

トヨタ式ならこう解決する

「日」 若松义人 著 陈盈 译
根治顽疾，分析企业如何快速成长
现场管理，七大改变决定公司成败

你的公司有什么病



中信出版社 CHINA CITIC PRESS

人才

你最缺乏什么人才

成本

为什么难以削减成本

士气

员工士气不高怎么办

滞销

怎样满足客户的需求

故步自封

企业发展停滞怎么办

失误与投诉

如何面对、如何处理

效率

公司存在哪些效率低下的问题

トヨタ式ならこう解決する

你的公司有什么病

[日] 若松义人◎著

陈盈◎译

中信出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

你的公司有什么病 / (日) 若松义人著; 陈盈译. —北京: 中信出版社, 2011.11
ISBN 978-7-5086-2941-4

I. 你… II. ①若… ②陈… III. 企业管理—经验—日本 IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 147453 号.

TOYOTA-SHIKI NARA KOU KAIKETSU SURU!

Copyright © 2006 by Yoshihito Wakamatsu

Original Japanese edition published by TOYO KEIZAI INC.

Simplified Chinese translation rights arranged with TOYO KEIZAI INC.

through EYA Beijing Representative Office

Simplified Chinese translation rights © 2011 by China CITIC Press

本书仅限于中国大陆地区发行销售

你的公司有什么病

NIDE GONGSI YOU SHENMO BING

著 者: [日] 若松义人

译 者: 陈 盈

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 三河市西华印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 13.75 **字 数:** 145 千字

版 次: 2011 年 11 月第 1 版 **印 次:** 2011 年 11 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2008-5262

书 号: ISBN 978-7-5086-2941-4 / F · 2397

定 价: 38.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

网 站: <http://www.publish.citic.com>

服务热线: 010-84849555

投稿邮箱: author@citicpub.com

服务传真: 010-84849000

“公司虽然引进了丰田生产模式（丰田模式），但总是很难将它落到实处。”

“书是看了，也照做了，可实际的进展并不像书上写的那样。”

尽管丰田模式早就闻名遐迩，但在很长一段时间，其操作方法却是一个谜，甚至有人将其称为“黑匣子”。现如今，大量阐释其操作方法的书籍得以出版，丰田模式也逐渐被揭开面纱，呈现在越来越多的公司、团体和个人面前，这让人颇感欣慰。

但与此同时，难于落实、在实践中不断碰壁的叹息声也不绝于耳。究竟是什么导致了这样的结果？我认为，最大的原因是这些人把丰田模式当成了操作指南。

丰田模式可不是操作指南，它不是通过一些条条框框来限制人的行为，而是将自由发挥“人的智慧”放在首位。正因为如此，员工才能不断成长，企业才能前景无限。

可是，人们往往更喜欢轻松地依照操作指南来做事。他们觉得动脑思考是一件麻烦事，从而思维变得越来越僵化。如果平时就很少开动脑筋来“改变做法”、“改进组织架构”，在引进丰田模式之

后就更难以落实了。何况，人类的本性就是讨厌变化，一旦要改变其惯有的做事方式，很容易产生强烈的抵抗心理。

对很多人来说，丰田模式中的观点、思考方法和行为方式“与之前的经历完全不同，令人很难接受”。因此，在公司里仅凭高层或管理层的指示和命令，“落实丰田模式”自然很难开展下去。

迄今为止，我知道很多工作现场为了实施丰田模式而饱受煎熬。但也见过很多公司和个人战胜困难、真正将丰田模式引为己用，从而快速成长。

从引进丰田模式之初到最后的落实，整个过程中会遇到很多问题，本书将以个案分析的形式展现这些问题，并深入浅出地阐释解决的方法。本书不仅可以促使人们开动脑筋，还将为公司、团体或个人提供一种通用的问题解决方案。

阅读本书时，读者将会不时发出“原来如此”的感叹。而这其中的感悟，将会给人以巨大的收获。

一旦掌握了思考的方法，将形成一种良性循环：继续吸引善于思考的人才，这些人才又能创造出新的服务和产品，并培养出更有实力的人才。

丰田模式其实并不难，关键在于用心感悟。本书旨在促进读者的认知能力与实践能力，并为“培养人才”、“培养产品”、“培养顾客”三大目标的实现提供助力。

卡尔曼株式会社 若松义人

前 言	IX
第一章 你最缺乏什么人才	1
要提示，不要命令	
【问题 1】能发现问题的人才	
——食品制造商在推行生产改善的第二年遭遇的瓶颈	3
【问题 2】具备大局观的人才	
——食品制造商的整体最佳化	8
【问题 3】能通盘审视工作的人才	
——医院的内部生产转型	13
【问题 4】只有想法没有行动	
——公司“少人化”	17
【问题 5】现场领袖	
——制造商的权限改善	22
【问题 6】真正高效的人才	
——食品制造商繁忙的老员工们	26
● 现场管理解决之道！●	30

第二章 为什么难以削减成本 33

通过竞争与“调和”来压缩成本

- 【问题 7】想法太短视
——成本减半计划 35
- 【问题 8】成本下降后无事可做
——电机制造商的保守型改善 40
- 【问题 9】成本观念淡薄
——杂乱的工厂现状 45
- 【问题 10】不愿走出自己的地盘
——地产商的全公司改善 49
- 【问题 11】缺乏库存意识
——服装厂商的减少库存计划 53
- 【问题 12】缺乏熟练使用机器的自觉性
——自动化推广 57
- 现场管理解决之道 II ● 62

第三章 不想工作——士气不高怎么办 65

与其讲道理，不如以情动人

- 【问题 13】生产现场意见不统一
——食品制造商小时工的抗议 67
- 【问题 14】团队意识淡薄
——国外工厂的学习会 72
- 【问题 15】没有共同的愿景
——办公机器制造商的工厂模型 77

【问题 16】整顿不够彻底	
——零件制造商的工厂“展示厅”	81
【问题 17】公司气氛不够和谐	
——零件制造商的招呼习惯	86
【问题 18】现场不服从命令	
——电机制造商来自车间的进言	90
● 现场管理解决之道 III ●	95
第四章 滞销问题——怎样满足客户的需求	97
在考虑客户的问题之前，先站在客户的角度进行思考	
【问题 19】想当然的主意	
——医院的过剩服务	99
【问题 20】没有客户意识	
——建材制造商的知名厂长	103
【问题 21】没有意识到“客户利益”	
——办公用品制造商的独行社长	107
【问题 22】有的东西是不能改变的	
——食品制造商的客户流失	112
【问题 23】改善难以扩展	
——办公机器拆分事件	116
● 现场管理解决之道 IV ●	121

第五章 故步自封 123

想要休息的时候，要让自己尽量往前多走半步


- 【问题 24】止步不前
——退步现象 125
- 【问题 25】改善太慢
——机械制造商的急性子社长 129
- 【问题 26】难以描绘的蓝图
——办公机器制造商的意外大改善 133
- 【问题 27】难以察觉的自满
——电子零件制造商的停滞现象 137
- 【问题 28】不懂得质疑规则
——改善发布会 141
- 【问题 29】职场环境难以好转
——制造商的清理整顿工作 145
- 现场管理解决之道 V ● 149

第六章 面对失误与投诉 151

成功的体系能从“失败”中吸取教训

- 【问题 30】不去挑战
——“快速执行科” 153
- 【问题 31】不以零失误率为目标
——操作零失误化 157
- 【问题 32】无法预防失误
——沟通不畅 161

【问题 33】危机意识淡薄	
——建材制造商的当机立断	165
【问题 34】不懂开展下属教育	
——公司的“辞退”社长	169
● 现场管理解决之道 VI ●	173
第七章 提高组织效率	175
在统计经营数字之前，应该先考察现场	
【问题 35】难以裁员	
——建材制造商的裁员问题	177
【问题 36】合作公司不够配合	
——住宅建筑商的长期劝导工作	182
【问题 37】没有把工作现场放在首位	
——管理部门改善	186
【问题 38】不能持续跟踪结果	
——食品制造商令人惋惜的遗产	190
【问题 39】只看数据而忽略了实际	
——房屋建筑商的成果主义	194
【问题 40】没有发挥派遣员工的智慧	
——制造商的派遣员工问题	198
【问题 41】员工的负担	
——电子零件制造商通过 ISO 认证的经过	202
后 记	207



第一章

你最缺乏什么人才

要提示，不要命令

【问题 1】能发现问题的人才 ——食品制造商在推行生产改善的第二年遭遇的瓶颈

在工作现场勤于思考

管理和培训人员或书中将要提到的改善推进小组，都应该致力于服务工作现场，而不是把自己当成主角。通过“下命令”的方式来解决，虽然能够立即生效，但这种做法具有短视性。培养工作现场员工的思考能力、建立“自觉思考、自主工作的风格”是至关重要的。

日式生产模式（比如丰田模式）绝不是操作指南，要在工作现场充分落实这一模式，需要相当的毅力与耐力。

让工作现场的员工自发地寻找答案，是丰田模式非常关键的一环。什么地方存在浪费？如何解决问题从而杜绝浪费？在寻找最合理答案的过程中不断思考，丰田模式就这样形成了。

有的人能够自己找到答案，从而顺利地进入下一步改善环节。而有的人只会听从管理人员的指示，他们的进步因此停滞，注定被这个竞争激烈的社会所淘汰。因此，要引导员工在工作现场进行自觉思考，自主找到答案。

虽然很多人懂得这个道理，但在工作现场实际操作起来，却往往不如想象中那么顺利。

案 例

以悠久历史和优良传统著称的食品制造商A公司，在进行生产改善一年后，取得了相当显著的成果。在改善过程中A公司发现，之前的制作方式存在着很大的浪费，A公司最终通过大力贯彻5S原则（整理、整顿、清扫、清洁、训练），在杜绝浪费方面取得了较大进展。

第二年，A公司的改善推进小组决心一鼓作气，争取获得比去年更好的成绩。但工作伊始，不仅没有取得预想中的成绩，反而处处碰壁。在第一年，显见的浪费问题基本得到了解决。下一步的工作重点，是由车间的员工自己来发现和解决问题。但这一点往往很难实现。

推进小组感觉到问题很棘手，于是决定召集车间的负责人每月开两次会。问题就此产生了：车间传来了很多的不满。

“你们总是说要改善，可是从何改起？”

显见的浪费问题已经得到了解决。尽管存在一些人手不足等问题，但从现状来看还不算太紧迫。要想进一步节省成本，并不是那么容易。对于每天生产任务较重的车间工人来说，推进小组一个劲地让他们“改善”，实在是有些聒噪。

小组成员其实也能理解他们的心情。但是为了落实生产改善的任务，他们的工作也必须继续往前推进。在他们看来，这其中还隐藏着很多问题有待解决。

在一次会议中，小组成员之一的Z先生终于忍不住对车间进行了提示。他指出，某条生产线存在很大的浪费，如果针对它进行改善，应该能够提高生产效率。那条生产线的负责人大吃一惊道：“是吗？”尽管被提示，但他并不知道接下来该怎么办。于是他问道：“那具体应该怎么办呢？”于是Z先生将改善的方法一一告知。

说到兴头上，Z先生一股脑儿把其他的问题点全都列举了出来，并进行详细指导：“如何如何……这样做就可以了。”其他成员虽然对Z先生的做法有些质疑（“提示到这种程度，似乎有违推进小组的本意”），但转念一想：“改善既然遇到了瓶颈，那么指出具体的问题也无可厚非。”于是其他成员没有提出异议。这是由于担心影响成绩而出现的一种情况。

这种情况在接下来的会议中屡次发生。的确，这种做法可以提升成绩。但是车间就会养成一种习惯：听取会议指出的问题，并按要求照做就可以了。推进小组要求的事情虽然得到了执行，但员工对于要求之外的事情绝不出手，也不懂得如何着手。原本计划的“员工现场自主改善”更是难以实现了。

◎——过于详细的指导是管理大忌

在推进小组进退两难之时，他们找到帮忙进行生产改善的Y先生讨论此事。

听他们说明来意之后，Y先生是这样告诫推进小组的。

“你们呀，太着急进行改善，所以就忍不住出言提点。但是你们好好想想，改善的基础是什么？告诉车间的人要这样那样去做？”

这种过于详细的指导不值得提倡。你们不光把问题指了出来，还把具体的改善方法全都说了出来，那车间的员工就不会自主思考问题了。这是丰田模式的大忌。”

在此基础上，Y先生的建议是：“一边工作一边还要动脑筋，的确会比较辛苦。但是人往往就是这样，只有遇到困难时才能急中生智。因此，改善就应该从发现问题开始入手。”

改善是需要时间的。不停地尝试，不停地碰壁；为权衡各种方案而焦躁不安；同事之间不约而同地陷入一个心理怪圈——“要是他能教我就好了”、“他直接告诉我怎么做就好了”。

在这种关键时刻，如果不能坚持下来，改善活动将无处扎根。

管理层在指导下属的时候也是一样，最重要的是要有耐性，要引导他们进行思考：“这件事情你是怎么想的？”在听取下属的回答后，要控制自己的告知欲望，建议他们：“再稍微往那个方向考虑一下如何？”而不是立刻给出答案：“不能这样，应该那样去做。”培养人才需要的正是这种耐性。

◎——“彻底放手”与“倾囊相授”皆不可取

曾任丰田汽车公司副社长、被称为丰田模式之父的大野耐一，也是一位相当有耐性的人物。在遇到求教时，培训人员往往会立刻回答道：“你为什么不这样做呢。”而大野则经常批评培训人员的这种行为：“你不要像望子成龙的母亲一样这么快给出答案！”他的行事方针是：让对方去自主寻找答案，而不是直接告诉他们。

不仅如此，当下属按照管理层的“答案”照做的时候，也会被

大野批评。他提出，真正的工作“不能只是按照命令照做，应该开动脑筋，尽量把事情做到更好”。不经过思考就去索取答案的人很愚蠢，在此之上照搬答案的人更是愚蠢。大野就是这么严格要求下属的。

所有事情都任凭下属做主的“彻底放手”型和凡事都详细指导的“倾囊相授”型——这是管理人员的两大禁忌。

不管花费多少时间，也要让员工充分思考，并给予恰当的建议。不论是丰田模式，还是普遍意义上的公司人才培养，这样的举措非常重要。绝对不能无视下属或是工作现场员工的“思考能力”。

A公司的改善推进小组发现，“并不是工作现场没有思考能力，而是自己没有激发他们的思考能力”，于是，他们的工作方式发生了很大转变：让人头疼的会议减少了，更多的是走入车间，去倾听车间工作现场遇到的困难和问题。在此基础上，提出合适的建议，再让员工自己去思考。

不久，车间的情况逐渐好转，过程虽然缓慢但却得到了根本性的改善。