

改善的哲学：“持续改善”与“改善活动”

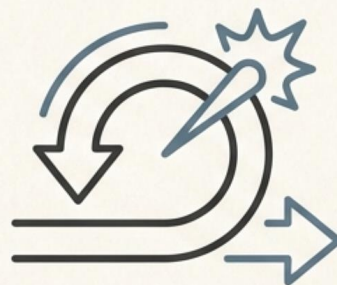
改善

改善 (Kaizen) 的核心理念

改 (Kai) = 变革 (Change)

善 (Zen) = 向善 (For the better / Good)

改善是一种长期的文化哲学，旨在实现持续、渐进的改进。它是一种根植于整个组织的思维模式，专注于持续不断的小规模积极变革。



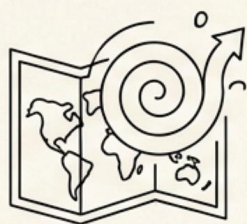
改善活动 (Kaizen Event) 的定义

改善活动（也称为改善闪电战或研讨会）是一种高度集中的、短期的、以团队为基础的冲刺，旨在特定流程领域实现快速、突破性的改进。

→ **关键目标：**在短时间内（通常为一周）实现突破性的绩效目标。

现实的挑战：为何多数改善活动以失败告终？

统计数据显示，在过去12个月里，只有**30%**的组织采取了持续改善措施。许多改善活动因常见却可避免的陷阱而失败。



Pitfall 1: Scope

1. 范围过大或不明确

试图一次性解决太多问题，结果一事无成。

“如果你试图修复所有问题，那么没有一个问题能被修复。”

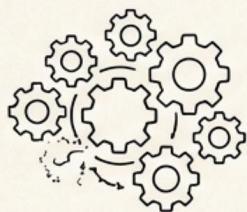


Pitfall 2: Leadership

2. 缺乏领导层支持

项目缺乏来自流程负责人或更高层管理的真正支持和资源投入。这不仅仅是口头上的同意。

“这不是改善活动辜负了你，而是你辜负了改善活动。”



Pitfall 3: Team

3. 团队成员不当

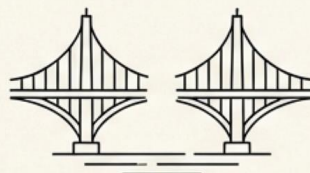
团队中缺乏真正执行工作的流程专家。他们的缺席导致方案脱离实际，难以获得一线员工的认可。



Pitfall 4: Gemba

4. 脱离现场 (No 'Gemba')

团队待在会议室里，而不是去“现场”（Gemba）——即工作发生的实际场所——去观察、倾听和理解真实情况。



Pitfall 5: Follow-Up

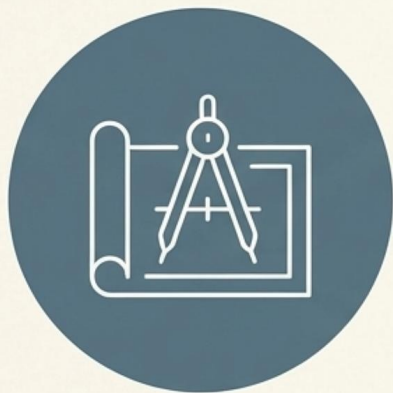
5. 后续行动不力

活动结束后，行动项列表无人跟进，导致改善成果无法持续，最终回到原点。

成功的蓝图：改善活动的三阶段旅程

一个成功的改善活动不是一周的冲刺，而是一个完整的、有纪律的流程。我们的蓝图将其分为三个关键阶段，每个阶段都至关重要。

第一阶段：策划与准备



成功在活动开始前就已注定。

周期: 2-4 周

第二阶段：执行周



将想法转化为现实的集中行动。

周期: 3-5 天

第三阶段：总结与持续



确保变革成果得以巩固和延续。

周期: 3周及后续90天审计

第一阶段：策划与准备

奠定基石：不可或缺的项目章程

“一个定义明确的问题等于解决了一半。”



1. 强有力的问题陈述

- 清晰、具体地描述当前存在的问题及其对业务的影响。
- 避免在问题陈述中暗示解决方案（e.g., 不要称之为“5S活动”，而应描述我们试图解决的组织或安全问题）。



2. 明确的目标与指标（SMART）

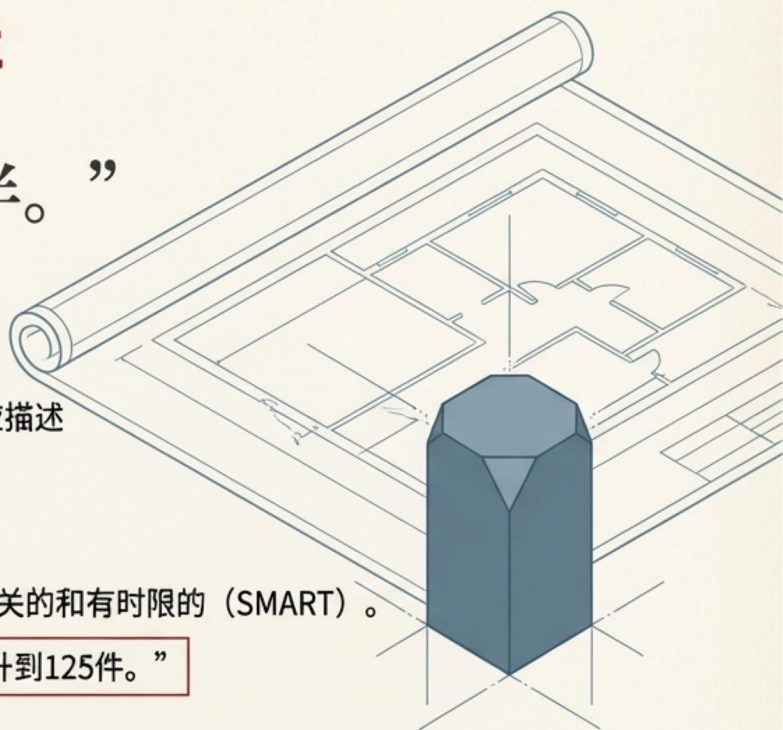
- 定义“胜利”的样子。目标应该是具体的、可衡量的、可实现的、相关的和有时限的（SMART）。

范例：“在改善活动结束前，将ABC产品的吞吐量从每小时100件提升到125件。”



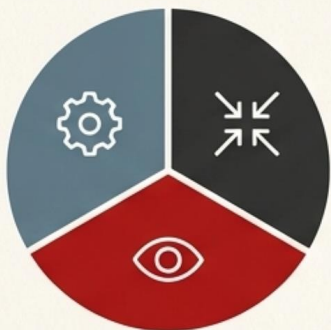
3. 界定清晰的范围

- 明确流程的起点和终点。这是避免“范围过大”这一首要失败原因的关键防御措施。



第一阶段：策划与准备

组建精英团队：为成功选对人



团队构成：1/3 法则

理想的团队规模为6-10人。

1/3 来自目标流程领域：他们是真正的专家，每天都在执行这项工作。

1/3 来自上/下游流程：他们能提供关键的上下文和依赖关系视角。

1/3 来自外部领域：“局外人”（如财务、IT部门）能以全新视角看待流程，并提出“为什么”这样的深刻问题。

关键角色



团队领导 (Team Leader)

应该是流程负责人 (Process Owner)。他们对结果负有直接责任，拥有“切身利益”，并将在活动结束后继续管理流程。同时，他们也是团队意见分歧时的“打破僵局者”。



引导师 (Facilitator)

一位经验丰富的引导者，精通改善工具，但不必是流程专家。他们的职责是引导流程、建立关系、确保每个人都有平等的发言机会。



发起人/教练 (Sponsor/Coach)

通常是负责该关键绩效指标的经理或主管。他们的职责是消除障碍，提供支持，并确保团队的成功与组织目标一致。

第一阶段：策划与准备

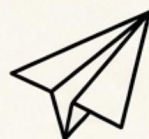
周密的前期准备：确保万无一失



数据收集 (Data Collection)

收集初步数据，为团队提供事实基础。

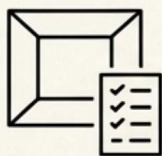
方法：录制流程视频、进行时间研究、收集绩效数据等。



沟通计划 (Communication Plan)

向组织所有层级沟通活动的目的、时间及预期影响。

向团队成员发送“改善活动邀请包”，说明活动目标、团队成员和日程安排。



后勤保障 (Logistics & Supplies)

预订并布置专用会议室（“作战室”）。

准备所有必要的物资：白板、便利贴（推荐4x6英寸）、标记笔、计时器、相机等。

安排餐饮。



议程与培训 (Agenda & Training)

由高层领导确定活动日期，以示承诺。

制定详细的每日议程，但保持灵活性。

关键点：在活动开始前为团队提供必要的精益基础知识培训，而不是在第一天浪费宝贵时间。

第二阶段：执行周

第一天：统一思想，深入现场

上午：启动与校准



- **领导层开场：**由高级管理层出席并发表讲话，强调活动的重要性，并为团队赋能。
- **精益基础复习：**快速回顾核心精益/六西格玛概念，确保团队使用共同语言。
- **建立规则与活力：**制定团队基本规则（如“创意优先于资本”），并通过有趣的破冰活动（如“两个真相一个谎言”）建立安全、有趣的氛围。

下午：深入现场



“离开办公室，去工作发生的实际地方。”

团队前往现场，不是为了寻找解决方案，而是为了：

- **观察 (Observe)：**亲眼见证流程的运作。
- **倾听 (Listen)：**与一线专家交谈，提出问题。
- **记录 (Document)：**记录浪费、瓶颈和所有非增值活动。

第二阶段：执行周

第二至三天：分析、构想与测试

1. 分析现状



团队回到作战室，系统地分析从现场收集到的数据和观察结果。

工具箱：使用如标准作业组合图、流程负荷图等工具来量化问题，识别浪费和瓶颈。

2. 平等构想



确保人人参与的技术：使用便利贴法。每人将一个想法写在一张便利贴上，然后轮流发言并张贴。这可以防止强势性格者主导讨论，确保每个人的声音都被听到。

3. 快速测试



核心引言：“不要担心是否完美。即使只对了一半，现在就开始。”

团队立即开始用低成本、可逆的方式在现场测试最有希望的想法。这不是理论探讨，而是动手实践。

第二阶段：执行周

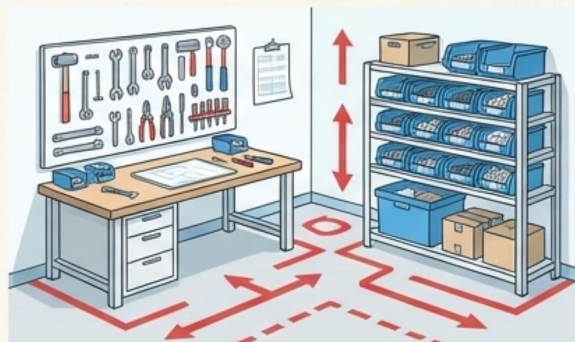
第四至五天：实施、标准化与汇报

“改善活动的目标不是产生一份长长的‘家庭作业’清单。我们在这里是为了完成工作。”

改善前 (Before Kaizen)



改善后 (After Kaizen)



Key Activities

实施变革 (Implement the Change)

团队将测试成功的方案固化下来。这可能意味着物理上重新布置工作区、修改工具或创建新的物料呈现方式。

创建新标准 (Develop New Standard Work)

详细记录新的、经过改进的流程。这是确保改善成果能够被重复和维持的关键。

培训操作员 (Train the Operators)

*在活动周内，由改善团队成员向将要执行新流程的一线员工进行培训。

准备并进行最终汇报 (Prepare and Deliver the

Out). 团队向领导层和利益相关者展示他们的工作成果：问题、分析、解决方案以及量化的改进结果。

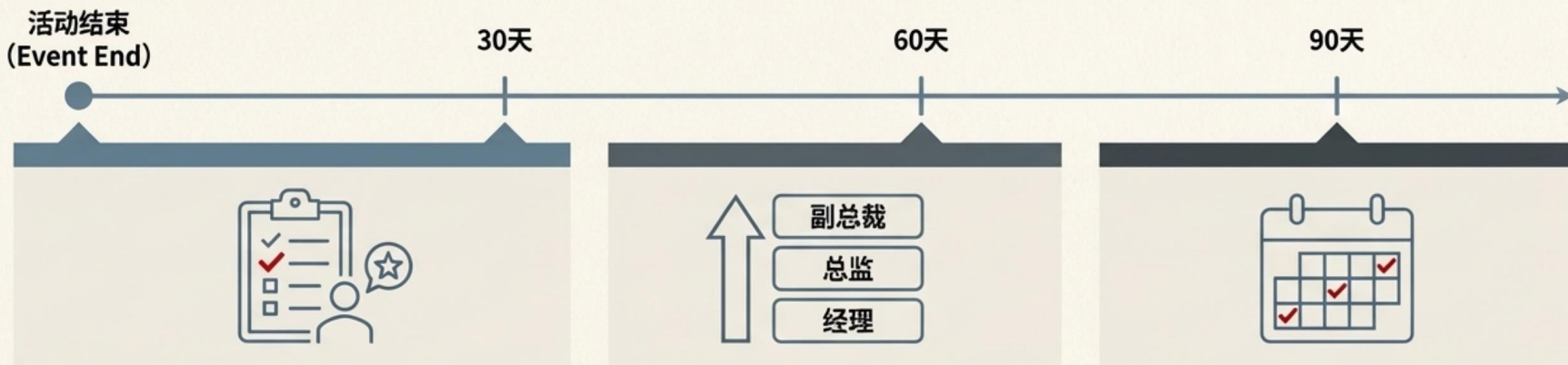
庆祝成功 (Celebrate Success)

以团队午餐或其他形式的庆祝活动结束，认可每个人的辛勤工作和成就。

第三阶段：总结与持续

关键的90天：追踪与跟进

许多改善活动在第五天结束时感觉很成功，但由于缺乏纪律性的跟进，几周后成果便荡然无存。



1. 严谨的行动计划

对于少数未能在活动周内完成的事项（目标是“零遗留”），创建一个详细的行动计划。

规则”：每个行动项必须有且仅有一位明确的负责人、清晰的描述和截止日期。

2. 专家提示：升级计划

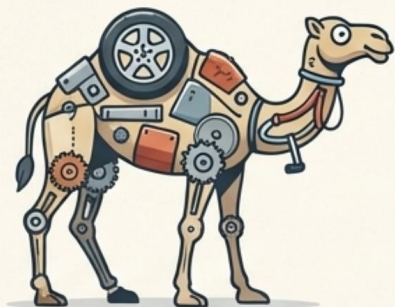
在行动计划中预先定义，如果某项任务逾期未完成，将如何逐级上报。仅是升级计划的存在，就能极大地提升行动项的完成率。

3. 定期审计

在活动结束后的第30、60、90天，由团队领导或流程负责人进行现场审计。

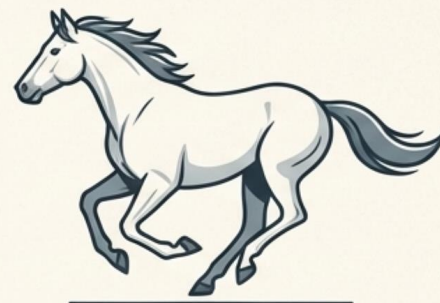
目的：验证新标准是否被遵守，改善成果是否得以维持，并收集一线员工的反馈。

超越活动：从“随机改善”到“战略执行”



随机的改善行为
(Random Acts of Improvement)

孤立的、与公司战略无关的改善活动就像是用随机零件组装一匹赛马，你最终得到的可能是一头骆驼。虽然骆驼也有用，但它不是你想要的赛马。



战略执行
(Strategic Execution)

大野耐一的智慧：流动的力量

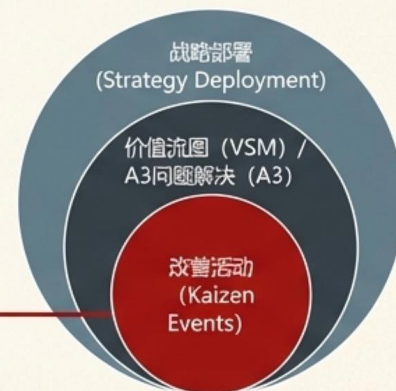


丰田体系的缔造者大野耐一曾说，他故意向西方强调“消除浪费”，以迷惑竞争对手。而丰田真正的秘密武器、是构建一个从供应商到客户的、无缝集成的“流动”系统。

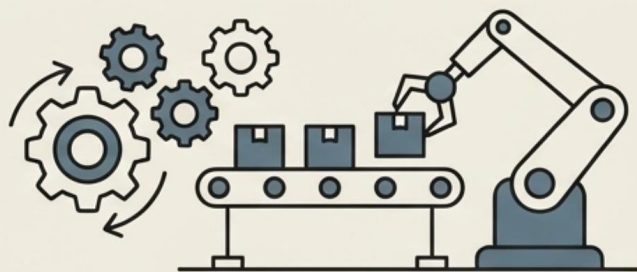
战略执行框架

改善活动是实现更大战略目标强大工具，而不是目标本身。

它们是实现VSM未来状态或解决A3问题的具体行动。



改善无界：超越车间的应用



案例研究：销售流程中的“不均衡”难题

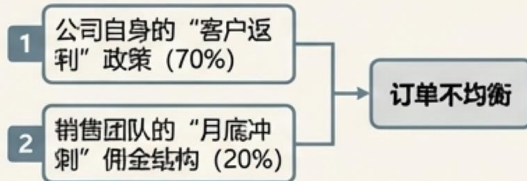
问题

一家制造商的客户订单极不均衡，70%的订单集中在每个月的最后两周，给生产和库存带来了巨大压力。团队最初认为这是“客户行为”，无法改变。



调查发现

通过数据分析和客户访谈，团队震惊地发现，问题的根源90%是内部造成的！



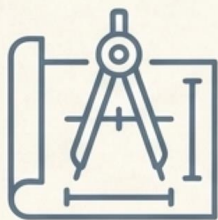
核心启示

“我们遇到了敌人，原来敌人就是我们自己。”

改善活动的原则——深入分析、挑战现状——同样适用于销售、财务、产品开发等所有业务流程。

卓越改善活动的成功秘诀

卓越的成果并非偶然。它源于对一个可靠框架的纪律性遵循。



1. 周密的策划 (Meticulous Planning)

坚实的项目章程、正确的团队、充分的前期准备。成功始于活动之前。



2. 被赋能的团队 (Empowered People)

让一线专家参与进来，给予他们发言权和决策权。他们拥有解决方案。



3. 严谨的流程 (A Disciplined Process)

遵循“现场-分析-实施-标准化”的结构化路径。相信流程的力量。



4. 持续的跟进 (Persistent Pursuit)

通过严格的后续行动和定期审计，将短期胜利转化为长期文化。

改善的召唤：为何选择Kaizen Event?

您的流程中是否隐藏着巨大的效率提升机会？

1. 核心障碍

浪费 (Muda)：任何不为客户创造价值活动。例如：生产超出客户需求的产品。

不均衡 (Mura)：工作负荷的波动，导致时而闲置时而过载。例如：为达成销售指标而在月底集中发货。

过载 (Muri)：使人或设备超出其设计能力工作，导致质量和安全问题。

2. 两大改善利器

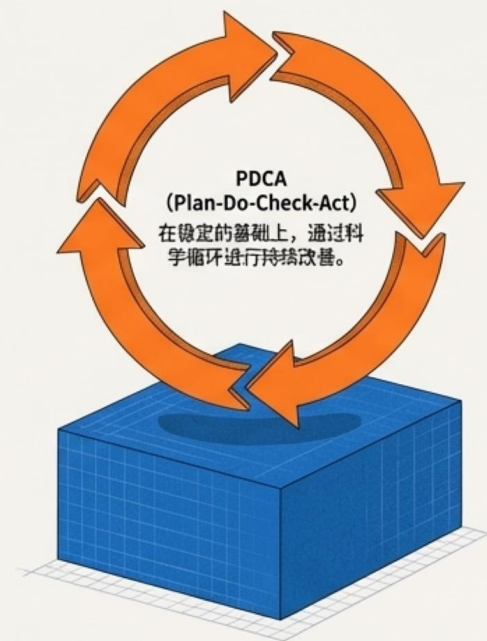
日常改善 (Daily Kaizen)：持续的、小步的、渐进式的改进。如同“涓涓细流”。

改善活动 (Kaizen Event)：周期性的、聚焦的、突破性的改进。其特点是“集中兵力打歼灭战”，是加速改善、实现突破的强大引擎。

“没有标准作业，就没有改善”

—— 大野耐一

改善的科学循环



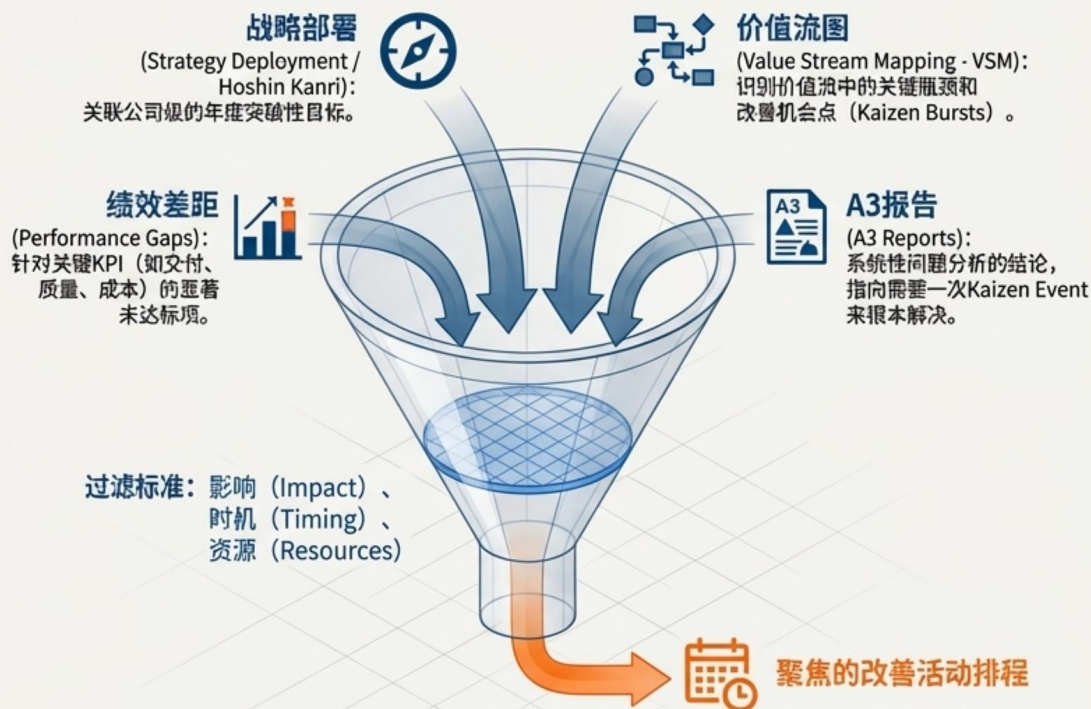
SDCA (Standardize-Do-Check-Act)

先将流程标准化并使其稳定。

阶段一：战略与选题

“把梯子搭在正确的墙上”

核心原则：改善重要之事（Kaizen What Matters）。改善活动必须聚焦于能产生最大价值的领域，避免随机的、与业务目标脱节的“无因改善”。



⚠ 避坑指南

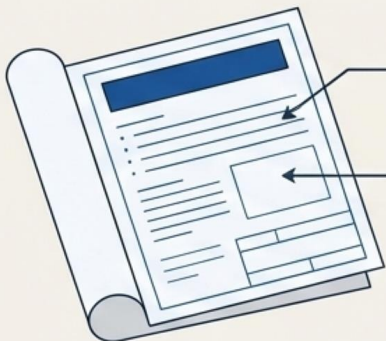
陷阱：选题随意，与业务战略脱节，导致“改善成果”华而不实，无法对企业绩效产生实质性影响。

对策：建立选题过滤机制。确保每个Kaizen Event都能明确回答：“这个活动支持了哪个战略目标，或解决了哪个价值流的痛点？”

阶段二：精心策划

成功的改善始于周密的预案

改善区域简介 (Kaizen Event Area Profile)



① **明确范围 (Scope)**：清晰定义流程的起点和终点，防止范围蔓延 (Scope Creep)。

② **SMART目标 (SMART Objectives)**：设定具体、可衡量、可实现、相关、有时限的目标。

案例：“将XX设备的换型时间从3.5小时减少到30分钟以内”或“将XX流程的在制品库存降低50%，并在11月15日前实现。”

③ **团队构成 (Team Roster)**：预先确定团队领导、核心成员和所需的支持资源（如IT、维护）。

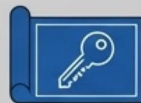
④ **关键数据 (Process Information)**：收集基线数据，如图纸、当前流程图、节拍时间 (Takt Time) 等。

避坑指南



陷阱一（策划不足）：“会上现找信息”，导致团队在宝贵的改善周内浪费大量时间在数据收集上。

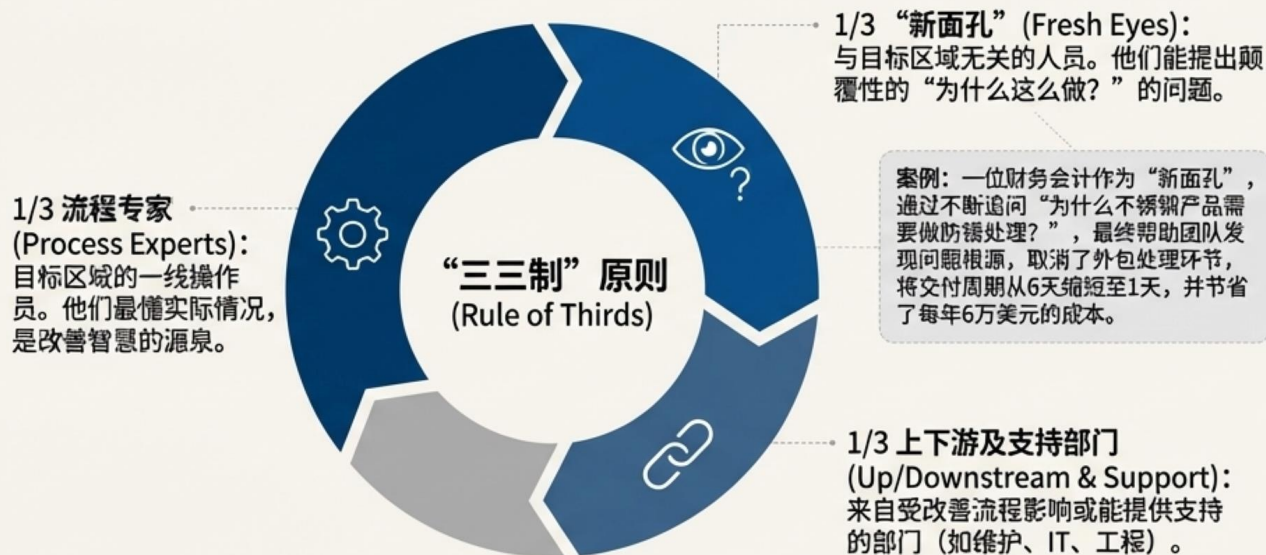
陷阱二（策划过度）：“提前设计好答案”。策划团队在活动开始前就已确定了解决方案，扼杀团队成员的创造力和参与感。



对策：牢记策划的目的是“定义并框定问题”，而不是“设计方案”。为团队提供清晰的目标、范围和资源，将“如何做”的权力完全交给改善团队。

策划关键：组建一支跨职能的“梦之队”

成功的改善始于周密的预案



团队规模与承诺



理想规模：6-8人。少则力量不足，多则沟通成本高，易产生“搭便车”现象。



“非全时”成员是大忌：
确保所有核心成员在改善活动期间100%全职投入。反复被叫走的“溜溜球(Yo-yo)”式成员会严重影响团队士气和进度。

避坑指南

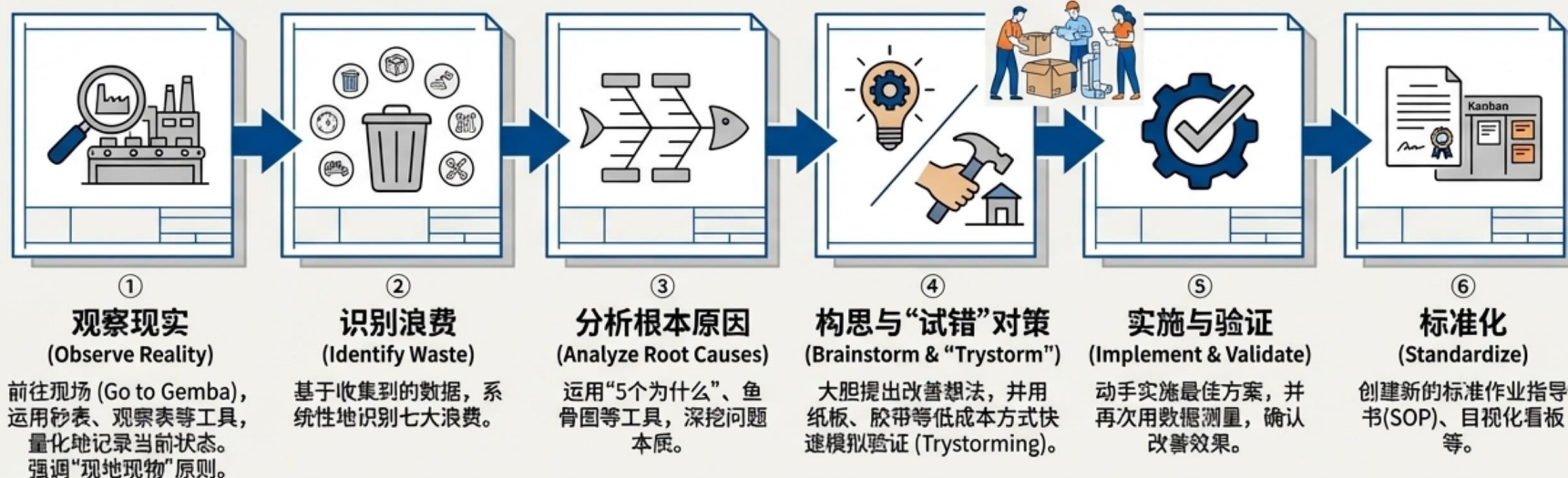
陷阱：组建“工程师团队”或“经理团队”，没有一线操作员的深度参与。这是改善失败最常见的原因之一。

对策：坚持**“无一线，不改善”**的铁律。答案永远在现场（Gemba）。

阶段三：高效执行

在3-5天内创造奇迹

改善故事线 (The Kaizen Storyline)



避坑指南 (Avoiding Pitfalls)



陷阱

“会议室里搞改善”。团队仅凭想象和过去的经验讨论, 而不是基于现场观察和数据分析。



对策

数据和事实是做出正确决策的唯一依据。Kaizen Event期间, 大部分时间都应该在现场度过。

阶段四：成果巩固——如何让改善成果“活下去”

成果不可持续的症结（The Root of Unsustainability）

普遍现象是“改善后遗症（Post-kaizen hangover）”，即活动结束后不久，流程和绩效倒退回原始状态。根本原因是缺乏后续跟进和日常管理的支撑体系来“锁定”成果。

两大关键机制

改善报纸（Kaizen Newspaper）



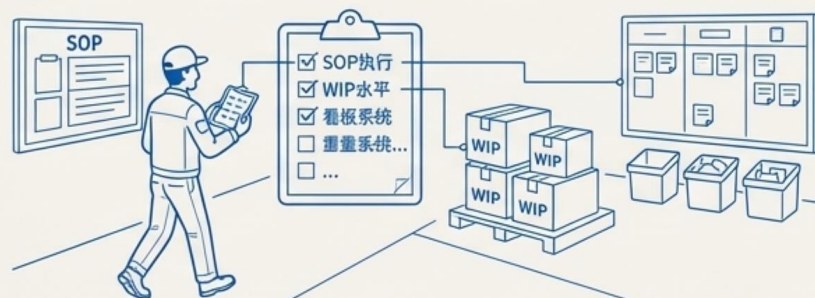
作用：将活动期间未能完成的任务清单化。

要素：明确列出任务描述、责任人、截止日期。

管理：由管理层在周会上持续追踪，直到所有项目关闭。

警示案例：“被塑料布保存起来的改善报纸”——某工厂在上次活动后未完成任何跟进项，是管理层失职的典型。

领导者标准作业（Leader Standard Work - LSW）



作用：将对新流程关键点的检查，纳入各级管理者每日/每周的例行工作中。

内容：管理者手持清单，在现场检查SOP执行情况、在制品（WIP）水平、看板系统是否正常运作等。

避坑指南

陷阱：将成果汇报会（Report-out）视为终点，活动一结束就“刀枪入库，马放南山”。

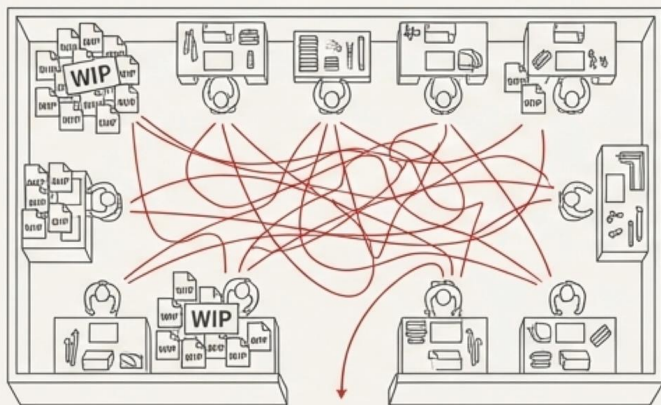
对策：Kaizen Event的结束是新标准运行的**开始**。必须建立管理体系来“锁定”成果，防止流程因管理真空而回到旧状态。

工厂实战案例：装配线生产率提升50%的突破

改善前 (Before)

背景：

某工厂装配线采用“孤岛式”布局，物料批量运输，导致在制品(WIP)堆积如山，交付周期长达数天，员工行走长达600码去取工具。



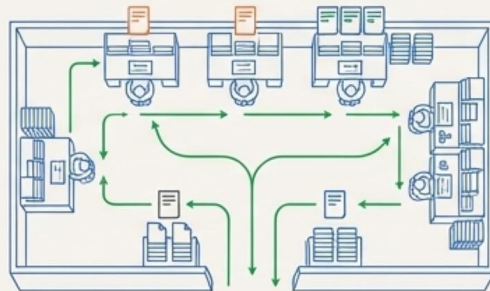
改善目标 (Kaizen Objectives)：

生产率提升20-50%，在制品库存降低50%，交付周期显著缩短。

改善后 (After)

关键改善措施：

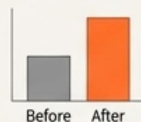
重新设计为U型工作单元 (U-shaped Cell)，建立看板拉动系统 (Kanban Pull System)，实施标准作业 (Standard Work)。



结果 (Results)：

生产率 (Productivity)

+50%



在制品 (WIP)
从数百件 -> 十几件
(-90%)



交付周期 (Lead Time)

从3天 -> **4小时**



作业面积 (Floor Space)

减少 40%



案例启示 (Case Insight)： Danaher公司高管通过亲自实践，在5天内将大型机床换型时间从数小时缩短至几分钟，实现了惊人的生产率提升。这证明了领导层‘身先士卒 (Lead by doing)’的力量。

总结：从推进者到赋能者，构建全员改善文化

Kaizen Event 成功公式 (Formula for Success)



正确选题

+



精心策划

+



高效执行

+



持续跟进

=



突破性成果

一个核心原则：“授人以渔” (One Core Principle: 'Teach People to Fish')



Kaizen Event不仅是解决问题的工具，更是培养员工改善能力、建立持续改善文化的**最佳训练场**。它能“解冻”员工的思维，鼓励并授权他们亲手做出改变。

改善的三个层次与最终目标 (The Three Levels of Improvement & The Ultimate Goal)



原则驱动 (Principle Driven): 黄金标准。改善成为每个人的工作习惯，实现“人人、事事、时时改善”。

系统驱动 (System Driven): 由专家主导，能取得显著成果。

工具驱动 (Tool Driven): 零散应用，成果不可持续。

您的下一个改善机会在哪里？



Kaizen事件推进者实战手册

从精准选题、过程工具到应用方法的全流程指南

使命：从“昙花一现”到“持续改善”

为什么我们的改善会失败？



成果不可持续

缺乏验证、严格的标准作业开发、培训、后续跟进和日常纪律。



团队士气低落

缺乏有意义的成果、规划不足、资源不足、授权不够、后续跟进不力，或将改善用于“裁员”。



误把活动当全部

狭隘地认为Kaizen事件就是精益的全部，而未将其视为整个精益转型之旅的一部分。

我们的使命：作为推进者，我们的目标是引导团队取得有意义、可衡量、可持续的突破性成果。

第一原则：改善真正重要的事

你在爬“对的墙”吗？



对的墙 (The Right Wall):

改善活动必须与企业战略紧密相连。如果改善与战略无关，无论多么出色，都是一种浪费。

对的梯子 (The Right Ladder):

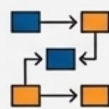
Kaizen事件是实现该目标的正确工具吗？

“对的墙”来自哪里？



战略部署 (Strategy Deployment / Hoshin Kanri)

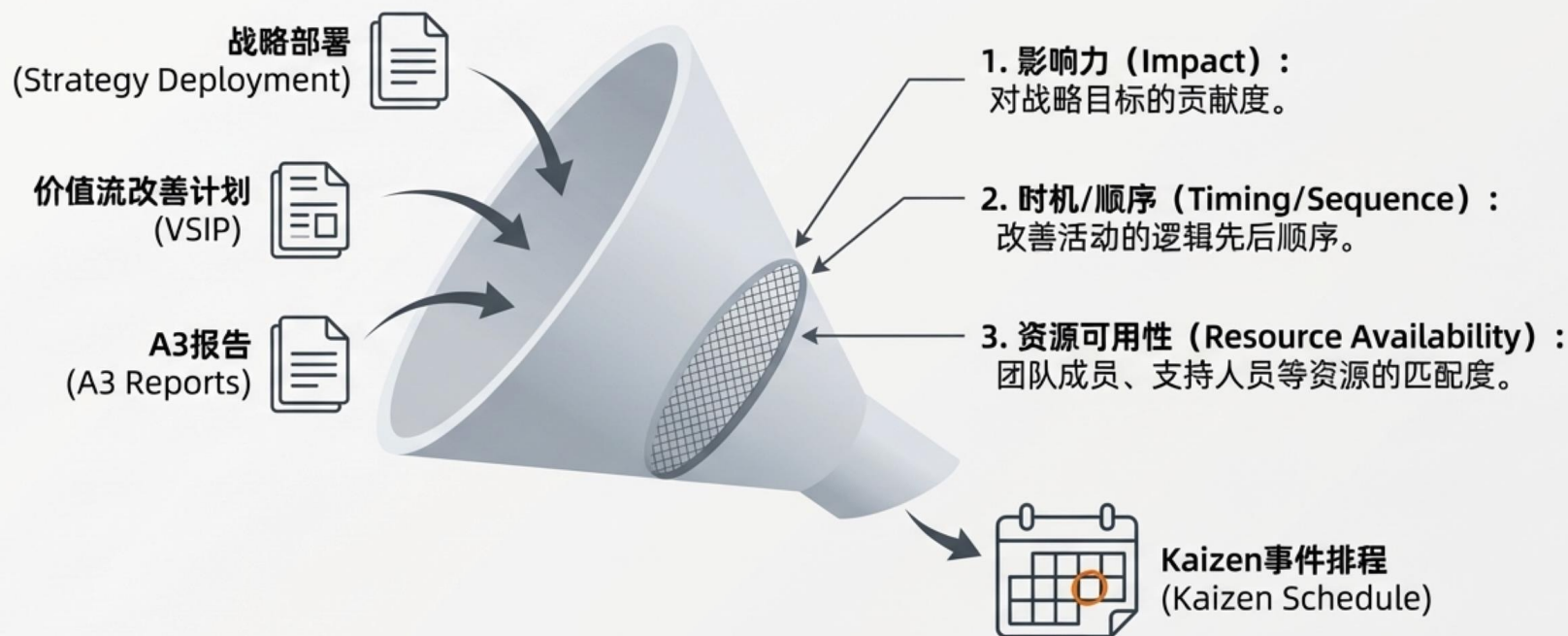
将企业的少数关键战略要务转化为可执行的目标和项目。



价值流改善计划 (Value Stream Improvement Plans - VSIP)

为实现未来状态图而制定的路线图，明确了需要通过Kaizen事件攻克的改善点。

如何识别并筛选高影响力课题



通过一个理性的筛选过程，确保有限的资源被投入到最重要的突破点上，避免“无的放矢的改善”。

Kaizen事件生命周期：一场为期3-5天的“改善特种作战”



Kaizen事件是在一个跨职能团队的努力下，对PDCA/SDCA循环的积极应用。

工具(1): 深入现场, 用数据量化浪费



时间观察表 (Time Observation Form)

记录单一操作员的组件任务和时间, 允许多次循环观察以发现差异。



意大利面条图 (Spaghetti Chart)

追踪操作员或物料的物理路径, 直观地暴露运输和动作的浪费。



标准作业组合图 (Standard Work Combination Sheet)

图形化展示人工、步行、等待和机器时间, 并与节拍时间对比。

深入现场 (Go to the Gemba) - 三现原则:

- 到实际地点
- 与实际人员交谈
- 观察实际流程

工具(2): 解决症状, 还是根除病因?



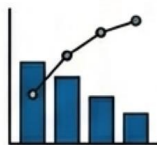
5个为什么 (5 Whys)

通过连续提问, 穿透表象, 直达问题核心。



因果图/鱼骨图 (Cause-and-Effect / Fishbone Diagram)

系统化地梳理问题的所有潜在原因, 通常按人、机、料、法、环等分类。



柏拉图 (Pareto Chart)

帮助团队识别并聚焦于导致大部分问题的“关键少数”原因。

症状 (浪费)

根本原因



工具(3): 巧思优于资本 (Creativity Before Capital)

“像MacGyver一样思考：先动脑，再动钱包”



对策
(Countermeasure)
vs. **解决方案** (Solution)

“对策”是为应对根本原因而采取的行动，它承认改善是一个持续的过程，而非一劳永逸。

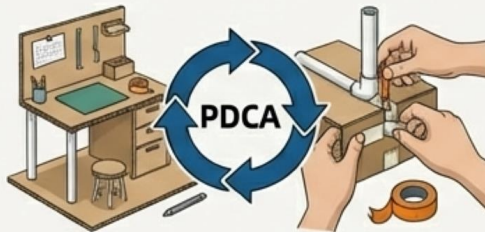
“动手试错（Trystorming）”：停止空谈，开始行动

头脑风暴（Brainstorming）



产生想法（Generates ideas）

动手试错（Trystorming）



通过模拟和实践来“尝试”想法，是PDCA循环的快速迭代。

如何动手试错（How to Trystorm）：



快速原型 (Rapid Prototyping)

使用纸板、胶带、木头、PVC管等低成本材料快速构建新布局、新工具或新流程的模型。



模拟验证 (Simulate & Validate)

模拟新的工作流程，让操作员实际演练，观察并测量效果。

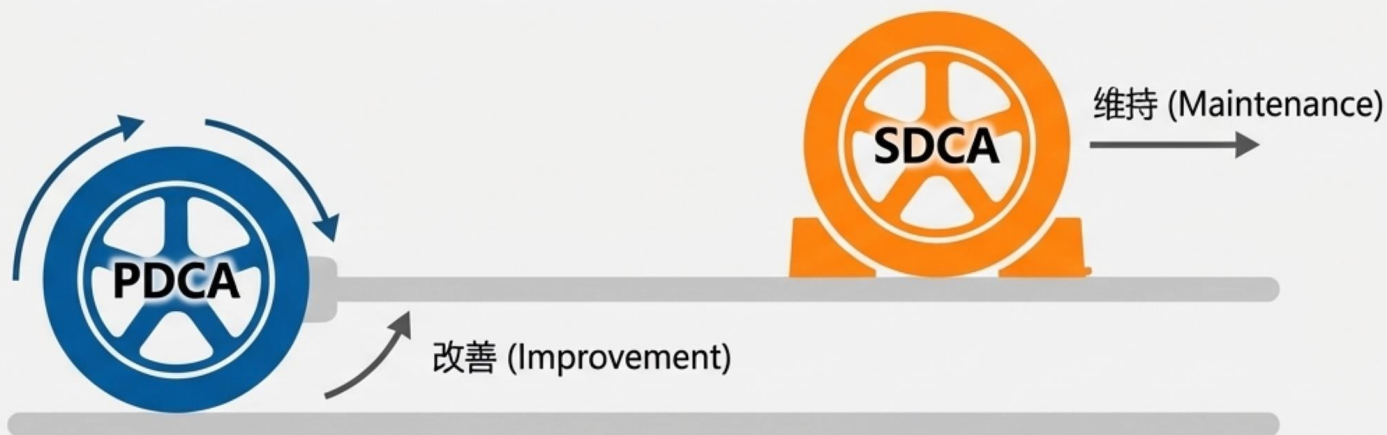


即时学习 (Immediate Learning)

从模拟中即时学习、调整、再优化，当场解决问题。

锁定成果：从改善循环（PDCA）到维持循环（SDCA）

“没有标准化，就没有真正的改善。” - 大野耐一 (Taiichi Ohno)



PDCA (Plan-Do-Check-Act)
改善循环 (The Improvement Cycle)
用于提升标准。



SDCA (Standardize-Do-Check-Act)
维持循环 (The Maintenance Cycle)
用于维持和稳定新标准。



标准化的关键输出 (Key Outputs for Standardization):

- **新的标准作业** (New Standard Work): 清晰定义当前的最佳实践 (工作顺序、标准WIP、节拍时间)。
- **目视化控制** (Visual Controls): 让正常与异常状态一目了然, 使管理更容易。

推进者的后续行动：用改善报纸 (Kaizen Newspaper) 追踪到底

活动的结束，只是改善的开始。

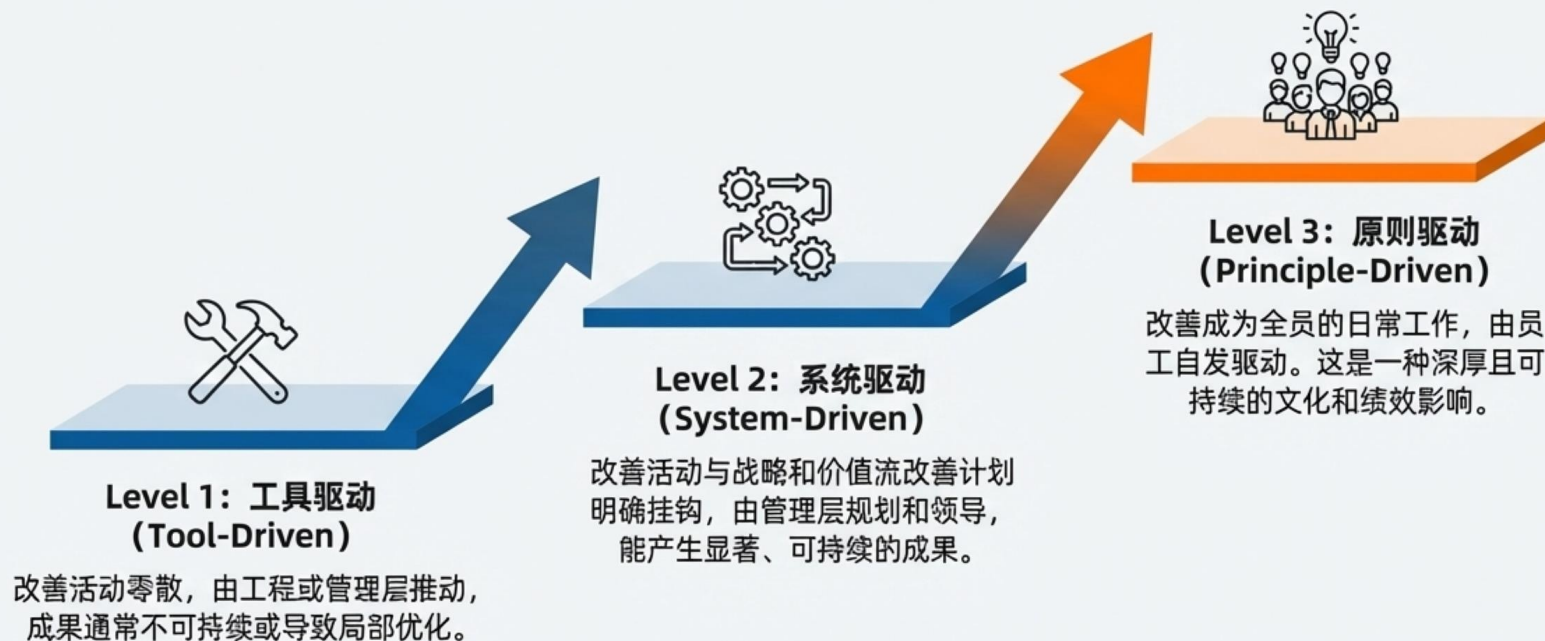
改善报纸 (Kaizen Newspaper)

编号	问题/任务	负责人	截止日期	状态
01	新工具架物料采购	张伟	YYYY-MM-DD	● In Progress
02	更新标准作业指导书	李娜	YYYY-MM-DD	● Closed
03	优化装配线布局	王刚	YYYY-MM-DD	● In Progress

推进者的角色 (Source Han Sans SC Normal) :

- 活动结束后立即与负责人评审每一项任务。
- 将改善报纸纳入日常管理体系（如每日站会）进行持续追踪。
- 确保责任落实，防止任务石沉大海。

终极目标：从事件驱动到原则驱动的改善文化



Promoter's Value: Kaizen事件是催化剂，而非终点。我们的工作是利用事件来培养系统思维和改善原则。

推进者关键成功要素：你的行为决定改善的成败

- ✓ **尊重个人，谦逊行事 (Humility and Respect for the Individual)**：改善是“与”员工一起完成，而非“对”员工做。
- ✓ **坚持“不因改善而裁员”的承诺 (Uphold the "No Layoff" Policy)**：这是获得员工信任和全心投入的基石。如果员工担心失业，就不会有真正的参与。
- ✓ **确保团队全职投入 (“No Yo-yos”)**：杜绝“遥控”参与者。团队成员必须在活动期间100%投入，否则会削弱团队的资源和士气。
- ✓ **警惕“预设的解决方案” (Beware Pre-packaged Solutions)**：在没有深入现场和数据分析之前，不要带着既定答案进入Kaizen。要相信流程，相信数据。
- ✓ **推动管理层担责 (Drive Management Accountability)**：领导的标准作业 (Leader Standard Work) 是确保持续性的保障。

成为变革的引擎

1

始于战略 (Start with Strategy)



选题的精准度，决定了改善价值的上限。始终攀登“对的墙”。

2

忠于流程 (Be Loyal to the Process)



标准化的方法和工具是成功的保障。相信并遵循Kaizen故事线。

3

终于文化 (End with Culture)



我们的最终产品不是一次性的成果，而是组织持续改善的能力。

现在，选择一个重要的课题，运用这本手册，开始你的下一次高影响力Kaizen事件！