

《精益制造051：丰田失败学》书摘

刘 轶

(上海电机学院商学院 上海 200000)

[摘要] 本文从直捣“真正原因”、首先问“发生什么事了?”、不是追究责任,而是采取对策、构筑谁都不会失败的“架构”、让失败“可视化”、通过“停止”而非“停滞”来发现问题、有“标准”就能发现问题、变失败为“成功”的技巧等方面进行摘录。

[关键词] 精益制造; 丰田失败学; 书摘

刚在书架上看到《精益制造051：丰田失败学》，就被它的书名深深吸引。这本书主要讲述的就是丰田公司如何面对失败，如何将失败转化为“改善的种子”。OJT解决方案股份有限公司担任专务理事的森户正和认为，如果将失败理解为“失去”、“败北”，失败就会给人一种无法修复、就此止步的印象。失败是改善工作的机会。

一、直捣“真正原因”

之所以会不断重蹈覆辙，是因为我们曾将问题置之不理，没有排除引发问题的真正原因。在丰田，一旦问题出现，首先要思考的是造成这种问题的真正原因是什么。只有找到了这个真正原因，我们才能解决问题，防止重蹈覆辙。不找出问题的真正原因并解决它，同样的问题将会不断出现。

二、首先问“发生什么事了?”

丰田认为导致失败的原因并不是个人，而是组织架构。在丰田，有一种为了查明真正原因反复问5次“为什么”的文化，简称“5次为什么”。“为什么”并不是质问，而是为了耐心地找出引发问题的真正原因。

三、不是追究责任，而是采取对策

在丰田，即便失败了也不会有人斥责，并让你承担责任，也没有因为工作失误被问责和降职的。在丰田，有“不要责怪人，要怪就怪组织架构”这样一句话。一旦失败，丰田不仅会采取针对人的对策，还会尽可能采取针对是事物的对策。将责任归咎于个人很简单，但在组织架构上寻找原因却要付出大量的心力。我们必须开动脑筋，改变工作的方法与推进的方法。

四、构筑谁都不会失败的“架构”

在丰田，失败的责任并不会被推到个人头上，因为丰田在思考构筑一个无论是新人还是老手，谁都不会失败的架构。比如，在丰田有一个叫“防呆”的词。“防呆”指的是，设置在制造流水线上防止作业失误的构造或装置。一旦以错误的顺序工作，流水线就会自动停止运作，这样的构造使得作业者即便失败了也不会制造出有质量问题的产品。如此一来，以“人总会有失误的时候”为前提，丰田构筑了想失败也无法失败的架构。

五、让失败“可视化”

想要隐藏失败是人类的天性，原因很简单，因为公布自己的失败，不仅会受到上司的斥责，还会给周围的人添麻烦。人类从一开始就不愿意曝光对自己不利的信息，总是想要隐瞒它们。然而，失败是无法隐瞒到底的。问题迟早会大白于天下，问题拖得越久越可能变成大问题。将容易被人们隐瞒的失败显现出来的秘诀就是不去责怪当事人，而将注意力集中到引发问题的真正原因上。

在丰田，不隐瞒失败、将所有的事情公开是基本的原则，因

此，丰田实施的“Bad News First”策略。此外，丰田人认为“没有问题才是大问题”。为了将问题当做问题，经常抱有“现在的工作或者做法是最好的吗？”这样的疑问也是非常重要的。具体来说，就是要讲“”“更”作为口头禅，重新考量自己的工作。“能不能更轻松地完成”，“东西能不能更少一些”，“能不能用更少的钱去做”，“浪费能不能更少一些”，“能不能更快一些”。当意识到“无论什么工作都有改善的余地”，我们就具备了发现问题的能力。

六、通过“停止”而非“停滞”来发现问题

在丰田，一旦出现问题，立即“停止”的行为会受到奖励。问题出现时要“停下、联络、等待”。一方面，如果将问题置之不理，让流水线继续运作的话，问题就会变得严重，流水线也会停止。另一方面，在问题还不太严重的时候暂停流水线，迅速将问题解决的话，就可以将损失降到最低。比起打发眼前的工作，及时解决问题对其作出改善，才是防止失败、提高工作质量的秘诀。

七、有“标准”就能发现问题

无法发现问题是因为“标准”不明确。“标准”能让问题得以显现。之所以无法发现问题，是因为没有“标准”。在丰田，有一种名为“5S”的工作方法。5S的目标不单是将场地和物品整理得干干净净，而是在让问题或异常状况一目了然，推进改善的同时提高生产效率，甚至连零件与工具的摆放位置也是固定的。想要察觉到问题所在，如何提高标准就成了重点。其中一个有效的方法是比较。

例如，比较比自己作业速度更快的人的工作方法与自己的工作方法，比较业绩优秀的业务员的工作状态与自己的有什么不同。只要标准明确，自己需要改善的问题就能显现出来。

八、变失败为“成功”的技巧

通过标准让失败锐减。工作方法不同，结果就会不同，因此，制定工作的标准就可以防止失败。只要有了标准，无论是谁来作业都能得到相同的成果，所以不会失败，工作的质量也会提高。无论什么工作，无论什么岗位，多应该有称之为标准的东西。此外，还要习惯将他人的失败想成自己的失败。在丰田，不仅习惯于将其他部门的失败视为自己的失败，并采取对策不让自己的部门发生同样的问题，最大程度上下西失败所带来的教训。另外一方面，还把自己部门的改善经验普及到其他部门，也就是将经验进行共享，通过“横展”预防失败。

参考文献

[1]《精益制造051：丰田失败学》，作者：[日]OJT解决方案股份有限公司，出版社：东方出版社，出版时间：2018年01月