

〔日〕若松义人 著  
杨剑 赛丽娜 译

# 丰田的 金科玉律

学习领悟丰田生产方式的  
最佳入门读物

「一行」でわかるトヨタ流

〔日〕若松义人 著 杨剑 赛丽娜 译

# 丰田的 金科玉律

精  
益  
思  
想  
丛  
书



机械工业出版社  
China Machine Press

Yoshihito Wakamatsu. "Ichigyo" de waku toyota ryu.

Copyright © 2006 by Yoshihito Wakamatsu

Simplified Chinese translation copyright ©2009 by China Machine Press.

Original Japanese language edition published by ASA Publishing Co., Ltd.

Simplified Chinese translation rights arranged with ASA Publishing Co., Ltd. through Nishikawa Communications Co., Ltd

All rights reserved

本书中文简体字版由ASA出版公司通过西川交流株式会社授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

**版权所有，侵权必究**

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2009-1356

**图书在版编目（CIP）数据**

丰田的金科玉律/（日）若松义人著；杨剑，赛丽娜译。—北京：机械工业出版社，2009.9  
（精益思想丛书）

ISBN 978-7-111-28022-4

I. 丰… II. ①若… ②杨… ③赛… III. 汽车工业—工业企业  
管理—经验—日本 IV. F431.364

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第143178号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：刘斌 版式设计：刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2009年9月第1版第1次印刷

145mm × 210mm · 6.75印张

标准书号：ISBN 978-7-111-28022-4

定价：25.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

尽管丰田公司的利润已达10 000亿日元之巨，但仍然经常倡导改革的重要性：“还有许多问题有待改善。”这绝对不是一种谦虚的表现，而是从领导层到全体员工发自内心深处的一种认识，其中包含着丰田生产方式长盛不衰的秘密。

当然，如果身处危机之中，理应具有危机意识。但在危机远离之时，依然能够保持危机意识，达到这种境界是件很不容易的事情。

经常放眼世界，以所有领域的龙头企业为目标。只要有了这种精神，就会时刻保持危机意识。现在，这种精神不也正是想要努力摆脱困境的企业最为渴求的吗？

在经济萧条、业绩不振的时候，为了生存，每家企业都在努力进行改革。但是，一旦出现了经济状况好转或业绩恢复的迹象，即使心里有“现在还不能放松改革”的想法，人们也经常会在某些地方出现疏忽。怎样克服这一点是

最为困难，也是最为重要的事情。

“在经济景气的时候寻求合理化。”这是我的恩师大野耐一先生曾经说过的话。

大野耐一先生经常这样说，在顺利的时候，人们总是会有一种倾向，认为什么都不必做、什么都不必改变就可以了。然而，这样下去，一旦发生了什么问题，那些好不容易建立起来的东西也许会在瞬间毁于一旦。越是在经济状况良好、进展顺利的时候，就越应该扎实地做好“基础性工作”，这一点相当重要。这样的话，即使发生了什么问题，也可以及时顺利地得到解决。

在丰田公司里，还有很多像这种从前人那里传承下来的名言。可以说，“丰田生产方式”形成于前辈给予后辈的建议，以及后辈从前辈那里传承下来的见解、思维方式与行为方式中。

本书将这些流传于丰田公司里的名言，通过发生在现场的实例，将重点语句浓缩、汇总，再加以富有实践性的解说，旨在让读者能够在短时间内对丰田生产方式有所了解。

丰田生产方式之所以能够超越汽车行业，受到全世界所有企业和组织的瞩目，是因为在其生产方式里存在着适用于任何地方的普遍性。如果能够把这种普遍性运用到公司管理或个人修养上去，进行“自我完善”的话，那么，将对成长中的企业和个人起到很大的改进作用。

现在，企业家和商人们的元气正在逐步恢复。此时正是着手“自我完善”的绝佳时期。

在本书所介绍的丰田生产方式中对事物的见解、思维方式和行为方式，即使对于个人工作、企业活动也一定会有所帮助。希望读者能够把书中介绍的每个原则结合所举事例运用到现实中去。

重要的是不断追求“更好的东西”，勇敢地迎接新的挑战。为此，每天不断积累所发现的以及不断改善就变得尤为重要。如果能够脚踏实地地把“每日改善”、“每日实践”坚持不懈地进行下去，我相信，总有一天你会发现自已取得了长足进步！

若松义人

## 目 录

### 前 言

#### 第1章 减少浪费现象 / 1

1. 去掉一个零后再去研究对策 / 2
2. 与其借故推脱, 不如付诸行动 / 7
3. 反复问五次“为什么” / 11
4. 逆境出真才 / 16
5. 尽量做到言简意赅 / 20
6. 每天要工作一个小时左右 / 25

第2章 打造坚实而稳固的企业/ 29

7. 深思熟虑/ 30
8. 先做好基础性工作/ 34
9. 不能过快/ 39
10. 把该做的事做好/ 44
11. 经常进行紧急情况应对训练/ 47
12. 修缮与修理/ 50
13. 永不言弃，是金子总会发光/ 55

第3章 上下级关系论/ 59

14. 管理者须知/ 60
15. 以身作则才能赢得人心/ 62
16. 工作不依赖权限、权力/ 66
17. 功归部下，过咎己身/ 71
18. 工作需要“刨根问底”/ 75
19. 放手让部下去做/ 80
20. 君子豹变，未尝不可/ 84
21. 重视人力资源/ 88



**第4章 不变的原则 / 91**

- 22. 不要用平均值看问题 / 92
- 23. 一定要查明原因 / 97
- 24. 不要依赖市场预测 / 102
- 25. 不要盲目跟风 / 105
- 26. 成功不可复制 / 109
- 27. 要重视现场考察 / 112
- 28. 不进则退 / 116

**第5章 从失败走向成功 / 119**

- 29. 记录失败事例 / 120
- 30. “横向扩展”的重要性 / 122
- 31. 失败乃成功之母 / 125
- 32. 检查即是一个反省的过程 / 130
- 33. 从小事着手，做到防微杜渐 / 135
- 34. 产品应接受市场的反复考验 / 139
- 35. 改善要与时俱进 / 143
- 36. 意见是否可行要用实践来检验 / 147

第6章 杜绝纸上谈兵 / 151

- 37. 努力营造良好的工作环境 / 152
- 38. 协助不是越权 / 156
- 39. 下属不是对上司言听计从的木偶 / 160
- 40. 人事调动应先考虑优秀员工 / 162
- 41. 建立相互信赖的关系 / 166
- 42. 毅力战胜一切 / 170

第7章 有梦想才会有进步 / 175

- 43. 要有长远意识 / 176
- 44. 把工作当成挖掘潜力的机会 / 180
- 45. 取之有道，用之有方 / 184
- 46. 充分发挥想象力 / 187
- 47. 丰田生产方式的“精神” / 192

后 记 / 197

译者后记 / 201

第五卷

# 第1章

## 减少浪费现象

丰田的精益生产方式中实现节约不浪费

丰田生产方式的意义——精益生产

精益生产与丰田生产方式

精益生产与丰田生产方式

# TOYOTA

精益生产与丰田生产方式

丰田，被誉为精益生产方式的先驱，其于1946年5月30日在

战后第一个五年计划中，率先将精益生产方式引入中国，

并翻本国的生产方式，于1954年同其国内外的丰田生产委

员会共同制定《丰田生产方式》一书，并于1991

年出版《丰田生产方式》一书，该书为“丰田生产方式”的

奠基之作，也是丰田生产方式的重要著作。该书不仅

介绍了丰田生产方式的精髓，还详细阐述了丰田生产方式

的精髓，即“精益生产”。

精益生产方式的精髓，即“精益生产”。精益生产方式的

精髓，即“精益生产”。精益生产方式的精髓，即“精益生产”。

## 1

## 去掉一个零后再去研究对策

从位数不同的预算中发现隐藏着的浪费

---

如果对事务一知半解，就无法在竞争中胜出。丰田生产方式要求员工充分发挥各自的聪明才智，将不可能变为可能。

---

### 要想办法削减预算

在20世纪60年代中期，汽车开始逐步进入家庭，丰田生产方式初步形成之际，发生了这样一件事：有一个项目是要在丰田集团全体员工的共同努力下，把某车型的成本降低100万日元。这一项目的负责人A先生把设备投资预算报告交给被称为“丰田生产方式之父”、时任丰田汽车副社长的大野耐一先生过目。大野先生看过预算报告后说：“这个预算多了一位数，去掉一个零后再去实施！”

在当时，同类项目的设备投资一般都要在10亿日元左

右。大野先生的意思是要求用1亿，甚至几千万日元完成这一项目。

10亿日元的预算和几千万日元的预算，从方案的制定到实施都将会大相径庭。如果有10亿日元预算，还可以依赖设备生产商；可只有几千万日元，这条路就行不通了。

不能寄希望于生产商，没有预算资金……在这种缺少资金的情况下，要想取得成果就只能依靠聪明才智了。

在丰田生产方式里有这样一句话：“改善是智慧和金钱的总和。”也就是说，一旦投入了大笔资金，人们的智慧就难以得到充分的发挥；若是发挥了智慧，就可以不依靠投入大量资金而把事情办好。所以，与投入大笔资金相比，依靠发挥聪明才智反而更容易把工作做好。

由于受预算资金不足的制约，A先生可以说是拼尽了全力。最后，一些令人不可思议的、迄今为止从未出现过的奇思妙想都被挖掘了出来。

工厂里的工人们也同样发挥出了聪明才智。终于，通过全体员工的共同努力，圆满完成了棘手的传送带改善与配电等工作。据说，依靠全体员工，自己动手进行工厂重建，在“去掉一个零”的预算下仍可以达到目的这种思维方式，已在丰田员工中形成了无穷的力量。

## 改善与改良的区别

当被问及“改善”与“改良”的不同时，大野耐一先生曾说过这样一番话：

“改良是靠花钱来解决问题，而改善是运用智慧来使之变好。由于改良是以设备和机械为对象，所以需要投入大量的资金。而改善的对象是作业操作方法问题，所以，不花钱也可以解决。所谓改善，是指尽量地不花钱或少花钱，通过动脑筋、想办法找出与过去相比更为行之有效的工作方法来。这样，就能收到所谓的‘产量骤升’、‘成本降低’、‘原本需要五个人的工作，现在有四个人就足够了’等良好效果。这才是真正的改善！”

## 丰田生产方式的产生

在片山修先生的《不为人知的丰田》一书中，担任丰田生产调整部部长的林南八先生对丰田生产方式的产生是这样描述的：

“那是在资金与材料极其匮乏时期，穷人们想出来的无奈之举。”

诚然，创业之初的丰田，并不具有经营汽车这一特产业所需的资金，更无法购入最新设备。要想同欧美厂家竞争，

除了绞尽脑汁想出好办法外，别无出路；半途而废便无法胜出，只有通过开动脑筋找到良策才有机会。这也许可以说是智慧填补了资金的不足吧！

然而，丰田生产方式真正令人惊叹的地方还在后面！

多数企业都是在创业之初或身处困境时，才会运用智慧来弥补资金上的不足。当事业变得一帆风顺时，就会将其置之脑后。但是，在丰田的资金已逐渐变得充足，被人嫉妒地称做“丰田银行”之后，对智慧的重视依然胜过对金钱的重视，因为这已经成为了丰田人的共识。

在没有任何困难，如同温室一般的条件下是很难发挥才智的。只有置身于困境之中，人们才会努力发掘自己的聪明才智。

## 只有打破陈规才能创新

经常有人这样说：“没有钱就凭智慧，没有智慧就靠力气。”

这不是丰田人的工作作风。

并不是因为没有资金才运用智慧，而是要敢于营造一种由于不想浪费资金而不得不运用智慧的氛围，这才是丰田人的风格。

因此，在上司制定了看起来有违常理的“多了一个零”

的工作量之后，管理人员绝对不可有丝毫怠慢的思想。没有必要告诉部下答案，但是要就每一个细节仔细询问“为什么”，给部下提示出考虑问题的大致方向。这样，部下就会逐步学会“如何发掘智慧”的方法。

与预算“去掉一个零”一样，在丰田，常被提及的还有一种“变换单位”的思考方法。

比如说，某工厂通过改善，从订货到发货的时间由三天缩短为一天。时间上缩短了一大截。可是，丰田人并不满足于此。

“一天有24小时，1小时有60分，1分有60秒。”把一天变换考虑成24小时，继而将其逐步缩短为20个小时、15个小时……

在变更产品品种所需的时间上也是如此。当从四个小时缩短为一个小时的时候，大野耐一先生提出了一个有违常理的目标，把以小时为计时单位的工作换成以分为计时单位：“不能用三分钟干完吗？”的确，人类的智慧是无限的。三个月过后，就如他所说的那样，能够用三分钟来完成了。

当时，一名丰田的员工这样追述道：

“如果大野先生没有对我们提出那些有违常理的目标，也许就不会有那些能够完成任务的划时代的想法了。那个时候的‘划时代想法’已变成如今的‘丰田共识’了。”



## 2 与其借故推脱，不如付诸行动

之所以“做不到”，是因为“不想做”

---

工作就是要解决接连不断的难题。认为“看起来不可能”便抽身而退的时候就是分岔口，不出发就无法到达目的地。

---

### 不要轻言放弃

“如果只是认为他人缘好又和蔼可亲的话，那就大错特错了。再没有比张富士夫先生更严厉的上司了！”前文中提到的林南八，也是丰田汽车副会长张富士夫先生的部下。林南八在《社长》杂志上便是这样评价张富士夫的。

张富士夫先生的“好人缘”广为人知。可是，为什么林南八说他是位非常严厉的上司呢？

有这样一件鲜为人知的轶事。

有一次，林南八从张富士夫那里接受了一项十分紧迫的