

精益思想丛书

低成本 零缺陷 持续改善

Toyota Talent

Developing Your People
the Toyota Way

丰田人才 精益模式

珍藏版

[美] 杰弗瑞·莱克 (Jeffrey Liker) 著 钱峰 译
大卫·梅尔 (David Meier)



机械工业出版社
China Machine Press

低成本 零缺陷 持续改善

Toyota Talent
Developing Your People
the Toyota Way

丰田人才 精益模式

珍藏版

[美] 杰弗瑞·莱克 著
Jeffrey Liker
大卫·梅尔
David Meier
钱峰 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

丰田人才精益模式 (珍藏版) / (美) 莱克 (Liker, J.), (美) 梅尔 (Meier, D.) 著; 钱峰译. —北京: 机械工业出版社, 2016.2

(精益思想丛书)

书名原文: Toyota Talent: Developing Your People the Toyota Way

ISBN 978-7-111-53034-3

I. 丰… II. ①莱… ②梅… ③钱… III. 丰田汽车公司-工业企业管理-人事管理-经验 IV. F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 036031 号

本书版权登记号: 图字: 01-2009-2992

Jeffrey Liker, David Meier. Toyota Talent: Developing Your People the Toyota Way.

ISBN 0-07-147745-4

Copyright © 2010 by McGraw-Hill Education.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2016 by McGraw-Hill Education and China Machine Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和机械工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。

版权 © 2016 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与机械工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

丰田人才精益模式 (珍藏版)

出版发行: 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: 刘新艳

责任校对: 董纪丽

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版次: 2016 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 17.75

书号: ISBN 978-7-111-53034-3

定价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

毋庸置疑，“人”是丰田公司成功的最重要因素。从车间的每位普通员工到最资深的主管，丰田的员工都是经过谨慎挑选、培训和栽培，才成为他们所担任职务的最佳人选的。他们的技能、干劲和精神相结合，才能打造出质量优异、高度可靠的丰田产品。

杰弗瑞·莱克在 2003 年撰写《丰田模式》时，向广大读者解释了丰田管理原则、经营理念背后的理由，该书后来成为国际畅销书。

2007 年，莱克和大卫·梅尔合著了这本姊妹作。在本书中，你将会看到我们用来培养丰田同仁的方法细节，以及他们如何接受为达成丰田的特定目标所必需的全面培训。因为我们都希望组织拥有非常优秀的人才，所以，公司的目标是提供给他们所需要的一切工具，以实现他们的职场潜能和工作成就。

本书以丰田为范本，结构简单明了，任何公司都可以通过本书剖析的方法考虑将员工和高质量的精益生产方式结合成一个整体。莱克和梅尔详尽地说明了丰田的培训流程，以及执行这些流程的方法。你会看到，我们的同仁在团结、协作的氛围中发展他们的技能；你也会发现，在丰田，实现结果的过程和

结果本身同样重要。

举例来说，在检视任何程序时，我们都以非常规范、严谨的方法来搜集信息，寻找可能性，然后再小心监视，并重新审视问题。我们称这种独特的流程为 PDCA：计划（plan）、执行（do）、检查（check）和行动（action）。

丰田公司的文化不仅为我们的同仁提供薪资报酬，也为他们提供继续教育、合理规划职业生涯的机会；我们期望同仁能够展现出积极进取的精神，并愿意担任不同角色与职责。我们非常努力地打造一个全体员工相互尊重、相互信赖的环境，我们相信这样的环境有助于发挥个人的创造力和促进团队合作。我们要让每个人都相信，这是他们的公司，他们是必须一直参与公司活动并做出决策的人。

身为公司的重要贡献者，丰田的全体同仁致力于每天都能充分发挥己力，尽最大努力来加强与巩固我们在全世界各地的经营业绩，这也是我们想传承给未来一代的理念。

丰田对于员工教育与发展的投入已经有了一些建树，我们在各地设立了正式的学习中心，包括加州的丰田大学、肯塔基州的全球生产支持中心、日本的丰田研究所、英国的丰田学院等。

在丰田公司，培育杰出人才是历史悠久、已经排练得滚瓜烂熟的篇章，丰田公司的成长、成功足以证明这个核心价值的重要性。我们也相信，这个核心价值值得我们一再强调，并让其他公司也从中受益。

詹姆斯·普雷斯

丰田汽车北美制造公司总裁

成功的关键在于培养人才

若不是因为人们……总是被机械的东西所困惑，地球
将会是工程师的天堂。

——工程师芬纳提

不幸的是，和芬纳提（冯内古特所著 *Player Piano* 中的虚构人物）这位典型的工程师一样，我们往往会有同样的感想：若不是因为人类，地球会是个很棒的地方。不过，使生命变得美好并值得去经历的是人，使公司走向卓越的也是人。

丰田企业的故事举世闻名，它是如何度过承平和艰难时期而持续成功的呢？过去 30 年来，虽然有关丰田生产方式（TPS）的信息已广为流传，但没有一家公司能够完全复制丰田的成功。那丰田的秘诀究竟是什么呢？

答案很简单：优秀人才，再加上“绝对需要优秀人才”的制度。使一家公司脱颖而出、有别于其他公司的是人才的知识与能力，因为绝大多数组织都可以获得相同的技术、机器、原料，甚至在任何自由经济市场，绝大多数公司面对的潜力人才库也是与丰田相同的，丰田的成功部分要归功于这些层面，但使这些层面充分发挥效益的是丰田的人才。这些员工为提高供

应商的可靠性而不断努力，一起致力于创造使丰田获得收益的特定技术，他们和这些供应商通力合作，制造出满足丰田生产方式特殊需求的设备。

如果说这些方法简单，为何其他公司却无法仿效而最终取得和丰田一样的成功呢？主要原因在于人性。罗伯特·奎恩（Robert Quinn）在其著作《为自己架一座桥》中指出，仅靠模仿是不可能复制这家公司的成功的。他写道：“在讨论方法时，我们忘了关系的重要性，这或许就是那么多流行的管理方法未能奏效的原因，人们仿效源自某处的方法，但他们身处的环境却与发明这些方法的人所处的环境迥然不同。技巧方法很重要，但如果人们在学习如何使用这些方法的过程中未获得挑战和支持，他们将无法学习如何有效使用这些方法。”因此，其他公司无法成功的原因在于人们只想复制丰田方式的表面，却不想致力于更困难、必须花更多时间的层面，亦即改变他们的行为，从而复制丰田的文化和基础设施。

抄袭者心态的一个明显例子，就是忽略了人才是需要培养与发展的。绝大多数仿效者认为，只要实行丰田的方法与制度（如 5S 标准化作业、看板、可视化），就能获得和丰田相同的成就，而不去了解更具挑战的深层原因。丰田生产方式之父大野耐一在其著作《丰田生产方式：超越大规模生产》（*The Toyota Production System: Beyond Large Scale Production*）中就指出，丰田内部很早就认识到，仅仅仿效一家公司现有的某种方法，而不去了解此方法对该公司的重要性或在该公司扮演的角色，是相当危险的事。他在书中阐明了一个事实，那就是，在研判一个成功方法时，务必考虑本身的需求。大野耐一在整本书中叙述了他个人的体察，以及如何致力于流程的改善，尽管他怀疑自己是否有能力做到。这种尽管怀疑（这是很正常的现象），但仍旧坚持去做的能力，被奎恩称为“做的意愿”“勇敢地走入未知的领域”。在某种程度上，大野耐一之所以能超越自身能力的局限而坚持下去，是因为他坚信这套即将诞生的生产方式是必要且有益的。

这套生产方式需要非常能干的员工来维持及持续改善，仅是制定方法，而没有适当地发展员工的技巧与能力，将只能获得有限的成效，且这套制度本身

的主要目的（通过提高人的能力来提升绩效）也将无法达成。概念很容易了解，却非常难做到，需要组织以人为核心的变革，并深切领悟到唯有面对逆境与艰辛，才能实现真正的效益。说起来简单，做起来可不容易。

我们必须指出，大野耐一不会盲目采用别人的方法，但他会非常积极地借助于他人的力量。如同本书后续章节中进一步讨论的内容，丰田核心培训方法的基础是美国在第二次世界大战期间发展出来的“督导人员培训”（training within industry, TWI），在 TWI 中有一项培训方法名为“工作指导培训”（job instruction training）。这套制度把一项工作分解成许多小项目，培训师仔细讲解工作的每一个项目，并亲自示范，让学员观察、操作，直到完全掌握。最后，所有小项目再结合起来形成完整的工作。这些都是在工作中进行的，而且在通力合作的学习环境中进行培训，并依循戴明所倡导的“计划－执行－检查－行动”的方式。大野耐一并未盲目地采用 TWI，而是通盘检视后加以修正，以便和丰田的制度相匹配。

本书探讨的议题与所谓的“培训与发展”有关，但这并不是一本只谈培训的书。“培训”这个词令人联想到课堂上的学习，或是一名工作者如影随形地跟着另一名工作者进行“在职培训”式的学习。本书旨在帮助辨识工作现场中的关键知识，并提供有效转移这些知识的方法：取得及转移知识是员工提高能力，帮助改善公司业绩的唯一途径。

不过，我们必须把重点放在方法上，而不是结果。若你的动机是把培训工作做得更好，借此减少问题，从而帮助公司，那么你所获得的成果将如丰田一样。这就是我们所谓的“结果导向”（results orientation），而不是“过程导向”（process orientation）。你应该首先厘清你的目标，确定自己导向的正确性——做这些事是因为你关心员工，并愿意帮助他们发挥最大潜能，这样你才会获得最佳成果。

大野耐一在《丰田生产方式》一书中，如此总结他对于培训的心得：“到了这个年纪，我痛苦地体悟到一件事情，人们往往忘了培训的重要性。当然，若是学习内容没什么创意或是枯燥乏味，而且不需要最能干的人才，培训也许

看似没什么必要。但是，让我们认真看待这个世界，如果缺乏适当的培训，那么任何目标，不论多小，都不可能达成。”大野耐一敏锐地察觉到工作现场中需要刺激与挑战，而那些非常能干的员工必须能够应付那些挑战。他看出了这两者之间的关系，并希望找到更好的方法，也知道需要更优秀的人才来支持这个更好的方法。更加重视“人”的培训将可获得更好的成果，他说：“人们想促成新制度的欲望已经强大到了无以复加的程度。”

加藤功是丰田的资深员工，也是该公司最早的总培训师之一，他在2006年接受亚特·史摩利访谈时指出：“在丰田，我们有句话‘*mono zukuri wa hito zukuri*’，意思是‘制造产品的关键在于培养人才’。若要成功做到精益生产或遵守丰田生产方式，就必须重视人才的发展，培养出有能力促成持续改善的领导者。”加藤功又说：“若想长期成功，你就不能把人才的发展和生产制度的发展区分开来。”

把丰田的这个理念拿来和其他公司的理念相比较，尤其是通用电气公司的杰克·韦尔奇在其著作《杰克·韦尔奇自传》（*JACK: Straight from the Gut*）中所描述的“活力曲线”（*vitality curve*）。韦尔奇建议把所有员工分为A、B、C三个等级，在每个组织中必然有业绩最差的10%的员工，这些人应该被炒鱿鱼。韦尔奇认为，这种不断地区分业绩等级、除去C等级员工的做法，有助于提升组织的整体业绩。这种论调虽然有其道理，但却忽视了公司应该对员工加以培训，以使他们发挥最大潜力的责任。从本质上说，这种模式隐含的意思是：除非达到最佳业绩水准，否则就得卷铺盖走人。而不是：我们将尽全力帮助你发展那些追求成功所必须具备的技能，但你自己必须尽最大努力。当其他组织尝试采用韦尔奇的这个理念时，它们发现了它的缺点：员工变得疏离、不投入，使公司无法团结一致以应对市场变化。韦尔奇曾经说，公司首先应该为个别员工找到合适的职位，但他并未提到要为员工提供发展与提升能力的机会。

每个组织内部都会有一些不论如何努力都无法获得良好业绩的员工，这点毋庸置疑，但丰田遵循“工作指导方法”的基本前提是：没有不合格的学生，只有不合格的老师。组织首先必须尽一切努力来帮助所有员工达到高水准的业

绩，如果一直处于担心自己表现不好的紧张状态中，员工将很难展现出自己优秀的一面。在一个追求卓越的组织里，受到鼓励的员工也会做出类似的反应。在丰田生产方式中，不良业绩无所隐藏。吉姆·柯林斯在其著作《从优秀到卓越》中指出，若你能“打造出一个勤勉者得以成功、懒惰者将自动或被迫退出的环境”，业绩便会自动改善。丰田公司的情况正是如此，组织的期望很明确（也很高），使员工获得必要的工具与支持，并且可以选择“前进”或“后退”。柯林斯也指出，那些表现卓越的公司对员工的个性特质（职业道德、致力于实践的承诺和价值观）的重视程度甚于员工的教育背景、实务技能、专业知识和工作经验。

我们有必要指明，本书中撰写的内容是以丰田公司使用的一些方法为基础的，它并不代表丰田公司使用了本书所述的全部概念。在任何一家像丰田这样大规模的公司里，都有可能出现业绩优异的部门和业绩不佳的部门，我们不否认丰田内部有许多领导者并不完全认同培育与发展员工的做法，他们更倾向于传统的观点。此外，本书中有许多概念和观点是我们自己的想法，或是源自我们的同事在试图帮助其他公司时提炼出的观点。丰田公司用以信赖其团队人员的核心方法是“工作指导方法”，丰田内部使用此培训方法的情况大致相当于美国在 20 世纪 50 年代的做法。不过，这么多年来，不断有提高培训成效的其他技巧推出，因此本书叙述的概念与方法并非与丰田公司目前在全球各地的实际情况完全相同。但可以确信的是，此刻丰田公司内部的许多有志之士正努力辨识重要的工作知识，寻找更有效的知识转移方法，争取更高的业绩水准。丰田是一家优秀的公司，但要达到完美的经营状况，还有很长一段路要走，所以它还是不够优秀，需要坚持更加努力地改进所有相关领域，培训能力的改进也不例外。

推荐序

序言

第一部分 十年树木，百年树人

第1章 丰田的启示 // 2

丰田的人才培养与发展理念 // 2

无情的现实 // 5

恶性循环 // 7

打破恶性循环，开启成功之门 // 8

关键不在挑选人才，而在培养人才 // 9

培养优秀人才，促进公司发展 // 10

第2章 丰田：优秀人才的摇篮 // 14

人才发展至关重要 // 14

丰田生产方式需要高素质人才 // 16

培训标准化：全球化的需要 // 17

丰田的人事制度模型 // 19

采用基本培训方式，充分发展员工才能 // 22

丰田模式之传授标准化 // 24

现在支付？还是将来？ // 26

可以复制的成功 // 27

第3章 丰田与TWI // 29

督导人员培训 // 29

工作指导：发展人才的基础 // 34

丰田与工作指导培训方法 // 35

工作指导培训课程 // 36

迈向卓越的起点 // 41

第4章 组织应做好的准备 // 43

万事开头难 // 43

定义组织需求与目标 // 45

评估当前状况 // 47

追根溯源，搜寻信息 // 48

建立组织构架 // 50

挑选培训员 // 52

优秀培训员必不可少的天赋 // 53

需要后天习得的基本技能 // 56

为全体员工拟定培养计划 // 60

个人成就的不断突破 // 61

人才培养流程 // 63

人员的培养需要长期的努力 // 66

第二部分 直击靶心：辨识关键知识

第5章 开启成功的金钥匙：深刻理解工作技能需求 // 70

从宏观入手 // 70

不同的行业 // 71

工作分类构架 // 73

机械式和有机式组织的标准化 // 77

各类工作的人才培训模式 // 79

从宏观工作分类到特定技能需求 // 82

从简单的任务入手 // 87

第6章 培训两手抓：标准化作业与工作指导方法 // 88

建立有效的培训基础 // 88

系统环节之标准化作业 // 89

TWI 与标准化作业的根源 // 90

标准化作业模式，放之四海而皆准 // 90

盲目遵从，还是小心谨慎 // 92

互为前提 // 94

既是流程，又是手段 // 97

学习稻农的思考方式 // 100

第7章 善分主次：分析例行工作及辅助任务 // 102

分析例行工作 // 102

分析非常规工作任务和辅助任务 // 104

医疗保健领域 // 110

评估整个流程 // 117

辨识关键项目，确保执行无误 // 118

成功在于细节 // 120

第8章 培训制胜武器之工作分解 // 122

培训工作分解的差异性 // 122

分解任务，注重细节 // 123

工作分解需要反复思索 // 125

课堂讲授需要量力而行 // 126

选择工作培训方法 // 127

分解工作：第一部分 // 129

主要步骤很重要，但关键点至关重要 // 131

第9章 培训制胜武器之关键点 // 133

分解工作：第二部分 // 133

有效辨识关键点的重要性 // 134

关键点从何而来 // 134

警惕都市传说 // 140

关键点的关键性 // 141

第 10 章 成效试金石 // 142

 把它们整合起来 // 142

 保险杠制模工作分解表 // 142

 间或性核心项目的工作分解案例 // 144

 医疗保健领域的间或性核心项目案例 // 149

 工作分解中的常见错误 // 152

 复杂工程任务可以标准化吗 // 160

 工作分解：关键的一步 // 163

第三部分 知识大迁移

第 11 章 做好培训准备 // 166

 工作指导方法需要周密准备 // 166

 创建复合型员工培训计划 // 167

 其他类型的工作培训计划 // 174

 首先设定行为期望 // 176

 学习工作技能，拓展个人能力 // 179

 工作环境的准备 // 180

 运气总是眷顾有准备的人 // 180

第 12 章 进入培训阶段 // 182

 我们可以开始了吗 // 182

 让学员做好准备 // 183

 展示操作流程：说明、展示、示范 // 189

 清楚地解释关键点 // 191

 再次示范，阐明关键点理由 // 194

 竭尽全力 // 197

第 13 章 牛刀小试 // 198

 反省的机会 // 198

 需要敏锐的观察 // 199

 即时提供反馈信息 // 199

 学员执行工作，无须口述信息 // 200

- 学员执行工作，并复述主要步骤 // 202
- 学员执行工作，并复述主要步骤和关键点 // 204
- 确认学员理解关键点理由 // 206
- 立刻纠正错误，避免养成习惯 // 206
- 评估学员的能力 // 207
- 转移职责，持续关注 // 208

第 14 章 随机应变：妥善处理棘手状况 // 209

- 培训绝非易事 // 209
- 以流水线速度进行培训 // 210
- 培训历时较长或较复杂的工作 // 214
- 时间限制 // 216
- 口头沟通不畅的培训 // 217
- 培训视觉项目 // 218
- 如何提高判断能力，拓展工作知识 // 223
- 间歇性工作项目 // 225
- 利用培训辅助措施 // 227
- 面对诸多棘手状况 // 227

第四部分 检验学习成效

第 15 章 继续追踪，确保成功 // 230

- 让学员学会自立 // 230
- 培训员要承担永久性责任 // 231
- 永远支持学员 // 231
- 说明求助对象 // 232
- 经常检查进展 // 232
- 鼓励学员提问 // 234
- 逐渐减少指导和后续追踪 // 234
- 使用层级稽查法，确保流程取得成功 // 235
- 学习制度无法自我存续 // 239

第 16 章 画蛇“不添”足：如何完善后续工作 // 241

- 勇于尝试，做到最好 // 241

先深入，后扩展	// 242
培训流程的实施架构	// 244
实施流程的里程碑	// 250
非常规工作中的人才培养	// 250
非精益组织的困惑	// 257
所有人的责任	// 259
分层审计法	// 260
扩展人才培养流程	// 261

致谢	// 264
----	--------

第一部分

十年树木，百年树人

T o y o t a T a l e n t

如果给我 6 小时的时间来砍一棵树，
我会花 4 小时磨斧子。

——亚伯拉罕·林肯