

职场精英都是时间控

丰田 时间管理术

【日】桑原晃弥 著 王群 译

トヨタ 最強の時間術

Ultimate Time
Management
Skills of
Toyota

浓缩丰田建厂 **80** 年来的
时间管理经验精华总结
精简时间、有效利用时间的
秘密大公开

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



丰田 时间管理术

【日】桑原晃弥 著 王群 译

トヨタ 最強の時間術

北京市版权局著作权合同登记 图字 01-2016-8536 号

TOYOTA SAIKYOU NO JIKANJUTSU

Copyright © 2016 by Teruya Kuwabara

First published in Japan in 2016 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.

through CREEK & RIVER CO.,LTD. and CREEK & RIVER SHANGHAI CO., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

丰田时间管理术 / (日) 桑原晃弥著 ; 王群译 . —北京:
中国铁道出版社, 2018. 1

ISBN 978-7-113-23387-7

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 169345 号

书 名: 丰田时间管理术

作 者: [日] 桑原晃弥 著 王群 译

策 划: 王 佩

读者热线电话: 010-63560056

责任编辑: 杨新阳

责任印制: 赵星辰

封面设计: 西柚博界  476195583

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

版 次: 2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 700mm×1 000mm 1/16 印张: 13.75 字数: 127 千

书 号: ISBN 978-7-113-23387-7

定 价: 45.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换。电话: (010) 51873174

打击盗版举报电话: (010) 51873659



前言

能够顺利、按时完成的事，我们常常被要求在这个基础上做到完美，但事实是我们不可能一直处于高速运转的状态。如果现实要求必须提速的话，那提高效率的关键是什么呢？

丰田模式给出的答案是“提高时间的质量”。丰田不断追求这个目标而取得的成果是，它成为了世界汽车制造数量第一的汽车帝国，缔造了纯利润达到 2 兆 1 730 亿日元（2015 年数据）的辉煌业绩。

丰田最强时间管理术代表性的内容有以下两点。

一个是来源于丰田某个基层员工对高层管理者的建议，这位高管是成功地把生产 lead-time（所需时间）从 10 天精简到 3 天的成功管理代表人物。

这句名言是“不要把 3 天当成 3 天，而是把它们当做 72 个小时来看待！”这句话的经典之处在于“改变认识时间的单位”，在把 10 天精简到 3 天后，再削减 1 天的时间，对谁来说都是一种终极挑战。但是把“24 个小时精简到 23 个小时”“60 分钟精简到 59 分钟”，



以这种新的角度来考虑时间问题，就会令人不断产生耳目一新的感觉。

所谓的时间长河，都是由“一分一秒的浪花聚集而成”。带着这样的思考方式，不间断地进行改善，才有可能成就宏伟事业。

另一个是丰田集团企业某个董事的一句经典名言，“给我 10 年，培养出不输于丰田总部的员工给你们看看”。

曾经的我长期供职于人才录用、就职顾问的岗位上。在热衷于在什么样的大学录用多少名学生的同时，无意中形成了需要花费一定的时间来“栽培育人”的观念。

公司也是一样，在这个变化多端的高速现代社会，很多时候对于人才的态度难免浮躁而且功利，与其培养不如录用的“快餐体制”越来越成为主流。

但就是在这样的时代背景下，抠分掐秒的丰田集团却愿意花费 10 年的宝贵时间来培养人才，给我带来的冲击是非常大的。

十年树木，百年树人。培养人才，需要时间，而且需要一段相当长的时间。

丰田在培养人才方面完全是另一幅模样，虽然在抠分掐秒精简时间，但在需要花费时间的事情上毫不吝啬。

丰田时间管理术倡导“惜时如命”、“减少对时间的浪费，充实自身人生与此同时也是尊重他人生命”的做法充分彰显了一个企业的人文主义。

我一直热衷于研究各种获得巨大成功人士的独特之处，比如美国苹果公司的创始者史蒂夫·乔布斯，亚马逊的缔造者杰弗里·贝索斯等。

也许你会觉得他们和丰田理念大相径庭。因为以集体主义为重的丰田公司奉行“弃一人之百步，重百人之跬步”的理念。但实际上，本书中所提到的成功人士，他们每一个人都是丰田理念的信奉者。乔布斯在青年时期接触并学习了丰田理念，并且力邀熟悉丰田工场建设、丰田式生产的蒂姆·库克（现任苹果公司 CEO）成为自己公司的左膀右臂。他还曾经接到过戴尔电脑创始人迈克·戴尔的邀请。

戴尔电脑正是受到丰田订单生产模式的启发，才开创了电脑销售的革命式历程。亚马逊的贝索斯也是受到丰田管理模式的影响，大刀阔斧地改善繁杂的物流体系，活用丰田式管理的“五个为什么刨根本质问题”的方法，在服务业、电商物流系统得到了飞跃式的发展。

本书通过这些成功人士的视点重新审视丰田的强大基因，努力给读者介绍更新的观点和思维方式。

很多人在听到“学习丰田模式”“学习 TOYOTA”的时候，会条件反射地联想到制造业的大规模生产。但是丰田模式真正厉害的却是



隐藏在复杂的大规模制造行业中，如何运用自如的时间管理术。

对于丰田管理模式来说，这也许太过于理想化，很多人并没有意识到这才是丰田管理中的强大基因。

本书介绍了丰田管理模式的强大基因，聚焦最为核心的时间管理术。面对远大目标或者难题，我们常常感叹“时间飞逝”的同时，却又在面对“积跬步行千里”，铁杵磨成针的日积月累里，败给平淡，还报以不屑。

真正摆脱这种情况关键在于如何在“长期目标的时间轴”和“短期目标的时间轴”之间，找到对于自己而言最佳的黄金分割点，追求效率最高的时间管理术。

现在是个追求结果、浮躁的社会。但是，正因为如此，我们才要稳健地走好每一步，让条条通罗马的大路不再遥远。当我们蓦然回首的时候，发现积跬步已成千里，那时候的你也许已经掌握并在使用丰田的时间管理术。

阅读本书，如果能让每一位读者在安排时间的时候更加从容，让支配的每一份时间都丰富多彩，作为作者，将无上光荣。

桑原晃弥



目录

第 1 章 丰田是这样减少时间浪费的 /001

不要浪费对方的时间 /002

安排时间之前先审视自己的行为动作 /006

我们要了解自己的时间花在了哪儿 /011

以秒计算，重新看待我们的工作 /016

试着把资料总结归纳在 A3 纸上 /021

看到数据后再来改善，为时过晚 /026

在需要的时候只提供所需要的信息 /030

不要再三地讨论做还是不做 /035

第 2 章 丰田有效地利用时间 /039

下手要快，推进要稳 /040

一旦开始，坚持下去 /044

“再给自己五分钟”多角度思考 /048

整理整顿我们的工作 /052

不要吝啬观察时间 /057

当场逮捕“问题点”这个嫌疑犯 /061

授之以渔，答案让员工去寻找 /065

建设信赖关系，请多花点时间 /069

不要局限眼前的时间，试着以年月为单位进行思考 /073



第3章 丰田是这样精简时间的 /079

不要从“工作”开始，而是从“时间”开始 /080

把时间浪费精简为零定为终极目标 /085

按照工作能力来考虑，而不是按照工作时间来计算 /089

不可能完成的目标，通过课题解决方式来实现 /093

当日改善，当日毕 /097

当部下来商榷问题的时候，停下手边的工作 /101

创造让每个人都一目了然的工作环境 /105

如果成功横向展开，请以失败总结教训 /109

第4章 丰田是这样创造时间的 /113

选择未来越走越顺畅的路 /114

追风，追的不是速度而是智慧 /119

先行硬件设备投资并非最优选择 /123

你从事的工作是否十年后才初显成效 /128

用长远构想贡献社会 /133

在培养人才上花时间 /138

从“为时尚早”就着手开始杜绝“为时过晚” /143

把一秒和十年同时放入你的规划中 /147

第5章 丰田是这样管理时间的 /151

关注最短时间而不是平均时间 /152

把作业标准下放给现场，通过改善来不断完善 /156

重新认识欲速则不达的不利之处 /160

不被数值目标所局限 /165

与其预测不确定的未来，不如尽心于眼前的光景 /170

日行改善跬步，成就企业百年梦想 /174

不惧怕推翻决定，包容朝令夕改的变通 /178

目标必达，但是定量不定时 /182

第6章 丰田把时间活用到极致 /187

把优势汇集到“第一印象的1分钟内” /188

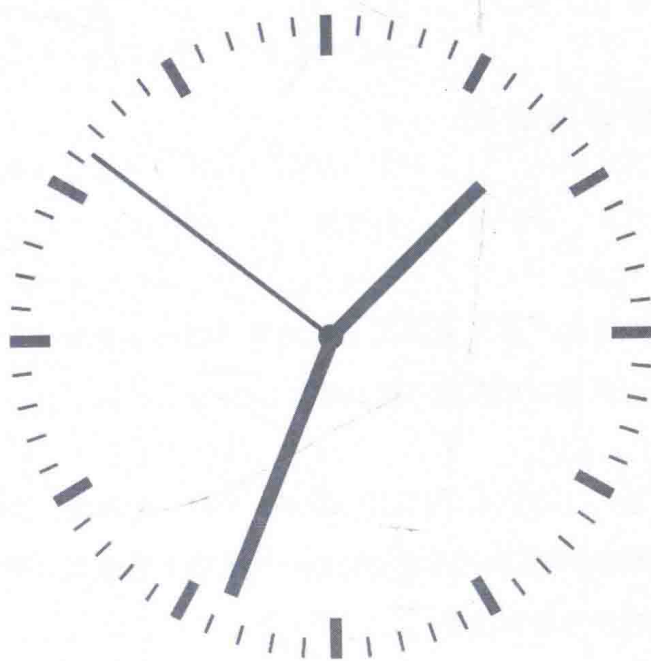
有时候要不顾一切抓住眼前的机遇 /193

通过改善而盈余出来的时间，再次投资在新的改善上 /197

保持进取心，让自己永远“贪得无厌” /202

后记 /206

参考文献 /209



第1章

丰田是这样减少时间浪费的

不要浪费对方的时间

所谓的商业活动，在某种意义上指的是“如何在有限的时间内，最大限度的创造新的附加价值”的竞争。

丰田生产方式（简称丰田模式）认为放任时间的流逝，而没有有效创造出附加价值的行为，不仅仅是生产效率低下的表现，更是一种对“生命时间”的亵渎和浪费。

曾担任丰田会长，名誉会长的丰田英二，对时间的考量则更加极致。他说“我是这么看待‘时间就是生命’这句话的，时间某种意义上就是衡量我们生命尺度的工具，是非常重要有效的工具。”

他常常这样告诫公司的管理层。“我们对待自己的时间，常常能够尽心尽力争分夺秒，认真努力的做好个人时间管理。可是当我们对待自己下属时间的时候，却很容易掉以轻心。一个上司错误的指示，其实就是在浪费下属的时间，说得严重点就是在摧残一个人的生命。所以，作为

管理层非常有必要重新审视自己工作的责任和意义，下属把自己生命的一段时间交到我们手上，这段时间如何有效使用，是我们必须慎重考虑和正视的。”

时间对于任何人都是无比宝贵的。

有的人虽然反感别人，哪怕是略微的不守时也不能容忍，但是如果自己浪费对方时间的话，却往往非常粗线条。尤其是上司对下属的时间的轻视和浪费，其实在我们的工作中并非少数。

无论是下属还是客户的时间，其实本质上都是对方的生命。不浪费对方生命里宝贵的时间，是重中之重的工作要领。

丰田模式倡导“不要把人当作机器的监控器”。机器运转的时候，总有一个人随时监督机器的工作方式，毫无附加价值创新可言。

也许有的人会说“如果机器出现异常的话，那就糟糕了”。当机器发生运转异常的时候，安装让机器自动停止的装置不就解决了吗！只要保证在机器停止运转的时候，有工作人员记录相应时间不就没有问题了吗！

生而为人，就要做只有人才能处理的工作。毫无工作考量，呆守机器这种事情，只能说是对时间生命的浪费。

丰田之所以重视整理整顿也是同样道理。

很多时候，我们在寻找某种东西的时候，耗费了大量时间。丰田模式整顿的重点是如果能够确保“在必要的时间里迅速有效的提供必要的东西”这种状态，那么找东西这种“时间的浪费=生命的消耗”就可以最大限度的避免。

丰田模式，在减损除损的过程中，实际上是秉承了最大限度的珍重每个人的宝贵生命这一根本原则。

时间是最为重要的资源

美国苹果公司的创始人史蒂夫·乔布斯，年轻的时候就接触并学习了丰田模式，并且致力于将这些理论付诸实施。他甚至参观了很多典型的日本工场，这些工场的共通点是都引进导入了“看板模式”（丰田模式中的一个经典模式），并且宣言要建设像这样的工场。他力邀蒂姆·库克（现任苹果公司 CEO）入驻苹果公司的一个重要理由也是因为库克曾担任丰田模式供应链的执行总管。

是否受此影响暂时不明确，但是乔布斯确实是把时间和人的生命联动思考并运用于工作当中。

作为电脑行业里的经典之作，苹果电脑 MAC 的开发可以追溯到 1980 年初，当时，乔布斯就向开发小组提出了这样一个问题。“苹果电脑启动电源到真正开机所需的时间太长，有必要再快些。”

某位技术工程师向乔布斯解释了如何提高几秒时间加速开机时间的方法。但是乔布斯觉得几秒还是不足以称为改善，直接要求“把开机时间提升 10 秒”。他预计未来的销售规模“MAC 的用户，几年内将增长到 500 万人”。

“假设 500 万人每天最少启动一次电脑的话，如果我们能把开机时间加快 10 秒，那么每天就能节省 500 万人的 10 秒，也就是 5 千万秒。将这些时间换算成一年，那将是一个人手臂的十几倍这样的巨大数字。说的夸张点就是拯救了数十人的生命一样。”

当然提升开机速度，实际并不会拯救现实生活中的谁的生命。

但是电脑启动时间过长毫无疑问是一种时间的浪费。正是因为乔布斯没有放任时间这样流逝才有了现在改善的成果。

在这次交流之后，经过数月的技术改善，MAC 的启动时间缩短了 10 秒以上。

对于工作的完成，最大的制约条件毫无疑问是有限的时间。企业经营中常常提到的人才、物耗、资金、信息等要素可以通过各种渠道整合汇集，但是时间对任何人都是公平的，无法增加或减少。与此同时，时间的使用方法却是无限的。而丰田就是在不断地把时间最大限度的活用在开发中，从而创造了丰田模式。



安排时间之前先审视自己的行为动作

我们常常烦恼“自己的能力不足”，但是本质原因可能不在于我们自身，而是源于工作环境。

丰田模式首先教会我们的是，在不改变工作环境的情况下，无论怎样自责也不能从根本上提高工作效率。比如丰田模式中有一种说法是“把动能转换为势能”^①。意思是说工作中“势能”的“执”这个字让我们更好的执掌力量有效率有意识的工作，而不是让“力”量“云里雾里”的胡乱“动”。因为我们的工作中有很多是毫无附加价值可言的无效劳动。这些工作给我们一种“好忙啊”、“超晕”等手忙脚乱的错觉，实际上并没有任何意义。

忽视无效动作的存在，却在奋力地说“加油哦”、“只要努力就有收获”等鸡汤名言，实际上只能是南辕北辙的徒劳，甚至陷入了画

① 译者注：日文原文为“動きを働きにする”原意为把随波逐流的单纯机械动作，变成有自我意识的工作行为。日本的动字加上单人旁成为工作意思的动词。原文暗示工作是有人为（加单人旁）意识的动作。

饼充饥的“恶性精神论”里，根本没有改善实质。

丰田模式排斥没有实际行动的精神论。鸡汤文的堆砌不会有任何改善，不会有效利用时间提高效率。只有脚踏实地的改善无效工作、减少浪费才是丰田模式首肯的关键。

丰田模式认为“时间是反映动作的影子”。任何时间问题最终都是动作问题。改善时间问题，首先是彻底的分析自己的行为动作，观察无效的、浪费时间的行为动作，改善时间才变得真正开始有意义。

要改善结果，首先要找到结果的源头，以及形成这个结果的过程。

新乡重夫^②说过这样一句话。“时间其实是无所谓的，只要改善行为动作，时间自然会改善。”

即使是奠定丰田模式基础的丰田工场长兼副总的大野耐一，在1950年代后期，也曾多次向当时担任日本能源效率协会的技术顾问新乡重夫先生征询建议。

所以这里反复强调的重点是，节省时间不是单纯的争分夺秒，而是切实地做到细致分解构成工作的每一个行为动作。

忽略工作流程、工作结构、工作环境，而像无头苍蝇一样急躁乱

② 译者注：新乡重夫（1909—1990），日本工程师，出身于佐贺县，曾为丰田、三菱及松下等企业提供品质管理，在品质管理方面作出重大贡献，在美国出版了多部有关品质方面的著作。