



精益界 实用精益管理丛书

www.leanall.com

向日本企业 学精益

破译精益制造密码
复制精益管理基因

深度解读**丰田、佳能、松下、本田、三菱**……
阐述45家知名日本企业辉煌背后的管理精华

孙科柳 孙丽 / 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

向日本企业 学精益

破译精益制造密码
复制精益管理基因



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

每一家日本企业的成功都得益于一个极为重要的因素——精益。本书深入分析了 45 家日本知名企业，描述其真实的发展历程和生动的精益工作现场，并深入分析、揭示每家日本企业成功的奥秘。本书对精益推行者、初级管理者、中高层领导者、咨询师及高校相关专业的师生具有指导意义。

图书在版编目（CIP）数据

向日本企业学精益 / 孙科柳，孙丽著. —北京：中国电力出版社，2015.5
ISBN 978-7-5123-7421-8

I. ①向… II. ①孙… ②孙… III. ①企业管理—研究—日本
IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第057576号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：于湘婉

责任校对：常燕昆 责任印制：赵 磊

航远印刷有限公司·各地新华书店经售

2015年5月第1版·2015年5月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本·13.75印张·211千字

定价：36.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

丛书序



中国企业从改革开放以来经历了 30 多年的发展，现在正处于经济和产业结构的调整期。当下的经济形势还很严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，中国企业不管是在研发、管理方面，还是品牌、服务方面，都表现出竞争力不足，这是大部分管理者都承认的一个现实。多数管理者都能深刻地感受到产业结构调整期经营的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌控着通信企业世界排名前三的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，恪守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地为客户提供高品质的产品和优质的服务。

然而“中国制造”始终无法摆脱加工厂和低端产品的标签，中国大多数企业仍然很难经得起市场的考验。毫无疑问，我们将会迎来一个崭新的未来，这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？这需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法，独自寻找问题的答案。

应对变化，我们需要进行变革，探寻新的道路，但是有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值。过去，我们可能认为客户管理或者产品研发是第一要务。而今天，在这个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都无法保障企业的未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场定位的锚定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入到系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中去，落实到实际管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年时间里，已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去数年里，我们的研究人员、咨询师队伍为了实现提高中国企业管理水平的愿景努力地工作，未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在时代变革的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果将其汇集出版。

但是，除非管理者认识到企业管理以及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法也不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下以及未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

我们今天的努力将决定我们的未来。谨此，与读者朋友和管理同仁们共勉！

前 言



自第二次世界大战结束以来，丰田汽车、佳能公司等日本企业在无声无息地创造着“经济奇迹”，“日本制造”在全球制造业中声名鹊起。无数的学者、记者和企业家为此聚焦于全面质量管理、小组活动展开、工业机器人管理、建议系统以及劳资关系管理等，投入大量精力研究日本企业提出的各种管理和工作方法，甚至对一些日本企业特有的管理形式（包括终生雇佣制、年功薪酬制以及企业工会制等）也抱以极大的关注。

然而，他们并没有发现那个隐藏在诸多日本企业利润增长神话背后的唯一真相，也是日本企业的精魂——精益。无论是刚刚成立，还是走向成熟发展阶段，企业都需要借助精益改善活动自我发展和持续壮大。在老旧的运作方式面临被淘汰的命运之时，新型管理方式逐步展现出日趋强大的活力。那些运用新型管理方式的企业能够持续而显著地提升自己的竞争优势，一步步走向属于自己的成功领地。

每家企业的成功都有独特的成功因素。为了深入、全面地剖析、探究精益在日本企业发展中的作用和影响，我们策划了这本书。

总体而言，本书具有以下几个特点：

（1）覆盖面广、针对性强。大部分图书都仅仅谈论精益管理实务技术层面的问题，或仅针对佳能、丰田两

大企业来描述管理经验，然而还有很多日本企业值得我们研究。本书选取那些在日本发展良好、成功进入中国市场的企业作为案例，覆盖各行各业，有针对性的进行案例分析，有利于读者结合自身情况多角度思考。

（2）案例引导性强。区别于其他书籍的机械描述，本书将紧紧围绕各个企业自身的实况展开分析，归纳其成功的精髓，解析做法的出发点，并引导读者结合现实进行自主思考。

（3）主题突出，论述深入浅出。本书所讨论的主题，是我们精挑细选的企业，他们的管理成功经验各具特色，极具代表性。为了更突出地展现这一点，我们将通过通俗易懂的语言、深入浅出地剖析来展开论述。

书中难免存在一些错误和纰漏，望广大读者不吝批评指正，在此深表感谢。

作 者

2015 年 2 月

目 录

丛书序

前 言

第一章 精益观念.....1

丰田汽车——一切来自自主改善意识	2
石屋制果——尽早发现问题	7
SEVEN 银行——抛开常识	12
花王集团——多角度寻找改善点	17
铃木汽车——执着地坚持控制成本	22
崇光百货——秉持明确的目标导向	27
豪斯登堡度假——有想法，就立刻实践	31
松下电器——倡导全员参与企业经营	36

第二章 精益品格.....41

日本天气新闻公司——勇为“第一人”	42
本田汽车——追求绝对价值的理念	46
NEC 公司——建立跨文化管理团队	50
京都陶瓷——彰显经营者的儒家特质	55
软银集团——协助一切优秀的创业者	60
NTT 通信——主动承担社会责任	64

第三章 精益创新.....69

三得利食品——与顾客发生共鸣	70
Ringer Hut——不盲目效仿西式快餐	75
王将食品——集中力量打造专业品牌	79
东芝公司——善于携手，发挥联合优势	83
任天堂——让游戏始终保持个性化	87
JVC——以技术创新求发展	91
日清食品——敢于自我否定	96
海洋堂玩具——创意源自反复的假设	100

第四章 精益供应.....105

卡西欧电子——从预算开始	106
GOLDWIN 服饰——积极改革订货模式	110
BOOKOFF 书店——库存不再是问题	115
住友集团——实现供应质量的稳定性	119
伊藤洋华堂——聚焦标准化配送模式	123
夏普电器——强化对需求链的管理	128
三菱重工——应用 ERP 强化物流管控力	131
小松制作所——全面改造信息系统	135

第五章 精益实践.....139

日产汽车——以优化生产线提高产能	140
日立电器——全员参与的质量控制	145
YAMADO 运输——提供准时化服务	149
佐川急便——不断优化工作程序	153
富士施乐——基于战略的人力资源管理系统	157
川崎造船——实现单件流与均衡化生产	163
日本电装——全面实施 TPM 管理	167
YAMASA 酱油——设计符合需求的业务外包模式	171
Dr.Ci:Labo 护肤——在新形势下优化销售渠道	176

第六章 精益传承.....181

成城石井——以长远的视角看结果	182
佳能——“知识”继承诞生畅销产品	186
雅马哈乐器——掀起“承上启下”式管理	191
优衣库——一边学习，一边实施改善	195
资生堂化妆品——持续不断地自我挑战	199
理光制造——始终坚持人才培育	204

后 记

参考文献



第一章 精益观念

在一切开始之前，
你必须确保企业内部对精益有正
确的理解，
因为这将直接影响企业的作为。

丰田汽车——一切来自自主改善意识

【案例价值】丰田汽车主张：端正企业上下的态度，营造自主改善的文化氛围，使员工认识到自主改善的价值，激励员工将自主改善意识落到实处。

丰田汽车（Toyota Motor Corporation）是世界十大汽车工业公司之一，日本最大的汽车工业制造公司。它隶属于日本三井财阀，总部设在日本爱知县丰田市和东京都文京区。自2008年起，丰田汽车开始逐渐取代美国通用汽车公司成为全世界排行第一位的汽车生产厂商，旗下品牌主要包括凌志、丰田等系列高中低端车型。

【丰田的发迹与发展】

丰田汽车是日本制造企业中的佼佼者，它的历史可以追溯到1896年。当时，29岁的丰田佐吉发明了“丰田式汽动织机”。这台织机不仅是日本有史以来第一台不依靠人力的自动织机，而且区别于其他织机，它可以由一名挡车工同时照看3~4台机器，极大地提高了生产率。

1930年，63岁的丰田佐吉去世。他留给子女的是一家拥有近万名员工的棉纺厂。丰田佐吉的长子丰田喜一郎对日本以外的世界兴趣十足。他对欧洲和美国进行了考察，欧美轰轰烈烈的工业革命使他受到强烈震撼，尤其汽车产业更使他热血沸腾。他认定汽车将成为未来举足轻重的交通工具，于是继承家业后他果断决定进行企业转型。

1933年，丰田喜一郎斥资13万美元成立了汽车部。当时，美国的通用汽车公司和福特汽车公司已举世闻名的大企业。在生产技术和市场运作等方面，两家公司的实力足以让世界所有其他的汽车生产厂家望尘莫及，并且这两家企业将汽车组装厂开到了日本。因此，丰田汽车初始的运作仅限于对美国福特汽车制造模式的模仿——模仿他们的汽车生产流水线和车型。然而，在“dead copy”（完全复制）的过程中，丰田人很快发现福特模式并非完美

无瑕。

继丰田喜一郎之后在大野耐一和张富士夫的大力主导下，丰田汽车内部开展了一场轰轰烈烈的节省资源、节省能源、降低成本的运动。通过对生产现场的观察和思考，他们实施了一系列革新措施，如生产线整流化、三分钟换模法、现场改善五问法、拉动式生产、自“働”化^①等都是丰田在这一时期研究出来的。

为了鼓励基层员工也参与到革新活动中，丰田汽车还采取各种方式来展示员工的改善成果，并给予一定的物质奖励。一时间，丰田汽车的工厂里到处张贴着改善意见板，精益活动进行得风生水起。可以说，自主改善逐渐成为丰田汽车的特质。

20世纪70年代，第一次世界石油危机爆发。1974年5月，日本国内汽车销售量比同期下降了41%，汽车生产厂家纷纷减收。但在一片惨淡中，丰田汽车实现了增收。丰田人将这归功于精益生产方式下的全员自主改善。

不过，在新世纪、新环境下，丰田也暴露出各种各样的问题。从2009年年底开始，丰田汽车频繁曝出“踏板门”“爬坡门”“刹车门”等事件，丰田汽车因此陷入了一场难以预测的巨大危机之中。

面对危机，丰田喜一郎的孙子丰田章男作为现任总裁立即发表声明，他会在快速扩张的产能与稳定的质量控制之间，寻求最佳平衡点。随后，丰田汽车的问题解决团队在第一时间内成立，并快速设计出改善方案——针对受创严重的市场（如北美各地区、中国），调整产品线，将产品中心回归至公司最擅长的经济型小汽车，同时大力推进新能源车系的开发，致力于重新树立“物美价廉”的产品形象。

虽然丰田汽车的此次改善主要因为受到企业危机的影响，但是与丰田汽车一直强调的自主改善意识关系密切。2012年，丰田汽车的销量再创纪录新高，超过其竞争对手通用汽车和大众汽车，重新夺回全球最大汽车企业的头衔。

① 自“働”化是丰田精益生产方式的核心概念之一。“働”字是日文汉字中的“工作”，单人旁表示“人”，而“動”表示“动作”，合在一起就表示“将人的智慧应用到工作上”。自働化所蕴含的想法是：人不应该只做单纯的动作，而必须把单纯的动作转化为能创造出价值的劳动。

【你从丰田学什么】

综观丰田汽车从创立、发展壮大、荣膺世界第一的整个过程，我们可以发现丰田汽车经营管理中的一个独特之处：在任何时期，它都坚持不懈地在对企业管理的各个方面进行改善，不仅仅限于细枝末节的修修补补，更涉及大刀阔斧的变革。可以说，正是在这种自主完善意识的鞭策下，丰田汽车马不停蹄地向前发展，在世界汽车市场上攻城略地，实现全球化的快速扩张。

事实上，企业或员工无论要做什么事情，都需要这种自主改善的意识。只有具有这种意识，员工才能认清自己的立场，自发自觉地思考并参与改善行动，才能在实践中进步。

那么，我们要如何端正员工的态度，帮助他们从根本上认识到自主改善的价值，进而展现出实际的自主改善行为呢？

首先，树立正确的组织经营观

目前，国内很多企业大谈“精益”，但一涉及对具体目标、具体计划的理解与执行时，问题马上暴露出来。人们完全没有自主做事的理念，甚至连上级安排的精益推行任务都不愿意参与，更不用说提出改善的建议了。

然而，仔细分析丰田公司的经营细节，我们会发现杜绝浪费、创造价值的理念早已深入人心，并为企业实现最佳品质、最低成本、最短等候、最佳安全、最高士气提供了理念支持。

丰田汽车一直强调，为了给客户、员工、社会创造价值，必须更加关注创新、长期利益、共同发展等。同时，让全体员工准确无误地理解企业的具体目标，是强调时尚、便捷，还是突出性能稳定耐用，或是保证安全节能。所有工作必须以高效增值、消除浪费为目标。这些强调的内容指引着员工向着共同的目标努力。

所以，企业应当站在长期发展的立场上，树立正确的组织经营观，为员工的行为建立基本的行为指引。

其次，鼓励自主改善的行为

无论企业规模、行业地位如何，都应该谦虚好学，鼓励员工主动发现问题并主动提出改善方法。

丰田汽车的员工认为“问题即是机会”。发现一些失误行为时，公司并不责罚员工的个人行为，而是要求其改正错误，并在企业内广泛交流经验教训。

丰田公司的作法与很多国内企业“动辄罚款”的做法是截然不同的。因为绝大部分问题可能由于流程本身引起的，惩罚员工个人只会使其在遇到问题时千方百计地进行掩盖，这对解决问题是毫无助益的。所以，企业管理者一定要认识到这一点，在具体实践中积极鼓励企业员工寻求进步空间。

最后，建立系统的自主反应机制

企业应具有改善意识，一旦发现问题，能够快速采取措施来应对。从2009年的丰田危机事件处理过程中，可以清楚地看到丰田汽车为培养员工的自主改善意识而建立起的科学管理机制。

（1）卷起责任风暴。

每个员工会根据基本责任，找到问题的根源，继而彻底解决问题。丰田章男在作出全球声明后，相关人员立即开始着手解决问题，这种自上而下的问题解决路径，直接影响着丰田人的精益意识。

（2）建立问题解决团队。

为了让问题快速得到解决，丰田汽车特别组建了问题解决团队。这个团队吸纳了来自各部门工程师级别以上的员工，在企业实施自主改善过程中做出了巨大的贡献，直接影响精益改善的结果。

总之，员工行为是精益思想贯彻流动的载体，而自主改善意识直接影响了员工的行为表现。所以，如何让员工拥有自主改善意识，并指导他们的行为，是任何企业必须予以重视的问题。

思考题

1. 在你所在的企业 / 工作环境中，人们是否愿意主动去改善？是什么原因使人们愿意或不愿意改善？

2. 你认为企业可以从哪些方面入手、采取哪些措施来促进或强化自主改善的文化氛围？

石屋制果——尽早发现问题

【案例价值】石屋制果主张：企业应尽早发现问题、积极处理问题，并不断追求进步，这样才能从源头避免浪费，在过程中减少浪费，确保精益的实现。

石屋制果株式会社，总部位于日本札幌。这家公司的主要产品是巧克力夹心饼干、年轮蛋糕等食品，并凭借巧克力夹心饼干“白色恋人”的人气，连续多年取得良好的销售业绩。但是2007年8月，该公司因食品质量问题面临停产危机。公司很快认识到“尽早发现问题”的重要性，并果断实施组织结构改革。2009年4月，公司取得了创立后的最高销售额，业绩呈现出“V”形大反转，成为日本知名的食品制造业者之一。

【石屋制果的逆境大反转】

2007年8月，媒体曝出石屋电果擅自篡改“白色恋人”的保质期后重新投放市场的丑闻。8月18日，时任北洋银行常务董事的岛田俊平视察了石屋制果的办公大楼。据他描述当时整个办公大楼中，投诉电话的铃声不断，接线的客服人员不断地向客户道歉，大部分工作人员埋头忙于为退货客户寄送礼券。在公司大楼附近的主题公园——白色恋人公园内，退货堆积如山。

这次危机使石屋制果陷入了经营困境。然而，这次危机也强化了企业上下的精益意识——对于产品质量问题，必须尽早发现并予以足够的重视。

5天后，前任总裁石水员力引咎辞职，而由援助公司的北洋银行委派的岛田出任董事长一职，正式接管公司。为了更快、更彻底地转危为安，他决意全力完善质量管理体系，贯彻落实遵纪守法意识，使公司获得重生。

岛田认为，企业最需要整顿的就是员工质量管理观念。于是，岛田挖掘了一批精通生产管理和质量管理的外部人才。在森永制果公司董事长矢田雅