

<<大野耐一的十条训诫>>

图书基本信息

书名：<<大野耐一的十条训诫>>

13位ISBN编号：9787111282358

10位ISBN编号：7111282353

出版时间：2009-9

出版时间：机械工业出版社

作者：若松义人

页数：192

译者：崔柳

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<大野耐一的十条训诫>>

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。

<<大野耐一的十条训诫>>

内容概要

作为丰田生产方式的创始人，大野耐一不仅是一位杰出的管理学家，更是一位善于培养和引导员工的教育学家，本书作者长期追随他工作，根据其经历和体验，以大野先生平日里对员工的教导为主线，将大野耐一最为看重的十个方面整理出十条训诫。

这是大野耐一给丰田员工的忠告，也是优秀企业的员工必须学习的行动准则。

大野耐一的十条训诫 重视成本要从清除浪费开始 一旦开始就要坚持到底 在逆境中激发潜能，贪图安逸只能让人日趋退步 困难总会先人一步，每时每刻都要做好迎接挑战的准备 工作就是一步一个脚印，用十二分的辛苦换取十分的成绩 为了让下属心服口服，需要更长远的目光和更坚韧的努力 先接受任务，再去思考完成的方法 失败是成功之母，只有在失败中才能找到真正的自信 不要强化劳动，不要过度劳动 客户投诉是企业成功的最好契机，不要抱怨，不要逃避，深入思考，积极应对

<<大野耐一的十条训诫>>

作者简介

若松义人，1937年出生于日本宫城县。

进入丰田公司后，先后在生产、成本、销售等部门任职，并在大野耐一先生的帮助下开始“丰田生产方式”的实践、改善和普及。

1984年开始在农业设备、住宅建设等各个领域推广丰田生产方式。

1991年就任韩国大宇汽车顾问。

1992年成立卡尔曼株式

<<大野耐一的十条训诫>>

书籍目录

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 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 重视微小的数字，重大的浪费就会呈现出来 不要用过去的数据预测未来，这只会让浪费继续下去 效率是衡量工作的唯一标准，忙碌并不等于高效 生产产品并不是目的，工作是要生产必要的产品 第2条 一旦开始就不要放弃，半途而废会助长惰性 不要自以为改善已经完成，需要做的工作还很多 避免应急处理，应急只是一种暂时的敷衍 “竭尽全力”而不是“尽力而为” 满意但不满足，自信但不自大 第3条 给他磨炼，以识别人的能力高下 通过少量投入实现大量增产，这就是丰田快速成长的秘诀 工作要由“是否必要”来决定，而不是“是否可能” 绝不事先告诉答案，要让员工积极地思考 在压力下培养员工，通过控制成本去完成改善 改变员工的生产观念，帮助他们树立战胜困难的决心 第4条 要意识到竞争对手比你优秀 透过表面看问题，抓住改善的时机 一切问题都要在现场解决，一切问题都要立刻解决 不要把问题留到明天，尽力在今天找到最好的解决方法 微小的累积铸就了伟大的业绩 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 不要因为“完成”而停止，工作就是要不断追求更好 在工作中添加自己的智慧 错误的工作方式只会增强劳动强度 培养下属发现问题和解决问题的能力 第6条 为了让下属心服口服，需要更长远的眼光和更坚韧的努力 将合适的人才放置在合适的职位上 改善需要亲力亲为，这样才会得到下属的拥护 在命令别人之前先尝试着自己动手 大汗淋漓的工作状态只是欠缺智慧的表现 第7条 先接受任务，再去思考完成的方法 坚信“一定能够完成”，其他的想法只会变成工作的阻碍 每个人都拥有无限的智慧，关键是怎样激发和运用 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 通过改善改变表面忙碌的状态 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 如履薄冰的工作态度会帮你赢得更好的结果 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 上司的命令只会让下属变得惟命是从 揭穿数字的骗局，从根本上掌控生产现场 第9条 不要强化劳动，不要过度劳动 平均值不是最佳的选择，最短的时间才是最有效的动作 失败的经验需要改善，成功的经验也需要改善 将目标不断提高，将起点不断降低 利润是最主要的问题，但是不能一切都由利润决定 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 在改变别人之前先改变自己 困难的事情简单做，简单的事情重复做 “能够完成”的信心与“无法完成”的失意具有同样的力量 组建优秀的团队，并随时做好改善的准备 后记

<<大野耐一的十条训诫>>

章节摘录

第1条首先，你就是成本，消除无用的浪费，否则没有提升。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。

浪费有许多种，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。

<<大野耐一的十条训诫>>

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。
- 2.反复提问五次为什么 只有彻底地追问为什么会出现不合格产品，才能够在根本上加以改善。

特别要提到的是可视化。

虽然现在已经成为丰田公司的基本工作理念，可是在当时，它的推行却没那么容易。

在去除浪费之前，人们更多想到的是“劣质产品=失败=自己的责任”，这已经成为了一种思维定势。所以，人们往往会将失败隐藏起来，随后再处理。

可是，这种“随后再处理”的做法却不会改变任何失败或浪费。

为此，大野先生首先在人们头脑中灌输“失败是一种公共财富”、“失败是去除浪费的最好机会”等思想，然后再逐渐培养大家的成本意识。

重视微小的数字，重大的浪费就会呈现出来 如果是现金会怎么样 “喂，拿着那个箱子跟我来！”

在生产现场监督改善的新员工A，突然被大野先生这样叫了一声。

这时，大野先生已经开始快速地向向前走，所以A赶紧拿起木箱子跟了过去。

一般情况下，可能谁都会问一声“这是要去哪里”，可是，在严厉的大野先生面前，没有人敢这么做。

大野先生一边巡视生产线一边往前走。

现场的工作人员都非常害怕，低头默默地工作，现场的气氛一下子变得紧张起来。

A一脸无辜地拿着箱子跟在后面，感觉非常滑稽，不过，没人敢笑出来。

更没人敢问：“A，你在做什么？”

他也只能默默地跟在后面。

时间过得真慢，好不容易才巡视了一圈，回到最开始的地方。

这时，大野先生终于开口说话了。

“A，你没有看见生产线旁边散落的零件吗？”

“看见了。”

“那为什么不把它们捡起来？”

“您只是说让我跟在后面，并没说要把它们捡起来……” “赶快再去走一圈，把零件全都捡起来！”

于是，A又拿着箱子回到生产线，心想：“不就是捡零件，刚才告诉我不就完了嘛？”

可是嘴上却不敢说出来。

一会儿时间，A就把零件全都捡好了。

<<大野耐一的十条训诫>>

中间有工人问他“你在做什么”，他只是轻轻地说了一句“这是大野先生的命令”，大家也只能同情地说：“那加油啊！”

” 回到大野先生面前，A小声地说：“已经捡好了。”

” 大野先生从中拿起一个零件放在手里，又问道：“知道这个零件多少钱吗？”

” A那时只是一个刚刚加入丰田的新员工，对于零件的价钱几乎是全然不知，所以只能红着脸说：“不知道。”

” “我现在把箱子里零件的价格告诉你，你来算算一共有多少钱。”

” A赶紧拿起算盘（那时还没有计算器）。

听到大野先生把数十种零件的价格一一说出来，甚至精确到几角几分的程度，A真是感到非常敬佩。

然而，计算的结果更是让他瞠目结舌。

这些看来不起眼的螺丝、按钮等零件，想着应该没有多少钱，可是全部加起来，竟然是个很庞大的数字。

“怎么样，仅是散落在生产线的这些零件就是不小的一笔数目吧。”

” “确实感到非常吃惊。”

” “因为它们都是小的零件，所以没有人会去注意。”

如果是现金会怎么样？

会捡起来吗？

如果是算盘上显示的这个金额，恐怕每个人都会抢着去捡吧。

” 不用再多说，这次经历对于A来说一定终身难忘。

类似的事情还有很多，我自己也曾被大野先生以这种方式教导过。

用可视化带动成本的缩减 在丰田方式中，不会出现“生产某款产品需要多少资金”这种空洞的说法。

材料费当然要计算在内，生产时的电费、零件及产品的仓储费等也都是决定成本的“基础项目”。

所以，改善需要从这些基础项目开始进行。

在人们的成本意识普遍不是很强的当时，大野先生就详细地记得每个零件的单价。

而且，经常会像前面例子中那样去培养员工的成本意识。

人类似乎都更看重现金。

如果知道了自己手中的每个零件的成本，那么自然就会更加重视，也会更仔细地思考“如何降低成本”等问题。

<<大野耐一的十条训诫>>

编辑推荐

大野耐一给丰田员工的教导与忠告，优秀员工的行动准则。
低成本 零缺陷 持续改善

<<大野耐一的十条训诫>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>