

丰田式 改善力

改变世界的
跨国公司

(日) 若松义人 / 著
王景秋 / 译

从基础开始，简单易懂，成业育人

TOYOTA

竞争之潮席卷全球，不管是营利企业还是非营利组织，甚至于家庭和个人。
那么，你将如何面对？

トヨタ式カイゼン入門

市场之门已被打开。这是一个任何人、任何团体组织都将被卷入竞争的时代。
丰田式改善的策略和行为将会拯救你和你的家庭、社会、团体及组织。

 **机械工业出版社**
CHINA MACHINE PRESS



丰田式改善力

トヨタ式カイゼン入門

五島隆夫 著

2014年11月20日発行
ISBN 978-4-13-011000-0

丰田式改善力是历经七十载，依靠自主经营，在制造汽车的同时，最终实现自我价值的经营方式。其目标是为了顾客，创造最强势的成本价，实现最强的人才培养。丰田式经营方式吸引了全世界先进企业的关注，并被包括美国在内的世界各国广泛应用。

本书作者基于多年对丰田企业的深入研究，精心整理出十个项目，以最简单的方式向读者讲述丰田震撼全世界的“丰田式改善力”的真面目。

Toyotashiki Kaizen Nyumon

Copyright©2007 by Yoshihito Wakamatsu

Original Japanese edition published by Diamond, Inc

Chinese simplified character translation rights arranged with Diamond, Inc.

Through Shin Won Agency Co.

Chinese simplified character translation rights © 2009 by China Machine Press

本书引进版权登记号：图字：01-2008-1174

图书在版编目（CIP）数据

丰田式改善力/（日）若松义人著；王景秋译. —北京：机械工业出版社，2009.1

（改变世界的跨国公司）

ISBN 978-7-111-25463-8

I. 丰… II. ①若… ②王… III. 汽车工业—工业企业管理—研究—日本 IV. F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 167888 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：李新姐 责任校对：侯 灵

责任印制：李 妍

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2009 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·12.75 印张·1 插页·137 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-25463-8

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：（010）68326294

购书热线电话：（010）88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：（010）88379001

封面无防伪标均为盗版

编辑的话

编辑们在看完初稿之后，都说：“终于理解了丰田式改善力的实际内容了。”但接着，他们就提出了疑问：“采用丰田式改善力的那些公司真的是在这样做吗？”我想读者朋友们也会有这样的疑问吧！我可以很肯定地回答你们：“是的，他们确是在这样做！”

不过，由于每个公司发展状况不同，对丰田式改善力的应用不管是在质的方面还是在量的方面都有很大的不同。

丰田式改善力就像是富士山，而引进它的公司就像是爬富士山的人。

有些公司通过日常的磨炼，通过解决一些小的问题不断地积累经验并积蓄了巨大的能量，也拥有了坚忍不拔的毅力，所以他们现在已经爬到了八合目^①，离山顶仅剩咫尺之距。比如那些在竞争激烈的国际市场中经过无

① 富士山由山脚到山顶分为十合，由山脚下出发到半山腰称为五合目，由五合目再往上攀登，便是六合目、七合目，直至山顶的十合目。很多人以登上富士山为荣。——编者注

数次的洗礼并获得了一定优势和地位的国际著名企业，特别是与汽车、精密仪器、电气相关联的企业多属于此类。当然，这和行业性质以及企业规模的大小几乎是没有关系的。

也有些公司刚刚到五合目，正准备向六合目、七合目冲刺。对丰田式改善力的基本手法——“学习·模仿·创造”已经掌握了，虽然还没有解决大的问题，但每前进一步都能有成就感，并且这种成就感会推动他们更进一步。不过，其中也有一些公司满足于这种小小的成就，在山中小屋休息得过久而失去了登越山顶的欲求，又返回到了五合目。

还有一些公司一直在一合目、二合目徘徊不前，一直在考虑着要不要登顶（拥有强大的竞争力）？如果要，那么要做什么样的准备（学习和模仿）以及要选择什么样的方式呢？

当然，也有一些公司来到了山脚下，一看山顶如此之高（超常识的挑战、日日改善）便断了爬山的念头，直接就放弃了。

由于每个公司对丰田式改善力的基本内容的掌握有所不同，其发展阶段也不同，所以采用丰田式改善力的内容也有相当的差异。但相同的是，掌握了基本内容的公司的改善是加速度前进的（如成本降低了），而忽视基本内容的公司的改善仅仅停留在玩玩的阶段（别说是成本降低了，可能还会有所增加）。

丰田式改善力的真谛

丰田式改善力是一种历经七十多年的岁月、在用自己的力量制造汽车的过程中创造出的独特的经营方式。

其目标是为顾客创造最低的成本并培养最有用的人才。

就像一边对汽车界进行广泛的标准检测一边进行汽车的生产一样，创造或运用丰田式改善力的公司有时也会仔细研究一下别人介绍的经营技巧，并加以消化使之更适合自己的公司，还会采用必要的手段方法来创造出新的经营方式。

丰田式改善力聚集了全世界经营者的目光，不管什么行业，也不管企业规模的大小，世界各地的企业都在不同程度上引进丰田式改善力。在引进之后使其本土化，更易于让本国的员工和作业人员接受和应用，而且很多时候还会作为本国的技术再介绍给日本。可以说，丰田式改善力已经被应用于世界各个角落了。

丰田式改善力的五大关键要素



要素一 必须目标远大 誓做世界的顶级企业

事实证明，引进丰田式改善力的企业都取得了飞跃式的发展。

要素二 关注最新的潮流变化

事物都是运动的、变化的。丰田式改善力把这一真理应用到了经营方式上。变化着的事物是正常的，停滞就是一种罪恶。

要素三 明确开始和最终的目标

没有基准点的作业仅仅是一时的想法。制定目标，然后做好时间表和步骤安排，确定好到什么时候、需要做什么、怎么样来做，并随时检查进展情况，这样才能一步步地靠近目标。

要素四 要有大胆的、突破性的想法

不是生产要卖掉的东西，而是要卖掉生产的东西。要不断地挑战常规性的事物和观点。

要素五 合理利用经营资源并力求做到保护地球环境

看得到的经营资源（劳动力、设备、原材料、资金、信息）要充分利用，看不到的经营资源（智慧、干劲、沟通）也要有效利用，而时间，则更要充分有效地利用。



立刻着手运行丰田式改善力的十项条件

经常有人对我说：“我们想学习丰田式改善力，你给我们简单地总结一下它的精髓吧！”这是一种经历了七十多年的岁月、引来无数先进企业关注学习的经营方式，要想简单地介绍还真是不容易。

因此，详细的介绍就交给拙著了，在这里我只是斗胆整理总结了一下各个公司要想引进丰田式改善力所需的十项条件——当然，其重要性并无先后顺序之分。如果觉得我言之有理，再开始引进应用。一定要仔细地阅读过本书之后再采取相应的对策。

- ① 建立改善队伍。用数据和图像来展示改善后的成果。
- ② 标准检查——按照指定标准检测(竞争对手的产品)，以比较和改进自己的产品。
- ③ 不隐藏公司存在的问题，使之明确化。
- ④ 用数据表示要求赔偿的产品和劣质品，并使之降低为零。
- ⑤ 调查生产时间（从着手进行生产到交货）并缩短它。
- ⑥ 彻底贯彻工作中的“5 S”，使浪费降低为零。
- ⑦ 制作星取表，培养多能工。让他们能够兼顾到各方面的工作。
- ⑧ 把工作的顺序流程书面化。制作标准作业书，明确改善的起点。
- ⑨ 逐一解决问题，发挥聪明才智进行改善。
- ⑩ 致力于成本、工作、作业的可视化管理。

目录 CONTENTS

编者的话

丰田式改善力的真谛

丰田式改善力的五大关键要素

立刻着手运行丰田式改善力的十项条件

序 章 努力七十载 终获世人瞩目

丰田式改善力是全球通用的来自日本的经营方式

1 丰田式改善力没有终点，永远都是现在进行时 //3 2 成功引进丰田式改善力必采用的三项经营行为 //4 3 脱离目标就会产生更大的浪费 //7 4 丰田式改善力的五个目标 //8

第1章 各公司集团的最终目标是爬到山顶

全方位贯彻丰田式改善力，创指世界最强企业

1 何谓以丰田式改善力为基础的 CUMS 方式 //15 2 丰田式改善力不是机械的指导理论，同时需要思考和切实的行动 //18 3 从第一步的“学习”到第二步的“模仿”直至三级跳的“创造” //20 4 丰田式改善力有很强的吸引力，但同时也有很大的难度——有的公司可以采用但有的公司却没有能力引进 //26 5 《孙子兵法》说“知己知彼，百战不殆”——学习、模仿甚至对丰田式改善力进行再创造的目的何在 //29 6 所谓公司就是为客户创造附加价

值的地方——丰田式改善力是如何看待公司的工作的呢 //31

丰田式改善力用语汇编（一）工作的效率化篇

第2章 探寻获得世界瞩目之因

有人说“要通过改善培养出推进改善的人才”

1 世人皆知富士山是日本最高的山——远观很美，但近看则会发现咕噜咕噜滚动的岩石 //37 2 环境变了，所谓的常识也变了——为什么说丰田式改善力是超常识的经营 //39 3 东方文化和西方文化的融合——丰田式改善力遍布全球 //42 4 从黑暗中再出发、从破产的危机中学到的超强的经营方式——此时，丰田式改善力的框架已基本完成 //44 5 综合经营者的智慧和员工的智慧——丰田式改善力是由上而下和由下而上相结合的经营 //47 6 丰田式改善力的三大支柱 //48 7 不管是阴雨连绵还是阳光灿烂都无须担心——丰田式改善力会根据需求的变化而进行灵活的变化 //51 8 丰田式改善力是世界上组织变革的领导者们所追求的一种改善方式 //52 9 要持续进行改善，需要激励型领导者 //53

第3章 成功的经营策略不仅仅如此

理解丰田式改善力所需的九大要点

1 自己的城堡自己守是走向成功的关键——丰田式改善力的目的就是成为世界最强企业 //57 2 句句皆是真知灼见——正因为有这样的企业文化，丰田式改善力之花才会鲜艳开放 //58 3 信息和思维是公司的血液，成长中的企业到处都流淌着这样的血液——矩阵组织培养全天候型职员 //61 4 人类最善于对变化进行灵活应对——重视发现、想法和深思熟虑后的行为 //63 5 时间就是金钱。有浪费就不会前进——一切从消除浪费和偏差开始 //66 6 在企业间的竞争中获得胜利的关键是团结力——重视团队合作，把

员工的心拧成一股绳 //70 7 人类是思考的动物，思维的力量是无限的——任何地方都要有“好的产品，好的想法” //71 8 有失败公司才能成长——不逃避、不隐藏、不重复同样的错误 //73 9 满足的时候公司的成长会戛然而止——全体员工参与的、不断变化的丰田式改善力 //75

丰田式改善力用语汇编（二）经营管理篇

第4章 不需要评论家 要成为问题的所有者

引进丰田式改善力需要做的十三项准备

1 时刻进行标准检查——知己知彼方能百战百胜。了解竞争对手的长处和短处 //81 2 彻底消除浪费——降低成本价，保护地球环境 //83 3 平准化（消除偏差）——工序、人才能力和生产量的均衡化是前提 //85 4 发现问题、解决问题——不做等待指示的员工，善于思考积极行动的员工才是主角 //87 5 询问五次“为什么”——找不到真正的原因就无法真正地解决问题 //90 6 主动去做——展示成果的星取表、培养多面手、制定工作程序图 //91 7 抛弃死板和僵硬——要有扔掉原来积累的经验的勇气 //96 8 让所有人了解可视化管理——如果是理解了并主动地进行，生产效率将会大幅度提高 //98 9 顾全大局——员工的职责是做好分内的事和提高效率 //100 10 主动找工作来做——对工作积极的姿态，不要害怕承担风险 //102 11 灵活运用自律神经和反射神经——公司的健康和人的健康同等重要 //102 12 感恩和谦虚的态度（行为）——充分利用前人的智慧和多样化的人际关系 //104 13 真正的人才需要充分发挥脑力、能力、悟力、体力和心力——逐一提高并保持平衡 //105 14 工作中挖掘出的智慧和技术的财产 //108

第5章 逆向思维就会得到答案 抛弃思维定式 灵活思考

转变思维方式 成功引进丰田式改善力

- 1 最终目标是改善企业的素质和降低成本 //113
- 2 你可以做到哪一步 突破常规的挑战 //115
- 3 超常识的“颠覆式逆向思维” //116
- 4 重视每一个产品，重视每一个人，从最细微处考虑 //118
- 5 不能忘记到什么时候需要做什么，怎样来做 //119
- 6 不是说服，是使其理解——沟通的手段多样化，并一定要有耐心使其理解 //123
- 7 所有问题的答案都在生产现场——从错误的假设性的理论推断出来的答案必定也是错误的 //126
- 8 发挥智慧的是员工——精神和身体的安全健康是第一位的 //127
- 9 事物、心灵、头脑的5S——没有浪费的行为需要战略战术 //128
- 10 共享QC问题解决方法 //130
- 11 一切都是为了客户，评判的标尺也掌握在客户手里 //131

第6章 害怕承担风险就会一事无成 一定要去尝试

改变行为，成功引进丰田式改善力

- 1 首先要做到自力更生和坚持到底，不要随便进行外包 //135
- 2 把小培养为大，绽放“努力”改善之花 //136
- 3 不放弃、坚持到最后 //137
- 4 掏钱之前先动脑筋 //138
- 5 时刻要有节俭之心 //139
- 6 各个方面的工作都能做——培养多能工 //140
- 7 不需要评论家和旁观者，要成为问题的所有者 //141
- 8 累积知识方能创造智慧 //143
- 9 无议题会议是在浪费时间——到什么时候（时间）、需要花费多少（金钱）、怎样来做（手段） //144
- 10 根据现场现物进行思考、行动、发言 //145
- 11 充分利用信息，但不要滥用 //147
- 12 提案、报告用一张A3纸完成 //148

丰田式改善力用词汇编（三）改善的行为：活动篇

第7章 问题可视化 用工作中的智慧解决

引进丰田式改善力的基本的手段手法(上)

- 1 “可视化”解决的三个问题 //155
- 2 “可视化”管理的效果 //157
- 3 记录、图解、比较 //160
- 4 问题、课题的表面化，对策的共有化 //160
- 5 生产现场的可视化 //161
- 6 培养不隐藏问题的企业风气 //162
- 7 让相关人员看到所进行的改善活动 //163
- 8 成本价的可视化使丰田式改善力加深 //164

第8章 消除偏差和浪费的标准作业是改善的出发点

引进丰田式改善力的基本的手段手法(下)

- 1 何谓标准作业 //169
- 2 消除浪费和偏差从标准作业开始 //173
- 3 标准作业书和操作指南的区别 //174
- 4 制造业中标准作业书的制作书方法 //175
- 5 浪费的彻底分析法 //176
- 6 标准作业培养员工的思考力 //177
- 7 标准作业书的阅读、保存、改写 //178
- 8 制定质量标准，设定限度样品 //179

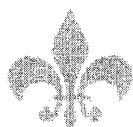
丰田式改善力问答

致读者 //184

致谢 //185

译后记 //187

序 章



努力七十载 终获世人瞩目

丰田式改善力是全球通用的
来自日本的经营方式

无数生产现场的智慧成就了丰田式改善力

丰田式生产方式是在作为制造业的丰田汽车产业中培育而成的生产手段、生产哲学。这种手段和哲学反映在丰田式经营上，之后，丰田生产方式和丰田式经营便浑然一体、有机结合在一起了，并因此产生了“丰田式改善力”这一说法。

丰田式改善力已被广泛应用于各个行业，不仅是在制造业中，而且遍及流通行业、建筑行业、服务行业、政府机关、医疗法人、NPO 等。它不受行业性质、行业状态、行业属性、经营规模大小的影响，对应用者的业绩提高起到了很大的作用。此外，由于以上情况的出现，使得人们对丰田式改善力的关心越发密切。不仅仅在日本国内，也受到了全世界企业的瞩目。

众所周知，丰田式改善力是以创始人丰田喜一郎在汽车行业中的执著理念为雏形的。从二战前到二战后的困难时期，特别是 1950 年的破产危机，丰田式改善力经历了种种苦难，但从这些苦难中也学习到了很多东西，并积累了生产现场的智慧和经验，在不断改善中终于构筑而成。从破产危机到今时今日 50 多年的时间里，每一步都灵活应对市场环境的变化，以多品种、少数量为目标，始终不满足已经很有竞争力的成本，一路奋斗走来。

丰田式改善力在国外广受瞩目是在 1978 年，是在当时任丰田汽车副社长的大野耐一发表《丰田生产方式》一书之后。从极为含蓄的大野耐一的语言中，我汲取到的是丰田式改善力现在不是完成时，而是要

时刻改善、日日改善，永远都是现在进行时。正如大野耐一所说：“谁也无法保证今日之丰田就是明日之丰田”，所谓的改善就是没有终点，永远都要改进奋斗，即使在将来也没有完成形态，只有不断地改进，永远都是进行时，这便是丰田式改善力的特性。只要理解领会了丰田式改善力的特性，不管行业或者企业的现况如何，都可以引进。

2

成功引进丰田式改善力必采用的三项经营行为

顺应时代潮流稳定的经营哲学和经营行为

丰田式改善力的最大优点，就是不管在什么时候其核心部分不会有什么变化。所谓的核心并非很多人认为的“彻底消除浪费”。这只不过是丰田式改善力极小的一部分。所谓的核心是指进行经营活动时的一种哲学，以此为基础的经营行为可归结为三点。

→ 基本的经营行为之一

始终以客户为导向进行经营。

→ 基本的经营行为之二

丰田式改善力的根基有三，即：丰田之路、丰田生产方式、人性的尊重。要重视以这三大支柱为核心构筑起来的企业文化。

这里所说的企业文化，具体说来有以下几点。

- (1) 充分考虑到安全、质量和环境，为客户提供附加价值。
- (2) 制定标准并以此着手进行改善，对任何事都要不断挑战。
- (3) 对事物和工作要提出“五次为什么”，把握住真正的原因，诚实地解决问题。