

我们向日本企业学习什么？

文/刘海平

没去过日本，但耳染之下，亦有所触。

日本国土面积是中国的1/25，人口是中国的1/10，GDP却较中国的3倍强，位居全球第二，人均产值是中国的30倍。日本的资源几乎全部依靠进口，他们的经济是在不消耗国内资源，不恶化国内环境的前提下取得的，相比较来说中国为经济增长付出的环境和资源代价就要大得多。如果以每1美元产值消耗的能源来计算，中国是日本的12倍；如果以每使用1000克石油所产出的GDP计算，中国大约是0.7美元，日本为10.5美元，为全球之冠，约相当于中国的15倍。陶瓷、茶叶、宣纸、印刷术都曾经是中国引以为豪的珍宝，这些源自于中华的技术流传到了日本，日本人通过学习创新之后，在当今，世界上最好的陶瓷、茶叶、宣纸、印刷技术竟然出自日本！

我们抛开那些民族的、政治的思维，就日本在二战后短短几十年的时间内发展成为世界第二大经济强国，某些东西不得不让我们深思。

在3月份的赴日培训分享会中，赴

日同事反复谈到了一些共同的感受，归纳起来主要有以下几点：和谐的人文环境、精严的日常管理、不断改善的作业流程、严格的质量控制手段、强烈的忧患意识等。时至今日，大家也许觉得这些已不是什么新鲜东西了，但真正的理解了这些东西，并将其应用在工作和生活当中，体现在行动上，这不容易，但日本企业的员工却做到了，我们是否可以做得好呢？

经与本次赴日的同事交流，大家都谈到日本企业内部的整洁、宽敞、干净、明亮的工作环境，还有那种真诚的、自然流露的礼节。企业的员工在面对自己的工作时都很认真，在做好自己工作的同时，首先想到的是，我做的工作其他人是否清楚，是不是别人很难理解，如果这样，我该如何改变我自己的工作。这种情况不仅仅只是体现在同事们所参观的几家企业上。为了证实他们所说的这种感觉，我查阅了一些关于日本的资料，其中有一篇华为总裁任正非写的《北国之春》的文章，文中描述日本给人

的整体感觉是静、祥和、清洁、富裕与舒适。从偏远的农村，到繁华的大城市，街道整洁，各处井然有序；人们慈祥、和善、乐观和敬业、彬彬有礼。他们非常珍惜自己的工作，珍惜为他人服务的机会，工作似乎是他们最高的享受。国内精细化管理专家汪中求先生也在去日本旅游后得出相同的感受。

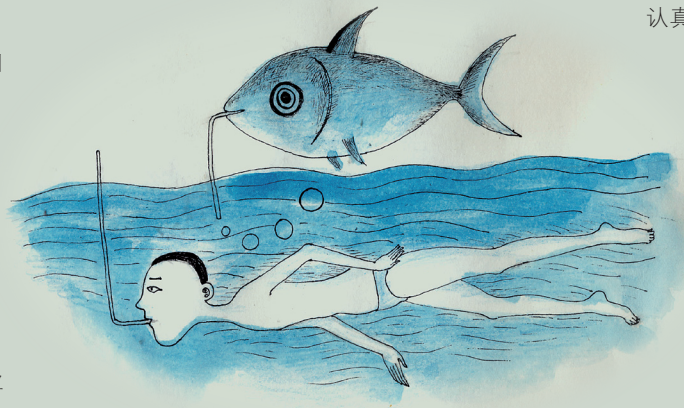
日本企业考勤制度执行起来是极为严格的，迟到和早退哪怕一分钟都要扣工资，且不允许申辩。员工每日早晨上班时要互致问候，之后换装和早会。且整个过程决不超过15分钟，每个人讲话都十分简练、明确。员工在工作时间十分专心，从不闲聊。下午下班时间到，各部门的负责人会告知大家是否需要加班并声明是基于自愿的原则，但一般情况下员工们都主动留下来加班。加班到晚上9:00-10:00是常有的事。先回家的员工照例会向还在继续工作的员工道别，说一声：“对不起，您辛苦了，我先走了。”

大家都知道5S起源于日本，在日本

的企业员工当中已经深入人心。在国内企业中，最多一阵风式的运动一下就收工了，但日本企业做5S可以做到5年，甚至10年的坚持，确实不容易。5S所关注的不是公司大政方针，都是一些微小的东西，而正是这些微小的东西体现出各项工作的绩效。日本企业推行5S会成功，是因为有严格的管理制度和要求，并且日复一日的坚持。在这种情况下，员工已经形成习惯了，不这样做反而会觉得不自在。另外，日本企业员工都非常珍惜自己的工作，珍惜为他人服务的机会，这也是日本企业推行5S成功的因素之一。

因为好奇，曾读过《丰田生产方式》这本书，其核心理念是四个平常得不能再平常的字——持续改进。这种改进有两层含义。一是对失误的纠正，二是对企业经营的方方面面不断完善。在丰田看来，任何企业任何时候都不同程度地存在这样或那样的问题，关键就在于建立良好的机制以便及时发现并解决问题。在丰田的体制中，没有问题就是问题，因此我们要暴露问题。通过微小而持续的改进，丰田不仅提高了效率、降低了成本，还取得了积跬步以至千里之效。据介绍，丰田在美国的一条普通装配线一年之内进行的改进可能就高达数千处，其装配线员工工作方式方法的改变一年就有数十次。这些数字已难以简单地用令人吃惊来形容。很显然，在激烈的竞争和多变的市场面前，谁能在日常中犯更少的错误并不断自省自新，谁就更有可能成为佼佼者。除此之外，日本企业对产品质量的控制也令人叹为观止。

日本有家叫SANKEN的工厂，主要生产光盘。在质量控制过程中，不仅在光盘的刻录、检测过程中严格执行，就连在光盘的放送(即包装塑料薄膜)的过程中也是如此。已组装好的光盘经包装传送带包装后，还要在传送带的末端逐一经过人工检查，凡发现塑料薄膜松弛者一律拆装后返工。一次，工人们例行打扫车间时，有一位员工在垃圾堆中发现了一枚小型号的光盘。针对这件事，大家就开始推理起来，最后断定是当日已经打包的上百箱光盘中肯定有一箱少



装了一只光盘。当时每只纸箱装大型号光盘100只，小型号光盘200只。于是课长下令大家一齐动手，将纸箱子一一拆封，再一一清点，结果大约拆到第50箱时总算找到了那只少装了一只光盘的纸箱子。大家兴高采烈，将那只小光盘经检测后补装了进去，再将50只纸箱子重新封好，相互道别后高高兴兴地回家去了。

日本之可畏，是日本国民身上那些不断促使其创造出新管理、新科技的动力源。这个动力源，是日本人所独有的、非常强烈的生存忧患意识。

日本是一个岛国，国土面积狭小，而且大多数是高山，日本民族因而养成

了善于把“长大厚重”的东西，做成“短小轻薄”，长期养成了精工的习惯。小小的花园，是那样的美轮美奂；小小的街道是那样的整齐、精美，以至任何一个角落都让人舒适惬意。小小的功能强大的相机；曾经风驰电掣般席卷世界市场的家用电器；一个无煤炭、铁矿、石油……的国家，生产的优质汽车遍布全球。日本人对于资源价值的认识和对一切堪称资源的东西的充分利用，达到了其他民族迄今都无法企及的高度。

我们不得不遗憾地承认，在日本人面前，我们可以说几乎从未培养出真正认真的习惯。工作粗枝大叶、一项工作有头无尾、出现问题首先找借口，没有人认为这有什么大惊小怪的。对于因粗放型管理造成的资源浪费，我们似乎也早就习以为常，麻木不仁了。

雅昌前十几年的发展更多依靠的是市场、技术的驱动，当竞争达到一定程度的时候，专业化、精细化管理将会是我们获得竞争优势的重要因素之一，而专业化、精细化管理是日本企业管理的精髓，这也是我们向日本企业学习的重点。公司也在推行这方面的工作，如工作的细分、专业精神的倡导、精益生产方式的学习等。在我们真正能够适应精细化管理并且做到之前，可能大家会经历一个痛苦的过程，如果这个过程很快就会到来，那我们就接受吧，因为我们是雅昌人，日本人做得到的，我们一样也可以做得到！