的企业，使他能继续发挥巨大的影响：他对怎样构建精益文化有着深刻的认识。

关于视频的使用，我们又一次发现这种工具的威力——使您有别于任何其他人。人们常说，要想使人注意，就得相当精彩。做事儿老一套，怎么能精彩呢？所以，发出的视频简历至少应该极有趣，而且多数人看了以后觉得挺精彩。

学会以这种别出心裁的有趣方式进行交流，会使您有点“全明星”的味道，这种能力真不赖！

本章要点：

热爱员工、鼓舞员工的精益“全明星”



保罗的视频简历样本

<http://youtu.be/bF7rOuBQDok>



格雷厄姆的“全明星”视频简历

http://youtu.be/nZ-nlKAbN_I

第21章

让精益腾空而起

对“简单”，人们大都拒绝：如果接受了，却没行动，那就等于扇了自己一耳光。任何事情，要是您加上了复杂，那就会慢下来，前进的路就搞乱了，最聪明的脑袋也给搞晕了。

以下是我提出的、给精益文化以强劲动力的11个步骤（以重要性为序）。要是您所在单位的文化缺乏劲道和动力，那就返回步骤1，反复进行，直到您体验到了核聚变般的势头。

- 1 - 单位的首席执行官或总裁本人必须拥抱精益，而不是仅仅授权某个团队去实施；
- 2 - 整个单位作为一个团队，应定期开会（最好每天一次），以应对/解决问题，讨论改进和问题，并教授各种精益原则。要想打好“世界杯”比赛，不开团队会、不进行战略构思那可不行。FastCap每天都像要比“世界杯”似的，这样，我们不仅赢得了客户的心、客户的理解，也改进了团队的表现；
- 3 - 了解、教授那8种浪费。这8种浪费，公司里每个人都应该用心了解而熟记（而不是借助于字头缩写来记），要理解。浪费总是始于过度生产，然后是运送，然后是分类储存，然后是发现缺陷，然后你得弥补缺陷，从而又有过度加工和移来移去的浪费。与此同时，客户在等货，企业自己进行改进、从而改变世界的的能力也给浪费了；
- 4 - 对所有的改进，制作简单的改进前、后对比视频。只要开一个这方面的YouTube频道，那么“对比视频”的理念，就会野火般地在您所在的单位的每个地方推广开来。做视频，一定要简单点，用随身的智能手机做就可以了，用不着买摄影设备或昂贵的软件。重要的是，一看见某种改进的可能，立马去做。不要攒上一批再干，不

要拖延。追求完美不是福！

5 - 千万不要手指着别人而责怪：“瞧瞧他们所有这些浪费。”要指，就指自己的浪费，您自己的浪费够活十辈子的了！高管们听完我的演讲后，走过来抱怨他们单位其他人的浪费——这样的情形多得我都没法儿告诉您有多少次了。这时候，我就直视着他们，说：“这是您的问题，彻头彻尾地是您的问题。不要告诉我您多么需要改变其他所有人，问题就在您这儿。引领，则民相随；指责，则民离弃。”；

6 - 找不到什么可改进的？什么烦您，就处理什么：所有费劲的，都要解决；任何不流动的地方显然有改进的机会。与任何人（包括我自己）在一块儿的头一个小时，我就能发现十个陈旧的流程；

7 - 从哪儿开始呢？应怎样发现那些可能的改进呢？您就找工作停顿的地方，工作肯定不该停，它应该不断流动。停顿，就有浪费；

8 - 需要某个人来帮我搞精益吗？要不要聘个顾问？回答那还用说，当然是“不”！聘用顾问，那么您依赖他人就有了“保证”。虽然谁都在说精益之难，其实成为精益思维者挺容易的。如果精益是您自己学到手的，那它就会深深地嵌入您思考一切的方式之中。当然，顾问并不是个个都糟，实际上许多都不错。顾问大都是没用对，聘个顾问来使您单位精益，千万别干这事儿。对一种活跃的文化，聘个顾问来微调、改进一下，这可以。假如顾问带您去会议室，赶紧开门送神，还要躲得远远儿的！工作嘛，就得在工作场所处理——办公室，或是车间，不能在会议室呀；

9 - 让家人也来搞精益，甬干这个。自己干，把它干好，那样的话，您就会磁铁般地吸引这个地球上所有爱动脑筋的人。也就是因为这个，所以步骤1相当重要。参看本章末尾的视频；

10 - 我不是所在单位的最高领导人，我能做些什么呢？我能以什么

方式影响变化，参与构建精益文化呢？不管您在生活中处于什么位置，每个人对某件事或某个人都有一定的影响。如果您在自己的影响范围内构建精益，那么您会在不久的将来升至单位的最高领导人；

11 -解决问题，千万别去找那种复杂的方案，一律追求简单、精当的方案。解决问题，用的是脑袋，不是钱包！

本章要点：

精益就是好玩儿。假如没有好玩儿，你就失去了生活的甜蜜。



周末精益

<http://youtu.be/gHInhjea61w>

第22章

视频“加力燃烧”

本章讨论的，都是精益营销。以简单、有趣的精益实施“两秒精益”模式的企业，全世界有数千家。现在的问题是：怎样让您的有趣文化加力燃烧？这么多企业文化为什么能在实施精益方面“运气”那么好呢？因为它们的精益实施很明确——发展了一种日常一贯的模式：

- 进行3S；
- 两秒改进；
- 晨会；
- 改进前、后的对比视频。

我到过50多个国家，使我见识了各种组织，了解了一些进行改进的小小的方法，而这样的改进可使FastCap和其它企业发生重要的变化。我注意到，有一个组织做了两千多个改进视频，但看过的人数没有我预计应有的那么多。员工以很高的热情和创意制作的视频，本身很棒，但团队里并非人人看过。我自然想到：太浪费了！每个人都应看一看这么精彩的视频。这个组织应问自己一些问题：有没有一种用以传播视频信息的有组织的方式？有没有一种专门协助员工通过接触这些视频获得点子的做法？

在FastCap，我们把精益用于我们做所有事情的方式之中，尤其是营销。我们每周都要向世界各地的人们发送FastCap在“两秒精益”方面的“重磅”邮件，使他们了解FastCap员工正在进行的所有那些很酷的改进。



精益“重”

每周，我们还要发送一个产品方面的“重磅”邮件，客户可了解所有最新的创新，FastCap不断以此类创新闻名于世。宣传的效果还真棒，这项工作的最大特点是容易进行：这些“重磅”邮件我们创建了专门的模板，我们要做的，就是按地址清单把它们发出去。

“重磅”邮件受欢迎的关键在于：

- 简单；
- 文字很少；
- 有视频链接；
- 个性化：一律发到本人的邮箱，如：称为“你好保罗”的邮箱；
- 如果可能，问个问题，如：“你知道吗？鲍勃用它省下了很多时间，真是难以置信。查看一下下面的视频，看他是怎么做到的。”

这是一种就像类固醇“兴奋”之下迸发出来的很恰当的做法，下一页有我们公司精益e-重磅的示例，不妨参考一下，想复制什么都可以。效果：“加力燃烧”的精益！



嗨，鲍勃，还在做伪装方面的工作吧？嗯，我们有适合您用的螺丝！
工作愉快，保罗 (paul@fastcap.com)

来自企业主本人的问候。

一定要问个问题

用以回复的邮箱链接（直接设在这里）

图片要多

文字要精炼

简单的促销

一目了然的视频链接



Copyright © 2014 FastCap, All rights reserved.

[Unsubscribe from this list](#) | [Update subscription preferences](#) | [View email in your browser](#).

《两秒精益》

Message

Delete Reply Reply All Forward Move Junk Unread Categorize Follow Up

Sent: Monday, June 2, 2014 at 1:42 PM
To: Paul Akers

嗨，鲍勃，
笔筒里有啥呢？
工作愉快，保罗 (paul@fastcap.com)

2 Second
Lean^{FM}
How to Grow People and Build a Lean Culture

Watch Video

IDEAL AEROSMITH

www.2secondlean.com

来自企业主本人的问候。

一定要问个问题

用以回复的邮箱链接（直接设在这里）

一目了然的视频链接



Copyright © 2014 FastCap, All rights reserved.

[Unsubscribe from this list](#) | [Update subscription preferences](#) | [View email in your browser](#)

第23章

我们的新家！



多年的期盼和规划之后，FastCap15240平方米的精益殿堂（我们在华盛顿州芬代尔的新厂）终告落成。每个细节的设计，都充分考虑了员工和客户的需要。



我梦想FastCap建一座设计精湛的工厂，可有年头了，但因2008年的经济下行，这个新厂项目只好搁置起来。所幸我们利用极限精益，不仅渡过难关，而且持续增长。2013年年初，新厂项目得以恢复。到了年底，我们迁入新厂。

新厂在建筑上，洋溢着精益创新。体现“尊重人”这个重要精益原则之一的的设计，随处清晰可见。新厂有110扇窗用于自然采光；自





厨师级的厨房

动LED照明；热辐射供暖；Big Ass（大驴屁股）牌风扇；Bose牌一体式音响系统。常年温暖如春！

我们也配备了高端厨师级的厨房，供员工使用。顶级厨房用品，使员工感到受尊敬，被欣赏。经过厨房时，常能闻到烘烤之香。



木工房——我们玩耍的地方

我们的木艺之“根”，您一进门就赫然呈现：里面各处都装饰着漂亮的露梁和松木饰条，365平方米的木工房，那可是我们的“游乐场”室哦，里面一般都有人。



洗手间——我们骄傲和喜悦

FastCap的洗手间，永远是我们骄傲和开心的地方，所以新厂设计洗手间时，我们开动脑筋，不遗余力。老厂的五个洗手间，要上洗手间，得走过去，有步行上的浪费，而且不设门把手就不知道里面有没有人用。为了

消除这些浪费，新的洗手间设在同一处，多个厕位，彼此隔开，寻“位”的多余走动没有了。

厕位是否有人，我们有个以灯告知的系统

（强力可视化），厂内各处都能看见灯示，厕位是否有空，一目了然。



洗手间的灯



完全私密的洗手间厕位

这两方面的精益改进，每天省了我们好多小时花在走动寻位上的浪费。

新厂的设计，除了尽可能适合人们工作以外，也使所有的作业流动顺畅。除了洗手间、木工房和一个小型的会议兼服务器室外，厂内没有隔墙，这使我们可以非常灵活地设计 workflow，也有利于适应任何新的需求。



没有隔

新厂也设计为易于保洁、维护，我们不用地毯、瓷砖或普通混凝土地坪，全厂都用抛光混凝土铺地。这样，保洁流程和保洁品的采购都能标准化。新厂的保洁，开心，快速，容易。



轮式工程和生产单元

新厂的每个工作站和生产单元，底下都有轮子，以适应工作需要的任何情形。生产如需移近装运处，我们几分钟就能实现（而不是几天）。工程、生产、主办公区内的一切，都是移动式，模块化。

员工也是在轮子上哦：新厂比老长大好多，我们得想个办法在新厂内高效移动。我们有一支配备了仓储笼的滑板车的“车队”，使我们能在30秒内从厂区的一头到



一个完整的滑板车

达另一头。



站立式办公

所有的办公室，都是站立式工作台。因为办公室之间无隔墙，所以“站着工作”的要求比较容易“站得住脚”。工作台，一般安排为像四个墙

角似地凑到一块儿，便于人们彼此合作。您会经常看见人们方便地凑到一起，研讨项目，回答问题。这种办公室，浪费可没机会积累起来哦！



平面设计部

平面设计部是开放式的，面向生产区，如需更换包装或营销材料，那还

不是“手到擒来”啊。



标准化的推车和存放处

我们的工作站，大都取法我们的FastPipe牌(精益馆)——一种由各种钢管和接头构成的系统。用的建材也是标准化的，可将任何工作站按需改造，

很容易将其构建为易于复制、改造的模块化的工作车、工作台或工作站。工作站如不需要了，可利用其材料，将这些材料做成别的东西。我们不是“嫁给”那种昂贵、固定的工作站，所以，我们可以轻松地把客户的需求放在首位，以低成本快速交付更好的产品。



我们订单存放处

分类仓储的货架间，有1.6米宽的通道，这种设计，要比通常的货架布局节省一半的存储空间。内置的引导系统，使叉车安全地全速装卸。货架尽头，就是负责通道中所有产品的生产的生产单元。这种布局，使存储的原料品还没有离开通道就已经通过流动变成了成品。

经设计、通过施工实施的所有精益改进，使全厂的生产率全面剧增。产品质量更上一层楼，产量增加，而我们的工作却变得更容易，



较窄的通道

更有趣了——都是精益的功劳！

还想了解更多吗？请查看下面对FastCap新厂的视频参观！接下来是一位FastCap粉丝的来信：

我就是想说，我看了一些你们新工厂的视频，太厉害了！您和您的团队干得实在是漂亮！我知道您永不停歇，你们的成就会继续鼓舞大家。一定得让您的团队知道：你们每天对精益事业的不断追求，鼓舞着我们这些远在宾夕法尼亚州的人们。我明白，成功的“配方”里，必有卓越的领导和优秀的团队。你们这批人棒极了，使我对美国制造和美国能力感到骄傲。继续努力，保持卓越吧，你们是我的一个榜样啊！

北欧海盗注塑公司“工程与材料部” 经理

肖恩·格罗斯

本章要点：

将其内置，则很难改变。



保罗带您精益参观！
http://youtu.be/jYby_HczyDA

第24章

咱们参观吧！

每天，我大概会接到三份演讲或参观的邀请。对本公司的参观，目前我们每年进行24次。我们对参观者有严格的要求，这样就能把那些不怎么在乎精益文化构建的人全部剔除。我们教的，不是怎样做精益，而是怎样构建一种精益文化。需要掌握的要求很多，所以我们得提供一种能够教给尽可能多的人的精益的教授方式。我曾带上摄像机，踏上滑板车，花了4个小时的时间，做了一个参观FastCap的视频。整个制作没有专业的视频制作团队，只有我、我的员工、一台索尼PJ 790摄像机以及我那台带苹果视频剪辑软件的Mac电脑。这个制作简单，快速，容易，当然不完美！完美留给谁的？是留给那些想告诉您为什么事情没做成，所有有理由的人。我们这个视频的目的，是要给您一个对本公司思维方式的概览。欲知精益的详情，您可观看我们免费的在线视频（近1000个，共计超过一百万人次看过），以详细了解我们涉及任何精益主题的内容。

7个进行精益文化建设的企业

JiangSu Carnahan	(江苏卡拿翰)	中国江苏启东
Walters & Wolfe		加州
Xylem Design		科罗拉多州
Klime-Ezee		英国
YelloTools		德国
Viking注塑公司		宾州
Omni Duct		加州

对参观的要求

- 首席执行官必须来。我们明白，有些企业规模巨大，其首席执行官无法来参观，但您可能不知道，FastCap在世界各地的那些精益联系

企业共有雇员7万人，而这些企业的总裁以及董事都来本公司参观过好多次呢。这条规矩可以“例外”，但有个条件：我们得确信，来参观的那位领导具有成功构建精益文化的权力；

- 参观者必须阅读本书《两秒精益》；
- 参观者必须看过至少10段FastCap的精益视频；
- 立志在一年内将您的企业文化及企业转化为精益模式；
- 第一年，要做出50段改进前、后的对比视频；
- 开通一个YouTube的公共频道，与全世界分享您学到的东西（如：精益视频）；
- 您们参观FastCap后一年之内，让其它企业来参观您的企业（一家传一家）；
- 您参观FastCap，第一件事就是清洁本公司的洗手间。这个活动教授的是谦逊和（体验）有效流程——精益的两块基石。

如您可以达到以上标准，则以下为参观的具体事项：

- 回复我参观者的姓名；
- 我们工作于一个制造厂，所以冷天来访应穿暖。我们工厂通常温度为约合16.7℃；
- 我建议您看一下以下8段视频，这样您就有一个很好的参考点来使您的参访获得最大的收益；
- 您也可访问我们的“两秒精益”网站，那里您可以找到非常多的视频和资源，可用作培训您的团队的工具。

FastCap提供精益参观的原因

- 通过学习丰田生产系统，我们获益匪浅。提供参观，是我们回报社会的一种方式；

- 通过参与构建美国强劲的商业“气候”，FastCap受益匪浅，我们希望其它企业也能如此；
- 丰田免费公开教授我们它的经验，已经50年了，所以我们就“一家传一家”地如法炮制；
- 通过教授其他人精益，我们的员工更加擅长精益；
- 其他人想来参观、体验FastCap正在进行的、构建精益文化的努力，这让我们的员工倍感欣慰。

FastCap对参观活动的期望

- 来参观，应有一个“想要取得什么成就”的明确的目的；
- 既然您是学习、实施精益，所以我们希望您能“一家传一家”——参观FastCap后一年之内，您得教外人精益；
- 参观不是为了图个好奇，参观只针对这样的人：真的希望学习精益，并决心将所学认真吸收，加以实施；
- 运营官（CEO，老板，经理，COO）等必须到场（不来我们不接受参观），其他员工也欢迎参访；
- 所有参观者必须立志实施精益。

看完回去后，怎样开始精益之旅

- 首先明确：精益就是容易。以这样的心态面对精益，您就会成功；
- “无法进行精益”方面的借口，就不要再找了，否则，精益您永远学不会，永远体验不到。先改变自己，然后改变家人，改变所在街区，改变所在城市，进而改变世界；
- 通过参访一些精益企业来体验精益文化；
- 加入“精益企业族”，与之建立、保持联系，“族”里所有的企业，都非常愿意互相帮助；

- 先体验，目睹精益的各种好处，然后再开始通过阅读学习精益；
- 观看所有FastCap提供的精益视频，把它们用作贵公司精益培训的工具；
- 阅读《丰田模式》；
- 登记、收听每周一次的广播“美国创新者”和“两秒精益”。所有播出过的节目均可回放——iTunes上以播客（podcast）回放，FastCap网站里也可回放。

别忘了，精益是个无尽的旅程。我希望您的精益之旅和我的一样快乐。生活就是探险！



保罗·埃克斯（签名）

本章要点：

不要直接学精益，要学怎样构建精益文化。



FastCap的精益视频[Library](#)

下一页有更多视频



MAPP圆桌采访

http://youtu.be/E9Na_YMKdvE



Walters & Wolf: B车间在哪儿?

<http://youtu.be/cqojZ-3aCKI>



“Xylem 设计”公司：参观工厂

http://youtu.be/6IUywb_O2KU



Klime-Ezee: 精益之旅

<http://youtu.be/NDZ1Cmhy3eE>



Omniduct公司：精益博克



Viking注塑公司：精益之旅

<http://youtu.be/dNCfKVQifbU>



每周广播收听登记

精益概要

<http://bit.ly/pCOvvq>



精益更上一层“喽”

精益概要！

1. 不断改进来自每天“处理好/解决烦您的事情”！
2. 精益没有别的，就是要消除以下8种致命的浪费：
 - 过度生产；
 - 物料周转；
 - 库存（任何不加工的物料）；
 - 不良品；
 - 多余的工序（任何不加工）；
 - 不必要的动作（人移动）；
 - 等待的时间（后工序等待前工序）；
 - 浪费个人天赋。
3. 通过不断改进来消除浪费；

重要的精益原则：

1. 精益思维者鼓励他人创造，并尊重他人；
2. 精益思维者并不拥有理念，总是要靠团队的努力；
3. 精益思维者每天至少两次说自己“错了”；
4. 改进没有尽头，因为浪费就像拖住你的地球吸引力；
5. 您所做的一切中，90%是浪费；
6. 别人的浪费千万别管，您自己的浪费就已经够多的了，而且一贯如此；
7. 精益不是要干得快，而是要干得顺。

用以构建精益文化的7颗神奇子弹

1. 教授、培训员工；
2. 每人每天进行两秒精益；
3. 每天早上进行3S：清洁、整顿；统一标准化；
4. 开始进行每天的晨会；
5. 开始把洗手间纳入精益之旅；
6. 开始精益之旅时，步伐不要急，要稳健；
7. 千万不要贸然开始精益之旅，除非您1000%确信：精益是您正确的方向。要是在您没有这种认识之前就开始，您会失败的。

建设精益文化带来的结果

1. 卓越的运营；
2. 员工离职率低；
3. 客户保持；
4. 成本不断降低；
5. 质量不断提高；
6. 不断创新；
7. 工作场所很开心。

SHOOT
LEAN
WORKS

精益晨会安排 样本页



晨会安排

- 7:30-7:55 晨会主持人对会议的准备、布置；
- 7:55 开始前5分钟，主持人通过对讲机等内部通讯系统通知大家到会；
- 8:00 FastCap, 早上好！
- 8:01 宣布次日的主持人是谁；
- 8:02 销售数字宣布，讨论；
- 8:03 所犯的错误，讨论；
- 8:10 痴迷FastCap的粉丝的来信选读；
- 8:15 产品的检讨；
- 8:20 改进；
- 8:25 复习FastCap的原则；
- 8:30 读史等阅读，以丰富、深化认识；
- 8:35 学习美国宪法；
- 8:40 伸腿弯腰地活动一下；
- 8:45 回顾工作。

注：

1. 晨会安排只是大概的规定，FastCap的晨会一般进行30分钟，但如果天涉及的主题和问题的复杂，最多也可延长至1小时。

2. FastCap每个工作日的早晨都有晨会，风雨无阻，因为它是我们构建企业文化最重要的方式。初期时，晨会只有5分钟，我们建议您也分步来，使其可持续；

3. 晨会持续的关键在于：对会议的内容不断进行反思与检验；

4. 经常有人问我们FastCap是否有对新员工的入职教育，回答是“否”。晨会提供的，是每天进行的工作导向性教育，显然要比入职教育有效。



主持人注意：晨会的目的，是使员工朝气蓬勃地对待公司。晨会上，就是要大声宣读我们收到的电子邮件和信，对我们团队优秀的服务予以认可。

痴迷粉丝的话

FastCap怎样使人们心花怒放（例子）！！

来信举例



1. “嗨，肖西！我想让您知道，我非常感谢您为我做的一切。您的客户服务非常友好，那‘最后一英里’的服务也非常到位。请把上述思想转告您的领导。这么优秀的员工，我就是要去夸奖她！
非常感谢，丽莎”

2 “嗨，保罗！感谢您打开工厂的大门，让我们进去，进行更上一层‘嗨’的精益参观。能看看你们正在做的，的确让人心，给我们留下了深刻的印象。这些年，对我来说，世界级的公司也看得够多的了。贵公司是我见过的最好的企业之一——这是毫无疑问的。

我曾与您和FastCap的总经理约恩一同去日本参观过精益，对此，我们深感荣幸。请将我们深深的谢意转达给您的员工。我们刚入职，员工们对不断改进和积极配合的那种激情，就给我震撼了。真棒！”

杰克·路易

3. “嗨，FastCap！来信就是要对贵公司给我们所有的支持表示感谢，能销售你们的系列产品，我很骄傲。卖你们牌子的东西就和卖Leaves的产品一样爽。人们对FastCap的认可度高了。你们的员工干得很棒，对我们这些客户很有帮助，是以客户为中心的。” 非常感谢。罗杰·约克

4. “嗨，詹妮！我的老天，您能保持这股热情，真了不起！您（和FastCap）提供的客户服务，真是太出色了。您们那些以‘交船时的船舶’付运的货，我今天就收到了。今天哪，只是我们上次交流后的第二天。在我开这家提供维修工具的小小的公司之前，我可是在电脑业中从事了几十年的客户支持及其管理。要是那时我有像您这样的员工，那我就失掉了。感谢您恢复了我对美国企业（至少一家）的信心。” 您·恩那斯

5. “嗨，克林特！感谢您今天陪我一，对您们全公司进行了年度安全审计，和往常一样，贵公司又是整治方面的排头兵。贵公司一贯整洁，无懈可击，还不断更新。所有的员工都注意其他人的存在，有安全意识。我给您打分的，是A+（我很少给A+）。”
弗兰克·思里克斯



晨会主持人注意：每天，要对公司的一种产品进行检讨。这样，我们的团队在“操作例会”上，就会训练有素。

对产品的检讨 主持人应准备好，以进行以下事项：

1. 查看产品目录，确定下一个需要检讨的产品；
2. 访问公司网站，获取相应产品的视频（只要有视频）；
3. 会上传阅产品，并说明产品的情况；
4. 如需其它技术资料 and 演示，向保罗/麦克/安德雷/约恩提出来；
5. 鼓励对产品提出问题并加以验证（以理理解）；
6. 将选中的产品从产品目录中“叉”掉。



主持人注意：与安德雷联系，以获取已制成的最新的改进视频。

改进

主持人叫6个人上来说说他们正在进行的晨改。



每天，我们集中于一项已完成的改进。因为每天人人都需要进行一项两秒改进，所以每天介绍、表扬一项改进，这很容易做到。我们选用的，都是那些最厉害的改变，并实际制成了问题及其解决的对比性短视频，然后将这些视频放在公司网站的“精益改进”里。

每天点评一项改进的理论基础是：要使某种文化扎根，必须做以下三件事情：

- 设置期望：我们的期望就是：每人每天进行一项两秒改进；
- 检查期望：每天的第一个小时（晨改巡视时）进行；我们检查团队每个成员正在作的改进；
- 强化期望：强化的方法是：每天把正在进行的改进的视频展示给每个人看。

QR码的链接

(PDF格式)

<http://bit.ly/xNSQoa>



主持人注意：以下原则只读出一条，然后让大家讨论这条的含义，以及在工作中和家里怎样加以应用。

FastCap的20 条原则

- 1) FastCap的目的是什么？培育员工；
- 2) FastCap总是在寻找某种方法，使事情…更快，更安全，更简单；
- 3) 丘吉尔说过… “今天就行动”；
- 4) 离开某个环境时，我们应做到… “走时要比来时好”；
- 5) 我们的工种是…流程工程师；
- 6) 梅花香自…苦寒来；
- 7) 我们每天的目标是：做一项…两秒改进；
- 8) 人的语言中，最有力的词是…人的名字；
- 9) 要想一天过得好，就得… 难事先做掉；
- 10) 要想知道真正的问题是什么，必须…问上5次“为什么”；
- 11) 只要有问题，就得…去看一看；
- 12) 要想理解我们的行动，我们得怎么办？反省（日语“反思”的意思）；
- 13) 真知出于…何问题；
- 14) 泰勒吉他行的创始老怎么说？…对事负责，对人负责；
- 15) “拥有有识之士，金不换”；
- 16) 丰田并非有改进就干，除非…改后浪费能减半；
- 17) 彼此责任分清楚，谁的责任谁负责；
- 18) 要想在公司有成就，就得…永远不满足；
- 19) 丰田的成功，来自执著地追求…企业文化的建设；



主持人注意：获取并认真考虑那些我们可以用来进行每日一倍的历史和个人奋斗方面的视频、音频或书。

历史方面

如：
美国建国故事方面的视频
本世纪100名人方面的视频
历史上的今天



个人成长/进步方面

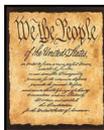
进行方式举例：
朗读书的一页，或听音频书5分钟。
《从优秀到卓越》《丰田模式》尼多·库贝恩的著述



主持人注意：对宪法的以下修正案，每天让一位团队成员上来，问向他/她学习方面的体会。

美国宪法

- 第一修正案 (1791, 乔治·华盛顿)：
宗教、言论、出版、集会、申冤的自由。
- 第二修正案 (1791, 乔治·华盛顿)：
在良好规范下公民队伍拥有武器的权利。
- 第三修正案 (1791, 乔治·华盛顿)：
士兵驻扎，须经房主同意。
- 第四修正案 (1791, 乔治·华盛顿)：
安全的权力
不受无理搜查和扣押的权利
除非有可能成立的理由，以宣誓保证，否则不得发出搜查和扣押状
详细说明搜查的地点和扣押的人或物
- 第五修正案 (1791, 乔治·华盛顿)：
无论何人（军人除外），除非根据大陪审团的起诉书，否则不受定罪或其他重罪的审判。任何人不得因同一犯罪行为而两次遭受生命或身体的危害
不得被迫自证其罪
不经正当法律程序，不得被剥夺生命、自由或财产。
- 第六修正案 (1791, 乔治·华盛顿)： 由同僚组成的陪审团进行迅速审判的权利知晓控告的性质和理由
同原告证人质证
以强制程序取得对其有利的证人
取得律师帮助为其辩护
- 第七修正案 (1791, 乔治·华盛顿)：
在习惯法的诉讼中，其争议金额超过三十美元，由陪审团审判的权利 由陪审团裁决的事实，除非按照宪法裁判，否则不得重新审查。
- 第八修正案 (1791, 乔治·华盛顿)：
不得要求过多的保释金 不得处以过重的罚金不得施加残酷和非常的惩罚



主持人注意：带领整个团队进行每天此时要做的3-5分钟的伸腿弯腰的身体活动。

伸腿弯腰的身体活动



培育员工

- 把精益带回家
- 感激的态度，善待同事
- 天天学习（历史，文化，文学，美国宪法）
- 彼此责任分清楚，谁的责任谁负责

目的：

样本页

<http://bit.ly/xMn1R4>

一项两秒改进

- 每人终生每天进行一项两秒改进；
- 目标要定得很低，这样人人能实现。

预防犯错

- 使每个流程都能预防犯错
- 创建简单的、任何人经5分钟培训就能学会的流程
- 一周犯错少于一次
- 把事情简化，这样人就可以释放其“RAM”存储能力，用于高级思维

不流血

- 零事故
- 零缺勤

益方面全球最佳

- 每周有精益参观
- “迪士尼邮轮”心理
- 走后要比来时好
- 晨会，文化建设
- 早上7点至8点的晨改
- 用于帮助他人的、展现改进的视频
- 每天做一项两秒改进

美国制造

- 将制造迁回国内
- 10年之内（2007-2017），使所有产品均为美国制造

Same-订订货日发货

- 从传真订单到货上车：两小时内

痴迷的粉丝

- 如果客户不痴迷本公司，那我们就完蛋了
- 第一分钟要用客户名字两次
- 感激的态度，把他们“酷”翻
- 每种产品都有1分钟的产品介绍视频
- 创建一个“痴迷客户来信”的文件夹

要假设 设不要猜测

- 问“为什么”
- 问“为什么”
- 问“为什么”
- 开始之前，确保自己已经100%（？）

世界级的问题解决者

- 给我一个解决方案
- 不要找借口！！不要告诉我为什么做不到！
- 历史告诉我们：许多其他人克服的障碍，要比我们将要面对的大得多。



延长客户的忠诚期

- 100%的专注
- 零“浪费时间”
- 提高质量
- 降低成本
- 时间、资源的误用，不得由客户买单

容易的8步流程

样本页

孩子能清洁厨房、刷盘子



从我们的“精益”网页下载Word版的模板
<http://bit.ly/xNSQoa>

<p>1</p> <p>• 冲洗、冲掉黏附的食物</p>	<p>2</p> <p>• 如无托杆把盘子放进洗碗机时，用前缘做支点，盘口朝向内侧，以便利除垢</p>	<p>3</p> <p>• 整理玻璃器具，高的放两边，矮的放中间 • “特百惠”餐具放在顶层上</p>	<p>4</p> <p>• 把洗碗机专用的洗涤剂放进洗涤剂仓 • 关上盖子 (Close lid than dishwasher)</p>
<p>5</p> <p>• 标准洗 • 开始</p>	<p>6</p> <p>• 用抹布来清洁洗碗机内层托架 • 擦干洗碗机的底部 • 用抹布将台面的角落擦净</p>	<p>7</p> <p>• 用湿抹布</p>	<p>8</p> <p>• 用纯净水从上往下冲洗水槽</p>

(先别走) 清洁流程表: 3号洗手间 (先别走)

STOP 离开之前, 检查以下事项... **STOP**

<p>1</p> <p>清洁天花板角落 (无蜘蛛网) 清洁通风管 (无灰尘)</p>	<p>2</p> <p>清洁马桶 清洁扶手 卫生纸如没有了, 派送卫生纸 清洁垃圾篓, 挂正高线</p>	<p>3</p> <p>从上下下擦净“洗手液” 擦净脸盆 (如无污渍, 无水) 如有必要, 检查擦手纸 垃圾如满, 替换袋子, 晚上前装 清洁墙面 清洁洗手管 从上往下擦净水管</p>	<p>4</p> <p>从上往下擦净, 并检查货架里的储备品情况 所有自制品物品必须存所有物品正面朝外</p>
<p>5</p> <p>清洁、消毒门的内、外把手</p>	<p>6</p> <p>移开储物架和垃圾桶 拖地 (全部地面) 清洁马桶 清洁马桶的底座 清洁马桶盖的冲水孔</p>	<p>"I work very hard to keep this bathroom clean! Please help me & leave it better than you found it!"</p> <p>负责人: 布富琪</p>	

DATE: 10-20 DAY: 10/24 CLEANED BY: ↑

咖啡机的除垢和清洁

<p>1</p> <p>• 向水箱中注满水, 倒入一包除垢剂和清洁剂 • 一致的除垢剂和清洁剂在底部的用具隔层处</p>	<p>2</p> <p>• 按“下”按钮</p>	<p>3</p> <p>• 按住“下”按钮, 听见“哔”声后 号”后松手</p>	<p>4</p> <p>• 按下“改变”</p>
<p>5</p> <p>按一下DESCALER/TURN OFF功能</p>	<p>6</p> <p>• 把咖啡机的出意器到清水充的下面 • 冲水15分钟, 并定期倒出 • 反转结果后, 把容器倒空</p>	<p>7</p> <p>• 冲凉水箱, 去除里面所有的除垢剂和清洁剂 • 给水箱注满水 • 重复除垢流程 (第2-6步)</p>	<p>8</p> <p>• 将容器清洁, 擦干 • 把容器收好</p>

好奇心...

从这里开始

-Paul Akers

保罗·埃克斯是 FastCap 的创始人和总裁，FastCap 是一家专业为专业建筑商提供木工工具和硬件的产品开发公司。FastCap 于 1997 年在保罗的车库中开始，当时他只是“修理了他的错误”并开发了第一个产品：Fastcap Cover Cap。从简陋的开始，没有 MBA，FastCap 在全球 40 多个国家拥有数千家分销商。保罗对如何改进事物的强烈好奇为他成为一名多产的创新者铺平了道路，今天他拥有许多美国和国际专利。FastCap 每年推出约 20-30 种创新产品，并在 1999 年和 2010 年赢得了年度业务。2011 年 6 月，保罗赢得了西雅图商业杂志著名的年度企业高管奖。他写了他的第一本书，第二篇精益，关于创造一种有趣的精益文化，现在有 14 种语言版本。2015 年，他写了第二本书，精益健康，2016 年，他写了精益旅行，并在 2019 年，他写了精益生活。2016 年，保罗的书“两秒精益”获得了新乡学院的认可，并获得了研究和专业出版奖。

保罗在 14 岁时获得了“鹰级童子军”的军衔，他学会了接受冒险并追求卓越，15 岁时，保罗在高中木工店里制作了一把吉他，并引起了鲍勃·泰勒的注意，泰勒吉他。鲍勃把保罗从高中毕业那天开始工作并为他提供指导，当保罗看到鲍勃 - 一位真正的美国创新者 - 在保罗的眼前改变了吉他行业时给人留下了深刻的印象。2017 年，保罗很荣幸能够在他的世界林业之旅中记录鲍勃·泰勒，其中一个小团队在世界各地旅行，以提高对可持续林业实践的认识。他于 1983 年以优异成绩毕业于拜欧拉大学，获得教育学位。

保罗在帕萨迪纳工作，恢复了一些最负盛名的历史建筑，并成为独立的工匠群体的一部分，为建筑文摘的编辑建造了家。

保罗在 Mark Keppel 高中教授工业艺术，他的创新思维导致了一个专注于教孩子们建造家具的计划，而不是标准的高中项目，如钥匙架和砧板。

当他解决问题的诀窍导致了一项发明并最终成为他自己的制造业务时，他突然进入了商业世界。通过一系列的曲折，他发现了精益和丰田生产系统（TPS），它有助于推动 FastCap 作为精益制造和文化的一个例子，随后是全球数千家公司。



2010 年，保罗在华盛顿州的美国参议院竞选一个通过赋予人民权力来改变政府的精益平台。选举结束后，保罗继续与各种政府机构合作，教授精益思想，并帮助他们在全国各地的政府组织中建立精益文化。2013 年，保罗被邀请参加 TEDx 创新讲座。2017 年，保罗被选为全球卓越运营，关键挑战和未来趋势中的第三位个人思想领袖和影响力。

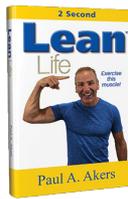
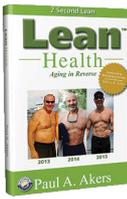
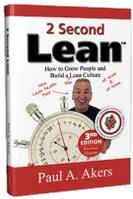
保罗是一个狂热的户外男子，可以冲浪，跑步，游泳，骑自行车，并且已经登顶了许多 4267.2 米的山脉，乞力马扎罗山，徒步前往珠穆朗玛峰大本营。保罗对健康充满热情，并完成了 2 名铁人（纽约普莱西德湖和法国维希）。

保罗是一名仪表级飞行员，飞行时间超过 2,000 小时，其中包括 3 个北大西洋交叉口的单引擎飞机。

保罗是一位精力充沛的演讲者，他的核心热情是帮助人们发现他们的全部潜能，并向他人展示如何在商业和个人生活中实施精益。保罗对精益的热情使他在世界各地超过 102 个国家工作，并与以色列国防军，梅赛德斯奔驰，亚马逊，美国海军，特纳建筑和许多大学等着名组织交谈。从哈萨克斯坦到冰岛，塔斯马尼亚到日本，德国，以色列，非洲和斯洛伐克，你永远都不知道保罗在哪里……但他肯定会以激情和兴奋的方式教授精益概念。保罗也热衷于日本，并教导人们这个神奇国家的理念（日本研究团）。他曾在日本丰田及其供应商培训了超过 25 支队伍。

保罗在他的每周播客“美国创新者”中有成千上万的粉丝，他教授创新和精益思想的力量。他分享了他的见解和观察，他采访了迷人的人，并通过惊人的摄影和摄像记录了他在世界各地的旅行和冒险。

自 1983 年以来，保罗与他的妻子利安娜结婚，他们有两个成年子女，安德烈和科尔贝，他们在 FastCap 与他一起工作。这是一个真正的家族企业！



第三版

两秒精益™

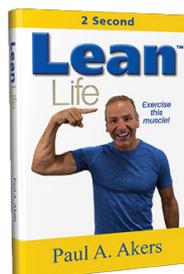
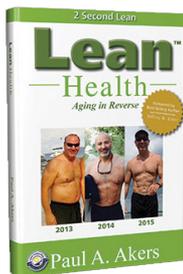
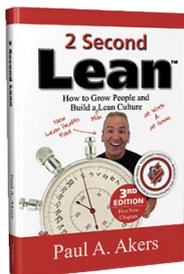
想想所有关于我们精益生产的讨论是不是有点无聊，都是关于一些图片和图表吗？阅读这本书，你能从它的简单和有趣中获得启发。没有流程图或图表——只是一家公司的真实生活历程和精益思想可以产生的震惊结果。你花几个小时阅读两秒精益，它将会改变你的生活！

“ 保罗已将FastCap打造成行业领导者，并且是美国最强的精益生产制造公司之一。他的创新和利用美国文化及精益生产融合在一起，彻底的使他成为一名高级专家，他需要与工厂，医院和办公环境等各种组织交谈并传授他们经验。在我访问FastCap时，保罗的员工向我展示了他们如何使用两秒精益原则来节省时间和成本的几个例子 - 通常他们可以节省超过两秒钟的很多很多时间！我是一个信徒，并将保罗的许多战略和原则纳入我自己办公室的持续改进流程，帮助我授权和激励超过一千名法律专业人士和支持人员，为我们的客户和纳税人节省数百万美元。”

~Rob McKenna, 华盛顿州检察长*

*标题仅用于识别目的，并不意味着由司法部长办公室或华盛顿州批准。

爱上精益!



了解保罗的精益之旅以及他如何将这些原则应用于他生活的其他方面。留意他在paulakers.net的下一本精益书！

▶ 查看我们的YouTube页面，有超过2,000个免费视频和超过400万次观看

保罗是FastCap LLC的创始人和总裁，FastCap LLC是一家位于华盛顿州贝灵厄姆的国际产品开发公司。

对于保罗的完整简历，请键入或单击下面的链接。

paulakers.net/bio