

丰田

【日】OJT 解决方案股份有限公司 著 贾耀平 译

的人才培养法

『现场力量』，卷土重来。

四十多年现场管理经验，

传授培养『思考型人才』秘诀

日本销量突破40万！





图书在版编目(CIP)数据

丰田的人才培养法 / 日本 OJT 解决方案股份有限公司著; 贾耀平译.
— 长沙: 湖南科学技术出版社, 2015. 5.

ISBN 978-7-5357-8644-9

I. ①丰… II. ①日… ②贾… III. ①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(2015)第 037350 号

TOYOTA NO SODAEKATA BY OJT SOLUTIONS

© 2013 OJT SOLUTIONS

Edited by CHUKEI PUBLISHING

Original Japanese edition published by KADOKAWA CORPORATION, Tokyo.

All rights reserved

Chinese (in Simplified character only) translation copyright 2015 by Hunan Science and Technology Press Co. LTD

Chinese (in Simplified character only) translation copyright arranged with KADOKAWA CORPORATION, Tokyo. through Bardou-Chinese Media Agency, Taipei

湖南科学技术出版社经由博达著作权代理有限公司获得本书的中文简体版中国大陆地区出版发行权。
著作权合同登记号: 18-2014-054

丰田的人才培养法

著 者: [日] OJT 解决方案股份有限公司

译 者: 贾耀平

责任编辑: 杨 林 席小泉

出版发行: 湖南科学技术出版社

社 址: 长沙市湘雅路 276 号

<http://www.hnstp.com>

湖南科学技术出版社天猫旗舰店网址:

<http://hnkjcbcs.tmall.com>

印 刷: 长沙超峰印刷有限公司

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址: 宁乡县金州新区泉洲北路 100 号

邮 编: 410600

出版日期: 2015 年 5 月第 1 版第 1 次

开 本: 710mm×1000mm 1/16


印 张: 11

字 数: 87000


书 号: ISBN 978-7-5357-8644-9

定 价: 28.00 元

(版权所有·翻印必究)



“丰田之强” 强在哪里？

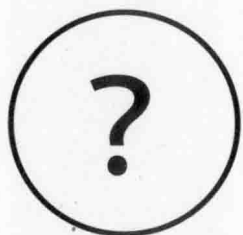




在于“丰田的生产方式”的
高效彻底的
生产体系?



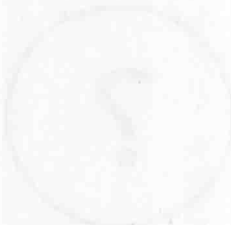
在于“放心·安全”的
质量保证的
品牌能力?




在于拉动世界汽车产业的
混合动力车等
技术实力?



在于实现产量
世界第一的顶尖
销售能力?



这些无一不是丰田的长处
但这一切都来自其“力量之源”。
就是……



“人才培养的力量”

无论是生产体系还是品牌能力，无论是技术实力还是销售能力，如果离开了自己动脑，解决问题这一自下而上的管理方式，都是无本之木，无源之水。

丰田之强，在于懂得如何将每个社员培养成“思考型人才”。

序言

PREFACE

真头疼，部下总是不成熟……

想必有不少管理者有这种苦恼，
但这其实是个很大的错误认识。

部下不成熟，不能只归咎于部下的能力问题，很大原因
在于“管理者没有培养好部下”。

- 比如说对于部下，管理者可能会：
- 认为某项工作部下做起来花时间就自己完成。
- 硬性命令部下去做某些工作。
- 激励部下催促赶快出成果。
- 认为部下会离职而放弃培养。

说句不好听的，有这些想法的管理者是无法培养好部
下的。

一些员工工作没有积极性，一味地坐等安排，结果会
造成管理者或公司出现疲态，从而有可能使整个公司业绩
下滑。

但是，在业绩攀升的公司里，管理者总是热心积极地培养部下。

在公司规模较小的情况下，一些有资质的管理者或是有实力的人才会带领公司茁壮成长。

但是，公司一旦进入轨道，公司的规模和业务增大，就会遇上发展的瓶颈。

公司要突破瓶颈持续发展，管理者就必须培养自己的部下，使之成为自己的“分身”。

在注重人才培养的公司里，现场的员工会主动思考，自觉行动。因此，在出现危机或问题时，现场的员工自己就可以解决，并且这种自下而上的管理方式也会产生多种多样的创意思法。

有这样的员工的公司自然会发展壮大，不断上升。即使现在的管理者离开公司，也自然会有新的管理者补上来。

这种公司的典型代表就是丰田。

在这家汽车销量世界第一（2012年）的日本代表性公司里，人人流传着一句话：

造车即育人。

提起丰田，人们对它的印象往往停留在“丰田的生产方式（TPS, Toyota Production System）”、“准时化生产（Just In Time）”、“看板管理”等词汇所传达出的极为重视效率的体系。但这些只是丰田制造的一个侧面。

丰田不会将自己的员工培养得千人一面，毫无个性，也不会采取自上而下的命令型管理员工的方式。

为了高效地生产，最大限度地提高生产率，培养出能够独立思考，积极行动的员工是不可或缺的。这种思想已经在丰田深入人心。

因此，丰田的管理层在追求效率和成绩的同时也不放松对部下的培育。

甚至可以说，部下的培养跟上级的绩效、公司的销售额密不可分。

在本书中出场的人物大部分是1960年前期到2000年后期在丰田工作，之后在OJT公司^①（爱知县名古屋市）担任培训师的原丰田人。

所有的培训师都曾在丰田公司担任过工长，科长等职务，都有过管理100~500名部下的经验。

他们利用在管理过程中培养起来的思维方式和知识技能，指导丰田以外的公司，帮助他们提高公司业绩和培养人才。

培训师在公司进行指导培训时，经常听到现场的员工

^①OJT是On the Job Training（在职培训）的缩写。OJT解决方案股份有限公司创建于2002年4月，是丰田汽车公司和Recruit集团合资成立的公司。——译者注

怀疑的声音：

“只有丰田公司才有能力这么做。”“像我们这种小公司再怎么依葫芦画瓢也无济于事。”

但是，“丰田的人才培养法”这种思维方式和知识技能并不是只适用丰田公司，它基本上来说是可以灵活运用到各种公司。

比如，在丰田，有一种文化风气就是在解决和改善问题中培养员工。上级引导部下努力解决问题，并使改善结果接近理想状态。

需要解决和改善问题的不只是丰田。无论是什么业种，规模多大，公司环境如何，都要解决和改善问题，只有这样才能推动业务发展和公司前进。

实际上 OJT 公司的培训师不仅指导国内制造商，而且也指导包括大型超市，医院，金融机构，海外制造商等多领域，业种也包括营业类、服务类多种。引入丰田的人才培养法，结合当地公司实际情况来获得成效。培训师异口同声地说道：

培养好人才，才能增强现场实力，公司业绩才能上升。无论是制造还是服务，都是人来做，所以人才培养应该放在首位。

本书中，在介绍解决改善问题的人才培养的思想方法的同时，也举出具体实践的例子，通过前丰田人经历的小故事，来告诉读者其中的真谛。

这些经验，即使不是丰田公司，也可以学习效仿转为己用。

本书献给那些力图将公司做大做强，尽力促使个人能力最大发挥的现场管理者们，如果拙作在“人才培养”方面有所帮助，甚感欣慰。

株式会社 OJT 解决方案（OJT 解决方案股份有限公司）

※ 本书中出现的个人，职位，企业名称以 2013 年 9 月为准

本书中出现的丰田用语解释

【班长·组长·工长·科长】

本书中是指丰田的管理职位。“班长”是从进入公司后有10年左右工作经验的员工中选出，作为现场管理者领导10人以下的部下。之后，依次向上设有管理数名班长的“组长”，管理组长的“工长”，管理工长以及数百人部下的“科长（课长）”。现在的丰田职务称呼有所变化，管理者中，“班长”为“TL”（teamleader），“组长”为“GL”（groupleader），“工长（系长）”为“CL”（chiefleader）。

【改善】

本书中是指构成丰田生产方式的核心思维方式。即由全员参加，彻底去除浪费，提高生产效率的研究活动。目前在许多企业都有相关活动开展，被认为是日本制造业的力量源泉。

【QC小组】

是指在工作中自主推动改善活动的团体。在丰田公司，通常有四到五人组成。各个成员担当领队或文书等工作，就工作中的问题点进行改善活动和维持企业运行良好状态的管理活动。

【5S】

是取【整理、整顿、清扫、清洁、教养】（日语罗马音：Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu, Shitsuke）的首字母S组成的缩写。开展5S活动，能够提高生产效率和生产质量，减低成本，有助于生产安全和人才培养。

【标准】

是指各项作业的方法或条件。作业人员按照标准来熟悉掌握工作流程。其中包括作业要领书，作业指导书，品质检查要领书，刃具切换作业要领书等。也是集合现场智慧的入门书。

【5大任务】

①安全、②品质、③生产率、④成本价、⑤人才培养这五大项目。需要丰田的管理监督层严格执行，是工作的根本。

【可视化】

公司内部信息共享有助于早期发现现场问题，提高效率，改善问题。可视化包括图形，表格等各种形式。

【非正式活动】

管理者的社团（班长会，组长会，工长会），根据入社情况而区分社团（丰养会，丰隆会等），利用交流会或相互探讨研究的活动或者娱乐活动，扩大与其他部门，其他工厂员工的沟通，增加除了上下级关系以外的平级部门的交流。

【三现主义】^①

是指“现地、现物、现状”，在丰田现场备受重视的思维方法——“通过现场考察，根据现物做出判断，发现实际情况”。

^①也被翻译为“三实主义”，指“实地、实物、实际”。——译者注