

职 场 精 英 成 长 记



# 丰田

## 高效工作法

【日】原正彦 著 王群 译

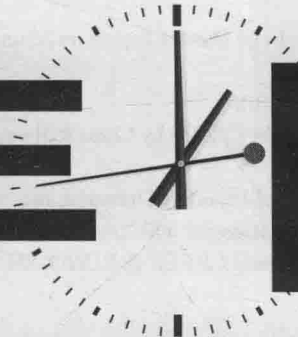
**Toyota**  
Efficiency  
Execution of  
Work

事半功倍的秘密：

丰田老员工手把手  
教你提高工作效率的

**38**个口诀和**5**种工作能力

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



# 丰田 高效工作法

【日】原正彦 著 王群 译

常州大学图书馆  
藏书章

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2017-2674

Donna Shigoto demo Kanarazu Seika ga Daseru Toyota no Jibun de Kangaeru Chikara  
by MASAHIKO HARA

Copyright © 2015 MASAHIKO HARA

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by China Railway Publishing House Co., Ltd.  
All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.

through CREEK & RIVER Co., Ltd. and CREEK & RIVER SHANGHAI

### 图书在版编目 (CIP) 数据

丰田高效工作法 / (日) 原正彦著 ; 王群译 . —北京:  
中国铁道出版社, 2018. 5

ISBN 978-7-113-24243-5

I . ①丰… II . ①原… ②王… 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 (2018) 第 013211 号

书 名: 丰田高效工作法  
作 者: [日] 原正彦 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: 三河市宏盛印务有限公司  
版 次: 2018 年 5 月第 1 版 2018 年 5 月第 1 次印刷  
开 本: 700mm×1 000mm 1/16 印张: 12.5 字数: 150 千  
书 号: ISBN 978-7-113-24243-5  
定 价: 39.00 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

## 丨 作者介绍 丨

【日】原正彦：原丰田集团NO.1机械师。Plus Drive株式会社董事长兼CEO。1996年，以机械师的身份进入神奈川丰田汽车，负责5000台汽车的修理工作。在工作现场彻底记住口头禅并掌握“独自思考的习惯”后，在比技术力的“技能奥林匹克”中成为史上最年轻的冠军。此外，还连续两年参加比改善创意的全国性比赛——“创意工具竞赛”。转行进入IT行业后，在提供PC支持的戴尔电脑公司连续五年成为客户满意度NO.1的员工。2015年，成立以推进WEB销售为主业的Plus Drive株式会社，并就任CEO一职。

## 丨 译者介绍 丨

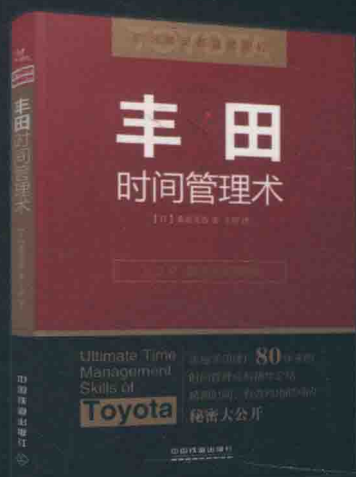
王群，大阪产业大学国际会计专业研究生，现就职京都某商社，常驻京都。《在日本》杂志撰稿采访。曾翻译作品：《不浪费人生的超级管理术—与拖延症分手的200种方法》《丰田独立工作法》《一册在手，初中三年数学详实总归纳》

联系方式：

wangqun314@yahoo.co.jp

微信：qunqunwong

同类书推荐



策划编辑：王 佩

合作咨询：QQ 1958793918

封面设计：西柚博界  476195583

网络销售： ( www.jd.com )

 ( www.dangdang.com )

 ( www.amazon.cn )

试读结束：需要全本请在线购买：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

## 前言

锻炼自己的思维能力。

很多商务人士都强烈希望能够参与这样的训练。其实，无论是细节主义的工作方式也好，还是想要提高效率的期望也罢，工作中最为重要的恐怕是面对各种商务场合如何“思考”，因为这才是解决问题的根本所在。不论如何优秀的组织体系，实际运营终究还是要依靠人来执行，这个人要有他自己的一套思维模式；同样，不论多么优秀的软件，实际操作使用的仍然是人，这个人同样需要有他自己的一套思维体系。

有这样一家公司，每天都会从不同角度训练一个人的“思考力”。

这就是我所在的企业——丰田汽车，简称丰田。

丰田工作现场，常常被提起的一句“口头禅”是“用自己的头脑思考”。将这句话称为丰田企业工作法的DNA也不为过。这句话不止被现场工作的人所倡导，丰田自身的发展也得益于该思维方式发挥的积极作用。

在丰田工作期间，我常常被这句“口头禅”所影响。甚至到现在，哪怕我已经离开丰田公司，但那时候耳濡目染而形成的习惯和思维方式，总能帮助我完美地解决工作上棘手的问题。

我反复思考并总结出丰田“口头禅”中提到的思考方式。大致能细分成以下五种类型。

### 1. 改善思维

集思广益，从微小之处开始致力于思维方式的改善。仅仅是按部就班的工作将无法得到大家的首肯。如果能够把改善思维引进到工作当中，我们不但能够重新体会到提高“时间的质量”的喜悦、认识到多“动脑筋”的重要性，还可以让工作卓有成效，取得新的建树。

### 2. 横向展开思维

把想法以及行动举一反三、推广运用的思维方式。在企业里，我们常常听到同样的对策在不同的部门推广，某某的解决问题方案被别的部门采用等。但如果认为这就是横向展开思维，那么仍然是非常局限并且令人惋惜的。如果我们掌握了横向展开思考的精髓，那么我们不但可以抛开组织体系和个人的局限，让自己的视野更加宽广，而且还能让自己的成长更加高效、高质。与此同时，新的想法更容易萌发。活用该思维方式常常能用较小的力量撬动起更大的重物。

### 3. 现场思维

理解现场的重要性，从现场寻找解决问题的突破口。有一位刑事警察的口头禅“正在事件发生现场！”在日本特别有名。也就是说，不管现代科技如何发展，现场仍然是信息量最大的场所。如果能够体会到这个思维方式的精髓，就能获得更加正确的判断能力，并且提高发现问题的能力。

### 4. 追究本质原因思维

不被表象所迷惑，能够深入追究本质思考的思维方式。我们在工

作上经常会碰到这样的状况，在一些重要的决策上常常表现得优柔寡断，无法正视问题并从本质上加以解决。如果能够拥有追究本质原因的思考能力，我们就不会因为表象而左顾右盼，轻率下决心了。反而能够透过现象看本质，有的放矢地解决问题。

### 5. 行动思维

立刻行动，在各种应对措施中发现新的突破口，激活新的智慧的思维方式。在急剧变化的时代，单单纸上谈兵已经无法应对各种突发事件，要先试着行动，在变化中应对变化。掌握了这种思维方式，能够让我们更加精准地洞察问题所在，让人得以飞跃性地成长。

我认为丰田的思维方式主要可以归纳划分成以上五种。但是面对具体问题时，这几种思维方式应该如何贯穿到我们的行动当中，如何身体力行地去实践呢？

本书将运用情景故事，把丰田工作的思维方式融会贯通，具体展现出来。通过阅读情景故事，我们可以一点一点下载丰田思考力到我们的大脑当中，和我们融为一体，真正成为我们的技能。

非常荣幸您能翻开本书一起学习丰田秘传的高效工作法，让我们一起升级大脑的思考力吧！





# 目录

## 第一章 如何让工作卓有成效 /1

1. 时间是动作的影子 /2
  2. 努力不只是多流汗那么简单 /9
  3. 如果没有遭遇困难，大脑也就很难高速运转 /14
  4. 自“働”化 /20
  5. 不要被同一块石头绊倒两次 /25
  6. 没有代替方案，就不要轻易使用否定权 /29
  7. 没有课题的报告，没有资格称作报告 /33
- 【延伸阅读】改善思维 /37

## 第二章 换一个视角，让 $1+1=3$ /41

8. 持续把握目标设定 /42
9. 多能工 /47
10. 横向展开 /52
11. 把其他部门当成自己的衣食父母 /56
12. 比算术更厉害的忍术 /60

13. 学会换位思考比自己高两个级别的立场 /64

【延伸阅读】横向展开思维 /69

### 第三章 只要明确了问题所在，90% 是可以解决的 /73

14. 把自己置身于舒适圈以外 /74

15. 三现主义 /80

16. 先现场，后数据 /84

17. 记住路上总有遗落的金子 /88

18. 静听物语 /92

19. 想要不脱离现实，眼就要盯紧数据 /97

20. 配合销售，只生产有销路的产品 /101

21. 不做个人孤岛 /105

【延伸阅读】现场思维 /108

### 第四章 如何透过现象看本质 /111

22. 用找借口的大脑思考如何行动 /112

23. 不用“背运”这种借口停止反省 /116

24. 机械“未坏先老”的情况占大多数 /120

25. 不需要目录工程师 /123

26. 不反抗，不遵守 /126

27. 尽心追究问题的原因，而不是追究责任 /129

- 28. 痛打“落水狗”，非君子也 /133
- 29. 五个 Why /136
- 30. 本质原因 /139
- 31. 重要的是“为了什么目的” /142
- 【延伸阅读】追究本质原因的思维方法 /148

## 第五章 速度推进解决 /151

- 32. 巧迟拙速 /152
- 33. 搞好人际关系要多倾听少说教 /155
- 34. 和质量相比先把数量搞上来 /159
- 35. 塞翁失马焉知非福 /164
- 36. 1个可能性 > 100个没办法的理由 /169
- 37. 人只发挥了自己潜能的百分之一而已 /174
- 38. 把变化当做真正的安全后盾 /179
- 【延伸阅读】行动思维 /183

## 作者后记 /187

## 附录 “丰田的口头禅” 汇总 /189

## 第一章

# 如何让工作 卓有成效

### 改善思维

从整理整顿开始到工作业务流程的效率化，降低  
损耗，提高生产力的思维方式到底是什么？

#### Point

让自己更加轻松从容地工作，  
从作业、设备、工程流程开始逐步改善。

#### 在自己脑子里思考的要点

1. 减少不必要的工作动作。
2. 增加附加价值，提高工作效率。
3. 加上自己思考的内容。

# 1

## 时间是动作的影子

我，莫名焦虑。

难得早起来公司，便面对着办公桌，开始在电脑上制定合同条款。

经过三个月坚持不懈地跟进，终于在这个月拿到了5台电脑的采购订单。今天，务必按照订单把合同条款发给客户，但是从昨晚开始我就根本没有时间来处理这份订单。

并非我忘记或者疏漏。而是别的工作内容让我无法抽身。我叹了口气，把目光转向窗外。相邻大厦的玻璃上反射着朝阳美丽的晨光。平时很少早起的我，被朝阳的晨光所吸引，甚至在某一个瞬间竟忘记了刚才的焦虑。

我把注意力收回来，准备在合同上贴印花税票，打开抽屉却发现空空如也。记忆中存放印花税票的地方并没有税票的影子，自己到底放在哪里了，如果不在抽屉里，那么应该放在透明文件夹里了吧。

当我在桌上成山的资料里寻找的时候，忽然听到身后有人说话。

“真佩服你这么早就开始工作。”

我被突然的问候吓到，不由得肩膀一颤。顺声寻去，发现一位西

服上套了件藏蓝外套的 50 岁左右的男人，正对着我微笑。我心里不由嘀咕：“这谁啊，外套先生。”

这位先生虽留着络腮胡，却打理得非常整洁，很是帅气。但这么早的时间在公司里转悠的人，估计也就只有公司的保洁吧。我低头一看，果然看到他手中拿着拖布，原来真的是大楼清扫人员啊。当时我还是打算客气一下的，于是回复说：“没有啦。也谈不上是工作，其实我正在找东西呢。”

“找东西？”外套先生皱了皱眉头，把拖布靠在墙边放下，用右手轻抚下巴胡须。若有所思地回复我说：“您知道这么一句话吗，东西不是用来找的，而是用来拿的。”

“哈？”我不禁一愣，你谁啊，外套先生！我的脸上再也掩饰不住烦躁和厌恶，于是冷冷地回复了一句：“没有。”

更出人意料的是，外套先生先微微一笑，用手指着我办公桌上的资料说：“你的工作并不需要这么多的资料。”这突如其来的指正，让我觉得很为难堪，这确实是我正想丢掉的会议资料。我不客气地把眼前的一叠资料卷起来递给外套先生：“那就烦请您帮我处理掉吧。”

外套先生欣然地收下了我的资料，上扬嘴角并谦虚地说：“好的，我知道了。”他拿上拖布，离开了我所在的办公区域。

一大清早就被清洁工指指点点，今天的工作还真是不走运呢。

终于找到印花税票了，处理完相应文书工作后，我朝洗手间走去。不知道从什么时候开始，我只要是遇见了烦心事，都喜欢去那里放松一下自己。可能是感觉到水流带走烦恼这个想法多少在我的脑子里有了些条件反射般地暗示。我自然地关上门，坐在马桶上，双手抱头。

昨晚，因为昨天加班到很晚。时间再多，也梳理不尽那千丝万

缕、交错繁杂的工作。搞得早上不得不提早到公司继续处理，私人时间就这样无情地被工作所吞噬，然而工资却没能水涨船高。

升职无望，加薪就和你没什么关系。眼睁睁地看着和自己同期入社的生田君去年升职当了小领导，差距已经是一目了然。

而我居然沦落到被清洁工说教的地步，这样早出晚归的工作还要持续多久？我不自觉地在自己的脑海里自问自答后，起身，冲水，感觉似乎好了些。返回办公室，但是看到从窗外照射进来的朝阳，突然感觉耀眼得让人烦躁。

许久之后，办公室的入口处变得异常热闹。

“翔太君，早啊。”是美香在和我打招呼。她高亮的声音回荡在整个楼层里。她甩甩飘逸的长发，把工作包“咚”的一声放在办公桌上，靠着椅子坐下。

“早上好。”等我回过神来，才发现除了美香以外，别的工作组的同事也陆陆续续来到办公室。“太阳从西边出来了，翔太君比我还早来上班。今天不会下雨吧？”一边启动电脑也不忘忙里偷闲地消遣一下我。不，美香她一直就是这样——“刁钻刻薄”。

九点开始工作，我听到町田部长稳重的声音召集大家：“各就各位，准备开早会！”整个楼层的同人，此时同时起立……

这就是 King 电脑总社五楼，营业总部，还有负责这个部门的町田部长。

部长特有的声线略显霸道地开始日复一日的工作安排。交待完当天部门的预定工作和联络事项后，他又多加了一句：“今天另有些话，要和大家说。”

我莫名地有种不祥的预感，町田部长当然不会介意我的预感，继续滔滔不绝：“我们 King 电脑销售顺应了数据云端化的潮流，大型服

务器的销售成绩一直不错。但是这两年明显感觉到后劲不足。市场的需求有增无减，可我们的销售却没有起色。原因就在于我们的销售业务能力跟不上市场发展的速度。”

整个楼层静得连呼吸声都觉察得到。“King 公司现在的最大问题就是有必要强化我们的销售能力！当然社长也是这么认为的。因此，正如前段时间网上已经公布的，新的销售金城董事将要走马上任。”

与此同时，入口处的大门打开，西装上套着藏蓝外套的先生走了进来。

“那个外套先生……”我不由倒吸一口凉气。

“这位就是新上任的金城董事。”藏蓝外套先生轻轻点头示意。从那时候开始町田部长的声音几乎无法进入我的耳膜。但是他确实应该说过这位先生曾经是丰田公司现场的金城统括！

“我们的销售楼层也拜托金城董事多多关照，请大家一定虚心接受指导，切实落实改善。现在我们请金城董事给大家讲几句话”。

藏蓝外套先生接过町田部长的话，再次给大家致意：“我是从今天开始将要和大家一起工作的金城。首先我会先熟悉大家的工作方式。请务必多多关照。”

“请您多多关照！”销售总部的同事们铿锵有力地回复道。只有我哑口无言，张开的嘴却说不出一句话。

“那个人居然是新的董事……”我回忆清晨和他的对话，脑门上不禁渗出冷汗。早会结束，金城先生开门离开的瞬间，和我双目对视。感觉他坏笑般地上扬嘴角离开了楼层，而我豆大的汗滴不由滑落下来。

我无精打彩地返回座位。连美香都发现了我的异样，她从侧面看着我：“你怎么了？喂，你的脸看上去发青呢。”



“没，没什么。我只是想到刚才那位先生是董事啊。”我急忙擦擦额头的汗珠。

“什么那个人啊，早就在公司网站里贴照片通知了呀。”

是这样吗！？“不好意思，我没有看公司网站。”

美香啧啧舌头继续说道：“翔太君总是慢人半拍！但是那个人是不是董事，和你脸色发青有什么关系？”

“也，也没什么。就是早上说了一会儿话。”我不由翻了个白眼。

“说了一会儿话？你不会说了什么失礼的话吧？要是做了什么不妥的事，最好快去道歉啊。可不要牵连到我，那就麻烦了。”

“嗯嗯，好的。”我心里确实也想着要去正式道下歉才好。把领导当成清洁大叔，还把垃圾直接塞给他，是谁都会不爽啊，更何况是董事。

偷偷瞒着部长，向行政管理的同事打听了董事的办公地点。据说社长在8楼专设了董事办公室。我处理完手头工作，悄悄地前往8楼。

乘坐电梯到达8楼，顺着楼层就看到了厚重的董事大门，大门上用银色的门牌标注了“董事办公室”的字样。

我诚惶诚恐地敲敲带有木质年轮花纹的大门，于是听到从门内传来“请进”的声音。正是金城董事的声音。“失礼打扰了！”我一边客套一边推开大门。金城董事略显意外地打量着我。

“那个，呃……今早实在是太失礼了！我不知道您就是新上任的董事先生。”

“哦，是你啊。早上咱们见过。来，坐那边吧。刚好我要说的话也还没有说完呢。”金城先生倒是一副满不在意的样子，向我指了指对面的沙发，示意我坐下。

我扭捏地坐到棕色皮革的大沙发上，环视周围。几乎没有摆放什