



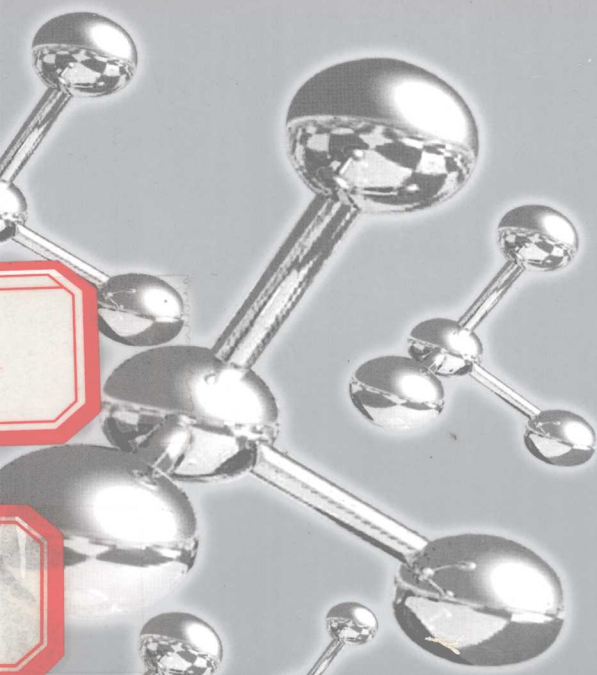
精益思想丛书

低成本 零缺陷 持续改善

挑战“成本减半”的目标，通过坚韧不拔的努力
看似微小的改善必然汇聚成巨大的改革

丰田改善力

(日) 若松义人 著
近藤哲夫
崔柳 译



机械工业出版社
China Machine Press

一处改善必然会带动下一处改善。因此，丰田生产方式提出：“改善、改善、再改善”。这种坚韧不拔的态度正是大多数企业所缺少的。

通过改善培养人才 让改善在企业中落地生根

有人对改善的作用半信半疑，认为改善不过是小范围的成本节约，或是简单的工作方法的调整。实际上，真正的改善是一种思维方式的变革，是一种永不满足的创业状态，更是一种不断追求更高目标的自我挑战。它需要坚韧的态度，持续的努力，远大的理想，更需要踏实的步伐。

上架指导：生产管理/精益生产

投稿热线：
(010) 88379007
购书热线：
(010) 68995259, 68995261
读者信箱：
hzjg@hzbook.com



ISBN 978-7-111-22617-8



9 787111 226178

华章网站 <http://www.hzbook.com>

网上购书: www.china-pub.com

ISBN 978-7-111-22617-8

定价: 25.00元

精益思想丛书

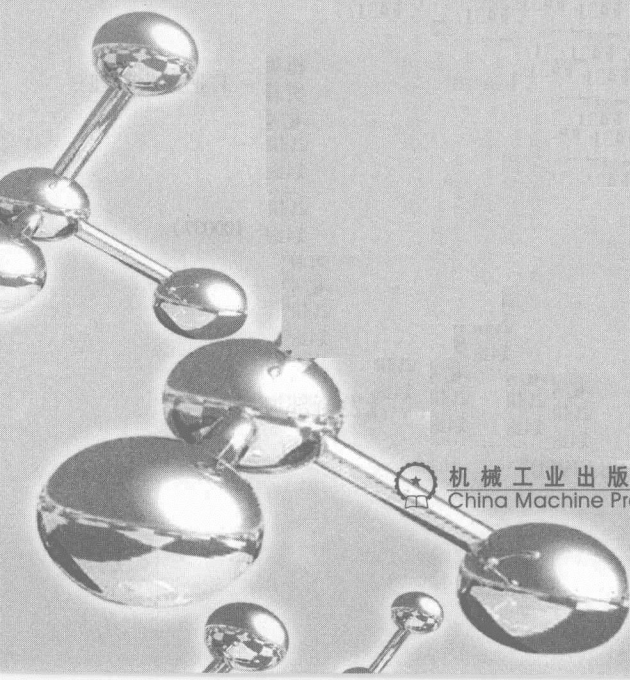
低成本 零缺陷 持续改善

丰田改善力

(日) 若松义人 著
近藤哲夫
崔柳 译



机械工业出版社
China Machine Press



Toyotashiki kaizennryoku 「gennka 2bunn no1」 sennryakuhenoshisso By Yoshihito Wakamatsu & Tetsuo Kondo

Copyright © 2003 by Yoshihito Wakamatsu & Tetsuo Kondo

Simplified Chinese translation copyright © 2008 by China Machine Press

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc., through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd

All rights reserved

本书中文简体字版由株式会社钻石社通过汉和公司授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2007-4954

图书在版编目（CIP）数据

丰田改善力/（日）若松义人，（日）近藤哲夫著；崔柳译．—北京：机械工业出版社，2008.1

（精益思想丛书）

ISBN 978-7-111-22617-8

I. 丰… II. ①若… ②近… ③崔… III. 汽车工业—工业企业管理—经验—日本 IV. F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2007）第 163482 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：胡智辉 版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

145mm × 210mm · 6.125 印张

定价：25.00 元

凡购本书，如有倒页、脱页、缺页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

TOYOTA

| 译 者 序 |

能够两次与丰田亲密接触，非常荣幸。

两年前，翻译了丰田生产方式创始人大野耐一先生的经典著作《大野耐一的现场管理》（机械工业出版社），朴素的文字，简短的篇幅，真实的情感，实用的道理，相信让包括我在内的很多读者都印象深刻，受益匪浅。

今天，再次应邀翻译《丰田改善力》，心情很激动。丰田公司从 50 年前毫无名气的纺织工业公司发展到如今世界领先的汽车制造厂商，其发展速度和竞争实力不容忽视。而这种飞跃的实现正是源自于最早由大野耐一先生提出的“改善”。

很多人都对改善的作用半信半疑，认为改善不过是小范围的成本节约或者是简单的工作方法的调整。实际上，真正的改善是一种思维方式的变革，是一种永不满足的创业状态，更是一种不断追求更高目标的自我挑战。它需要坚韧的态度，需要持续的努力，需要远大的理想，更需要踏实的步伐。

如今的时代瞬息万变，微小的疏忽都可能导致在竞争中落败。因此，我们需要立即开始从“生产至上”到“客户至上”的思维方式的转变，认真思考能够提升企业竞争力的生产方式，并努力学习与此相关的管理方法。相信通过持续不断的努力，看似微小的改善也一定能够汇聚成巨大的改革。

事实上，直到今天，丰田公司也从未停止过改善的步伐。从准时制生产到零库存再到成本减半，他们总是挑战一个又一个更高的目标。而贯穿整个发展历程的丰田式改善力正是他们能够在

TOYOTA

激烈的全球化竞争中走到今天的最强有力的武器。

本书的两位作者都曾经跟随大野先生推行改善。在丰田式改善力逐渐形成的过程中，他们深刻体会到了改善的伟大力量以及改善所带来的巨大效益，因此，也一直致力于丰田式改善力的推广与传播。本书内容正是他们多年来在不同行业内进行改善指导的经验之谈。

本书的最大特点在于数量众多的改善案例，涉及到建筑、食品、化工、运输、医疗等十几个行业，这些真实的案例充分说明了改善的巨大作用。成本减半并不是空穴来风，从起源发展到具体的实施步骤，从基本思维方式到推进过程中可能会出现的问题，书中都有非常详细的解释和说明。成本减半的目标并非遥不可及，只要努力，只要掌握了方法，在不远的将来就一定能实现。

另外，作者自始至终强调了一个观点，那就是人才的培养以及创业信念的传承。在企业的发展历程中，对于事物的理解和看法、生产的方式和方法都会随着时间的推移发生很大的改变，但在这种改变中绝对不能动摇的就是创业者最初的决心和志向。每家企业都有其创业时的理想、发展的历史以及长期以来形成的文化，如果不把这些作为基础，恐怕改善只能是昙花一现，以失败告终。

实际上，丰田生产方式的精髓就是以客户为核心进行永不间断的改变和完善，并且尽可能将最初的创业理想及创业信念坚定不移地世代传承下去。因此，在实施改善的同时，还必须注意人才的培养。通过改善培养人才，培养出来的人才又将新的改善继续下去。只有这样，才能真正做到以人为本、群策群力，才可能实现成本减半的远大目标以及企业自身的宏伟蓝图。

TOYOTA

对于刚刚创业的追梦人，本书会带给你前进的动力；对于事业稳定的企业家，本书会提醒你发展的陷阱；对于身处逆境的管理者，本书会告诉你解决的手段。无论处于企业发展的哪个阶段，相信你都可以从书中找到所需的内容和答案。企业核心竞争力的构筑刻不容缓，那么，就请从阅读本书开始努力奋斗吧！

最后，想借此机会感谢我的妈妈和几位朋友：

国瑞（连锁）税务师事务所高级财税顾问 薛立明

山东雪青茶场有限公司董事长 王维胜

山东雪青茶场北京营销中心总经理 李冰

华睿集团首席科学家 肖钢博士

华睿集团清能科技有限公司总经理 侯晓峰

《东京审判》剧组导演 高群书

一是因为他们对本书翻译工作的帮助；二是因为他们有一个共同的特点，即都处于事业的上升期，希望本书的内容能给予他们精神上的支持，祝愿他们一切顺利！

崔 柳

2007 年 9 月

TOYOTA

前言

“只要坚持，迟早会更好!”

“只要坚持，一定会迎来经济景气的时代!”

我见过的许多企业管理者都坚信这点，在当前严峻的经营状况下必须坚持、忍耐。受景气循环说的影响，他们认为虽然目前的状况不是很好，但是一定会有好转的一天，经济的景气与不景气总是在循环进行着。在经济不景气的时候陷入经营危机，不久后，当经济状况重新好转，之前遗留的问题就会随之解决，这种情况确实屡次出现。不同的行业可能会有所差异，但大家或多或少都持有这样一种观点，即只要坚持就一定会迎来经济状况的好转。因此，面对整体经济环境的恶化，很多人就会认为，与其大刀阔斧地推行改革，还不如耐心地忍受和等待。

这是一个常见的对于改革的错误的观点。

许多管理者都将“现在的经济形势不好”作为经营不善的理由，可是，无论整体环境如何变化，都存在许多致力于经营管理并且业绩卓越的企业。市场的需求确实经常起伏变化，这就要求我们的生产和服务要更加完善。如果由于对市场需求的分析不准而使公司经营陷入困境，管理者就难辞其咎。

所以说，忍受不能够改变任何事情，即使能改变，也是让事情朝着更坏的方向发展。

身处现代社会的管理者，最重要的工作之一就是深刻地认识这种环境变化，并且在此基础上努力将认识转化为行动，也就是我们经常提到的执行力。环境瞬息万变，如果拒绝这种变化或者

TOYOTA

只是在头脑中理解这种变化而寻找各种理由不去落实，那么就一定会被时代所淘汰。我们需要立刻开始从“生产至上”到“客户至上”的思维方式的转变，努力学习与此相关的生产方式与管理方法，这点非常重要。

我在《丰田式育才与造物》一书中，对丰田生产方式做出了这样的解释：它可以围绕着需求和供给进行调节，能够根据销售情况组织生产，能够适应“晴雨天”交织的全天候市场状况。我还明确介绍了它与一般性生产方式的区别，后者只能适应需求大于供给的那种只要有产品就能销售出去的“晴天”状态。另外我还指出，在今后的发展中，如果企业不接受类似丰田的这种能够适应全天候状况的生产模式，公司的经营和管理将无法进行。

本书正是将这种面向全天候市场要求的、需要对现有经营模式做出巨大改变的“改善力”作为核心来组织相关内容。现在，改善这个词已经以“KAIZEN”的表现形式在世界各国流传，几乎没有任何一个企业不去致力于改善的进行，但是，如果改善仅是停留在那种去除表面浪费的成本削减阶段，一旦遇到市场低迷，这种日常性的改善就不会显示出什么作用，此时就难免会有很多人对改善的效果提出质疑。

事实上，直到今天，丰田公司从未间断过改善，而且，许多借鉴丰田生产方式的公司也都在激烈的市场竞争中成功获胜。正如本书将会详细介绍的，改善已经发展为“课题解决型”、“需求提高型”、“一气呵成型”几个阶段，而且，改善的主体也已经发展为生产现场的每一个人，我们需要鼓励每个员工发挥主动性去寻找问题并想办法解决。

在当今时代，一味地忍受现状什么问题也改变不了。首先，

TOYOTA

我们需要有“不再忍耐”的决心，其次，需要有“市场需求是一种全天候状况”的觉悟。此时，我们会意识到唯有改善才是最行之有效的解决手段，唯有改善才能让公司运营得更好。如果你希望成为新时代的优胜者，那么改善的实施就变得万分重要。幸运的是，在日本，我们有类似丰田生产方式这样的标杆或者说是模板。

不过，如果只是把丰田生产方式照搬回自己的公司并原封不动地套用，不但不会取得好的效果，反而可能会带来巨大的混乱。明智的做法是，将丰田作为标杆，结合公司的经营情况和竞争条件，鼓励全体员工发挥智慧和创造力去量身定做一套适合自己公司的改善方法。

在这个迅速变化的时代，每个企业都在思考着如何提高自身的竞争力，如果本书能够在这方面为你带来一些启示，将是我最大的荣幸。

本书大量引用了我的老师大野耐一先生的名言及思路。在大野老师手下工作的时候，我记录了许多他经常提到的管理方法及思维方式，而且，至今仍然保留着一个习惯，即一边翻阅着从前的笔记，一边思考着“遇到这种情况大野老师会怎么做”。本书也摘录了一些自己当时的日记和工作心得，还参照了许多大野老师的出版物，如《丰田生产方式》、《大野耐一的现场管理》、《工厂管理》等。另外，我还引用了很多相关书籍，如丰田英二的《决断》、《丰田英二语录》，以及一些报纸、杂志中的相关报道。

在本书的执笔过程中，得到了许多人的帮助，在此向他们表示衷心的感谢（排名不分前后）。

张富士夫 丰田汽车株式会社社长

TOYOTA

白水宏典 丰田汽车株式会社副社长

林南八 丰田汽车株式会社技术总监

长嶋要市 (株式会社) 东京经营体系研究所所长 北京大学客

座教授

武田正利 钟渊化学工业株式会社社长

辻川昭 藤仓株式会社社长

福田实 (株式会社) 福田组社长

出原洋三 日本板硝子株式会社社长

堀内稔夫 NEC 株式会社社长

马见塚护 丰田汽车九州分社副社长

植松高丰 光洋精工株式会社社长

阪口政博 国立金属工业株式会社社长

竹马理一郎 丰田集团近畿株式会社社长

白鸟近治 爱神轻金属株式会社社长

阵内幸一郎 理光综合技术株式会社社长

岗崎等 (株式会社) 世界工业社长

大岛敦 日总工产株式会社副会长

井手下久登 医疗法人 IDESITA 诊所理事长

松尾后一郎 松尾 FP 株式会社综合研究所所长

最后，我还要向为本书的出版发行默默贡献力量的“21 集团 (编委会)”的今村龙之助、桑原晃弥以及钻石出版社的篠原育夫表示深深的致意，非常感谢！

2003 年 1 月 1 日

TOYOTA

引言

坚定的创业志向是企业发展的稳固基石

对于企业而言，有必要将最初的创业志向世代传承下去吗？

这些年来，在我帮助企业进行生产改革的过程中，体会到这样一个道理，即无论是采用丰田的生产方式还是其他的优秀管理方法，如果希望这些先进的经验能够真正地发挥作用并深入人心，必不可少的一点就是企业自身创业志向的传承。暂且不论发展规模与行业性质，任何一家企业都有其最初的创业热情以及多年来形成的对事物的理解和看法。当企业陷入经营困境的时候，无论出于什么原因，一旦动摇了创业的决心，就等于动摇了所有员工对未来、对发展的信心，这无疑会使困难加倍、危机加深。

随着时代的发展，企业的经营理念已经从“生产至上”变成了“客户至上”，因此，我们对于事物的理解和看法、对生产的方式和方法也必须要进行根本性的转变。不过，在这种转变的过程中，绝对不能改变的就是创业最初的决心和志向。当然，随着时代和环境的变化，创业时的表达方式及工作方法可能已经落伍，会让人感觉有些别扭。当初，在日本企业走出本土进行全球扩张的时候，也经历了一个让世界各国接受日本思维方式的过程。它们根据各个国家的具体情况使用了不同的表达方式，努力让广告语更加通俗易懂，更加符合时代的发展和当地的情况，但是，在整个过程中，唯一没有改变的就是自己

TOYOTA

“落伍”的创业信念。

现在，很多企业都在思考如何才能提高自身竞争力。一些管理者选择了全盘否定传统的做法，彻底采用最先进的生产方法及管理手段，这种做法可能达不到他期望得到的效果。每家企业都有其创业时的信念、发展的历史以及长期以来形成的文化，如果不将这些作为基础，恐怕改善只能是昙花一现，以失败告终。

提到丰田生产方式，至今还有许多人固执地认为它只不过是致力于精细生产的一种方式方法。实际上，丰田生产方式的核心就是丰田佐吉、丰田喜一郎等前辈们“立足客户需求，力争生产最好的商品”的创业思想，只是这个思想已经随着时代的变化得到了巨大的发展和完善。

如果只看到某一阶段的工作方法就断言“这是丰田生产方式”，恐怕又犯了一个常识性的错误。丰田生产方式应该是以客户为核心进行的永不间断的改变和完善，并且尽可能地将最初的创业理想及创业信念坚定不移地世代传承下去。

身为管理者，如果期望企业能长远发展，而不是短期的竞争力提高，那么这种面向全体员工的创业志向的灌输和影响就非常重要。当然，真正想做到这一点并不容易。不过，如果企业没有以此为出发点培养人才，无论它采用多么先进的方式与方法，也只能是昙花一现，不会形成真正强大的企业竞争力。

将自身的收获世代传承是一种知恩图报

丰田的强大之处就在于这种对人才培养的热情。张富士夫社长就曾多次亲自走向基层管理岗位，反复告诉大家“请注意培养人才，请注意培养下属”。

TOYOTA

他认为，把从前辈那里学来的经验毫无保留地教给年轻的一代是一种知恩图报的行为。他还曾经就此问题说过下面的话：

我认为企业的发展就是一个世代传承的过程。就丰田来讲，从丰田佐吉到丰田喜一郎就是这样的一种传承。在这种世代相传的过程中，企业才会逐渐走向健全和完善。

另外，张富士夫社长还有很多话给我留下了极为深刻的印象。他曾说过，人才的培养大致需要经过五个过程，简述如下：

- 严格灌输对事物的基本看法和思维方式；
- 明确目的，让员工主动思考解决问题的方法；
- 鼓励员工挑战困难；
- 增强员工坚持到底的信心；
- 如果遇到难题，欢迎随时与上级沟通。

信念的传承与人才的培养密不可分

在丰田公司，我们就是以这样一种形式自上而下地向员工灌输对事物的基本看法及思维方式。我们培养每一个普通的员工，培养出来的员工又去培养他们自己的下属，创业的信念与志向就这样一代一代毫无保留地言传身教下去。

所谓生产改革，并不是单纯地改变生产方法。通过改善，培养员工，培养出来的员工又将新的改善继续下去，这是一种体系。在能够激发员工智慧的生产现场，改善不仅是改革的手段，同时还要把它看成是一种培养人才的手段。因此，只有将创业初期的理想作为基础，才能够避免“模仿改善”，让改善真正地发挥作用，帮助你实现理想。

TOYOTA

对于那些希望改变的企业管理者，请首先确认自己的创业理想，在此基础上，请确认公司是否存在“传承理想，培养人才”的风气。如果没有这两点，无论采用多么先进的手段和方法，都不要期待会有多大的效果。反之，只要将这两点坚定不移地贯彻执行，在不出现方向性失误的前提下，企业毋庸置疑地会发展成为实力强大的公司。

引言

第一章

第二章

第三章

第四章

第五章

第六章

第七章

第八章

第九章

第十章

第十一章

第十二章

第十三章

第十四章

第十五章

第十六章

第十七章

第十八章

第十九章

第二十章

第二十一章

第二十二章

第二十三章

第二十四章

TOYOTA

目 录

译者序

前 言

引 言

第1章 丰田式成本减半战略的起源与发展/1

- 1.1 为什么最终确定了成本减半/1
- 1.2 为实现成本减半目标所进行的标杆管理/4
- 1.3 为什么需要降低成本/8
- 1.4 成本削减应从客户的角度出发/11
- 1.5 改善不能停留在意识上，需要落实到行动中/14

第2章 在实施成本减半战略时容易出现的一些错误/18

- 2.1 要求供应商同比例削减成本/18
- 2.2 盲目追求低人工成本的海外扩张/21
- 2.3 通过先进的设备去解决问题/24
- 2.4 非人性化的裁员/27
- 2.5 过于倚重经验与范本/30
- 2.6 明确地向员工解释改善的重要性/32

第3章 实现成本减半所需的基本思路与思维方式/35

- 3.1 改善所需的态度与着眼点/35
- 3.2 对丰田生产方式的理解：在掌握原则的基础上自由发挥/39

TOYOTA

- 3.3 培养发现浪费的意识/42
- 3.4 浪费的形式正在不断地发生变化/45
- 3.5 时间的分配与利用：注意工作的内容及机器的使用率/47
- 3.6 改善从生产秩序的破坏开始/50

第4章 从部分改善开始累积经验/53

- 4.1 不要将否定过去作为改善的开始/53
- 4.2 抛开书本经验，置身改善现场/57
- 4.3 问题的解决方法及改善的思维方式/60
- 4.4 改善的具体顺序/63
- 4.5 改善的推进/66
- 4.6 检查改善的结果/69
- 4.7 改善的水平展开及全新开始/72

第5章 一气呵成的整体改善/75

- 5.1 解决交货期滞后的问题/75
- 5.2 与协作公司共同成长/78
- 5.3 改善需要一气呵成/81
- 5.4 示范生产线的设立以及旧设备的废弃/83
- 5.5 坚持领先一步的改善/86
- 5.6 改善的目的是为了增加需求/88

第6章 迈向成本减半的具体步骤/92

- 6.1 从彻底的清理整顿开始/92
- 6.2 设定产品编号/97
- 6.3 增加市场需求/100
- 6.4 迈向成本减半的83个课题/103
- 6.5 改变未必更好的一些方面/106