

トヨタ式 カイゼンの会計学

# 丰田生产的 会计思维

[日] 田中正知 著

赵城立 王志 译

日本亚马逊  
同类图书  
排名第一

## 一本颠覆传统会计观念的图书

作者为丰田官方委派的传授“正宗丰田方式”的第一位教授

丰田式生产的会计精髓在于：缩短时间、减少库存，提升投资回报率



机械工业出版社  
China Machine Press

精益思想丛书

低成本 零缺陷 持续改善

トヨタ式 カイゼンの会計学

# 丰田生产的 会计思维

[日] 田中正知 著

赵城立 王志 译



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

丰田生产的会计思维 / (日) 田中正知著; 赵城立, 王志译. —北京: 机械工业出版社, 2015.8

(精益思想丛书)

书名原文: トヨタ式カイゼンの会计学

ISBN 978-7-111-51269-1

I. 丰… II. ①田… ②赵… ③王 III. 丰田汽车公司—工业企业管理—生产管理—经验 IV. F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 190189 号

本书版权登记号: 图字: 01-2015-2811

TOYOTASHIKI KAIZEN NO KAIKEIGAKU

BY Masatomo Tanaka

Copyright © 2009 Masatomo Tanaka

Edited by CHUKEI PUBLISHING

Original Japanese edition published by KADOKAWA CORPORATION, Tokyo.

All rights reserved

Chinese (in Simplified character only) translation copyright © 2015 by China Machine Press/Beijing Huazhang Graphics & Information Co., Ltd.

Chinese(in Simplified character only) translation rights arranged with KADOKAWA CORPORATION, Tokyo. through Bardon-Chinese Media Agency.

This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

本书中文简体字版由 (株) 中经出版通过 Bardon-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社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) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

## 丰田生产的会计思维

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: 卜龙祥

责任校对: 董纪丽

印 刷: 三河市宏图印务有限公司

版 次: 2015 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm × 210mm 1/32

印 张: 5.75

书 号: ISBN 978-7-111-51269-1

定 价: 35.00 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

## 出版寄语

写这本书的想法缘起于我作为“传授丰田生产方式的第一位教授”到国家主办的“制造大学”去赴任这件事。这也让我认识到，如果只凭自己的经验来写，就会偏重于汽车产业，这样作为教科书，就会缺乏“作为学问的普遍性”。

另一方面，只要看看社会上流行的相关书籍就会发现，几乎都是“群盲乱评”的状态，良莠杂陈的老师们举目皆是，其中少不了那些会给读者带来误导的现象。

作为第一位教授的任务，便是从中抽出事物的本质，整理成可以适用于任何行业的“观察事物的方法和思考方法”，我在这方面下了很大

功夫。

该成果被命名为“正宗丰田方式”，分别出版发行为如下三部著作。

① 《会思考的丰田现场》(2005年；中文版，2011年)

丰田方式不是魔法式的存在，而是对事物的观察方法和思考方法。从中国传到日本的诸行无常、共存共荣等哲学是基础，在此基础上，是“自动化”（要绝对确保品质）和“准时化”（挑战缩短交货期）的思想。只要各企业能够理解这个思想，并且确立起“本公司流”并进行展开，就可以获得顾客的信赖，从而得到长期繁荣，为社会做出贡献。

② 《丰田现场的人才培育》(2006年；中文版，2012年)

员工理解自己工作的意义，通过自己的努力获得成长。该员工才是贵公司的动力，是宝贝。围绕如何创造这样的现场，本书对上一本书①的不足做了补充。

③ 《丰田生产的会计思维》(2009年)

对准时化从会计学角度进行评价的理论缺乏，一直在阻碍着大家真正理解“丰田方式”。本书介绍的全新的J成本论，详细说明了“准时化”如何对企业经营进行正确的指引。

本次，在赵城立博士和王志博士的努力下，终于跨越多重困难，完成了三部曲中的最后一部③的中文版出版。本书

是J成本论在中国迈出的第一步，为了让J成本论能够更好地展开，一桥大学经济学院会计学专业毕业的王志博士对专业术语进行了修改。

住在北京的赵城立博士负责了(A)、(B)两本书的翻译和出版社的联系工作，在中国演讲时，还为我做了翻译。在此，再一次对两位博士的辛劳表示感谢。

拙著三部曲中所记载的“事物的观察方法和思考方法”，其实是将中国古代的四书五经与经由中国传来的佛教的教诲和日本的风土进行了融合之后才达成的成熟结果。笔者希望，能将这三部曲，作为从中国传到日本后，经过各种体验，并满载着当地的礼物返回家乡的亲戚一样来看待，希望大家能感到亲切。如果这份礼物能够帮助到诸位，实感幸甚。

田中正知

2015年立春

### 如果你能掌握本书的三个重点

田中正知教授服务日本丰田汽车公司 35 年，从基层干起到负责制造策划总监，从学徒到师傅，深谙丰田生产系统（TPS）以及丰田文化。退休后，退而不休，继续在日本制造大学教授丰田的管理方法，是丰田专家中的专家。

难能可贵的是，他在任教期间不只是传授学生们他个人熟悉的 TPS，还致力于钻研他过去在执行 TPS 时，曾遭遇过的种种挑战。尤其是那些他明知是对的，但却无法解释清楚的观念，比如：大批量生产会降低成本；企业把生产迁移到低劳动成本的国家就能解决成本问题；或者大批量采购就能为企业节省成本等，以及诸如此类

在传统制造业里根深蒂固的观念。其关键点在于当前的会计管理体系中，并没有把时间的影响因素计算在内。成品在仓库里摆放一个月和一年，或者原材料以及半成品在生产线边堆积的时间长短，对管理企业财务的部门来说没有差别。难怪丰田的准时制生产方式（又称“及时生产”）以及“零库存”的优点在财会系统中无法凸显出来。因此，田中教授研究出“J成本论”，并且在书里引用一些简单的计算公式与例子，比如10 000日元的库存停留一天的损失如何计算，以及养马或养猪哪个选择比较划得来等，来说明时间因素对投资回报的重要性。他在书里清楚地解释了为什么丰田的及时生产与减少库存，是企业求生存，以及寻求卓越运营的重要方向。

虽然田中教授不是全球精益圈内第一个研究这个问题的专家，但是他为了找出他个人满意的答案，不惜花费数年的功夫，锲而不舍地去寻找答案。这种敬业的精神令人敬佩。尤其难得的是他并不把他的发现据为己有，特别写成这本易读易懂的小册子，乐意与大家分享。我很高兴为读者推荐这本书，尤其是在今天中国企业纷纷寻求转型升级之际，如果能注意书中的三个重点：第一，掌握客户的需求，专注于产品质量与准时交货，利润自然会来；第二，目标放在企业整体团队的运营绩效，而不是某个单位或部门的业绩；第三，



把时间因素计算在会计成本里，相信对贵企业的经营一定会  
有很大的帮助。

本人有幸为田中教授的新书作序，深感荣幸，特此为序。

赵克强博士<sup>⊖</sup>

2015年5月于美国

---

⊖ 赵克强博士是原德尔福中国区总裁、精益企业中国总裁。

## 我们的奇幻发现之旅

因与本书作者田中教授的关系，而认识迄今尚未见过面的译者赵城立先生。与田中教授的关系则缘起于2006年，我连续翻译了两本他的著作——《会思考的丰田现场》与《丰田现场的人才培育》。2009年，田中教授介绍了他的“J成本论”给我，但我希望这是由会计成本的专家来翻译，以求译作的信、达、雅，终于有了赵城立先生的译作出现。

为写推荐序，我从头到尾仔细地读了一遍，果然不负期待，译作承袭了田中教授为让丰田生产方式的门外汉也能奋起试行的愿望，以最浅显、流畅的文字表现，可让读者迅速地掌握作者为了

扭转“降低成本=更低的价格”的既有观念，所开发出来的“J成本论——降低成本=更低的投入成本=更高的投资回报率”。这样的想法正可补足一味追求“低价为王，陷入红海”的窠臼，为买卖双方开启了另一扇“双赢之窗”，相信读者可从书中得到许多可以立即活用的启示。

1998年年末，我在中国台湾国瑞汽车公司的职务，被调动到负责推动公司内部与供货商展开丰田生产方式的部门。在此之前，我对丰田生产方式的学习，都是来自较早期的书籍，自此之后，我与丰田汽车公司推动丰田生产方式的大本营——“生产调查部”的诸位前辈有着长期的接触，贴身观察其指导方式，研读、翻译其现身说法的著作，由于自己获益良多，我也愿借此机会将这个过程分享给大家。

丰田汽车的生产管理部生产调查室设立于1969年，其前身是生产管理部的调查科，负责外包供货商的事务性业务。其扩编为生产调查室之后，成员包括铃村喜久男、现名誉会长的张富士夫、间宫逸雄等大野耐一先生的弟子，其业务大幅度地改变为，到供货商与协力企业去指导丰田生产方式的落实，承担近乎普及丰田生产方式“战略司令部”的功能。

大野先生设置“生产调查室”的目的在于“培育人才”。其“秘而不宣”的真正意图，是经由向供货商与协力企业普及丰田生产方式，以及在工厂或是生产现场锻炼的机会，培

育出能用丰田生产方式的精髓指导他人的优秀部下。2015年4月，当时配属于生产管理部的“生产调查室”，被编入以培育全球丰田集团制造人才为目的的“全球生产推进中心”(Global Production Center)，而该中心也同时更名为“TPS推进中心”。

1999年以后，我直接学习的丰田生产调查部的部长级成员，包括担任国瑞汽车总经理的原田先生，担任丰田生产方式讲座的浅田先生，多次访问国瑞汽车的林先生，新书在中国台湾地区出版的中山先生、田中先生。他们在丰田的职业生涯分布在1968年以后的40多年间，这几十年也正是丰田生产方式向供货商与海外子公司积极落实的期间，他们从刚进公司的新人，到工程师的学习阶段，接着历经现场课长、次长，以至于在生产调查部，以指导者的角色奔走四处和推广，这正是丰田“培育人才”轮回体制的写照。而在此承接、传达的过程中，教学相长，更启发出丰田生产方式随着环境变化而进化的契机。

本书是田中教授的第三本著作，前两本的内容是以“人才培养”为主，这第三本则从传统上主导公司经营的会计学观点出发，将丰田生产方式与经营之间，原已存在却未突显的联结，更清晰地浮现出来。丰田汽车的经营者在1950年为了突破战后的经营危机，开始摸索能“小本经营”的方法，而后成为丰田生产方式。本书即在强调降低成本的方法，除

了降低单价之外，还有被人忽略的缩短“投入资本到回收资本与利润”期间（前置时间，Lead Time）的方法，就如同能以较少投资、较短的时间获得相同利润一般，而具有较高的收益力。丰田即以此理念而能屹立迄今。

最后谨以作者的结语，作为我们继续努力的方向：

“企业应该努力提高收益性”，即使在利润不变的情况下，缩短前置时间（过程时间）就可以提高“收益性”。以前被认为互为对立的“成本改善和前置时间改善”，实际上几乎有着相同的效果。

“逼迫现场去降低成本的做法会使公司走向毁灭。只要确保质量（Q），不断缩短生产时间（D），收益（C）就会随之而来。”

李兆华<sup>⊖</sup>

2015年6月

---

⊖ 1988年从新人开始，李兆华先生参与中国台湾国瑞汽车的工作，在丰田的环境中，学习丰田前辈近30年，体认“丰田生产方式”的精髓是借着一代又一代的承传而落实与进化。也愿如前辈般承担承传的责任，希望有更多的人来参与。因而，将这个深植丰田人心中的“成长轮回”称为奇幻、发现之旅。李兆华先生曾任中国台湾地区国瑞汽车TPS推进部部长，现为精益企业中国（LEC）资深顾问。

继田中正知先生的两本书——《会思考的丰田现场》《丰田现场的人才培育》的中文版相继顺利在华出版后，我们终于又迎来了他的第三本图书：《丰田生产的会计思维》。非常幸运，这一本书田中先生又委托我来翻译。作为田中先生的粉丝，能为这三本书翻译，是我无上的荣幸。

就在不久之前，中国政府刚刚提出了《中国制造2025》十年规划，指出要在2025年使中国制造业进入全球第二方阵。要想实现这一目标，时间是紧迫的，任务是艰巨的，然而我们所处的环境却是崭新的。恰恰在这个时候，不约而同地，世界主要经济体都提出了制造业的转型升级目标。美国将大力发展制造业的智能网络化，日本将大力推进制造业的机器人化，而欧洲则全力向工业

4.0 迈进。虽然表述不同，但这些世界主要经济体对制造业发展的趋势判断和追赶方向显然是一致的，那就是制造业的智能化、网络化。对于这个趋势的形成，在网络化社会的今天来看，似乎是顺理成章的。不过，到底这个趋势是否适合所有国家？是否适合所有制造业？制造业的本质到底是什么？对于这些朴素的问题，我们没有回避的理由。

精益生产的模板——丰田生产方式本身就是朴素的，不管别人把它描述得多么神奇。田中先生作为丰田汽车生产现场几十年的权威专家，对丰田生产方式本质的认识是透彻的，是深刻的。他特别提出了“正宗丰田方式”的说法，以区别那些市面上流行的对丰田生产方式的错误认识。通过翻译田中先生的三本书，以及平时的沟通，我慢慢体会出了田中先生所指的“正宗丰田方式”的真意。

在我们热衷追求生产智能化时，丰田虽然不断更新着盈利记录，手里攥着大笔现金，却毅然放弃了机器人化的计划。当我们还在研究精益生产的工具方法时，丰田的现场却仍然延续着几十年不变的以人为本的育人术。当我们在生产现场拼命想办法要通过降低成本来赚钱时，丰田却时时着眼于生产流程中的时间要素。

可见，如果说我们是在学习丰田，那么根据这个原则来看，我们所学的却是“非正宗丰田方式”。在田中先生写的这

三本书中，《会思考的丰田现场》写的是制造哲学，亦即思维方式；《丰田现场的人才培育》写的是育人哲学；而本书《丰田生产的会计思维》则给我们的制造现场提示出了正确的努力方向，或者说是指针。

中国的《易经》有不易、变易和简易之说，这种说法当然也适用于制造业。随着社会的进步，各种新技术不断涌现出来，所以我们当然要适应这种变化，充分享受技术变革所带来的工具、方法上的便利，这就是变易。而另一方面，我们还要时刻把握住制造业的本质，比如过硬的质量、低廉的成本、快速的交货，这是永远不会变的，是为不易。再有，为了实现不易的目标，到底应该选择什么样的工具、方法呢？是不是越先进、越流行的方法就是最好的呢？这里所应该秉承的原则便是简易，即要以简单明了为主，而不是追求流行。

目前，丰田总体上是符合《易经》的这些原则的，这也是田中先生所强调的“正宗丰田方式”之所指。

中国的制造业，总体来说目前还处于三流的水平，与欧美日发达国家相比还有明显的差距。至于中国制造业的转型升级应该走哪条路，恐怕不应该只是简单复制发达国家的做法，而应根据自己的情况选择一条适合自己的道路。选择时的原则，还是应该依据上述的“不易”，来选择“简易”的



“变易”，而不是跟着“变易”走，去追逐流行、时髦。

从这个意义上说，田中先生的三本书，正是紧紧抓住了“不易”的原则，把制造业企业最核心的内容告诉了我们。本书作为制造现场努力的方向、指针，从会计的角度为我们提供了很好的方法。依据本书的方法，我们可以确立起正确的判断标准，以使我们将有限的精力用在刀刃上。

希望更多的读者能走进本书，走进田中正知先生和他的其他著作。期待田中先生的“正宗丰田方式”能够早日惠及中国制造业。

在这里需要特别感谢同为译者的王志先生，王先生毕业于日本著名的一桥大学经济学会计专业博士课程，在对本书中关于会计专业词汇的把控上，贡献颇多。还要感谢为本书书写推荐序的两位重量级人物——美国的赵克强先生和我国台湾的李兆华先生。本意只想邀请两位老师书写推荐序，不想两位老师非常认真地阅读了全文，不但把翻译的有误之处及时通知我，还与我进行了观点上的沟通，使我又学到了不少东西。在此一并表示衷心的感谢！

赵城立

2015年6月20日