

丰田员工 创新工作法

方法库
Method Library

揭示丰田生产模式内在的秘密 培养一流企业员工的首选读本

丰田人生产出了质量更高、价格更低的产品，靠的是什么？

丰田人打造了世界上最赚钱的汽车制造公司，凭的是什么？

丰田人能够一步步走向世界制造业的最顶峰，根源在哪里？

丰田生产模式资深专家中原研一通过本书，将答案公布于世！

(日) 中原研一◎著

陈辉◎译



中国工人出版社

丰田员工 创新工作法

揭示丰田生产模式内在的秘密 培养一流企业员工的首选读本

丰田人生产出了质量更高、价格更低的产品，靠的是什么？丰田人打造了世界上最赚钱的汽车制造公司，凭的是什么？丰田人能够一步步走向世界制造业的最顶峰，根源在哪里？丰田生产模式资深专家中原研一通过本书，将答案公布于世！

(日) 中原研一◎著
陈 辉◎译



图书在版编目(CIP)数据

丰田员工创新工作法 / (日)中原研一 著;陈辉 译.
—北京:中国工人出版社,2012.7

ISBN 978 - 7 - 5008 - 5238 - 4

I. ①丰… II. ①中…②陈… III. ①汽车工业—工
业企业管理—经验—日本 IV. ①F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 158484 号

丰田员工创新工作法

出版人 李庆堂

责任编辑 姚远 左鹏

责任校对 孙乃伟

责任印刷 马东旭

出版发行 中国工人出版社(北京市东城区鼓楼外大街45号 邮编:100120)

网 址 <http://www.wp-china.com>

电 话 010-62350006(总编室) 010-62382376(职工教育分社)
010-82075964(传真)

发行热线 010-62005996 82075964(传真)

读者服务 010-62382376

经 销 各地书店

印 刷 北京睿特印刷厂

开 本 700毫米×1000毫米 1/16

印 张 15

字 数 140千

版 次 2012年8月第1版 2012年8月第1次印刷

定 价 28.00元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社读者服务部联系更换
版权所有 侵权必究



译者序

他山之石可以攻玉

非常偶然的的机会，我接触到了这本关于丰田管理的书稿。

我记得，在我国改革开放不久，就有一条关于丰田汽车的广告语：车到山前必有路，有路必有丰田车。尽管这条广告语在当时曾经引起非议，但不可否认，通过我们国家的电视以及其他媒体，这条朗朗上口的广告语，迅速传遍全国，使中国人民知道了日本的丰田汽车。

从那之后，随着改革开放的逐步深入，走出国门的人日益增多，以及中国大量进口日本产品，丰田公司的名字对中国人来说已经是耳熟能详，其产品质量自不必说，它的生产管理理念和方式也逐渐得到我国制造业人士的称赞。

近40年以来，丰田公司的销售额一直保持增长态势，而同期内美国的汽车销售只能保持平稳状态甚至出现下滑，丰田公司的利润超过了其他汽车制造商。丰田公司的市值也很早就超过了美国的通用、福特和克莱斯勒，近几年来，丰田的市值甚至已经超过了这三家公司市值的总和，销售额分别稳居全球市场的第一位和美国市场的第二位。这些统计数据说明了丰田公司在经营和管理上发生了革命性的变化，也驱使读者更加关注“丰田式管理模式”的魔力。

在我国关于丰田式管理的著作和文章最早出现于20世纪80年代。通过学习这些著述，生产类企业大大提高了产品的质量和产量。毫无疑问，今天的企业比起20年前有了很大进步。20多年来，很多企业



都在试图模仿丰田公司，但我们很难发现有哪家企业能够像丰田那样系统、高效、持续地提高质量和成本效益。此外，除了那些真正到丰田公司接受培训和研修的人之外，能系统地讲述丰田精神的人也不是很多。作为译者的我，十余年前曾经到过日本某轮胎生产厂家参观，在那里目睹了真正意义上的现代化生产方式，也听到很多日本人自己的公司引进吸收了丰田公司的管理模式，所以生产效率有了极大提高。特别是他们强调说自己的公司通过学习丰田公司的管理经验，根据生产的实际需要由厂家按照要求准点供应原材料，从而实现零库存的管理目标，节约了大量成本，满足了客户的要求，各种可视的要素、工具、技术甚至丰田生产部门的准则都成为“标杆”并反复进行测试。这一点给我留下了非常深刻的印象。

前面说到，我是偶然的的机会接触到这部书稿，作者是一位研究丰田管理模式的学者，在本书中，记录了作者多年来学习丰田经验的成果，虽然不是小说，也没有故事情节，但是，我想如果是对生产管理和员工培训感兴趣的企业管理者，看完之后肯定会有所启发。

实事求是地说，由于国家体制不同，以及中日两国的文化、理念、价值观、企业的性质等都有很大差异，特别是两国的工厂员工对工作的认识 and 理念都有很大差别，再加之各人所处的环境、面临的情况不尽相同，所以，这本小书也很难包治百病。我想强调的是，我们不是想从这本小书中完全照搬“丰田式”做法，而是引导读者想一想他们思考问题的立场、角度以及具体做法，并与我们身处的环境进行对比。如果读者看完之后能自己学会视具体情况“调整药方”，用他山之石结合自己和各企业的实际情况进行实践，并通过改变员工们的工作理念以及开阔员工们的眼界，在企业发展中取得成绩，那就达到了我翻译这部书稿的目的了。

由于本人的日语水平有限，书中有些部分翻译得还不是很到位。比如说，日语中的“改善”与汉语的“改进”虽然意思大致相同，但



还是有一点细微的差别。究竟翻译成“改善”好还是“改进”好呢？几经踌躇，我最终还是按照日语原文翻译成了“改善”（个别地方译成了改进）。因为我感觉“改善”这个词比“改进”来得更有味道。再比如日语中对人员头衔的称呼：“役員”、“职长”、“生产线线长”等，在我们国家的公司、工厂里是没有相对应的职位和称呼的，所以我就将之译成“高层管理干部”和“班组长（车间主任）”等。对于翻译过程当中出现的不足之处，还望读者朋友们给予谅解。

译 者



前 言

“去，把‘为什么’反复想五遍！”

“拿用来辩解的脑瓜好好想想怎样做得更好！”

我开始研究丰田模式已经是几十年前的事了，上面两句话就是丰田当年工作现场经常说的话。

转眼之间，时光逝去，可是直到今天，很多丰田人说的话依然还在我的脑海里，随时都能脱口而出并经常使用。这些非常简练、直白的话，当年被称作“丰田语录”或者“大野耐一语录”，几十年后的今天，这些话依然还活在工作现场，仍然是进行生产改革不可或缺的。

本书就是在丰田集团及丰田式的生产单位，上级传达给下级并要求传达给全体员工，使之活用于生产实践的众多“丰田语录”予以归纳并编辑而成的。通过这些语录，读者就可以对丰田式管理的基本要义和整体精神有大致的了解。

其实，很多企业创业初期都有那种鼓舞士气、传达企业精神的话语，还有一些传承生产窍门的行动指南等，这些都是非常优秀的。尽管如此，我们还是能经常听到他们的反省——“创业时期的热情丢掉了”、“行动指南哪里去了”……当然也有一些公司，全体人员都将类似的语录挂在嘴边，可一般情况下，即使全员都能背诵这些语录，实际上也存在着“徒有其表，名存实亡”的情况，难怪有人会说“净瞎搞些形式主义”。

可以这样说，只有那些在日常工作中得以磨炼提升，同时承载



着智慧并传承下去的语言，才能成为培育人才和企业的力量。如此说来，“丰田语录”就是这样得以传承、为数不多的好例子。

在丰田式管理模式中，从没有要求将丰田的始祖丰田佐吉以及创业者丰田喜一郎等人说过并一直传承到今天的话语进行机械的文本化处理，或者是要求大家都能背诵。然而，当时生产产品的那种热情，大家集思广益的那些诀窍都百分之百地得以传承，丰田公司的内在灵魂是看不见的，或者说，丰田公司的可视化工具和技术是建立在不可视的思维与行为模式的基础之上的，而这些管理方面的模式与其他企业之间存在着很大差异。有意思的是，丰田公司的员工也很难解释清楚他们独特的思维与行为模式。我在后来的研究中了解到，丰田员工无法做出解释的主要原因在于，这些模式在该公司已经成为习惯，早就渗入整个运营过程中。

其实，这正是“丰田语录”的有趣之处，正是由于这些话语之间的相互连接、相辅相成，才形成了生产现场一道独特的风景。

比如，“丰田语录”中有这样一句话：“（如果有了好主意）不管怎样，先干起来再说！”那么一旦开始付诸行动，紧跟着就有了下面的话：“有点浪费也没关系”，“千万别灰心！不要拘泥于细枝末节！”就算最终落了一个失败的结果，也马上会有人来鼓励你：“失败了没关系，持续进行改善就行了。”如果你气馁地说，“又创了失败的纪录”，马上又会有人会告诉你，“要把失败当做走向成功的台阶”。

本书列举了很多类似的“丰田语录”，这些话看似平常，却蕴涵着一种奋发向上的企业精神和职业精神。希望读者能将这些话有机地组合起来，形成自己独特的工作方法。倘若您能很好地将这些话与实践相结合，那就自然而然地掌握了丰田式的思维方式和对工作及生活崭新的看法。

要达到上述目的，就务必去实践这些语录。因为在这些语录当中，很多是大野耐一先生在谋求使丰田式的做法固定下来的过程中说



出的，这些话在现场还要想方设法得到众人的理解和接受，同时还要使一线员工、一线管理人员都能开动脑筋出谋献策，丰田语录就是通过这样的反复努力才产生的。这些活的语录的产生倾注着众人的智慧结晶，并在实践中不断得以磨炼提升，最终又用于实践。

“去，把‘为什么’反复想五遍！”这是一句早已被大家熟悉的话。可即使是这样简单的一句话，如果真要在工作现场实践起来也非易事。因为当出现问题或故障时，如果要查明真正的原因，就要把可能出现问题的环节和原因从头想一遍或是两遍，有时候做到这一点非常困难。所以说，要了解真正的原因，不去绞尽脑汁拼命思考是无论如何也做不到的。正因为这是一句听起来简单，实践起来却很难的话，很多人在实践过程中就半途而废了。

这样一来，就会产生差距。有些人因为想了一遍、两遍还没搞清楚真正原因就知难而退了，与那些想了五遍甚至更多遍的人相比，谁的收获大，岂不是一目了然吗？

另外，我想，如果经常实践这些“丰田语录”，久而久之养成习惯，在工作中肯定会有莫大的帮助。所以，总结我个人的经验，我认为不能仅仅把“丰田语录”当做知识来记住，只有实践，才能既明白其真正含义，又能使自己得以成长，同时提高工作的竞争力。

本书如果能对那些希望在岗位上进步成长的人有所帮助的话，哪怕能发挥很小一点作用，作为作者，我也将感到无比荣幸。

中原研一

目 录

C O N T E N T S

第一章 抛弃自满思想、踏上成功之路 ④ 001

1. 百分之二十的差距很容易被追上 ④ 002
——进行改进的诀窍
2. 正是凭智慧的力量才可以在竞争中胜出 ④ 006
——开动脑筋的诀窍
3. 站在两个台阶上考虑问题吧——看问题的诀窍 ④ 011
4. 成为问题的当事人——组织的诀窍 ④ 024
5. 学会当老板——成长的诀窍 ④ 027
6. 深挖潜力——去除浪费的诀窍 ④ 035

第二章 挖掘自我革命的“新思维” ④ 041

1. 不要被先入为主的意识束缚——改变常识的方法 ④ 042
2. 不要将手段和目的混为一谈——改变思路的方法 ④ 046
3. 不要成为样本工程师——改变作业的方法 ④ 050
4. 不要机械地去执行命令——改变基础的方法 ④ 053
5. 不要去制造无用的“必要”——改变对数字的看法 ④ 058



065 ③ 第三章 将逆风转变为推进力

- 066 ③ 1. 创造失败的纪录——善用失败法
- 070 ③ 2. 用三分钟干三个小时的活——善用重压法
- 075 ③ 3. 有点浪费也行——善用绕道法
- 080 ③ 4. 能碰到问题是一种运气——善用危机法
- 084 ③ 5. 如果改坏了，就再把它改好——善用反效果法
- 088 ③ 6. 不要被相同的石头绊倒两次——善用他人经验法

093 ③ 第四章 使“先干起来再说”成为习惯

- 094 ③ 1. 不管怎样，先干起来吧——强化行动力的方法
- 098 ③ 2. 用辩解的脑瓜去想想应该怎么干
——强化前进力的方法
- 107 ③ 3. 如何把理论在工作中进行活用？
——强化应用能力的方法
- 111 ③ 4. 手不脏能干好工作吗？——强化现场能力的方法
- 115 ③ 5. 优秀的公司每天都在进行危机管理
——强化预防能力的方法
- 118 ③ 6. 打牢基础——强化企业体力的方法

127 ③ 第五章 “自我成长”与“培养人才”并进

- 128 ③ 1. 造物就是培养人才——培育智慧吧
- 134 ③ 2. 千万别灰心丧气，有人在那看着呢！
——培育意识和欲望吧
- 137 ③ 3. 人际关系纵横谈——培育团队吧



- 4. 只讲口号, 会让人感到莫名其妙 ④ 142
——培养沟通力吧
- 5. 即使想产生不良产品也难以在生产线上得到实现 ④ 145
——培养体系吧
- 6. 你已经很好地被培养了——培养不会工作的部下吧 ④ 148

第六章 虽没时间却能“马上行动”的诀窍 ④ 153

- 1. 时间是动作的影子——合理安排顺序 ④ 154
- 2. 你看到过医生出诊箱里面的样子吗? ④ 159
——彻底整理、整顿
- 3. 不要动辄就说“明白了” ④ 163
——彻底贯彻“在现场”的原则
- 4. 留在原地一直到看明白为止! ④ 167
——彻底查明真正原因
- 5. 今天的事情今天要整理好 ④ 171
——彻底做到“不留尾巴”
- 6. 从最接近客户的地方开始改变 ④ 175
——彻底集中到一点上

第七章 把“轻松之心”变为“上进之心” ④ 181

- 1. 去考虑一下怎样做才能变得轻松吧 ④ 182
——将提建议变为习惯
- 2. 调整以防止恶化——将可视化变成习惯 ④ 187
- 3. 明确预算和成本的关系 ④ 190
——将考虑成本变为习惯



193 ④ 4. 今天要比昨天好，明日要比今天强
——将变化变为习惯

198 ④ 5. 不断努力直到形成气候
——把“永不满足”变为习惯

201 ④ 第八章 磨炼意志，提升品格

202 ④ 1. 只有相互协作才能生产出满分的产品
——改善环境获得成功的法则

206 ④ 2. 给予别人关心——成功获得企业形象的法则

210 ④ 3. 一边培养产业伙伴一边把成本降下来
——培养协作公司获得成功的法则

215 ④ 4. 不要制造孤岛——利用“人和”获得成功的法则

219 ④ 5. 工作就是理解和接纳——领导者获得成功的法则

222 ④ 6. 不勉强但要韧性十足——在困境中获得成功的法则

第一章 1

CHAPTER ONE

抛弃自满思想、踏上成功之路

如果按照丰田式的管理模式，那么最理想的状态就是在必要之时恰到好处地生产出必要数量的产品。





1. 百分之二十的差距很容易被追上——进行改进的诀窍

如果要超过对手，最少要超过一圈

在严酷的竞争当中，要想胜出，只有普通的成长是远远不够的，一定要把竞争对手甩得远远的。就像是在运动场上赛跑，不是甩下10米的距离，而是要有“把他们甩下一圈”的想法，非如此则难以胜出。



丰田人语录：

“假如只差两成，很快就会被别人追上。千万别疏忽大意，要做进一步的改善。”

“不论何时，总是要盯着更高的目标，这才是丰田式的做法。”

丰田集团下属的一家公司成功地将某零部件的成本降了下来，降到了比同行业其他公司低了20%。这20%可不是一件容易的事，因为这家公司的产品在这个世界上已经有了极好的口碑，被业内称之为物美价廉。就是在有如此好评的基础之上，经过反复改善，终于实现了可称为“划时代”的价格下调20%。同行的其他公司如果不牺牲产品品质就想追上来，那是很难做到的。



为了考察改进的成果，丰田的高层干部前往这家公司进行了访问。高管首先肯定了下属公司所作的努力：“你们干得真不错。”可是，紧接着又说了一句：“假如只差了两成，很快就会被别人追上。千万别疏忽大意，要做进一步的改善。”

听了这句话，公司的人员都大吃一惊，因为把这零部件的生产成本降低20%，是公司全体人员从头到尾对各个环节认真检查并进行改进、好不容易才取得的成果。现在虽然领导说了“很快就会被别人追上”，可公司的人想说的却是“别说是国内了，就是欧美企业也未必那么轻而易举地追上来呀”。

不过，大家虽然心里是这么想的，可公司秉持的是“不论何时，总是要盯着更高的目标，这才是丰田式的做法”的经营理念，所以，才能再次激发起追求新成长的执著精神。

丰田之道

自己的竞争对手或许还在不断争先，越是想休息的时刻，越是应当继续努力的时刻。

全公司上下共同努力，千方百计绞尽脑汁，终于达到了一定目标。这时大家自然是松了一口气，希望稍微休息一下。恰在这一时刻大家却意识到，自己的竞争对手或许还在不断争先，越是想休息的时刻，越是应当继续努力的时刻。

平时在公司经常能听到“增长幅度很大”、“增长幅度很小”一类的说法，但丰田式管理并不为这样的思想所束缚。为了取得成功，需要做的事情只有一件，那就是“努力去干”，因为增长幅度的大小并不完全是实现目标的决定性内容，而是自己制定的东西。

与之有关的是，在丰田集团公司里，不论是哪个工厂进行了很好的改善，马上就会有高层管理干部和普通员工前去参观，这已不是什么稀奇之



事。他们在那里看、听、请教，并且积极地在其成果之中加入自己的智慧，用于自己产品的改善，这也成了自己所在公司竞争力的源泉。

停滞就是后退

丰田加速器

丰田公司超级绩效的主要来源是通过实验得到的持续改善路线，而不是那些曾经成为标杆的工具与方法。

今天，丰田集团公司的领军人已经把美国的GM公司放到了能掌控的范围之内。很多人认为，丰田公司采用了新的生产技术，而西方工业仍然依赖传统技术，正如迈克尔·库苏马诺在他1985年出版的《日本汽车工业》一书中提到的，丰田公司的装配线生产率早在20世纪60年代就已经超过美国企业，而且一直保持快速的发展速度。在斯蒂芬·斯皮尔的论述中，再次对丰田公司进行了更为深入的研究。他提出了丰田公司超级绩效的主要来源是通过实验得到的持续改善路线，而不是那些曾经成为标杆的工具与方法。斯皮尔指出，大部分工具和方法实际上是从丰田公司的持续改善套路中演化而来的，而深入了解这些套路正是本书的研究初衷之一。

但即使是这样，丰田喜一郎始终对某家公司的情况不放心，当然，这家公司既不是美国的GM公司，也不是福特公司，更不是日本的本田公司，相反，他非常担心的是会不会被韩国的现代汽车公司超越。据说，2005年夏天，他曾特地让技术部门分解了现代公司的主力车型“索纳塔”，并亲自到现场检查了“索纳塔”的品质。