

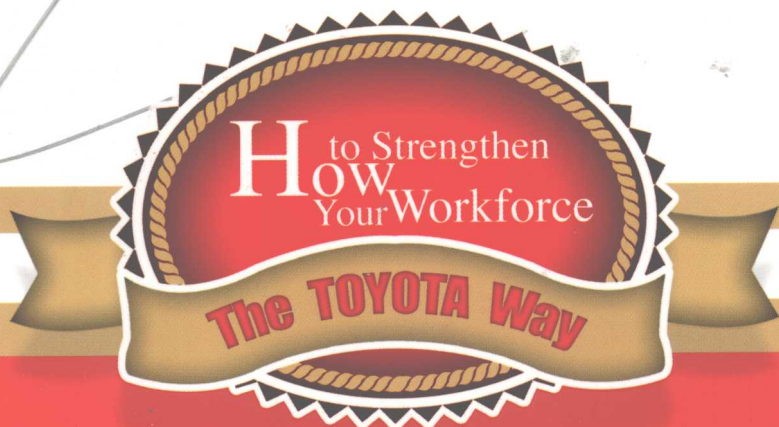
为“做不到”找100条理由，不如为“能做到”找1种可能

丰田生产方式独步全球，秘诀在于懂得如何培育最强员工！

谁都能成为 一流员工！

丰田成功学

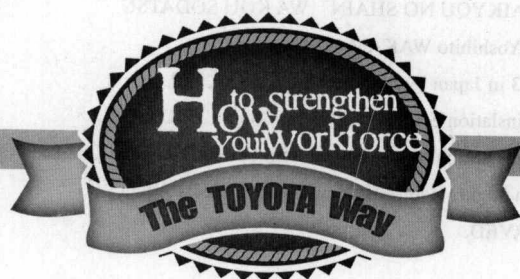
[日] 若松义人/著



今天的工作和昨天的不会一样 制造产品就是在培育人才
为30年内要发生的事情做好准备 别放弃，有人正在注意你！

F431.364/9

2008



谁都能成为一流员工!

丰田成功学

[日] 若松义人/著
裴立杰/译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

谁都能成为一流员工: 丰田成功学 / (日) 若松义人著, 裴立杰译. —北京: 中信出版社, 2008.9

书名原文: The Toyota Way: How to Strengthen Your Workforce

ISBN 978-7-5086-1203-4

I. 谁… II. ① 若… ② 裴… 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 (2008) 第 076101 号

TOYOTA-RYUU "SAIKYOU NO SHAIN" WA KOU SODATSU

Copyright © 2003 by Yoshihito WAKAMATSU

First published in 2003 in Japan by Seibido Shuppan Co., Ltd.

Simplified Chinese translation edition © 2008 by China CITIC Press

Simplified Chinese translation rights arranged with Seibido Shuppan Co., Ltd.

through Japan Foreign-Rights Centre/Bardon-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED.

谁都能成为一流员工——丰田成功学

SHUI DOU NENG CHENGWEI YILIU YUANGONG——FENG Tian CHENG Gong XUE

著 者: [日] 若松义人

译 者: 裴立杰

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 12.5 字 数: 101 千字

版 次: 2008 年 9 月第 1 版 印 次: 2008 年 9 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2007-5821

书 号: ISBN 978-7-5086-1203-4/F · 1368

定 价: 26.00 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。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264377

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

前言

How to Strengthen Your Workforce
THE TOYOTA WAY

丰田的张富士夫社长自从就任以来，就一直强调“培育人才”的重要性。丰田有一句话，“制造产品就是培育人才”。“首先培育人才，由人才再搞经营，这样事业才能发展。”——丰田将这条基本原则贯彻始终。

如今我已经离开了丰田。在协助若干家企业进行生产改革的过程中，我始终认为“制造产品就是培育人才”非常重要。

“培育人才”就是“塑造自我”。

许多人误认为生产改革就是直接引进丰田式的经营手段和方法。其实，丰田式的改革是从培育人才开始的，由成长起来的人才推进后续的改革工作，这样，改革才能作为一种文化扎根于企业中。

这让我回想起大野耐一先生的话。如果所有工作都由领导者铺平道路，正如大野耐一先生的批评：“这岂不是无法发挥现场工作人员的智慧了吗？”

在生产改革或企业改革中，人的智慧和能力必不可少。员工如何塑造和培育自己，关系到企业发展的

命运。

然而，最近为数众多的企业不够重视人才的培育，它们想当然地裁减人员，也逐渐丧失了培育员工的热情。

另一方面，那些拥有强大竞争力并不断发展的企业，包括丰田在内，都严格遵守雇佣制度，并致力于培育人才。如果读者能够从本书中了解到此类实力强大企业的员工是如何发展自我的，我将感到万分欣慰。

本书综合论述了实践丰田生产方式的企业是如何应对工作上的挑战的。我前一本书《丰田方式：发展自我的工作方式》，主要总结了大野耐一先生的语录，旨在介绍丰田以外的企业在以丰田方式为基础，开展生产或服务工作的过程中所采用的“丰田方式”。它们从丰田得到启发，用自己的头脑思考问题，并独立采取行动，打造出适合自己企业的工作方式。

世界变化的速度飞快，“自己的方式”越发显得重要。希望读者能将书中的启示应用在自身的工作、学习、自我启发以及人生规划等诸多领域。

丰田生产方式是建立在信赖人的智慧和潜力的基础之上的。希望读者也能相信人类智慧的伟大，相信人类潜力的深不可测。您的人生定会更加丰富多彩，事业定会得到更大发展。

然而，“培育人才”是一件非常困难的事。某个企业高层命令人事部门培育人才，于是人事部门制订了 MBA 培养计划。资格证书固然重要，但是人才无法依靠“资格”而发展，人只能在工作中成长。

希望各位读者阅读本书之后，能够切实掌握丰田看待事物的方式、思考方式和行动方式。

卡尔曼株式会社

若松义人

前言 XI

第1章 “成功的方式”也需改进 1

§ 不要期望立即找到答案 3

让员工学会如何动脑 3

员工为何懒得动脑 4

§ 没有包治百病的妙药 7

全盘接受行不通 7

改进“改进方法” 8

§ 改变是人为的 10

别从辉煌历史中找创意 10

自己确定改进程序的重要性 11

§ 并非学到的一切都有用 13

在此处投资人生，将得到巨大的回报 13

有知识不如有智慧 14

§ “自我决策”与“他人决策” 16

丰田式“理所当然”的过人之处 16

被动地工作难以提高水平 17

§ 不要让别人代替自己思考 19

绝不说“替我想想办法” 19

自己思考，自己负责 20

第2章 从自身找原因 25

§ 工作中不要只考虑自己的方便 27

为何忽视顾客 27

老顾客并非“不会跑” 28

§ 求诸自己，找出原因 30

从医院排长队想到的 30

偷懒省事，失去顾客 31

§ 改革从顾客身边入手 33

触及痛处，才能产生智慧 33

先改变自己，才能要求别人改变 34

§ 找出不应改变的部分 36

“降低成本、提高质量”的出发点 36

一时疏忽，将导致决策失误 37

§ “为顾客着想”的真伪 40

“特别订制商品”的产生 40

不可以“为你着想”为借口 41

§ 不要从最容易的事做起 43

看不见的步骤将左右改进的结果 43

为什么把工作交给忙碌的人 44

第3章 别太强调“要努力” 47

§ 成功之时更需要反思 49

能否把偶然转变为“下一个必然” 49

越成功，越应该深究其原因 50

§ 不要为“懂了”而满足 52

所有人都这么想，却没有一个人行动 52

明白即意味着执行 53

§ 工作时间长≠工作努力 55

“汗水”并非业绩 55

把“更努力工作”转变为“更节省人力” 56

§ 砍五成比砍一成容易 59

采取“解决型改进” 59

从根本点思考问题更轻松 60

与满足相比，不足更有利于自己的发展 61

§ 多收集小点子 63

多提方案比提出好的方案更有价值 63

“先把提案交上来”意义重大 64

§ 没有代替方案就别轻言反对 67

成为问题的“主人” 67

避免成为“评论家” 68

§ 以图表思考，用事实说话 70

“形象直观”的重要性 70

绘图要简洁明快 71

第4章 今天的工作不会和昨天一样 75

§ 前往有问题亟待解决的现场 77

思想枯竭和运气不好不能混为一谈 77

别把自己置于“死地” 78

§ 每一个成功都有所不同 80

不要遵循过去的定论 80

不要满足于成功，而要把成功作为进步的起点 81

§ 质疑多年的习惯 83

比规则更重要的 83

找出令人无法理解的“常识” 84

§ 别想依赖“好运” 86

不要以“运气不好”为借口停止反思 86

为什么同样的错误容易再犯 87

§ 不要总认为自己是正确的 89

“忙碌而赚不到钱的人”的共同点 89

不要忘记“尚有可完善之处” 90

§ 改变自我封闭的工作态度 93

互相谴责是没有前景的 93

自认为已经达到鼎盛的企业将走向末路 94

第5章 相信“再试一次”的力量 97

§ 积极地微笑 99

“微笑带来活力”的工作技巧 99

为“做不到”找100条理由，不如为“做得到”找1种可能 100

§ 别放弃，有人正在注意你 102

做称心如意的工作很好，喜欢自己的工作更好 102

轻松才能想出好主意 103

机会潜藏在思考中 104

§ 冷静地对待可原谅的失败 106

改进就是“再来一次” 106

畏惧“不该犯的错” 107

§ 执著追求成功 109

为什么不能满足于99% 109

不要划地自限 110

§ 千方百计让工作轻松起来 112

允许自己失败的人与不允许的人有何不同 112

抱怨在置之不理中滋长 113

§ 信念决定一切 115

不要被环境影响 115

多余的解释是无法解决问题的 116

第6章 重视“小成就” 119

§ 认为正确就要坚持 121

持久力可强化“生产能力” 121

秘诀是在忍耐中进行微调 122

§ 确立目标是为了完成 124

不可满足于蓝图 124

目标 = 数字 + 完成的期限 125

计划只有实现才有意义 127

§ 不要把不明白或不明确的问题搁置起来 128

无知尚可原谅，漠不关心不能容忍 128

改进是没有终点的 129

§ 挑战更难的目标 131

逐步实现远大目标 131

增强自信 132

§ 满足意味着走到终点 135

不要沉溺于成功 135

不改变是错误的 136

第7章 抢占先机 139

§ 让问“为什么”成为习惯 141

愿景让人动起来 141

丰田为何能时刻保持危机意识 142

§ 做的比别人要求的更多 144

为什么经常疲于应对工作 144

在抱怨出现之前改进 145

§ 不要成为“重病号” 147

无法感知事物的变化才会觉得突然 147

把小事当做大事 148

§ 为30年后要发生的事做准备 150

为何预测未来很简单 150

“目前应该做的事”的推算方法 151

§ 培养敏锐的感官 153

数据让人的感觉迟钝 153

无论信息如何丰富，都要依靠自己的感觉做出判断 154

§ 错误是能够消灭的 156

所谓“人性化”的意义 156

预防在前，没有“下次注意” 157

第8章 心态决定行为 161

§ 面对面沟通，直到确认对方已经理解 163

想让员工满意，必须先让其理解 163

工作中没有“不言自明”这回事 164

§ 建构通达的关系网 166

当抱怨转变为建议 166

你是靠其他部门吃饭的 167

§ 成为值得信赖的领导者 169

改进工作不可缺少人际交往能力 169

“人格魅力”比“奇思妙想”更能调动员工的积极性 170

§ 倾听比询问更有效 172

凭借权力无法建立起和谐的人际关系 172

处理投诉好处多 173

§ 不要孤立自己 175

“个体竞争，整体繁荣”的方法 175

避免自我意识膨胀 176

§ 不要增加别人的负担 178

智慧无边 178

为什么让员工思考反而让他轻松 180

§ 前道工序是上帝，后道工序是顾客 182

是否把负担转嫁给了别人 182

巧妙地让更多的人参与进来 184

后 记 185

第 1 章 “成功的方式” 也需改进

How to Strengthen Your Workforce THE TOYOTA WAY

不要期望立即找到答案

Don't ask for immediate answers.

“这条生产线上有7名员工，效率太低了，请想办法减少到5名。”一位丰田的基层管理人员接到了上级的命令，他感到手足无措。于是他只好请求上级给出更具体的指示，但得到的答复却是：“请你自己寻找答案吧。”

◆ 让员工学会如何动脑

某期电视宣传节目曾介绍了“ $5+4=\square$ ”和“ $\square+\square=9$ ”这两种教育方法的差异，之后有一本书还就此发表过感想。该书的作者认为，“ $5+4=\square$ ”是日本的教育方法，而有些国家采用的是“ $\square+\square=9$ ”的教育方法。前者的正确答案只有一个，即“9”，后者则有多组正确答案。至于哪一种教育方法更好，我无法对此做出评价，不过从能够得出“多组正确答案”这一点而言，可以肯定地说，后一种思考方式确实与商业活动非常相似。

那么，在推动企业改革的过程中，最重要的是什么呢？这就是“自己寻找答案”。

急于早日解决问题的人，自然希望尽早找到答案，因此他们总是希望上级给出明确的指示，诸如“这里效率低下，请这样改进”。这样

一来，生产效率的确会迅速得到提高。然而，这种做法却有碍于个人的成长。

丰田式的改革，首先从员工开动脑筋思考问题开始，经营者并不要求员工必须拿出正确的改进方案。上级对员工的改进方案进行说明，如“还有些问题”，或者“这一点考虑得非常好”，从而使员工对问题的理解逐步加深。采用这样的方式，上级需要耐着性子，下属则需要尽量独立地思考问题。

前文提到那位接到上级命令把生产线上的员工从7名减少到5名的丰田员工，起初完全不知该从何下手，于是只好到其他生产线参观，然后再征求上级的意见，如此循环往复。

终于有一天，他苦于无法找到正确的做法，决定去请示上级。走到楼道时，他转念又一想：“还是不去请示了，先按照自己的想法尝试一下吧。”于是他掉头返回，开始实施自己的改进方案，最终取得了理想的成果。此后遇到问题时，他就不需要事事都请示上级了。

这位丰田员工切身体会到：“让员工自己寻找答案，上级加以指点，这种做法非常有利于员工个人的发展。”

◆ 员工为何懒得动脑

在指导下属进行生产改革的过程中，有些经营者总是缺乏忍耐力。

我所推进的生产改革采用的也是丰田的方式，即让员工“自己寻找答案”。员工在反复的试验和失败中不断摸索，这一过程多少需要耗费些时间。有时候，上级会觉得还是直接下达命令，告诉员工“这里应该这样做”速度更快。事实上，的确有不少希望早日看到改革成果的经营管理者更愿意采取这种直接的方式。

然而，这样的生产改革无法真正帮助企业成长。如果各项工作都为员工铺平道路，员工就不会再独立思考问题。即便短期内能够看到成效，但那只是暂时的，经营者一旦离开，企业便会迅速恢复原来的状态。

改革的效果是短期性的，还是永久性的，这取决于经营者的忍耐力。

希望立刻找到答案的人往往认为“正确答案是唯一的”。正因为如此，他们就不想说出其他答案，以免当众出丑。而且他们还认为思考多种答案本身也是徒劳无功的。

这种想法是非常错误的。

丰田生产方式十分注重工作效率，但经营者并不认为员工发挥自己的聪明才智，不断摸索解决问题的方法是效率低下的表现。

有人曾经以登山路线为例发表过自己的看法。一旦确定了登顶的路线，就很少有人偏离这一路线。那么，这条路线果真是最好的吗？恐怕并非如此。有的路线虽然迂回曲折，但能够欣赏到沿途美丽的风景；而有的路线则能够满足我们探险的欲望。

他想告诉我们的是，不要认为事先确定的路线是登顶的唯一途径，应该去尝试开辟新的路线。

丰田生产方式最看重的正是“自己寻找答案”。

在企业内部进行改革的过程中，首先让员工尽可能地提交改革方案，然后从中选出最佳方案。日常工作也是一样，员工要养成自己不断思考多种工作方法的习惯，然后再研究每种做法的利弊，并确定哪一种方法最为行之有效。

不愿花时间独立思考，照搬别人的正确答案，员工就不会成长。