

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解 **精益制造** 051

丰田失败学

**带一支碰见问题就兴奋的队伍
每当故障灯亮起
丰田人就知道
改善的机会来了**

トヨタの失敗学：

「ミス」を「成果」に変える仕事術

日本OJT解决方案股份有限公司 著

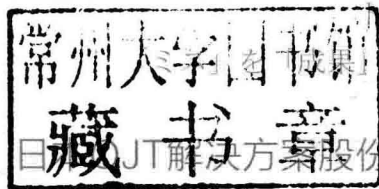
陈丽仪 译

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media

 东方出版社
The Oriental Press

图解 精益制造 051

丰田失败学



ヨタの失敗学：
「道具」を変える仕事術

日清IT解决方案股份有限公司 著

陈丽仪 译

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



東方出版社

The Oriental Press

图字：01-2017-8336 号

TOYOTA NO SHIPPAIGAKU

© 2016 OJT Solutions, INC.

First published in Japan in 2016 by KADOKAWA CORPORATION, Tokyo.

Simplified Chinese translation rights arranged with KADOKAWA CORPORATION, Tokyo through Hanhe International (HK) Co., Ltd.

本文中文简体字版权由汉和国际（香港）有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社所有

图书在版编目（CIP）数据

丰田失败学 / 日本 OJT 解决方案股份有限公司 著；陈丽仪 译. —北京：东方出版社，2018. 1

（精益制造；051）

ISBN 978-7-5207-0019-1

I. ①丰… II. ①日… ②陈… III. ①丰田汽车公司—工业企业管理—经验
IV. ①F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 306375 号

精益制造 051：丰田失败学

（JINGYI ZHIZAO 051：FENGTIAN SHIBAI XUE）

作 者：日本 OJT 解决方案股份有限公司

译 者：陈丽仪

责任编辑：崔雁行 郭伟玲

出 版：东方出版社

发 行：人民东方出版传媒有限公司

地 址：北京市东城区东四十条 113 号

邮 编：100007

印 刷：北京京都六环印刷厂

版 次：2018 年 1 月第 1 版

印 次：2018 年 1 月第 1 次印刷

开 本：880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张：6.5

字 数：112 千字

书 号：ISBN 978-7-5207-0019-1

定 价：58.00 元

发行电话：（010）85924663 85924644 85924641

版权所有，违者必究

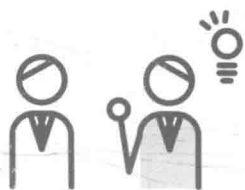
如有印装质量问题，我社负责调换，请拨打电话：（010）85924602 85924603

对丰田而言，“失败”
一词是不存在的。

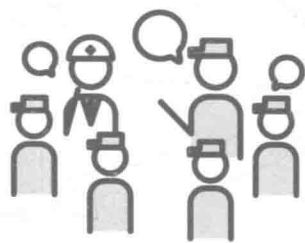
当然，现场出现产品质量问题、操作失误或纠纷是司空见惯的事。有时，甚至会出现需要召回产品的情况。可即便如此，在丰田的现场，我们依然听不到“失败”一词。

为什么？

因为，丰田不会对质量问题或操作失误置之不理，而是会将其视为“改善的机会”。



即便人们都不正视“失败”，丰田也绝不会放弃。丰田会让大家一起探究失败的真正原因，思考问题的“答案”。



对丰田而言，“失败”可以让人更好地完成工作，是构筑强大组织的宝贵的学习机会。

没错，失败才是与
成功相连的“宝藏”。



前 言

“失败是坏事”——这是世人的惯性思维。因此，每个人都抱着“不要失败”的想法在工作。

如果失败了就会受到上司的斥责……

如果出了问题就会给其他人带来麻烦……

如果失败了就得承担责任……

正因为可以预想到这些情况，人们才会产生下述的这些想法：

“希望工作可以顺顺利利地进行。”

“失败了，千万不要让别人发现。”

“被发现了就尽力蒙混过去。”

但是，人们越是抱有“必须避免失败”的观念，越容易对失败视而不见。于是，同样的失败就会一再出现，事态也会不

断恶化。此外，如果人们不敢挑战新鲜事物或困难的话，职场中的团队合作与自身的发展也将会受到限制。

2015年，丰田的汽车销量超过了1000万辆，位居世界第一，净利润突破了2万亿日元。仅从结果来看，也许人们会把丰田看成业绩令人瞩目的优良企业。

然而，回顾丰田的历史，可以发现它的发展绝对不是一帆风顺的。过去，丰田既有出现严重赤字的时候，也有召回产品给顾客添麻烦的时候。2009—2010年，丰田在美国出现了大批量的质量问题，丰田章男社长在美国议会的公开听证会上出席作证。这些事，一般都会被理解为“失败”吧。

当代表日本的知名大型企业都因为经济不景气、事业萧条或丑闻而慢慢失去往日的荣光时，丰田尽管不断地重复出现通常被认为是“失败”的状况，至今为止却仍在不断地发展。

这是为什么呢？

解开这个谜团的钥匙就蕴藏于丰田的“现场”中。

本书内容主要选自从20世纪60年代前期至21世纪初期在丰田工作，之后转到日本OJT解决方案股份有限公司（位于爱知县名古屋市）担任培训师的原管理监督人员所提供的轶闻的

精华部分，可供丰田以及丰田以外的商业人士学习与应用。

活跃在丰田一线的培训师异口同声地说：“虽然丰田的现场也会发生很多问题和事故，但是我们几乎没人认为这是‘失败’。”

当然，如果只就发生过的状况而言，丰田也会有失误或故障等大小各异的失败，但至少从现场这个层面来看，“失败”这个概念是不存在的。

将失败置之不理的话，它就真的会变成字面意思上的“失败”。但是，如果直面失败并吸取教训的话，失败就会变成改善工作的一环，“失败”就不会以失败告终。

即使出现了产品质量问题，丰田内部也不会将失败的责任归结到一个人身上，而是会发动现场的成员一起努力思考失败的原因，绝对不会放弃。然后，丰田会彻底查出引发问题的真正原因，积极采取对策以避免再度出现质量问题，并将这样的对策用于其他流水线与工厂。由此，整个组织就强大起来了。

也就是说，在丰田的现场，为了制造出更好的产品，问题或故障被当成了“改善的机会”。

对丰田而言，一般人所谓的“失败”，并不是需要强制某个人承担责任、无法挽回的过失。

对于在丰田现场工作的人员而言，“失败”是与改善相连的

机会，也是与成果相接的“宝藏”。

正因为“将失败当作宝藏”这样的文化从丰田生产现场一直渗透到了高层，所以即便发生了不可预料的情况，丰田也能够马上进行反省与改善，不断成长为更强大的组织。

因此，在丰田现场，人们不说“失败”，通常使用的词语是“问题”“质量不合格”“过失”。虽然本书为了方便使用了“失败”一词，但它表示的是“过程中的失败”，而不是“结果上的失败”，这一点还请各位理解。

无论在何种企业、何种工作岗位上都会有失败，这是无法避免的。不管是什么工作，人们都面临着“如何从失败中吸取教训完成后续工作”的问题。

作为本书书名的“丰田失败学”，可以被应用于各个行业与公司，是具有普遍性的原理和原则。笔者坚信，它不仅对工厂从业人员有着深刻的学习价值，对办公室一族而言也意义非凡。

实际上，由丰田前职员组成的日本 OJT 解决方案股份有限公司，其培训指导的企业并不只是国内的制造企业，还包括零售业、建筑业、金融保险业、批发业、服务业（医疗机构、福利院、酒店等）的企业，甚至还包括国外的制造企业，涉及各种各样的地区、行业和职业，取得了显著的成效。日本 OJT 解决方案股份有限公司的指导对象企业至今已多达约 300 家。

丰田失败学绝对不是只能应用于像丰田那样的大企业的思考方式与诀窍。

如果本书能为读者打破对“失败”的负面印象提供契机，将无比荣幸。

希望本书能够启迪职场中的人们，让他们抱着“将失败的经验教训运用到以后的工作中”的心态去工作，让职场变得更加具有活力。

日本 OJT 解决方案股份有限公司

本书丰田用语的说明

班长、组长、工长、科长

本书提及的丰田职位制度。“班长”是从入职10年左右的员工中选拔出来的，作为现场的领导，最初只有10人以下的下属。在其上有管理数名班长的“组长”，之后是管理组长的“工长”，再往上则是领导工长以下数百名下属的“科长”。现在“班长”这个称呼已经被“TL”（Team Leader）取代。

自働^①化

“有异常情况发生时，立即停止机器或流水线的运作”这一

① 日文汉字“働”“動”被翻译成中文时，均使用“动”。本书中保留使用日文汉字“働”。丰田生产方式中的“自働化”源于丰田佐吉发明的自动织机，这种织机在出现断线或缺线等情况时，会自动停止运转。换言之，它并非只会持续运转的“自动化”机器，而是能够避免制造出残次品的机器，就像拥有人的智慧一样，因此加上了人字旁，于是便有了“自働化”这个词，后来其逐渐发展为一种制造业的思维方式。——编者注

思考方式从丰田的创立者丰田佐吉时代沿袭至今，是丰田生产方式的支柱，即通过停止运作查明异常的原因，进而改善产品。以这种思考方式为基础产生的，是通过亮灯来表示发生异常状况的装置——“故障灯”。

Just In Time

与自动化并称为丰田生产方式的支柱思考方式。从现场开始就杜绝浪费，提高作业效率，即“只在必要的时候做必要的事情”。

5S

整理、整顿、清扫、清洁、素养的日语首字母都是S，因此合称为“5S”。5S的目的不是单纯地将物品、场地收拾得干净整洁，而是让问题和异常状况一目了然，使改善更容易推进。

标准

标准是指现阶段各项作业在品质、成本方面所能采取的最