

丰田 如何培养管理者

トヨタの上司

带队伍，有这样的团队将无所不能！

〔日〕OJT 解决方案股份有限公司◎著
金清龙◎译

〔持续投资于人，30条法则教你打造高绩效团队！
全球企业都在学习的**丰田人才管理法**！〕

〔内容图表丰富，丰田内部培训资料**首度公开**，
工作四十多年的**丰田老员工亲自讲述**！〕



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

丰田

如何培养管理者

トヨタの上司

带队伍，有这样的团队将无所不能！

〔日〕OJT 解决方案股份有限公司◎著

金清龙◎译



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

丰田如何培养管理者 / 日本OJT解决方案股份有限公司著; 金清龙译. —北京: 北京联合出版公司, 2014.6
ISBN 978-7-5502-2978-5

I. ①丰… II. ①日… ②金… III. 丰田汽车公司—
工业企业管理—经验 IV. ①F431.364

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第096838号

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2014-1756

“TOYOTA NO JOSHI” and “TOYOTA NO KUCHIGUSE” by OJT Solutions, INC.
Copyright © 2006, 2007 OJT Solutions, INC.
All rights reserved.
Original Japanese edition published by Chuokei Publishing Company.

This Simplified Chinese edition published by arrangement with Chuokei Publishing Company,
Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo through Beijing Kareka Consultation Center,
Beijing.

丰田如何培养管理者

作 者: 日本OJT解决方案股份有限公司
译 者: 金清龙
责任编辑: 管 文
装帧设计: 红杉林文化

北京联合出版公司出版
(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)
廊坊市兰新雅彩印有限公司印刷 新华书店经销
字数130千字 710毫米×1000毫米 1/16 13.5印张
2014年7月第1版 2014年7月第1次印刷
ISBN 978-7-5502-2978-5
定价: 36.80元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-82069336

前言 はじめに

掌握公司命运的是公司的领导者，公司能否持续成长下去，能否渡过各种危机和解决各种困难，跟领导者的能力、判断力、行动力有很大的关系。

如果公司规模小的话，领导者就由总经理和少数经营层骨干组成，只要有一位魄力十足的经营者的，就能让公司强大起来。但是，当公司进入到快速成长期，规模不断扩大的时候又会怎么样呢？单凭那些少数经营层骨干，公司是不能良好地运转的，甚至会面临发展瓶颈。现实中这种状况经常发生。

因此，公司如果想要继续成长，培养现场管理者就变得越来越重要。现场管理者是指，在公司的各项活动中负责其中一部分，并且率领几十、几百个部下的人。在业务职^[1]中相当于系长或课长，而在制造

[1] 办公室员工。——译者注

现场相当于班长或工长。

如果现场管理者拥有卓越的能力、判断力、行动力，能够自觉地行动，并且能支撑现场每个关卡的话，公司一定会很强大。如果专心培养这些管理者，并且让他们的能力充分发挥，公司一定能持续成长。

当公司面临危机或困难时，这些管理者既可以在现场解决问题，也可以在现场中发现新的成长点的萌芽，并且让它开花。即使规模继续扩大，公司也能不断地培养出优秀的现场管理者，并且让他们守住每个重要的关卡，成为公司的中坚力量。

丰田汽车公司（以下简称丰田）自从创立后80多年的时间里，曾面临战后的破产危机、日美贸易摩擦、日元升值导致的经济不景气等各种危机。但丰田通过不断的努力，克服了种种困难，一直在成长，最终成就了现在的丰田。

为什么丰田会这么强大呢？采访那些在丰田连续工作了40年的员工就会知道——“丰田一直尽全力去培养超强的现场管理者”，这就是丰田之所以强大的原因。而且，为了培养强大的现场管理者，丰田具备着“体系”（本书第二章）、“结构”（本书第三章）和“职场”（本书第四到第六章）。本书介绍的内容是叙述者在丰田工作时的事情，没有把重点放在介绍制度上，而是把重点放在了思考方式上，并对此进行了总结。

任何公司都能通过学习来吸收这些东西。在本书中受访的丰田公司前职场负责人们，如今在各种公司负责指导工作。他们根据所在

公司的实际情况导入丰田式的现场管理者培养方法，都获得了不错的成果。

这些丰田前任管理者一致认为：“为了把公司管理好，必须把现场管理好。为此，必须要好好培养现场管理者。”而这本书会告诉你为了培养现场管理者，究竟要怎么做、怎么思考。

前 言 001

第一章 从那位上司身上学到了这些东西 001

1.你们觉得好的话就放手去做吧——大野耐一 003

2.豹死留皮，你们这些人能留什么——铃村喜久男 011

3.以“下一个”为口号，加油——丰田章男 015

第二章 丰田的管理者教育 023

4.依靠自身的体系完成管理者培训 025

5.两个知识和三个技能（一） 038

6.两个知识和三个技能（二） 045

7.问题发生型、课题设定型、前景指向型的问题解决方法 054

8.只要有时间，就修改报告书 060

第三章 培养管理者的丰田的方法 067

9.让他发表，产生自信，向前进步 069

10.全能的人很少，所以要大家一起做 076

11.监督者通过部下取得成果 083

第四章 丰田上司的“部下培养法” 091

12.设定一个超越现状的“不得了的目标” 093

13.首先动用优秀的人才 099

14.把“甜头”告诉部下 105

15.不要被部下的行为忽悠了 109

16.给他一个新课题吧 113

17.工作能力差的家伙也是团队中的一员 118

18.部下看着上司的背影成长，所以总是要走在前面 126

19.思考怎样才能让前辈更轻松，并且付出行动 135

第五章 丰田上司的“思考方法” 145

20.如何缩小灰色地带 147

21.把“想法”可视化 154

22.不要以为是理所当然的 158

23.不要责备某个人，要责备这个结构 161

24.好好观察现场的四角吧 167

25.巡回现场时要制订目标 174

26.《云雀母子》《村民的庙会》 178

第六章 丰田上司的“理想状态” 187

27.向心力型领导者 离心力型领导者 189

28.管理者并不是对所有事情都轻易许诺 192

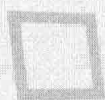
29.在各种场合上说自己的想法 195

后 记 203

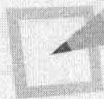
第一章

从那位上司身上学到了这些东西

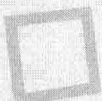
Evaluation



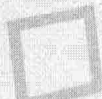
Excellent



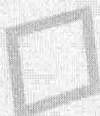
Very Good



Good



Average



Poor

1. 你们觉得好的话就放手去做吧

——大野耐一

山田申一（1963—2004年在丰田汽车公司堤工厂·机械部
工作）

在大野耐一任副总经理时进了丰田汽车公司

山田申一刚进丰田汽车公司的时候，大野耐一担任副总经理一职，铃村喜久男担任部长一职。

大野耐一以丰田的创始人——丰田喜一郎的“准时生产”为基础建立了“丰田生产方式”。这个“丰田生产方式”一直沿用至今。铃村喜久男是大野耐一的第一任弟子，他为了把这个生产方式扎根到工作现场倾尽了全力：

- 根据看板方式，在需要的时候，生产所需要量的产品；
- 发现不良产品时立即让生产线暂停，当场解决问题；
- 有人在一旁的自动化^[1]。

支撑丰田之后的飞跃式发展的生产方式，是大野耐一和铃村喜久男建立起来的。

大野耐一并没有给出答案，而是让现场思考

像山田申一一样在20世纪60年代就进入丰田的大多数人，都把大野耐一和铃村喜久男看成普通的工人。

“当时是大野先生创造了‘丰田生产方式’，铃村先生则在工厂现场中实践。那时候，我们经常能看到两位先生非常严格地进行管理。”

据山田先生回忆，大野耐一在巡查工厂现场之前经常先描绘出“理想状态”。

发现实际现场跟“理想状态”存在差异时，大野耐一就会立即停下来，召集现场的工人们，让他们思考怎么改善。那个时候，大

[1] 日文原文为“自动化”，强调有“人”参与的自动化。——译者注

野先生的指导方式非常独特。

“大野先生绝对不会给出答案。他不会说‘这么做吧’‘那样做吧’之类的话指示他人，而是一定要现场的人自己去思考。”

下定决心后说“我想这么做”，然后……

因此，现场管理者们非常辛苦。因为上司并没有给出“这样做就好了”之类的话，而是要求他们自己想出方案。

当他们冥思苦想拿出了一个改善方案后，上司也许会说这个改善方案是错的，是不准确的。但是，如果他们觉得这个是最好的想法，并且下定决心说：“大野先生，我想这么做。”那么，大野先生绝对不会否认这个改善方案。

那个时候，大野先生经常说：“你们觉得好的话就放手去做吧。”

“我也曾多次听到大野先生对我的上司说过这样的话。”

认真思考过的话，就让他们试一试

大野先生为什么经常说这些话呢？山田先生是这样猜想的：

“我觉得大野先生也有他自己的‘理想状态’。但是，现场的人们认真思考后说‘这就是我们的理想状态’‘我们想做这种改善方案’，他就会说：‘这样也可以，你去试一试吧。’他是这种姿态。当然，如果你只是随便想一想，提出一个非常靠不住的意见，他就会让你重新思考。”

“如果大野先生说‘你们觉得好的话就放手去做吧’，当时的现场管理者（监督者）们就会认为已经很接近正确答案了，并且会开始行动。”

向大野先生提出了改善方案，于是……

大野耐一曾经夸奖过山田先生。

有一次，山田先生向大野先生提出了改善工作的建议。

山田先生改善的是钉金属板的工作。这种工序需要使用一种叫作“空气钉枪”的工具，但这种工具对使用者的健康有很大的伤害。

使用空气钉枪的工作需要熟练的感觉和秘诀，是高难度工作。因为不习惯的工人们无法立即熟练地使用，所以这个工作一般是由熟练工人长时间操作的。

但是，使用空气钉枪的工作对工人的身体有较大的伤害。因为

使用空气钉枪的时候会产生较大的震动，如果工作时间长的话，手和手腕都会有损伤。

这个工序当时还没有实现机械化，因此，需要在可行的范围内寻找对策。

山田先生想出来的是非常简单的改善方案：

- 现场的所有工作者都记住工序的操作方法；
- 每隔两小时进行轮岗，交替工作；
- 一天需要工作8小时，因此每天需要4个人做工。

这样的话就可以降低工人身体受损的风险。此后的一年暂且用这种方法来应对，在此期间加快此工序的机械化步伐。

“大野先生非常欣赏我的改善方案，赞不绝口。我非常高兴，因为大野先生一般是不会轻易称赞他人的。”

无论什么事都让员工自己思考。如果是冥思苦想后得出的方案，大野先生就会说，“你们觉得好的话就放手去做吧”，并全权交给员工。如果是超出预想的出色方案，他就会称赞员工。

大野耐一是这样的一位上司。

不给部下任何答案，而是驱使他们自己动脑筋思考。

在此基础上，让部下试一下他们自己提出的方案。

丰田人的口头禅

我去看过了，你呢？

丰田章一郎说“我去过了”

丰田有实地、实物、实际的“三实主义”，即到实地进行考察、根据实物做出判断、认清实际情况。这一理念已经深入公司的每一个环节，管理层也都会实践这一理念，为其他员工树立榜样。

“在丰田，管理者都会率先进行实地考察，他们热爱实际工作的现场，这样也为员工起到了模范带头作用。”

离开丰田，现在在OJT解决方案股份有限公司任专务董事的海稻良光是这么说的。而丰田的第六任社长（1982—1992年）、现在的名誉董事长丰田章一郎就是这样一个管理者。

丰田于1950年分拆为丰田汽车工业股份有限公司和丰田汽车销售股份有限公司，1982年合并为丰田汽车股份有限公司，经营至今。本书中的丰田人都是在公司还是为丰田汽车工业股份有限公司时期进入公司的。

丰田章一郎先生经常在委员会上很开心地说：“你去过