

我在日企 那十年^{2005 2015}

My Decade In Japanese Enterprises

细节决定命运 责任决定成败



——日本企业经营中的**86**个魔鬼细节

徐舒 著

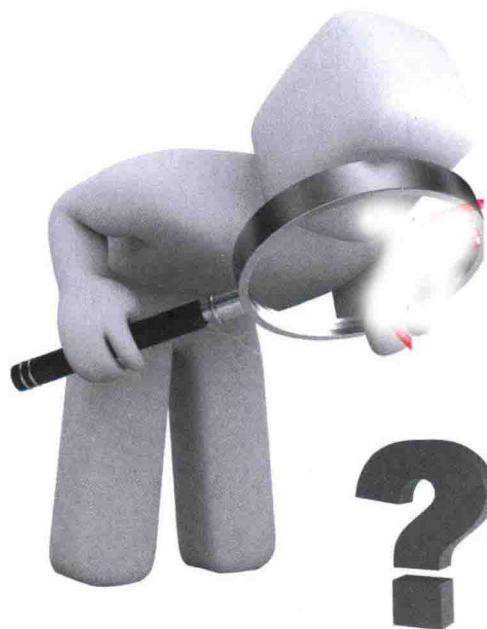
SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

我在日企 那十年^{2005 2015}

My Decade In Japanese Enterprises

细节决定命运 责任决定成败



——日本企业经营的99个魔鬼细节

徐舒 著

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

我在日企那十年 2005 - 2015: 日本企业经营中的 86 个魔鬼细节
/ 徐舒著. —广州: 广东经济出版社, 2016. 7

ISBN 978 - 7 - 5454 - 4269 - 4

I. ①我… II. ①徐… III. ①企业管理 - 经验 - 日本
IV. ①F279. 313. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 263243 号

出 版 人: 姚丹林

责任编辑: 李惠玉

责任技编: 谢 莹

封面设计: 李康道

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广州市岭美彩印有限公司 (广州市芳村区花地大道南海南工商贸易区 A 幢)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	14.5 1 插页
字数	253 000 字
版次	2016 年 7 月第 1 版
印次	2016 年 7 月第 1 次
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 4269 - 4
定价	36.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前言

时光荏苒，回首十年，是奋斗的十年，学习的十年，成长的十年，付出的十年，也是收获的十年！

十年里，我只做了一件事：成为日资企业里一名优秀的员工！

十年里，我也做了很多事：

用心工作，提前上班，没有下班概念。即使不是加班，心思也在工作上。事情是永远做不完的，学习也是永远没有边际的。我认为自己不是在打工，我是把工作当成了自己的事业。所以，当有一天离开的时候，我没有太多的迷茫，我依然知道如何开展新的工作，“生命就是用来创造价值的”！

出国考察，有些机会是企业的员工福利，有时是自己买机票飞到大洋彼岸，不为证明“外国的月亮圆不圆”，只是想亲眼看看优秀的企业“长什么样”。

总结日企经营管理细节，日企精细化的管理理念成就了其具备国际化的竞争力，日企制造的产品在国际上也颇受欢迎；对于正在转型升级的中国制造业来说，应该具有一定的借鉴意义。我也养成了发现和总结的习惯，通过观察本企业和考察其他企业，从细节发现日企经营管理中的一些做法，尽量不加修饰，为读者呈现真实的“日本制造”。

日本是一个离我们很近，却不被我们了解的国家；特别是日本的文化以及日本人的生活方式，更是我们所不了解的。我曾多次到日本实地观察、与日本人聊天以及查阅资料等，现将亲眼所见、亲耳所闻的日本文化呈现给大家。

用语言来总结过去是一件很讲求艺术的事情，很遗憾这不是我的强项，千言万语都无法全景呈现。我选择从细节的角度来描述现象，用真实的照片和真实的图表工具来方便读者理解，愿本书能给读者带来些许帮助！

序一：用“热爱”对待事业

首先，对本书的出版发行表示祝贺！其次，能为本书作序，我深感荣幸，也由衷地表示感谢！

徐舒在日企工作十年，成为汽车零部件领域的专家，做到工作、家庭两不误，确实不容易！从她来面试到一起共事，这些年的事情我都清晰地记得：她是一个非常开朗、有同情心、对任何事情都有非常强的挑战意识，性格非常受欢迎的员工。

我于2003年7月进驻中国东莞，着手组建百乐仕（PIOLAX）在东莞的公司（以下简称东莞百乐仕）。在职期间，徐舒能配合我一起开展工作，令我感到非常满意。我曾经在企业与员工一起开展“构筑丰富的企业文化”活动，她帮我做了很多这方面的工作。特别是在制作2010年“企业文化介绍”和“全员早会大会”等宣传碟片时，其给予了我很多的帮助。

东莞百乐仕“丰富的企业文化”主要由以下五方面的内容构成：①微笑；②人财；③敬业；④向上；⑤感恩。这种文化得到了全体员工的理解认同并得以推进，并且我们的客户与供应商也同样给予了很高的评价。

2013年8月，东莞百乐仕为迎接创立十周年的到来，编制了“创业十周年社史”，徐舒作为公司代表，以编委的身份积极参与各项准备活动。后记中还有她发自内心的感言，其中有一句话令人感动：“一路走来，我们有心酸、有泪水、有感动、有喜悦；一路走来，我们学会了感恩，学会了分享，更学会了怎么做人做事……”正如本书一样，没有华丽的语言与豪华的修饰，只是真实的一种表述。从中能看到一个平凡的人却拥有非凡的才能。希望徐舒在今后的人生中，不要忘记在后记中所记述的那样继续努力！

徐舒在离职前就有了将在公司学到的以及在日本看到的整理出书的意愿，所以

她在本书中，非常浅显易懂地把日本的做事方法、日本的文化以及习惯等一一展现给大家。

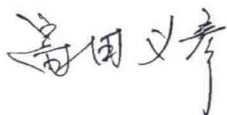
书中提到的品质管理、生产管理、采购管理等日式的业务管理，都是她在实战中总结出来的，所以我想，对于本书的读者，它也会给你很大的帮助。另外，关于日本的文化与习惯，徐舒不仅仅参阅某些书籍，而是直接把从多数的日本人那里听到的，或者自己去日本体验到的，一一真实地展现了出来，所以，本书对于想了解日本的中国人而言，是一部好的参考读物。

中日之间的关系还不能说良好，但是，作为一个日本人，我真心希望有更多的中国人能来读读徐舒的这本书，也期望喜欢日本人以及日本文化的中国人逐渐增加起来。

我在中国工作了十二年，经常与员工说的是：“我爱中国，我爱中国人，我爱东莞百乐仕。”这句话我还会继续讲下去。最后，祝大家身体健康，家庭和睦！

东莞百乐仕汽车精密配件有限公司

百乐仕（东莞）总经理



2014年11月20日

序二：细节美好，心存敬畏

古今中外，凡做大事者必须重细节，而只注重细节者，则未必成得了大事。

毛泽东主席讲过：“世界上最怕的是认真二字。”“世上无难事，只怕有心人。”改革开放 30 多年来，快速的市场需求，以及一代一夜造富的国人，让我们这个原本以能工巧匠闻名于世的中华民族，一夜间成为低劣假冒产品的制造大国，小到一张卫生纸，一瓶洗发水，大到汽车、家电，只要有条件的人家，甚至政府官员，都把国外制造列为首选，能不用则尽量不用“国产货”。40 多年前，毛泽东时代，凤凰牌自行车、上海梅花牌手表、张小泉牌剪刀、解放牌汽车、永久牌钢笔……这批曾为国人炫耀的优质“国货”早已淡出人们的视线。“中国制造”成为“中国烂造”的代名词，为什么？没有细节感，没有责任心，钱太好挣，结果，谋财还害命，强取又豪夺，只要是产品，如果缺失细节，则会使企业、民族、国格一脸丧尽。中国制造从 1982 年海尔引进日本的 TQC（全面质量管理办公室）开始，曾挑起十年的日本热，30 多年过去了，如过眼云烟，依然保留“TQC”的企业，只有海尔一家。善始无终，虎头蛇尾，技不如人，偷工减料成为一种时尚，国货如何当自强？

我历年带多批中国企业家走进丰田企业现场学习考察，每次，丰田学院接待我们的院长在欢迎会上都重复着这样一段话：“欢迎诸位朋友来丰田参观，丰田是世界汽车制造管理学习的第一榜样，请问谁是第二？……”丰田有 62 万人，丰田管理文化 1980 年就遵循这样一种信仰：“把说的写出来，按写的去做，把做的进行检查，把检查的公布，公布了就要奖罚，奖罚后就要传播，把传播的传承下去。”

为何“凌志”车成为美国人首选的“亚洲版奔驰”？

为何说长虹从第一条生产线开始，一直靠松下帮忙，才有了民族长虹电视的辉煌？

为何万国车驰中华大地，日系品牌车或中日合资车占汽车总数过半？

为何当年日制三八大盖精准射程，让蒋介石从湘沪会战开始与日军对决，兵力配比是 14 : 1（国军要用死 14 名士兵的代价才能杀死 1 个日本士兵），八路军早期与日军拼刺刀战斗的兵力配比是 4 : 1。

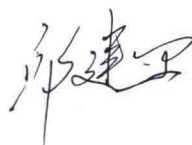
为何全世界石油钻井钻头，最贵的精尖产品都是日本制造的？

小成功向朋友学习，大成功向对手学习。日本民族的精致、专注、责任、服从、执着、勤奋、耻辱感，在中国继续发展经济腾飞的关键时刻，确实是值得我们知耻

后勇、奋起学习和赶超的！

徐舒同学在我任教的香港亚洲商学院学习，多次随我赴日企考察，并有十年的日企工作经验，耳濡目染日企的工作信仰、责任和细节，虽然已离开日企成功地创办了自己的公司，但是，她的日企情结，精干、专业和执着的职业精神，特别是她的工作心得，仍然值得记录和传播。故此，在我的提议下，历时3年，她终于完成了此书，也算是对中日制造的一种比较和推崇；愿此书能启迪更多积极向上的学友，成就中华精工之未来。

德国联邦中小企业联合会（BVMW）高级专家
中国十大品牌策划专家
里程碑顾问机构创始人

 博士

2015年11月8日于广州

第一章 印象日本	1
----------------	---

第一节 我眼中的日本社会	3
--------------------	---

那些改变世界的日本发明	3
-------------------	---

电饭锅	3
-----------	---

方便面	3
-----------	---

小型电子计算器	4
---------------	---

录像带	4
-----------	---

卡拉 OK	5
-------------	---

CD	5
----------	---

随身听	5
-----------	---

数码相机	6
------------	---

录像摄影机	6
-------------	---

DVD	6
-----------	---

长寿企业最多的国家	7
-----------------	---

熟悉的陌生人	7
--------------	---

世界企业之王金刚组	8
-----------------	---

下机后，行李箱已排好队等你了	9
----------------------	---

丰田公司的七个细节	10
企业导游	11
喜欢乘公共交通出行的日本人	11
井盖艺术	12
超市收银台旁堆的纸箱	13
白袜子管理学	14
干净背后的力量	15
贴心的指示牌	15
几乎没有近视眼	16
花是樱花，人属武士	16
第二节 媒体眼中的日本制造	19
日本电饭锅遭游客抢购	19
中国游客赴日抢购马桶盖	20
中国游客掀起日本大米抢购潮	21

第二章 我所发现的日企经营管理中的 86 个魔鬼细节 23

单一重复的人工操作环节尽量用自动化设备取代	25
制造变更	26
流程控制精确到秒	30
适者生存，恐怖的淘汰制	30
培训制度跟随职业终身	31
人、机、料、法、环	31
背诵公司方针	33
厂区里的绿色人行道	34
空调出风口的红丝带	34
ATAC(全员参与、全员改善)	35
永远把客户当上帝	36
环境保护有具体方针	36
5S 的定义与目的	37

库存管理之黄色、黑色和橘红色	39
女可爱，男亲和	40
善于沟通者得天下	40
犯错就要道歉	41
保持谦虚的态度	42
再次确认	44
坏消息要尽早汇报	44
工厂采购机器设备后换成本企业的 LOGO	45
同样的问题绝不允许出现第二次	46
操作人的名字贴在机器显眼处	46
机器设备颜色统一	47
持续论证替换母料的可行性	48
原材料的母料是什么	48
计步器在精细管理当中的运用	49
从流水线到独立作业	49
异常发生时，停止、报告、等待	50
日企产品设计与开发五原则	51
采购的武器是算盘，不是酒杯	52
供应商评估以质量为中心	52
“原价”概念	53
原料不允许有瑕疵	54
供应商不能超出 30 公里	55
买原料也讲究售后服务	55
交期——超前思考原则	57
零废品法	58
IPQC 工作内容	59
早礼不超过 5 分钟	62
下班前的晚礼	63
一字之差的周会	63
月次：分析原因而不是分享经验	64
年中管理层充电	64

管理层要写年度论文	65
如何考核管理人员	65
“剪刀差”管理学	69
管理者养成学院	69
40 公里徒步夜行	70
背诵 14 篇管理守则	70
半夜紧急集合	70
真本事是磨炼出来的	71
学历被看作废纸	71
老子站着给儿子汇报工作	72
上班迟到是耻辱的一件事	72
“老带新”是一种使命	73
5W1H 法则	74
服从指示	75
“差一点都不行”的认真态度	76
100% 全检	76
绝对不可以失礼	77
菠菜理论	77
问题链思维	78
部门沟通先预约会议室	78
企业终身雇佣制	79
年功序列制	79
规格内不良与规格外不良	80
零不良率可实现	81
“检查日报”监控不良品件数变化	82
“投诉快报”的作用	83
产生不良品的原因有 12 种	84
不良品废弃的程序	85
成文、成果、成长——“一石三成”	86
带“长”字头衔的人的三项职责	87
上司先打招呼	87

用餐完毕自己清理餐桌	88
员工家属出席公司周年庆典	89
公司发展委员会	89
站着等客户	90
穿工衣、戴厂牌	90
真诚地告别	91
温暖向上的日企文化	91
日企文化之微笑篇	91
日企文化之人财篇	92
日企文化之敬业篇	93
日企文化之向上篇	94
日企文化之感恩篇	94
报告工作进度和结果	96
“请人帮忙”的智慧	97
成为让他人愿意伸出援手的人	98
领导人的必修课：学会找人帮忙	99
先到的人坐最差的位置	99
有效的现场支援制度	99
“不”是在企业生存的大忌	100
楼梯上的宣传	100
诚信对待合作伙伴	101
一年一度的采购大会	102

第三章 揭开日本“企业长寿乡”之谜 103

第一节 日企强大的 11 条秘诀 105

一 “和”三“神器”	105
单子继承制	106
专注	107
中庸之道	107

忠诚	108
生于忧患	108
教育体系造就“企业战士”	109
掌握核心竞争力	109
民族凝聚力	111
强身健体	111
工作得有为人之道	112
第二节 求学兴邦	114
西学东渐	114
西式教育	117
终身教育，终身学习	119
第三节 参观日本十大优秀企业	121
松下——全球最大的家电企业	121
创始人简介	121
企业简介	121
松下故事：“吃”和“被吃”	122
松下幸之助的经营之道	123
丰田——全球汽车销量冠军	124
创始人简介	124
企业简介	125
丰田历史	125
丰田理念	126
朝日——全球最大的生啤制造商	126
企业简介	126
新品开发	127
管理理念	127
富士通——日本 IT 行业冠军企业	128
企业简介	128
富士通历史	128
Fujitsu Way	129
资生堂——亚洲最大的化妆品集团	129

企业简介	129
资生堂历史	129
资生堂企业理念	130
三菱重工——日本最大的军工企业	130
企业简介	130
三菱重工历史	130
金曜会	131
索尼——神话缔造者	132
创始人简介	132
企业简介	132
索尼历史	132
创新思维的无尽源泉	133
京瓷——阿米巴式经营法	134
创始人简介	134
企业简介	134
品牌宣言	135
阿米巴式经营法	135
稻盛经营十二条	136
稻盛会计学	137
三井物产——世界 500 强的“母舰”	138
企业简介	138
隐藏的“首富”	138
世界 500 强的“母舰”	138
产业组织者	139
人是最大的财产	139
精工舍——石英为王	140
企业简介	140
精工历史	140
精工表的世界第一	140
计时工具的颠覆者	141
石英为王	142

第四章 32 个细节读懂日本文化 143

天皇制——世界历史上最长的君主制度	145
天皇没有姓氏	145
60 ~ 80 岁是日本人的第二春	146
神社是祈福祭拜的求缘场所	147
清酒——日本国粹	149
清酒分类	149
有爱的武士道	150
剑道——修养与意志	152
茶道——沟通的艺术	154
花道——源于信仰	156
传统艺术的代表——歌舞伎	157
日本的符号——和服	159
和食——用眼睛吃饭	160
居酒屋——吃喝交际	162
新词流行词大奖	163
来自日语的流行词	165
年度汉字	165
搞笑艺人	167
人性化设计的洗手间	167
大自然的恩赐——温泉	168
日本最古老的温泉——道後温泉	171
A 型血统治的国度	172
细致到苛刻的垃圾分类	173
垃圾分类从娃娃抓起	173
细致严谨的垃圾分类说明	173
分类精细，回收及时	174
管理到位，措施得当	175
人人自觉，认真细致	175
废物利用，节能环保	175

一次性筷子发明者的森林资源	176
即使派娃娃上战场，也要保住工程师	176
最好的老师教幼儿园	177
以“边境人”自居的日本人	178
边境人没什么可失去的	178
“边境到底”	178
“和”文化写进宪法	179
花火大会	180
日本人过年准备什么年货	181
“御节料理”	182
“年越荞麦面”	182
门松	183
镜饼	183
螃蟹	183
章鱼	184
大白菜和萝卜	184
日本女孩的择偶观	184
仰慕“中国美人”	185
日本与英国的岛国相似	185

第五章 经验之谈 187

第一节 日本考察注意事项 189

不给别人添麻烦	189
生活用品这样带	189
进屋记得脱鞋	190
出门坐地铁	190
出门千万要带伞	190
消费不用给小费	191
渴了就喝自来水	191