改善（珍藏版）

作者：今井正明

精益思想丛书

改善（珍藏版）

Kaizen：The Key to Japan's Competitive Success

（日）今井正明　著

周亮　战凤梅　译

ISBN：978-7-111-55938-2

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录
推荐序一
推荐序二
自序　挑战改善
第1章　改善，是一种理念
改善的价值
改善与管理
用于改善的质量控制
改善与TQC
改善与建议系统
改善与竞争
两种导向
第2章　改善：东西方之比较
改善与创新
再论改善与创新
改善与度量
第3章　从全面质量控制话改善
质量控制：管理人的质量
质量控制方法：日本与西方的比较
遵守PDCA循环（戴明环的发展）
草根阶层的改善
第4章　改善之实战篇
管理者主导的改善
改善设施
团队主导的改善
个人主导的改善
建议系统
第5章　改善之管理篇
跨职能管理
政策部署
控制点与检查点
质量部署
全面生产维护
第6章　改善：问题解决之道
管理中的问题
改善活动与劳资关系
劳资双方：敌人还是盟友
混乱中的生产力：硬软两方面
高层管理者的承诺
第7章　改变企业文化
顾客：质量的终极裁判
供应商关系
改变企业文化：西方面临的挑战
总结
致谢
附录A　改善活动中的3-Mu
附录B　改善运动中的5S
附录C　5W+1H
附录D　4M一览表
附录E　改善中用于解决问题的工具
附录F　戴明奖
附录G　案例学习：佳能的改善活动
附录H　术语表

推荐序一

在现今全球化竞争的背景下，精益战略已成为众多跨国公司CEO日程中的常备事项。目前已经很少有企业讨论要不要采用精益战略，而更关注于如何有效地推进精益转型。在中国，越来越多的行业领先企业，正在逐步探索迈向精益转型之路。

精益管理源于丰田模式的实践，是典型日式管理风格的体系，并且正随着全球经济一体化和众多欧美企业近30年的精益实践，结合各国不同的文化土壤逐步地演进和融合。

在我看来，今井正明先生在本书中所提出的“改善”（kaizen）这一观念，在21世纪的今天依然有强大的生命力。长久以来，今井正明先生一直想用一个通俗的概念来解释日本与西方管理层处事的区别，并想借此概念让大众了解为什么许多日本企业能在全球经济中取得优势，甚至来解释为什么大多数新式观念、制度与科技皆源自西方，但最终由日本发扬光大。经过多年的研究，今井正明先生总结出西方惯于“巨大改进”，而日本遵从“逐步改进”的规律，并从中总结出这个规律的区别在于如何对待“改善”这个观念。

“改善”的字面含义非常容易理解，就像今井正明先生在本书中所说的，改善意味着持续改进，也就是所有参与人员持续不断地改进，这里所说的参与人员既包括总经理也包括现场的工人。改善哲学认为，我们的生存方式，包括工作方式、社交方式以及我们的家庭生活方式，理应得到不断地改进，从而带来更美好的生活。

第二次世界大战后日本经济奇迹般的复苏将全世界的眼球吸引到这个物资匮乏、面积狭小的岛国上，全世界都膜拜式地学习日本管理模式，然而，并不见得每个企业家或日式管理的崇拜者都能清楚地了解这个管理模式背后的含义。本书试着解释“改善”的一些基本要义，希望读者能从精神层面上了解“改善”的内在含义，并将这一观念传播给企业中的每一位员工。如今各国经济都面临着严峻的挑战，纵观世界知名企业，不论是欧美企业还是日本企业，都已经调整为学习对方管理模式的优点、检视自身管理的缺陷。现阶段已无绝对的日式管理模式或美式管理模式，了解不同管理模式背后的哲学才能真正发挥它们的长处。

期望那些关心日式管理模式的读者或者希望获得持续进步的企业，能够通过本书了解日式管理的真谛，这大概也是今井正明先生写《改善》这本书的用意吧。

杨凯

全球改善咨询集团中国区总裁

推荐序二

回首第二次世界大战后的40年，我们看到日本已取得了世界经济强国的地位。它在各种产品领域经过5个适应阶段，最终成为令世人敬畏的竞争劲敌。这5个阶段包括：

·大规模引进美国和欧洲先进技术

·探索未知领域驱动生产力提高

·受美国戴明博士和朱兰博士理念的启发，在全日本范围实施改进项目

·生产高度灵活

·跨国经营

在成功吸取国外技术并取得高度发达的生产力和顶级质量后，今天的日本工业集中致力于探索灵活的制造技术。这意味着要有能力在很短的时间内使生产制造适应顾客及市场需求的变化。这里的关键词包括机械化、自动化、机器人化及其他相关系统。

西方公司可以从日本工业领域学习到很有趣的经验。在阅读本书时，你会看到飞利浦也引入了“全面质量管理”项目。像大多数西方公司一样，飞利浦学到了不少经验。我们构建的这一项目直接指向“整体改进”，而不是仅局限于改进产品质量，目标是改进飞利浦所做的每一件事。

今井正明先生在飞利浦参与了这一进程的启动阶段，提出了“改善”这个口号，并以此命名了本书。以“改善”为立论视角，他回顾了日本过去30年中在生产效率、质量和灵活性等方面的改进策略。此外，他还列举了生动的例子，考察了在策略中运用到的工具和系统。因此，本书对日本以外的经理人将会有很大的启发。

世界正经历从分散市场向全球市场的转变。在这种环境下经商需要具备跨国经营的特色。要想在高度竞争的世界中求得生存之地，跨国公司需要运用手腕和技能使自己融入当地经营环境，得到所在国的认可。尽管成功的日本公司已经确立了自己的地位，但它们仍然面临一项严峻的挑战：如何成为真正的跨国公司。在我的职业生涯中，有6年是在日本度过的，这几年的经历使我越来越清晰地意识到日本人在全球经营领域还未能妥善解决一道难题——跨国性。

在探索跨国经营模式的道路上，日本不妨学习一下荷兰。日本和荷兰都是相对较小的国家，对于它们来说，具备适应他国文化的能力并了解国外的经营实践很有必要。近百年来，在以飞利浦为典型代表的荷兰，跨国行为方式已经成为这个国家的第二天性。

不要把文化差异当成障碍。生产制造注定是一种全球性的活动，所以，好的实践方式，不管出自何处，都值得我们关注。此外，日本的高层管理者，特别是在我所处的行业中的管理者必须懂得，衡量管理水平的尺度正是他们放眼世界的程度，包括他们的祖国日本，也是争夺的战场。双赢是共存的关键。

W.德克博士

飞利浦公司监理会主席

自序　挑战改善

“改善”是日本管理中最为重要的一个理念，是日本竞争力的关键。改善意味着改进。在本书的语境中，改善意味着包括所有人——高层管理者、经理和工人持续不断地改进。在日本，许多系统都在致力于使管理者和工人具备改善的意识。

“改善是每个人的事”，这个理念是理解日本与西方管理差异的关键。如果让我说出日本与西方差异最大的管理理论，我会毫不犹豫地说：“日本强调改善和过程导向的思维方式，而西方看重创新和结果导向的思维方式。”

改善是日本最为常用的一个词语，在报纸、电视和广播中，我们每天都会听到政府官员和政治家大谈改善与美国的贸易平衡，改善与某国的外交关系，改善社会福利系统。劳资双方都在谈论劳资关系中的改善问题。

在商业活动中，改善的概念如此深入人心，以至于经理和工人甚至都没意识到它曾经影响着自己的思维。

在石油危机前20年，世界经济实现了前所未有的增长，贪婪地渴望新产品和新技术。这个时期是创新策略的全盛时代，受技术驱动，创新策略快速发展、欣欣向荣，为企业创造了高额利润。创新策略鼎盛时期的环境特征表现为：

·市场急速扩张

·消费者更看重数量而非质量

·充足的低成本资源

·相信由创新产品带来的成功可以抵消传统运营中的不良绩效

·管理者更关心增加销售量而不是减少成本

这样的时代已然一去不复返。20世纪70年代的石油危机无可挽回地使国际商业环境发生了剧烈的变化。这种新形势的特点体现为：

·原材料、能源、劳动力成本骤增

·生产部门产能过剩

·市场饱和或逐渐缩小，公司之间的竞争却在加剧

·消费者价值观不断变化，对质量要求越来越苛刻

·对快速引入新产品提出要求

·对降低盈亏平衡点提出要求

尽管环境发生这些改变，但许多管理者仍然热衷于创新策略，拒绝开发一种策略去适应新的纪元。

无数的忠告都在警示企业：原材料成本在上涨，以质取胜的竞争在加剧，是时候以更快的速度开发出顾客更需要的产品和服务了。然而，西方商界长久以来对上述告诫置之不理，结果，现在“猛然”发现那些原先在自己眼中根本不值一提的日本公司已成长为一群可畏的竞争对手。

在当今的商业竞争环境中，对于采用最新技术的任何迟疑都会让你付出惨重的代价；因延误采纳改进的管理技术所造成的损失也丝毫不会少于前者。但西方管理者在运用日本公司发展出的改善工具时还是显得很迟疑。更糟糕的是，西方经理人甚至都不知道改善策略的存在，通过改善提升竞争力就更无从谈起

了。

成功的公司已经证明，在变化和挑战依然可控的情况下，完全可以对其进行预测并从容应对。举例来说，日本公司利用改善策略成功地设计、生产、营销了具有竞争力的产品。许多西方商人都在问日本人是怎样做到的。然而，由于某些原因，学者在尝试回答这个关键问题时常常忽略了改善。尽管人们找到了无数种文化、社会、政治上的因素，但是研究日本管理实践的学者很少考察由日本人在过去30年里真正运用过的管理策略。

本书解释了为什么改善在应对20世纪八九十年代的挑战时起着必不可少的关键作用。但对改善的强调并不意味着创新就应该被忽略掉。公司要求生存、谋发展，创新和改善都是必不可少的。

许多研究日式管理方法的文章只会造成困惑。每位学者都推崇一套独特的日本管理成功秘诀——他们常常暗示这种成功在西方不可复制。更令人困惑的还要数那些术语，像“质量”“生产力”以及其他行话，对专家来说可能有些启发性，但对于普通读者来说就很难理解了。

我并非想驳斥其他作者对于日本管理的阐述。改善作为日本管理中的一种基本哲学理念，是很多最佳实践的根基。因此，刚入门的读者将会发现，这一思路将成为他们未来学习和研究中一项坚实的基础；研究日式管理方法的经理人会发现，改善的理念能将许多其他作者得到的那些表面的、无关的、分散的观察结论联系到一起。

许多管理实践之所以成功仅仅是因为它们本身是好的管理实践。这样的成功与文化因素毫无关系，丢掉文化偏见就意味着这种实践可以，也真正能够成功地为他国所用。正如日本也有进步缓慢、注定走向衰落的公司，同时美国也有优秀的公司正在为产品和服务质量创建新的行业标准，差异并不在于国别的不同，而在于思维方式。

我认为改善是优质管理背后的决定性理念。改善就像一条线，将过去30年日本发展出的哲学系统和解决问题的工具贯穿起来。它所传递的信息便是：改进，努力做得更好。

由于改善的认知起点是“任何企业都存在问题”，所以，改善解决问题的方式是建立一种企业文化，使每个人都能自觉地承认这些问题。在职能内部和跨职能业务中都可能存在问题。例如，新产品研发就是典型的跨职能问题，它要求市场部门、工程及生产部门的人员共同协作，联合完成。

在西方，人们常常以解决冲突的视角看待跨职能问题，而改善策略却能让管理者采用一种系统的协同方式解决跨职能问题，这是日本管理竞争力的秘密之一。

改善策略还认为，要想在竞争中生存下来并实现利润，务必使管理满足并服务于顾客的需求。在质量、成本和进度安排（满足数量和交货方面的需求）等领域进行改进，十分重要。在改善中，所有活动都应以最终提高顾客满意度为目标。

本田公司的本田宗一郎指出：对于顾客而言，一个产品要么有质量要么没质量，我们没有中间道路可走。他认为管理的作用就是不断努力以更低的价格提供更好的产品。改善策略发展出一整套系统和解决问题的工具，用以实现上述目标。

大多数日本公司一直在从事改善运动，许多公司认为管理层应当将50%的精力投入到改善中。日本经理不懈地探寻改进公司内部体系和流程的方法，他们甚至把改善用到了劳资关系、市场实践、供应商关系等领域中。中层经理、监工和工人也都积极地参与改善项目。日本工厂中的工程师常常会被告诫：“如果你总是按相同的方式做事，那就永远不会进步。”

另外，改善还看重过程。改善提倡过程导向的思维方式和管理系统，支持和认可人们为改进而付出努力的过程。这与西方管理方式形成了鲜明对比，后者以结果为基础评价一个人的表现，不会奖赏为结果所付出的努力。

在本书中，我试着阐述那些日本公司中发生的故事，以及改善策略背后的理念。虽然阐述理论，但重点

仍在于运用。我在书中提供了尽可能多的案例和例证。既然改善是所有人的事，细心的读者很快就会意识到改善其实就在你身边，与自己的工作有关——许多改善中的实践都可以很容易地运用起来，使我们从中受益。

本书还介绍了改善在日本公司参与跨国竞争的过程中所发挥的作用。基本上，公司可以分为两类：认同改善策略的公司和不认同该理念的公司。在许多日本公司运用改善获得成功时，大多数西方公司不知道改善能够带来如此巨大的竞争机遇。一个原因在于没有论证过改善策略及其分支理论；另一个原因在于改善策略仍是新生事物。但日本公司已积累了30年的经验，而且改善策略已经发展成型，因此，现在正是时候阐释改善，使其能为更多的公司所接纳。这便是本书的全部意义。

今井正明

第1章　改善，是一种理念

改善的价值

20世纪50年代，我在位于华盛顿的日本生产力中心工作。这份工作的主要职责就是协助组团考察美国公司的日本商人探索“美国工业生产效率的奥秘”。

京都大学工程学院名誉教授富山敏郎就是来美研究工业车辆行业的考察小组中的一员。最近，他所在的考察团相聚一堂，纪念他们的研究之旅走过25年的历程。

在宴会餐桌上，富山提起他最近一次重返美国，回访他曾经考察过的一些工厂。在这趟“真情之旅”中，密歇根迪尔伯恩的里弗鲁日钢厂（River Rouge Steelworks）就是他此次行程中的一站。他难以置信地摇着头说：“你知道吗，这家工厂跟25年前完全一样。”

他说他最近还访问了欧洲，以前还曾带领一批人到那里研究欧洲的砖瓦厂。参观了一家又一家工厂，考察团的成员变得越来越焦躁不安，他们惊愕于那里竟会使用如此“古老”的设备。

考察团惊讶地发现这些工厂还在使用带式传送机，不仅是工人，就连访客也要在那些传送机上面或下面走过，这说明这里缺乏安全防范意识。一位考察成员说：“如果管理者不关心工人的安全，那就毫无管理可言。”在现在的日本，这种带式传送机是很少见的。即便仍在使用，也要在设计时保证人们走路时不会从那里经过。

我最近在美国旅行时与海边富士夫同行，他是东芝研发中心的首席专家。海边给我讲述了他与东芝日本国内某偏远工厂的同行相遇时的情形。当听到海边已经有十多年未踏足工厂时，那人不无责备地说道：“你真应该走出来看看现在的工厂，你今天可能都认不出它了！”他详细向我描述了当时的情景：在1984年工厂关停一周的暑假里，东芝公司改进了1/4的生产线。

这些谈话令我开始反思日本和西方管理者工作方法上的差异。经历了1/4个世纪，工厂竟然没有任何改变，这在日本绝对是不可想象的事情。

一直以来，我都在寻找一个关键的概念，去解释缘何这两种管理方式会如此不同，或许用这种概念可以解释为什么许多日本公司能够持续而显著地提升自己的竞争优势。比如，如何解释这种现象：许多新的观念来自西方，许多最先进的工厂、研究院和技术最早在西方出现，而从20世纪50年代开始，又有如此多的工厂居然没有半点改变？

改变，是不必言说的公理。近日，一位美国大型跨国公司的执行官对我说，他们公司的主席在执行委员会大会的一开始就说道：“先生们，我们的工作是管理改变。如果做不到，那我们就得改变管理层！”这位执行官笑着说：“我们都明白他在说什么！”

在日本，改变同时也是一种生活方式。但是，当我们谈到管理改变或是改变管理时，我们指的真是同一种东西吗？我体悟到，也许改变也分为不同的种类：渐变和突变。尽管我们可以很轻松地观察到日本的渐变与突变，但渐变在西方的生活方式中却并非那么显而易见。那我们又该如何解释这种差异呢？

这个问题又引导我去思考价值观的问题。是不是日本与西方在价值观上的差异导致他们对于渐变和突变的观点与态度截然不同呢？突变，人人皆可捕捉，而人们也乐于看到此类变化。这在日本和西方大体都是事实。那么渐变呢？我之前说过，日本工厂许多年都保持不变是一件不可思议的事情，这里既指渐变也包括突变。

综合以上各种思考，我得出一个结论，那就是日本与西方看待和理解变化时存在的差异源于“改善”这个概念，这种理念对于许多日本管理者来说如此自然又显而易见，以至于他们甚至都没意识到自己拥有过这种概念。“改善”这一理念解释了为什么日本的公司不可能多年以来保持不变。此外，在对西方管理实践进行多年研究后，我得出这样一个结论，当今大多数美国公司中根本就不存在改善这种概念，至少这

种概念是非常淡薄的。更糟的是，他们往往会在还不知道它的真实内涵是什么的时候就首先把它否定了。这就是古来有之的“异邦异见”综合征的典型临床表现。改善观念的匮乏能解释为什么一家美国或欧洲的工厂能25年一点没变化。

改善的要义简单又直接：改善意味着改进。此外，改善意味着涉及所有人的持续不断的改进，既包括经理也包括工人。改善哲学认为，我们的生活方式，包括工作生活、社会生活以及我们的家庭生活，理应得到不断的改进。

为试图理解日本战后的“经济奇迹”，学者、记者还有生意人都肩负起了研究诸如生产力运动、全面质量管理、小组活动、建议系统、自动化、工业机器人以及劳资关系等因素的使命。他们格外关注一些日本特有的管理实践，其中就包括终生雇用体制、年功薪酬制以及企业工会等。然而我认为他们都没有抓住那个藏在诸多日本管理神话背后的真相。

最具有日本特色的管理实践的精髓（生产力改进、全面质量控制活动、质量控制小组和劳资关系）可以简化为一个词：改善。用改善这个词去代替诸如生产力、全面质量控制、零缺陷、看板以及建议系统等词，能够给日本工业勾勒出一幅更为清晰的图景，改善是一个统领多层含义的概念，它的内涵中包括许多近年来享誉世界的具有日本特色的管理实践（见图1-1）。

图1-1　“改善”的多层含义

在日本，TQC或CWQC等概念帮助公司形成了“过程导向”的思维方式，并使公司开发出许多策略，确保所有组织层次内的人都能得到持续的改进。改善的策略传达了这样一种信息，即任何一天，都不能在公司没有任何改进中荒度过去。

“改善永无止境”的信念已然深深地扎根在了日本人的思维当中，正如那句日本古语所言：“如果三天没见到一个人，那朋友们就应该好好观察他，看看有没有什么变化降临到他的身上。”这句话的意思是他在三天之内必然发生了某些变化，因此，他的朋友就应该非常用心地去发现这些改变。

在第二次世界大战之后，许多日本公司不得不从一片真正的“废墟”中起步。每天都会给管理者（也包括工人）提出新挑战，每天都意味着进步。单单为了使经营运转下去就需要无止境的进步，因此改善已经成为了生活方式。幸运的是，许多将“改善”这一概念提升到新高度的工具，由戴明和朱兰博士这样的大师在20世纪50年代末和60年代初引入日本。如今在日本广泛使用的许多新理念、新系统和工具陆续在日本得到进一步发展，基于20世纪60年代统计质量管理和全面质量控制，将改进变得更为量化。

改善与管理

图1-2体现了在日本，人们对工作职能的理解。如图所示，管理包括两个要件：维护与改进。维护指的是维护现有技术、管理以及运营标准的一类活动；改进指的是那些改进现有标准的活动。

图1-2　日本对工作职能的认知之一

在维护性的职能中，管理层执行其所承担的任务，使公司的所有人都能够遵守建制下的SOP（标准操作规程）。这意味着管理层必须首先为所有的运营活动建立起规则、制度、指示和流程，然后看是不是所有人都去遵守SOP。如果人们有能力遵守这些标准却不去遵守，那么管理层就需要引入纪律。如果大家没有能力遵守，管理者就应该向人们提供培训，或者重新审视和修订这些标准，使其能够为人们所遵守。

在任何经营活动中，一个雇员的工作应以管理者实施的已有标准为基础，这种标准可以是明示的，也可以是隐性的。维护指的是通过培训和纪律维护这些标准，而改进指的是完善这些标准。日本对于管理的认识可以浓缩为一句话：维护和改进标准。

经理的职位越高，他就越关注改进。在工作现场，一个没有技能的工人在机器前工作时可能把所有的时间用于遵守指示。然而，当他对工作越来越熟练时，他就开始思考改进的问题。他开始用自己完成工作的方法为改进献言献策，既可以以个人的名义建议，也可以通过集体的方式提出改进的建议。

去问问任何一名来自成功的日本公司中的经理人：高管最迫切的渴望是什么？他们的答案都将会是“改善”。

改进标准意味着建立更高的标准。一旦完成，这项工作就会成为管理者的维护工作，接下来就是看看这些新的标准是否得以遵守。持续的改进只有在人们为达到更高标准而努力时才会实现。因此，对于大部分日本经理人来说，维护与改进密不可分。

改进是什么？改进可以从改善与创新之间拆分出来。改善是基于现状之上源于不断努力的微小改进；创新是对于现状的激烈改进，是投入新技术、新设备的结果。图1-3表示日本管理者对于维护、改进、创新之间拆分关系的认识。

图1-3　日本对工作职能的认知之二

图1-4体现了大部分西方经理人对于工作职能的认识，西方管理中没有为改善这一概念留有空间。

图1-4　西方对工作职能的认知

有时，在高技术产业里还会存在另一种类型的管理（见图1-5）。这些公司生来就会奔跑，发展迅速，不过，当它们最初的成功逐渐走向衰落或是市场起了变化之时，它们又会同样迅速地消失。

图1-5　以创新为核心的工作职能

最差的公司是那种什么也不做，只知道维护的公司，它们缺乏内在动力去改善或创新，管理中发生的任何变化全由市场状况和竞争逼迫而成，管理层不知道公司的未来在哪里。

既然改善是一个不间断的过程，并且会涉及组织内的每一位成员，那么这就意味着管理等级阶梯上的每一层级都会参与到改善中来，如表1-1所示。

表1-1　改善涉及的层级

欢迎访问：电子书学习和下载网站（https://www.shgis.cn）
文档名称：《改善（珍藏版）》今井正明 著.epub
请登录 https://shgis.cn/post/451.html 下载完整文档。
手机端请扫码查看: