

HZ BOOKS
华章经管

把不断改善的思想融入日常管理

大野耐一^的 现场管理

Workplace Management

(日) 大野耐一 著
(Taiichi Ohno)
崔柳 等译



机械工业出版社
China Machine Press

大野耐一^的 现场管理

Workplace Management

(日) 大野耐一 著
(Taiichi Ohno)

崔柳 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Taiichi Ohno. Workplace Management.

Copyright © 2001 by Taiichi Ohno.

Original Japanese edition published by Japan Management Association(JMA).

Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由株式会社日本能率协会管理中心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：01-2005-5615

图书在版编目（CIP）数据

大野耐一的现场管理 / (日) 大野耐一著；崔柳等译。-北京：机械工业出版社，2006.4

书名原文：Workplace Management

ISBN 7-111-18667-2

I. 大… II. ①大… ②崔… III. 汽车工业-工业企业管理：生产管理-经验-日本 IV. F431.364

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第019584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：李欣玮 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年6月第1版第2次印刷

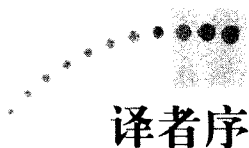
145mm × 210mm · 6.25印张

定价：24.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007



译者序

“必要的产品，只在必要的时间，生产必要的数量”，这是丰田生产方式的根本理念。不过，阅读本书之后会发现，还有另外一层意思就是应该尽可能地降低成本，因此，真正意义上的丰田生产方式应该总结为“必要的产品，只在必要的时间以最低的成本完成必要的数量”。

“成本最小化”是许多企业一直在思考并为之努力的课题，大野先生提出，控制成本只能依靠生产现场来实现，减少库存、降低成本，是为了让资金周转更加轻松，为了让其他部门的负担更轻，因此，生产现场的管理就变得尤为重要，这是企业生存的命脉。

今天的中国，恰逢全球经济飞速发展的大好时机，“全球制造业中心”是我国在WTO中的定位，生产管理技术以

及生产管理人才在未来的几年中必将炙手可热。本书对有志于在制造行业中大显身手的年轻人来讲，的确不可多得。

宝剑锋从磨砺出，大野耐一先生自己也承认，如果不是处于丰田公司濒临倒闭的困境之中，或者说如果没有当时日本经济不景气的社会背景，根本不可能产生所谓的丰田生产方式，更不可能在全球生产管理界独树一帜。

书中讲述的内容正是丰田汽车公司从全球汽车业的不景气以及日本汽车业落后于美国同行业水平10倍的困境中脱颖而出、迅速达到世界领先水平过程的全记录，因此，对处于同样境遇和机遇的中国企业有很高的参考价值。

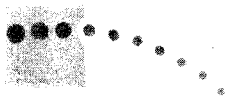
现在，国内外企业都在进行生产管理改革，“丰田生产方式”很自然地成为了一门“必修课”。可是，阅读本书之后会发现，现行的“丰田生产方式”与当时的“大野方式”在许多方面已经有所差异，甚至背道而驰，现行的“丰田生产方式”被赋予了更多日本的文化以及民族精神的内涵，对中国的企业不能100%地适用。因此，本书的最大意义在于使中国的企业以及中国的生产者能够看到最原始、最朴实的“丰田生产方式”，取其精

华，去其糟粕，探索出适合我国国情的生产管理方法。

对我们普通人来讲，大野耐一先生最伟大之处也许并不在于创造了“丰田生产方式”，而是他的“不拘泥于常识”的思维方式，正是因为他的逆向思维，才出现了著名的“看板方式”“超级市场方式”“限量经营方式”等等。也正是因为他在公司上下推动的“意识革命”，才使丰田公司能够在短期内创造奇迹、实现飞跃，并奠定其全球工业领先地位的坚实基础。

最后，承蒙来自通用电气（中国）的田志欣、梁义，索尼爱立信的郭沛鑫以及大唐电信的郭威参与本书的翻译工作，在此深表谢意。

崔 柳



再版序言

1990年，美国麻省理工学院（MIT）的詹姆斯·沃麦克（Jim Womack）等多位教授，在《改变世界的机器》一书中，首次以“精益生产”（lean production）为核心介绍丰田生产方式，自此，欧美的一些企业才开始把丰田生产方式作为全球化以及提高生产力的标准和尺度。

然而，1999年9月，哈佛商学院的肯特·鲍恩（H. Kent Bowen）教授则指出，“选择采用丰田生产方式的欧美企业，未必都能够成功，原因在于丰田公司具有其独特的DNA，并不是其他企业能够轻易效仿的”（注：肯特·鲍恩哈佛商学院经营管理学教授，在1994年9~10月的《哈佛商业评论》中，与另外四位教授共同执笔，发表了题为《夺回制造业的主导权》的研究报告）。

肯特·鲍恩教授多年来一直致力于丰田生产方式的研究，曾多次来到日本，直接考察丰田公司的生产现场，并与我以及大野门下的其他公司成员面谈，由此才得出了上面的结论。

所谓丰田生产方式的DNA，我想应该是日本自古以来形成的文化、生活方式、制造业的传统以及农耕民族的特性等等。不过，若是没有大野先生对这些制造传统以及思想观念的变革，恐怕也很难形成今天丰田生产方式的DNA吧。

丰田生产方式核心的经营思想有两大支柱，分别是“自动化”[⊖]以及“准时制生产”（just in time）。

第二次世界大战结束后，丰田汽车公司从倒闭的危机中渐渐复苏，为了能够与欧美的汽车公司并驾齐驱，大野先生在丰田英二先生的鼓励下，大胆地提出了“把必要的产品、必要的数量，在必要的时间生产出来”的经营理念。

特别是在提高生产效率方面，凭借上述两大核心经营思想，大野先生以其独特的观察力、明确的目的意识、

⊖ 在日语中，中文的“动”对应两个字，“働”和“動”，二者差别很大，但在本书中不作区别，都统一为“动”。——译者注

VIII

决不妥协的坚定信念以及非凡的执行能力，创造了让我们受用至今的丰田生产方式。对于他所取得的伟大成就，我十分敬佩。

本书采用大野先生语录的形式，能够让我们更加接近他的思想，更加深刻地理解“DNA论”。前事不忘，后事之师，我们是肩负21世纪“制造业”重任的一代，这种娓娓道来的口语表现方式能够让我们身临其境，如获至宝，时刻牢记前人的重要训戒。

作为大野思想的继承人，希望大家能够在日常工作中保持“改善思想”，不怕将生产现场的问题暴露出来，因为找出真正原因并尽快解决才是最终目标。我希望这种“改善思想”能够渗透到组织文化中去，作为企业DNA的一部分，并在培养新进人才时可以继续保持。

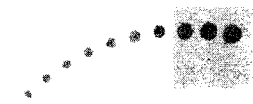
大野耐一先生有一句名言，“如果预知改善会更好，那么就必须坚持完成，这就是丰田的‘改善精神’”，也是大野思想的集中表现。希望各位读者能够精读本书，必将获益匪浅。

丰田汽车株式会社 副社长

(现董事会副董事长)

池渊浩介

2001年5月



初版序言

1945年2月，我有幸加入丰田汽车公司，直接接触汽车制造工作，至今已有37年的时间。

回顾当时的情景，感觉汽车制造的发展恍若隔世。即使是一直工作在生产第一线的我，应该觉得一切都理所当然，可有时也还会感到这是个奇迹。

然而，展望今后的10年或者20年，应该仍然是以超乎想像的速度发展着，我们没有感伤的时间。过去的已经过去，不断地超越现在才是最重要的，至于改善前与改善后的对比，我认为没有太大的意义。

社会上称我为“丰田生产方式”的鼻祖，或是“看板”方式的创始人等等，的确，开始时我是尝试着使用被称为“大野方式”的革新方法，虽然有试行阶段的错误，但有幸

被一直沿用下来。不过，能够形成今天的“丰田生产方式”，与丰田英二会长和已故的齐藤尚一顾问的勉励，以及那些边忍受着我的牢骚边咬紧牙关帮助我的、工作在生产一线的众多人的努力是分不开的。

可以用一句话来形容丰田生产方式，那就是“把必要的产品、必要的数量，在必要的时间生产出来”。乍一看可能觉得这理所当然，但是由于一些约定俗成的习惯、做法的局限以及想法与行动的不一致等原因，现实中要做到这点往往很难。

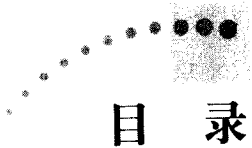
本书在1982年的春季，竟意外地被授予了“勋三等旭日中绶章”^①。再加之我在丰田30年来经历的由原“丰田汽车工业公司”及“丰田汽车销售公司”合并成为“丰田汽车公司”的经验，希望本书能够为世人提供一些帮助。书中难免有文不达意的内容，但若是能够帮助读者打破沉积已久的错觉，收获一些启示，我将感到万分荣幸。

本书在以社团法人日本能率协会十时昌会长为代表的、众多相关人员的帮助下得以完成，在此深表感谢。

大野耐一

1982年9月

① “旭日中绶章”是一项由日本政府颁发的勋章，代表着至高无上的荣誉。——译者注



目 录

译者序

再版序言

初版序言

1 君子豹变.....	1
2 出现错误，坦诚承认.....	6
3 错觉降低效率	11
4 失败要以眼见为实	17
5 潜藏在常识中的错觉	22
6 数学计算的误区	26
7 不要害怕机会损失	32
8 限量经营即低成本制造	36

XII

9 库存减少, 半成品反增	39
10 量产更为经济的错觉	45
11 无效率的动作不代表工作	50
12 农耕民族更偏好库存	56
13 减产也可以提高生产效率	61
14 景气时也应该考虑合理化	67
15 准时制生产	70
16 丰田佐吉翁的“自动化”思想	75
17 以提高10倍以上的生产率为目标	80
18 超级市场方式	85
19 丰田独创的“看板方式”	89
20 从巴西工厂学来的换模锻造方法	95
21 合乎道理才能称为“合理化”	102
22 机器应该能够随时被停止	107
23 如何更经济地生产	111
24 不引进时下流行的机器设备	117
25 工作就是和下属比智慧	122
26 没有“监督者”的事务现场	125
27 合理化仍可继续进行	129

XIII

28 困境激发智慧	132
29 成为值得信赖的“亲人”	135
30 整理·整顿·清扫·清洁·教养	139
31 改善应该按顺序进行	145
32 可动率与稼动率	155
33 生产技术与制造技术的差异	160
34 成本计算的陷阱	164
35 “豆沙馅饼”方式	168
36 降低成本惟有依靠生产现场	173
37 标准时间应尽可能地缩短	180



君子豹变

让我以“现场经营”为题目，说实话，我对自己能否有条理地表述清楚，真的没有什么把握，那就先试着按凌乱的思路写写相关的内容吧。

我从来不认为现场能够轻易地、迅速地运转起来。虽然立即运转看起来并不是件难事，但是在生产现场却不容易实现。立即运转必须以说服现场所有人员、得到他们的理解为前提。

要想说服别人或是得到理解，若没有什么根据或道理是行不通的。在许多场合都有人问过我，到底是怎样具有说服力的，其实直到现在，我在发出指示或者指令时，也并不十分自信。按照人类正常的思维方

式，说出来的话有一半左右的正确性就应该是非常理想了吧。

古时有谚语说道：“贼有三分理。”即使是贼，也能说出三分左右正确的话，那么，普通人应该有大约一半的言行是正确的吧，这当然是以另外一半有可能错误为前提。

我在读旧制中学^①的时候，曾经开设汉语课，学习过孔子的《论语》。其中，孔子说过“君子豹变”^②“君子过则勿惮改”^③等名言。能够称得上君子的人，应该相当了不起，他们的话应该至少有五分以上的正确性。即使这样的人，也担心自己有三四分的错误，于是心平气和地说出了上面的名言。知道自己说错话之后，应该像《论语》中提到的“过则勿惮改”或是“君子豹变”，这不恰恰说明了君子的话也非句句箴言

① 过去日本的中学只招收男学生，被称为旧制中学校，为了与现行的新教育体制下的学校区分。——译者注

② 语出《易经》非《论语》。原文：君子豹变，其文蔚也；小人革面，顺以从君也。意思是：君子能够像豹子一样迅速地改变自己，适应环境；小人则相反。——译者注

③ 语出《论语》学而篇，意思是：君子犯了过错，就不要害怕改正。——译者注

吗？十句话之中，贼也能说出三句正确的。普通人可能是五句正确，五句错误。即使是君子，恐怕也只有七句正确，另外三句左右错误。意识到错，改正就好了，或者像豹子那样鲜明、迅速地转变。对于说出来的话，如果不加任何推敲解释，就认为全部是正确的，那么这些话迟早会变得毫无价值。

另外，还有“朝令夕改”一词。清晨发出的命令或指令，到傍晚就改变了。在儿时模糊的记忆中，似乎老师教我们不要这样做。但是，若是在“君子豹变”或是“过则勿惮改”的前提下考虑，这种“朝令夕改”又有什么不可以被接受的呢？

在“朝令夕改”中，如果清晨说了似是而非、没有把握的话，在没有预见结果之前就一意孤行地改变了，确实有些遗憾；不过，若仍然是同一个即将发出或已经发出的命令，如果能够预见到结果，或是根据环境的变化已经意识到决定是错误的，那么等到傍晚再改不是更为遗憾吗？“朝令昼改”难道不可行吗？需要白天中改变的事，就有必要把它做完。从这个角度出发，我想到了似乎仍然存在着一一些国家，他们对