

〔日〕若松义人 著 崔柳 译

大野耐一的 十条训诫

大野耐一给丰田员工的教导与忠告
优秀员工的行动准则

トヨタ式鬼十訓
私が大野耐一から學んだこと



机械工业出版社
China Machine Press

〔日〕若松义人 著 崔柳 译

大野耐一^①的 十条训诫

精
益
思
想
丛
书



机械工业出版社
China Machine Press

Yoshihito Wakamatsu. Toyotashiki Onijukkun Watashi ga Ohno Taichi ni
Mananda koto.

Copyright © 2007 by Yoshihito Wakamatsu

Simplified Chinese translation copyright © 2009 by China Machine Press,
All rights reserved.

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.

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：01-2009-1357

图书在版编目（CIP）数据

大野耐一的十条训诫 / （日）若松义人著；崔柳译. —北京：机械工业出版社，2009.9

（精益思想丛书）

ISBN 978-7-111-28235-8

I. 大… II. ①若… ②崔… 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158903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 · 6.5印张

标准书号：ISBN 978-7-111-28235-8

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

前言

在我们卡尔曼公司 (KARUMAN)，有好几位同事都曾在大野耐一先生的手下工作过。一提到大野先生，大家的第一反应都是“恐怖”。

在刚开始推行改善的时候，只要一听到“大野先生来了”，大家就会赶紧目不转睛地埋头工作，生怕被大野先生抓到把柄。

不过，总是会有人运气不佳，被大野先生命令“站在圆圈里观察现场”、“拿着箱子在车间捡零件”等，这些在后面会有详细的介绍。现场的每个人都非常害怕这一幕的降临。

而且，对于当时像我一样的年轻员工来说，真的不知道大野先生的用意，更不敢当面询问，只能遵命照做并绞尽脑汁地去思考解决的方法。如果没有完成任务，也只能如实汇报，不敢隐瞒丝毫。

卡尔曼的同事对于大野先生的第二点评价就

是“身处丰田之中和离开丰田之后的感觉完全不同”。

确实，当时的我们很难理解大野先生的真实意愿。不过，当走出丰田，在其他公司推广丰田生产方式的时候，才逐渐领悟到其中的道理。

首先需要面对的问题就是“丰田公司的常识”在其他公司并不被理解和接受。所以，我们需要一边说服别人一边去推进生产的改革。在这个过程中我们才逐渐明白“原来大野先生说的是这个意思”。而且，开始打心底里感激丰田公司和大野先生的严格要求。

张富士夫先生在担任丰田社长的时候，曾为我的第一本书《丰田工作哲学》写过推荐序，他也在其中给予大野先生最高的赞赏和评价：

具有坚定信念的管理学家和教育学家

* * *

对于丰田生产方式的发展和应用，近年来得到了越来越多的关注。在与此相关的书籍中也都无一例外地会提到“大野耐一”这个名字。

在遇到一些疑问的时候，你可以一边阅读大野先生的著作《丰田生产方式》一边思考“如果换成大野先生会怎样处理这个问题”，这种自问自答的方式非常有效。我身边有很多人这么做，这也充分说明了大野先生对后人的巨大影响。

当然，也有很多人希望进一步了解大野先生的思维方式及工作方法。

这次我以大野先生平日里对员工的教导为主线整理了十条训诫，并把它叫做“鬼十训”。

这十条训诫是根据我在大野先生手下工作时的经历和体会总结而成，可以说是大野先生最看重的十个方面。如果大野先生在世，可能又会板着脸说：“我有这样说过吗！”虽然这些内容不是大野先生的原话，不过确实是我们这些被他直接领导的下属的最深切体会。

* * *

大野先生始终强调“要相信员工的智慧与潜能”，以及“在激发员工潜能的基础上完成人才的培养”。

现在，这个观点已经得到了从企业到大学的普遍认同。相信人的潜能并以此作为培养的方向已经成为全社会共同的课题和目标。

很多时候，为了发现问题的真正原因，大野先生会命令员工花费几天的时间去调查。当时，我们也觉得有些小题大做。不过，这却逐渐培养起我们“为了客户的利益绝对不允许不合格产品的产生”、“不合格产品的出现就是相关作业人员最大的失职”等思想。而且这种思想在后来的工作中也发挥了很大的作用。

VI

最后强调一点，本书的十条训诫并不是呆板的教条，而是一些行动的准则，需要在实践中不断体会。

如果本书能够对那些希望对现状有所改善的企业带来帮助，那将是我莫大的荣幸。

若松义人

卡尔曼株式会社

目 录

前言

第1条 首先，你就是成本，消除无用的浪费，

否则没有提升 / 1

浪费总会被习惯性地隐藏起来，所以

首先要避免在工作中有所隐藏 / 2

重视微小的数字，重大的浪费就会呈现出来 / 7

不要用过去的的数据预测未来，这只会让浪费继续下去 / 11

效率是衡量工作的唯一标准，忙碌并不等于高效 / 16

生产产品并不是目的，工作是要生产必要的产品 / 21

第2条 一旦开始就不要放弃，半途而废会助长惰性 / 25

不要自以为改善已经完成，需要做的工作还很多 / 26

避免应急处理，应急只是一种暂时的敷衍 / 30

“竭尽全力”而不是“尽力而为” / 34

满意但不满足，自信但不自大 / 39

VIII

第3条 给他磨炼，以识别人的能力高下 / 43

通过少量投入实现大量增产，这就是丰田

快速成长的秘诀 / 44

工作要由“是否必要”来决定，而不是

“是否可能” / 49

绝不事先告诉答案，要让员工积极地思考 / 53

在压力下培养员工，通过控制成本去完成改善 / 57

改变员工的生产观念，帮助他们树立战胜

困难的决心 / 62

第4条 要意识到竞争对手比你优秀 / 67

透过表面看问题，抓住改善的时机 / 68

一切问题都要在现场解决，一切问题

都要立刻解决 / 72

不要把问题留到明天，尽力在今天找到

最好的解决方法 / 75

微小的累积铸就了伟大的业绩 / 79

IX

第5条 工作就是一步一个脚印，用十二分的辛苦去

换取十分的成绩 / 83

不要因为“完成”而停止，工作就是

要不断追求更好 / 84

在工作中添加自己的智慧 / 88

错误的工作方式只会增强劳动强度 / 91

培养下属发现问题和解决问题的能力 / 96

第6条 为了让下属心服口服，需要更长远的目光

和更坚韧的努力 / 101

将合适的人才放置在合适的职位上 / 102

改善需要亲力亲为，这样才会得到下属的拥护 / 106

在命令别人之前先尝试着自己动手 / 110

大汗淋漓的工作状态只是欠缺智慧的表现 / 114

第7条 先接受任务，再去思考完成的方法 / 119

坚信“一定能够完成”，其他的想法只会
变成工作的阻碍 / 120

每个人都拥有无限的智慧，关键是怎样激发和运用 / 124

不要像评论家一样品头论足，这样的态度
解决不了任何问题 / 128

通过改善改变表面忙碌的状态 / 132

第8条 失败是成功之母，只有在失败中才能找到真正的自信 / 137

如履薄冰的工作态度会帮你赢得更好的结果 / 138

不要因为失败而放弃，要在“不想失败”
的过程中积极地想办法 / 142

上司的命令只会让下属变得惟命是从 / 146

揭穿数字的骗局，从根本上掌控生产现场 / 150

第9条 不要强化劳动，不要过度劳动 / 155

平均值不是最佳的选择，最短的时间才
是最有效的动作 / 156

失败的经验需要改善，成功的经验也需要改善 / 161

将目标不断提高，将起点不断降低 / 165

利润是最主要的问题，但是不能一切都由利润决定 / 169

第10条 客户投诉是成功的呼声，不要抱怨，不要

逃避，深入思考，积极应对 / 173

在改变别人之前先改变自己 / 174

困难的事情简单做，简单的事情重复做 / 178

“能够完成”的信心与“无法完成”的失意
具有同样的力量 / 182

组建优秀的团队，并随时做好改善的准备 / 186

后记 / 191

第 1 条

**首先，你就是成本，
消除无用的浪费，
否则没有提升**

TOYOTA

浪费总会被习惯性地隐藏起来， 所以首先要避免在工作中有所隐藏

不要隐藏劣质产品

大野耐一先生被称为丰田生产方式（以下简称丰田方式）的始祖。在我看来，他是一个非常严厉的人，甚至有些可怕。虽然这样形容可能不太恰当，不过我丝毫没有贬低的意思，而是充满了敬佩之情。在他的身上，充满了创业者所独有的那种韧性和严谨。

丰田方式的特征之一就是彻底地去除浪费。浪费有多种，不管是成本、质量、库存哪个方面出现了问题（劣质产品或者故障状况），都算是浪费。

在最早开始实践丰田方式的20世纪50年代，大野先生就提出：“要将劣质产品放在所有人都能够看得见的地方。”

当时，如果出现了劣质产品，生产现场的人会习惯性地把它们藏起来。由于“出现劣质产品就等于技术不过硬”这样的思想已经根深蒂固，所以无论怎样强调不要隐藏劣

质产品，大家也不愿意去照做。

有一天，大野先生到工厂里来视察。大家赶紧互相转告：“可怕的人来了！”然后就聚精会神地埋头工作。大野先生满脸严肃地在生产线中巡视。不知他看见了什么，突然大声喊道：“这是怎么回事！”声音如此之大，把在场的每个人都吓了一跳。

生产线长赶紧跑过来，大野先生指着藏在角落里的半成品（生产到一半的产品）开始大声训斥：

“这些难道不是劣质产品吗！为什么要藏起来！我说过多少次，一旦出现劣质产品，立刻停止生产，把它放在所有人都能看见的通道里，为什么不照做！”

无论生产线长怎么解释，大野先生都好像完全没听到。不知道他哪里冒出那么大力气，突然把那些半成品拽起来，扔到了通道上。那位生产线长的运气真的很差，又被狠狠地训斥了一番。最后，大野先生再次强调“不要隐藏劣质产品，要把它们放在通道中，让所有人都看见”，这才愤愤地转身离去。

可怜的生产线长面对着这些半成品傻傻地愣了半天，真的不知如何是好。现在，丰田公司早已实现了故障的可视化，可是在当时，让现场的人接受这个理念却非常难。不过，在这样艰难的情况下，大野先生仍然能够顶住压力坚决推行，这种做法至今让我记忆犹新。

“随后再处理”的思想很容易造成浪费

大野先生为什么一定要固执地强调将劣质产品放在每个人都可以看见的地方呢？

在出现劣质产品的时候，人们的想法一般都是“随后再处理”，然后习惯性地把它们藏在角落里。可是，生产线和流水作业仍然在继续，并没有人发觉故障的出现。不知不觉中，由于没有及时采取任何措施，同样的问题就在不停地产生，造成了巨大的浪费。

随后再处理并不会减少浪费。到了第二天，即使发现了故障，立刻开始思考解决的对策，也已经让浪费持续了一天的时间。

所以，大野先生强调，一定要将劣质产品放在所有人都能够看见的地方，大家共同探讨为什么会出现问题，寻找导致问题出现的真正原因（不是表面的原因，而是内在的根本原因）。然后，再共同去思考不让同样问题再次出现的改善方法，这一点非常重要。

比如，一旦在装配作业中发现了劣质产品，就要立刻停止生产线，将劣质产品拿到所有人面前。然后，大家一起思考“为什么会出现故障”、“怎样解决会更好”等问题，这样就轻松地实现了改善。用大野先生的话说就是，“如果一个公司养成了这样一种风气，它还有可能不强大

起来吗！”

其实，在工作的过程中，无论怎样推进改善，还是会出现许许多多的问题。就拿生产现场来说，工人的熟练程度会有所差异，即使非常熟练的工人也会因为身体不适或心情不佳而出现错误。此外，机器本身也可能因为没有按时保养而出现故障，提供零件的供应商也可能会送来质量不好的零件……

所以，如果用百分数的形式来表示检查所有的产品，合格率通常只有97%~98%，几乎任何生产线都是这个数字，剩余的2%~3%就需要重新生产。

在现实工作中更是如此，即使最高水平的工厂也不可能达到百分之百。所以，有很多人半开玩笑地说：“要想没有劣质产品，只能是不生产。”一定程度的不合格率很正常，大多数人都认为，“合格率100%、不合格率为零的想法简直就是痴人说梦。”

可是，大野先生的过人之处就在于，他能够将所有人都因为“不可能实现”而放弃的事情通过坚韧地努力去变成现实。为了实现不合格率为零的想法，他提出了两个需要彻底执行的方案。

1. 可视化

在出现劣质产品的时候，要立刻停止生产线，将劣质产品呈现在所有人的面前。