

钟朝嵩教授审订

## 本书获得日本知识管理经营学会研究奖

我对那些只在五年内快速成长的企业并不会感到惊讶，但对于一个经过二三十年还能够持续创造优秀成果的企业却有着极大的兴趣。

——比尔·盖茨

TOYOTA  
DNA  
DNA

TOYOTA DNA TOYOTA  
DNA  
TOYOTA DNA

# 丰田DNA

[日] 日野三十四 著  
先锋企业管理发展中心 译

トヨタ経営システムの研究——永續的成長の原理

東方出版社

DNA

TOYOTA

DNA

TO

DNA

丰田DNA

[日] 日野三十四 著  
先锋企业管理发展中心 译

トヨタ経営システムの研究——永続的成長の原理

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

丰田 DNA/[日]日野三十四 著, 先锋企业管理发展中心 译. —北京: 东方出版社, 2008. 10.

ISBN 978-7-5060-3313-8

I. 丰… II. ①日… ②先… 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 (2008) 第 151017 号

Toyota Keiei System no Kenkyu-Eizokuteki Seicho no Genri  
by Satoshi Hino.

Copyright © 2002 by Satoshi Hino

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by Oriental Press.

All rights reserved Original Japanese language edition published by Diamond Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond Inc. through Beijing Hanhe Culture  
Communication Co., Ltd.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理  
中文简体字版专有权属东方出版社  
著作权合同登记号 图字: 01-2007-3212 号

丰田 DNA

作 者: [日]日野三十四  
译 者: 先锋企业管理发展中心  
责任编辑: 王高婷  
出 版: 东方出版社  
发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社  
地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号  
邮政编码: 100706  
印 刷: 北京智力达印刷有限公司  
版 次: 2008 年 10 月第 1 版  
印 次: 2008 年 10 月第 1 次印刷  
开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16  
印 张: 19  
书 号: ISBN 978-7-5060-3313-8  
定 价: 39.8 元  
发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861  
团购电话: (010) 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场  
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204



绪论	001
丰田研究的目的	001
丰田成长的构图	004
全面理解丰田的经营模式	007
各章的概要	008
第一章 丰田的遗传基因·DNA	011
第一节 创造丰田遗传基因的人们	011
1. 丰田佐吉	011
2. 丰田喜一郎	014
3. 神谷正太郎	022
4. 石田退三	024
5. 丰田英二	027
6. 大野耐一	029
7. 丰田章一郎	032
第二节 丰田遗传基因传承的架构	036
1. 丰田遗传基因传承的系谱	036

	2. 文书化的程序.....	039
	3. 丰田文书主义的实际状态.....	040
	4. DNA 与组织能力 .....	042
	5. “文书化程序”的效用 .....	044
	6. 官僚制的原则与反作用.....	047
	7. 会学习的官僚制.....	049
	8. 业界领导者形成的过程.....	049
	<b>第三节 能创造永续成长的经营者的资质 .....</b>	<b>050</b>
	1. 第五级领导.....	051
100	2. 第五级领导者的培育.....	055
100	.....	
	<b>第二章 丰田规范 .....</b>	<b>057</b>
300	.....	
800	<b>第一节 价值观 .....</b>	<b>058</b>
	1. 经营哲学.....	058
	2. 工作观.....	064
110	3. 待人观.....	071
	4. 物质观.....	075
110	<b>第二节 思考模式 .....</b>	<b>078</b>
110	1. 眼光.....	078
410	2. 思考习惯.....	084
880	<b>第三节 行动形态 .....</b>	<b>088</b>
480	1. 决策形态.....	088
780	2. 动态.....	095
880	.....	
	<b>第三章 丰田经营机能系统.....</b>	<b>099</b>
880	.....	
880	<b>第一节 全面质量管理 .....</b>	<b>099</b>

081	1. 何谓 TQC .....	101
181	2. 导入 TQC 的动机 .....	102
281	3. 导入 TQC 及戴明奖获奖的经过 .....	102
381	4. 导入 TQC 及戴明奖获奖的效果 .....	106
481	5. 戴明奖获奖后的活动 .....	107
581	<b>第二节 经营企划系统</b> .....	111
	1. 经营决策机构 .....	111
	2. 方针管理 .....	113
681	3. 机能管理 .....	117
781	4. 委员会制度 .....	119
881	5. 生产线与间接部门 .....	123
981	<b>第三节 品质管理系统</b> .....	124
	1. 品质保证体系 .....	124
1081	2. 对 ISO 9000/QS 9000 的回应 .....	127
1181	3. 市场品质信息的收集与索赔处理 .....	128
1281	4. 统计手法的运用 .....	130
1381	5. 对近年来品质课题的回应 .....	132
1481	<b>第四节 成本管理系统</b> .....	132
1581	1. 成本管理的历史 .....	132
1681	2. 成本管理体制 .....	134
1781	3. 成本企划 .....	135
1881	<b>第五节 财务·会计系统</b> .....	144
1981	<b>第六节 人力资源管理系统</b> .....	147
2081	1. 人才培育 .....	147
2181	2. 人事管理 .....	152
2281	<b>第七节 事务管理系统</b> .....	154
2381	1. 事务作业管理（事务效率化） .....	154

101	2. 文书管理	160
101	3. 业务标准管理	161
101	<b>第八节 计算机管理系统</b>	162
101	1. PDM	163
101	2. 供应链管理	166
111	3. 全公司信息系统	167
111		
111		
111	<b>第四章 丰田生产机能系统</b>	169
111		
111	<b>第一节 营销系统</b>	169
131	1. 产品营销方针	169
131	2. 营销理论	174
131	3. 产品研究·生产技术开发	174
131	4. 综合产品企划	175
131	<b>第二节 个别产品开发系统</b>	178
131	1. 主查制度	178
131	2. 个别产品企划·设计开发	179
131	<b>第三节 设计管理系统</b>	185
131	1. 技术标准	185
131	2. 产品多样化·零件少数化	193
131	3. 项目管理	202
141	4. 产品信息管理·技术知识管理	204
141	5. 设计审查系统	205
141	<b>第四节 生产技术</b>	211
131	1. 丰田内部生产技术的定位	211
131	2. 丰田的制造技术	212
131	<b>第五节 采购</b>	218

1. 共同成长	218
2. 系列化（卫星工厂化）	219
3. 严父与慈母的容颜	221
4. 设计外包方式	223
5. 零件外包政策	224
6. 合作会活动	226
7. 新采购政策	227
<b>第六节 制造</b>	229
<b>第七节 销售</b>	231
<b>第五章 丰田的商品力·品牌力</b>	235
<b>第一节 商品力</b>	235
1. 商品力判断的指标	235
2. 第三者机构评估的冲击	237
3. 丰田的努力	239
4. 初期品质	242
5. 耐久品质	244
6. 魅力品质	245
7. 销售满意度	247
8. 顾客满意度	248
9. 美国《消费者报道》的评估	249
10. 各公司的回应	250
<b>第二节 丰田的品牌力</b>	251
1. 在美国的品牌力	251
2. 在日本的品牌力	252



<b>第六章 21 世纪丰田的经营</b> .....	253
<b>第一节 奥田·张体制</b> .....	253
1. 奥田的希望 .....	254
2. 对世袭制的回应 .....	255
3. 第二个创业期 .....	256
<b>第二节 迈向 21 世纪的一流公司</b> .....	257
1. 丰田的展望 .....	257
2. 丰田改革的四个战略 .....	258
3. 人才培养的新方向 .....	266
<b>第三节 产品开发革新</b> .....	269
1. 迈向 21 世纪的丰田产品开发革新战略 .....	269
2. 平台统合化及增加衍生车种 .....	270
3. 缩短开发期 .....	272
4. 模块设计 .....	275
5. 产品信息管理革新 .....	283
<b>第四节 丰田发行的经营标准</b> .....	284
1. 丰田经营阵容的对外活动 .....	284
2. 丰田经营系统的标准化及对外公布 .....	285
3. 迈向日本产业活力化 .....	288
4. 给经营者、管理者的话 .....	290
<b>后 记</b> .....	293

## 绪论

### 丰田研究的目的

日本的经济形势，继续拖着“失落的十年”的尾巴进入了21世纪，至今还看不见出口。歇业率高过开业率，使得日本的企业数量正逐年减少；不断通过裁员进行人事整顿，更使得失业率屡创新高。再者，面对“世界制造工厂”中国的崛起，21世纪的日本在国际中的地位可说是岌岌可危。

2000年11月12日，在美国拉斯维加斯举办的高科技展览会上，微软的比尔·盖茨在演讲时提到：

示引代余製行司	示引代余製行	同公	次季
“美国通用汽车前总裁斯隆的著作《我在通用汽车的岁月》是我作为座右铭的一本书。其中最重要的是，如何使一个企业在失去了天才型的领导者后，还能使其组织永续成长下去。而关于这点，在日本有两个企业是最好的借鉴，那就是丰田汽车（TOYOTA）及索尼（SONY）。我对那些只在五年内快速成长的企业并不会感到惊讶，但对于一个经过二三十年还能够持续创造优秀成果的企业却有着极大的兴趣；主要就在于有没有建立起一个永续性的机制，如果建立起来的话，就算不断的世代交替，人才也不会被埋没，活力也不会消失。”（《日经商业》2000年1月1日）。			

2001年11月6日，美国通用电气前总裁杰克·韦尔奇接受日本《日经产业新闻》访问，当记者提到由于日本企业的业绩持续恶化，希望能从欧美寻求经营模式时，他回答道：

“首先应该从丰田汽车等企业的经营手法中学习赢家的条件。在日本有像丰田或索尼这种优秀的企业，而理光（RICOH）、佳能（Canon）也创造了几乎超越美国施乐（Xerox）的实绩。参考日本国内‘赢家’的改革手法，就能找到日本经济低迷的出口。”

正如比尔·盖茨或杰克·韦尔奇所说，在日本，遍布着永续成长机制的好企业。只有学习这些榜样的做法，日本经济在21世纪才有再次起飞的可能。

《日经产业新闻》（2000年1月1日）发表了企业存续余力的排行榜（见表1）。所谓存续余力是检查在履行缴税义务后，所创造的盈利是否可以承受其利润变动风险的指标，计算方法如下：

存续余力 = 缴息前的实际盈利 - 可存续利益

可存续利益 = 红利 + 董事薪资 + 法人税 + 支付利息折让金 + 风险金

风险金 = 过去10年使用总资本中缴息前营业利益的标准偏差 × 总资本

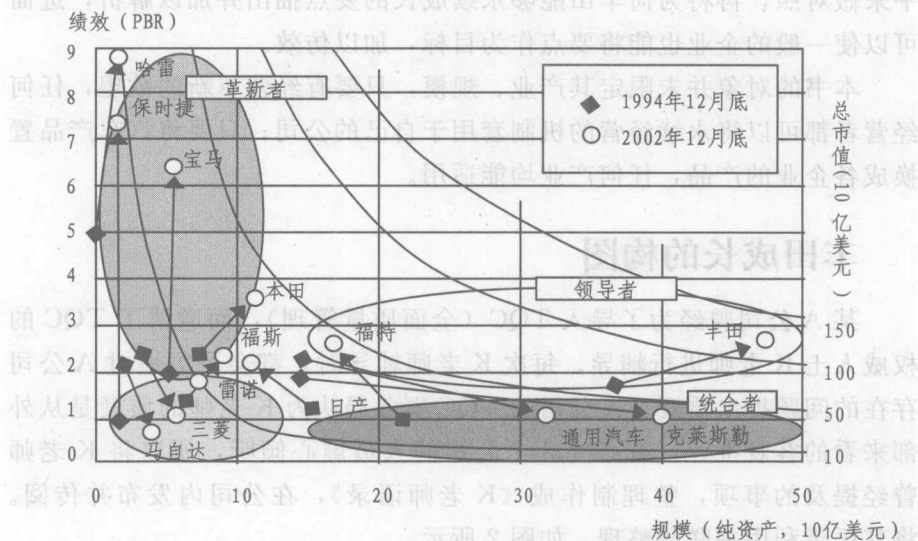
表1 企业存续余力

名次	公司	存续余力/亿元	可存续余力/亿元
第一名	丰田汽车	3 780	2 070
第二名	武富士	1 931	270
第三名	武田药品工业	1 830	450

丰田汽车在10年前也是第一名；由此结果可知，丰田汽车确实拥有永续性的企业基础和获利基础。

图1是由麦肯锡公司制作的《汽车产业的战略管制构图》。由此图可看出，自1994年至2000年汽车业界在财务上的地位变迁。

纵轴的绩效（PBR）可反映出企业在资本市场中股价的“股价净值比”。此外，总资产（横轴）与PBR的乘数为“企业的总市值”，可用纵横轴间的双曲线来表示。



出处：《两极化时代赢家的条件》，载《Diamond商业评论》，2001年3月。

图1 汽车产业战略管制构图（1994~2000年）

由图1可以得知，丰田遥遥领先其他公司而赢得业界“领导者”的地位。虽然福特汽车也提高PBR而逐渐接近“领导者”的位置，但自2001年发生的凡世通轮胎问题之后，其间是否有变化就不得而知了。而通用汽车及克莱斯勒的规模虽然明显扩张，但其成果及有效性备受质疑，所以定位是次于丰田的“统合者”。

一般认为丰田在任何环境之下，都能持续成长的秘密，是外界难以仿效的“核心竞争力”。但是，现在在面临中国经济起飞等因素，且日本经济极有可能沉沦的危机下，有必要将难以仿效的“核心竞争力”一般化、普遍化，进而广泛地应用在日本企业中。而丰田也意识到，在日本经济逐渐沉沦的状况下，不可能只有丰田独自生存，所以，通过“中部产业联盟”等活动，期望将丰田式的经营系统加以标准化并普及化。



但是，一般来讲，身在组织内部的人要客观地评价其组织并不容易。在丰田内部的人无法想象这个世界上还有“下下”的企业，所以丰田的构想通常都由“中下”开始。这使得丰田所提出的方法，通常对一般的企业来说，起点太高而根本无法跟上。

本书的内容将从一个外部者的角度来观察丰田，以外部的状况或水平来做对照，再将为何丰田能够永续成长的要点抽出并加以解析，进而可以使一般的企业也能将要点作为目标，加以仿效。

本书的对象并未限定其产业、规模，只要有经营革新的欲望，任何经营者都可以将永续经营的机制套用于自己的公司；只要将汽车产品置换成各企业的产品，任何产业均能适用。

## 丰田成长的构图

某 A 公司曾经为了导入 TQC（全面质量管理），而邀请了 TQC 的权威人士 K 老师进行辅导。每次 K 老师辅导时，都会严厉地对 A 公司存在的问题提出质疑。A 公司的 TQC 事务局认为 K 老师的质疑是从外部来看的客观批评，有必要让全公司的人员虚心倾听，所以将 K 老师曾经提及的事项，整理制作成《K 老师语录》，在公司内发布并传阅。将其语录利用关联图整理，如图 2 所示。

结果，A 公司的 TQC 执行董事却非常严厉地指责事务局人员说：“你们到底在想什么！这种东西，只会使公司内的士气下滑！”这正好印证了 K 老师语录中“傲慢视野狭隘”这句话。

如此，A 公司的 TQC 活动中途就无法持续下去。此后，A 公司始终无法从 K 老师所批评的问题构图中摆脱出来，并在业界的生存竞争中一败涂地，最终只好大量裁员，缩编组织。

可以想象，A 公司到现在大概也无法理解，自己为何会败落下来吧。因为，光从 K 老师充满了批评的语录，无法得知自己有什么样的问题，更不可能发现如何改善这些问题。

若将图 2 的语句反过来看的话，可以表示如图 3。

仔细观察图 3，可以发现：这不就是丰田成长的构图吗？没错，这正是熟知丰田汽车内部状况的 K 老师，在辅导 A 公司时，潜意识中所想到的构图。



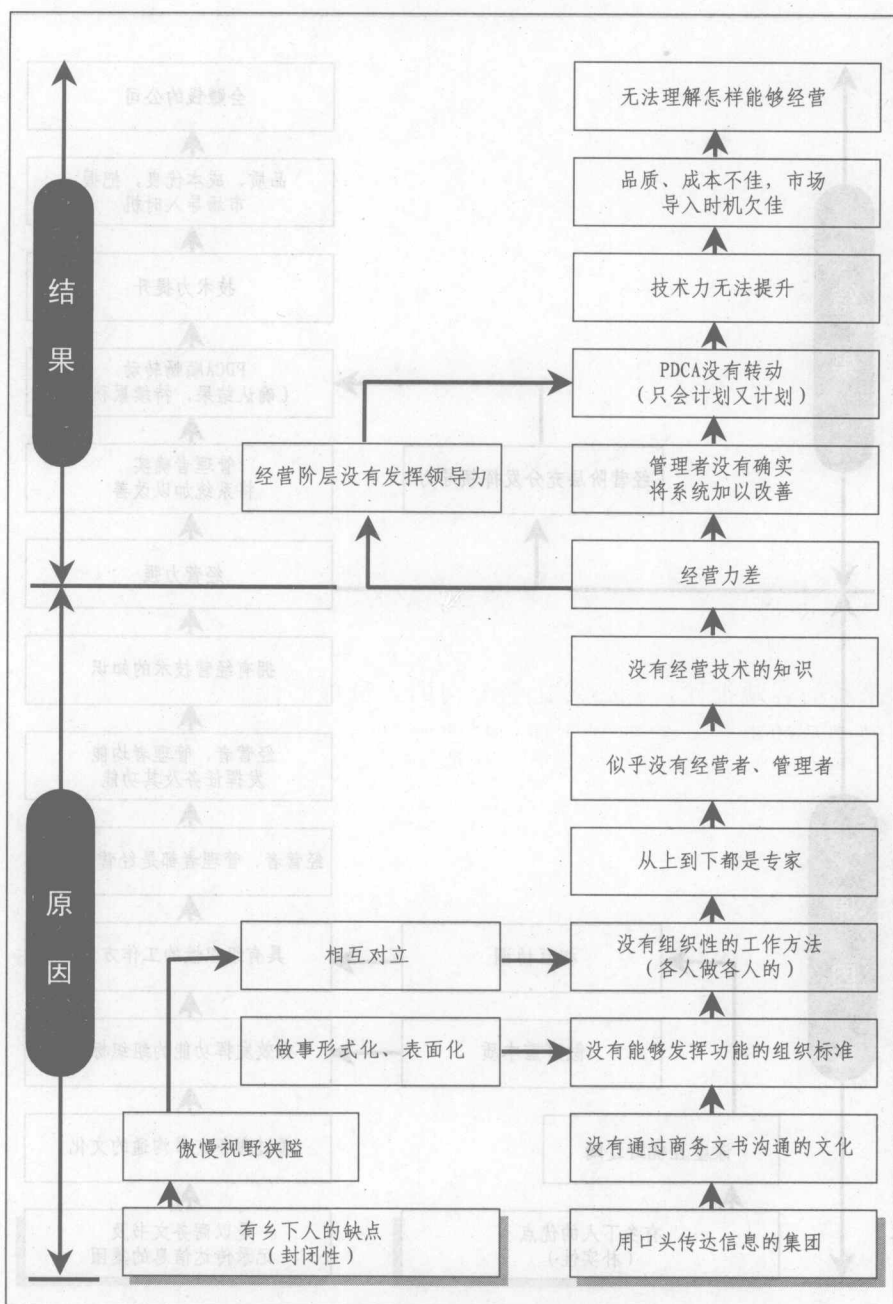


图2 A公司的问题构图

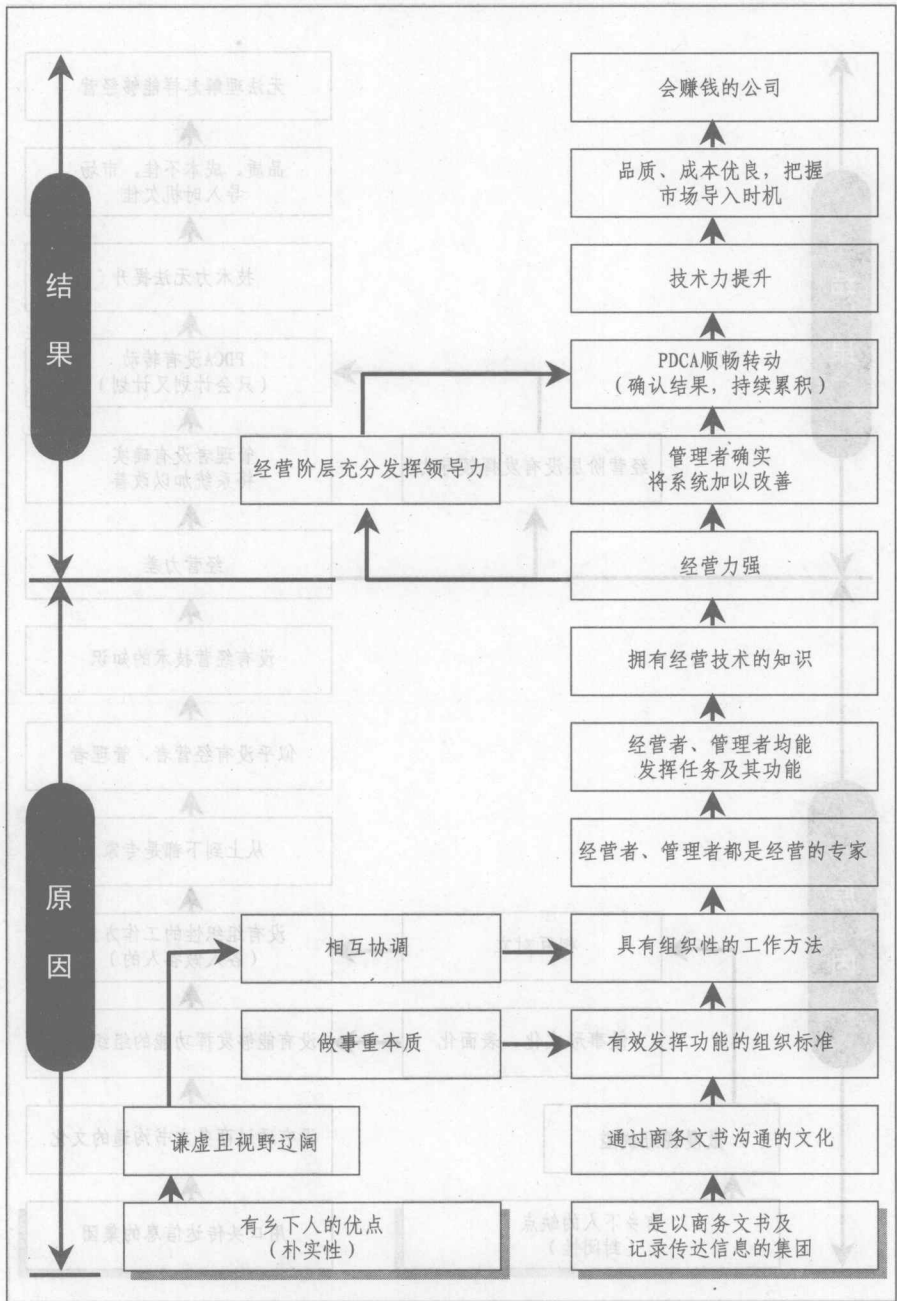


图3 企业成长的构图

其 由于，图3的构图表示出因果关系，所以，可由其中领会出如何成为“会赚钱的公司”的结构。但是，若从构图下半部的原因来看，并无法得知要怎么做；例如：要从“有乡下人的优点（朴实性）”来寻求原因，真的是不知道该如何着手。所以，必须从更普遍的经营平台作为观察点，来透视丰田的经营状态，才能够找出让企业可以套用如图3所示的企业成长构图的法则及原理。

## 全面理解丰田的经营模式

有关丰田生产方式的书籍及文献相当多，但是能有效导入其经营模式的企业却非常少。有些企业只是部分仿效，如果这样，必定会发生机能不全的问题，所以有全部导入其经营模式的必要性。

企业的经营常被喻为冰山，浮现在水面上的部分，仅是企业最终制造出来的产品的“商品力”及经过世人评价的“品牌力”，而这部分是否良好，则是由水面下的下部构造（基础架构）来决定的，如图4所示。本书就是将下部构造进一步细化，全面、系统地分析丰田的经营模式。

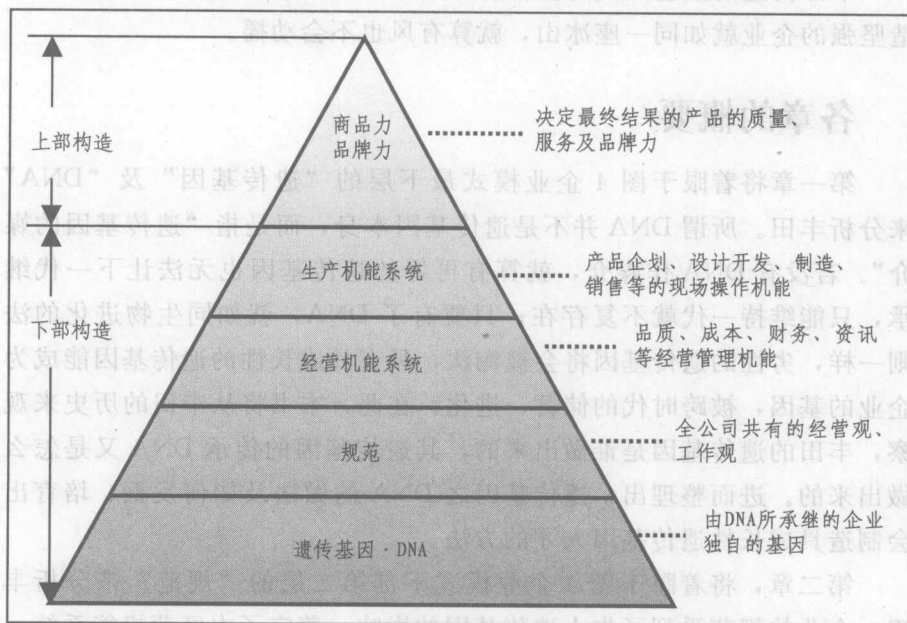
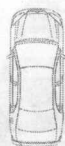


图4 企业模式





由图 4 的企业模式来透视各企业，在各构造上会有深浅色之差，其深浅的差异即表示企业成长力的程度。

上部构造颜色较深，但下部构造较浅的企业，即比尔·盖茨所提，不会感到惊讶的“5 年成长”企业。这种企业，通常只是恰好推出流行性商品，或是以老二策略来销售好卖的商品，若以一二十年的单位来看，倒闭的可能性相当大，曾经是时代的宠儿如今却已倒闭的企业正是此例。相反的，上部构造颜色较浅但下部构造颜色较深的公司，正是初期丰田的形态，它具备了“20 年、30 年持续创造优异表现的企业”的素质。

之前提到的 A 公司，曾经是以技术力为卖点而成长的企业，然而因为只专注于使上部构造的颜色更深，却忽略了也要使下部构造更深，导致如今变成一个上、下构造都是浅色的企业。全部都深的，就是现在的丰田的形态，是个不会动摇的赢家。从历史上来看，丰田的经营是由致力于使下部构造颜色更深开始，而现在已是连上部构造都染成深色的企业了。

下部构造的颜色太浅的企业只要小风一吹就会晃来晃去。而下部构造坚强的企业就如同一座冰山，就算有风也不会动摇。

## 各章的概要

第一章将着眼于图 4 企业模式最下层的“遗传基因”及“DNA”来分析丰田。所谓 DNA 并不是遗传基因本身，而是指“遗传基因的媒介”。若没有 DNA 作媒介，就算有再好的遗传基因也无法让下一代继承，只能维持一代就不复存在；只要有了 DNA，就如同生物进化的法则一样，劣性的遗传基因将会被淘汰，只有具成长性的遗传基因能成为企业的基因，被跨时代的储蓄、进化。在此，本书将从丰田的历史来观察，丰田的遗传基因是谁做出来的，其遗传基因的传承 DNA 又是怎么做出来的。进而整理出，遗传基因之 DNA 的做法及如何发掘、培育出会制造具成长性遗传基因人才的方法。

第二章，将着眼于图 4 企业模式下部第二层的“规范”来分析丰田。企业的规范受到了先人遗传基因的影响，奠定了由经营机能系统→生产机能系统一直到最上层的商品力、品牌力。若没有明确的规范，会

