

領導維新

向豐田學習精實領導，
在嚴峻挑戰下開創新局

THE TOYOTA WAY
to LEAN LEADERSHIP

當經濟衰退、百業蕭條，
日本東北大地震發生，
究竟是什麼秘密武器，
正在下沉的豐田巨大船艦，
再次精力十足地向前挺進？
答案就是：精實領導

傑弗瑞·萊克
Jeffrey K. Liker

蓋瑞·康維斯 著
Gary L. Convis

精益企業總裁

趙克強

國瑞汽車TPS推進部資深經理

李兆華

審閱

曹嫻恆 譯

豐田汽車公司總裁

豐田章男

專文推薦

中國科技大學講座教授

王弓

東吳大學企管系副教授

翁望回

巨大捷安特執行長

羅祥安

強力推薦 (依姓氏筆畫排列)

Mc
Graw
Hill Education
麥格羅·希爾

領導 維新：向豐田學習精實領導，在嚴峻挑戰下開創新局

原 著 傑弗瑞·萊克 (Jeffrey K. Liker)、蓋瑞·康維斯 (Gary L. Convis)

譯 者 曹熾恆

企劃編輯 林芸郁

行銷業務 高曜如 杜佳儒

業務副理 李永傑

出 版 者 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

地 址 台北市 100 中正區博愛路 53 號 7 樓

網 址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>

讀者服務 Email: tw_edu_service@mcgraw-hill.com

Tel: (02) 2311-3000 Fax: (02) 2388-8822

法律顧問 惇安法律事務所盧偉銘律師、蔡嘉政律師

劃撥帳號 17696619

戶 名 美商麥格羅希爾國際股份有限公司 台灣分公司

亞洲總公司 McGraw-Hill Education (Asia)

60 Tuas Basin Link, Singapore 638775, Republic of Singapore

Tel: (65) 6863-1580 Fax: (65) 6862-3354

Email: mghasia_sg@mcgraw-hill.com

製 版 廠 信可印刷有限公司 02-2221-5259

電 腦 排 版 王鳳如 02-2301-5509

出版日期 2012 年 5 月 (初版一刷)

定 價 360 元

原 著 書 名 The Toyota Way to Lean Leadership

Traditional Chinese Translation Copyright ©2012 by McGraw-Hill International Enterprises, Inc., Taiwan Branch.

Original Copyright © 2012 by Jeffrey K. Liker and Gary L. Convis.

English edition published by The McGraw-Hill Companies, Inc. (978-0-07-178078-0)

All rights reserved.

ISBN : 978-986-157-723-4

※著作權所有，侵害必究。如有缺頁破損、裝訂錯誤，請附原購買之發票影本寄回對換
經銷商：聯合發行股份有限公司 電話：(02) 2917-8022



美商麥格羅·希爾愛護地球，本書使用環保再生紙印製



Professional



Education

廣告回函

北區郵政管理局登記證
北台字第 7305 號

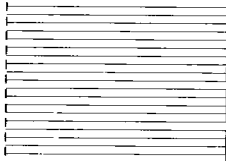
郵資已付

100

台北市中正區博愛路 53 號 7 樓

美商麥格羅·希爾國際出版公司

McGraw-Hill Education (Taiwan)



McGraw-Hill
全球智慧中文化
www.mcgraw-hill.com.tw

(請沿線剪下寄回)

感謝您對麥格羅·希爾的支持
您的寶貴意見是我們成長進步的最佳動力

姓 名：_____ 先生 小姐 出生年月日：_____

電 話：_____ E-mail：_____

住 址：_____

購買書名：_____ 購買書店：_____ 購買日期：_____

學 歷： ☐高中以下（含高中） ☐專科 ☐大學 ☐碩士 ☐博士

職 業： ☐管理 ☐行銷 ☐財務 ☐資訊 ☐工程 ☐文化 ☐傳播

☐創意 ☐行政 ☐教師 ☐學生 ☐軍警 ☐其他 _____

職 稱： ☐一般職員 ☐專業人員 ☐中階主管 ☐高階主管

您對本書的建議：

內容主題 ☐滿意 ☐尚佳 ☐不滿意 因為 _____

譯／文筆 ☐滿意 ☐尚佳 ☐不滿意 因為 _____

版面編排 ☐滿意 ☐尚佳 ☐不滿意 因為 _____

封面設計 ☐滿意 ☐尚佳 ☐不滿意 因為 _____

其他 _____

您的閱讀興趣：☐經營管理 ☐六標準差系列 ☐麥格羅·希爾 EMBA 系列 ☐物流管理

☐銷售管理 ☐行銷規劃 ☐財務管理 ☐投資理財 ☐溝通勵志 ☐趨勢資訊

☐商業英語學習 ☐職場成功指南 ☐身心保健 ☐人文美學 ☐其他 _____

您從何處得知 ☐逛書店 ☐報紙 ☐雜誌 ☐廣播 ☐電視 ☐網路 ☐廣告信函

本書的消息？ ☐親友推薦 ☐新書電子報 促銷電子報 ☐其他 _____

您通常以何種 ☐書店 ☐郵購 ☐電話訂購 ☐傳真訂購 ☐團體訂購 ☐網路訂購

方式購書？ ☐目錄訂購 ☐其他 _____

您購買過本公司出版的其他書籍嗎？ 書名 _____

您對我們的建議：

（請沿線剪下寄回）

我的信用卡是 ☐ VISA ☐ MASTER CARD (請勾選)

持卡人姓名： 信用卡號碼 (包括背面末三碼)：

身分證字號： 信用卡有效期限： 年 月止

聯絡電話：(日) (夜) 手機：

e-mail：

收貨人姓名： 公司名稱：

送書地址：☐☐☐

統一編號： 發票抬頭：

訂購書名：

訂購本數： 訂購日期： 年 月 日

訂購金額：新台幣 元 持卡人簽名：

書籍訂購辦法

郵局劃撥

戶名：美商麥格羅希爾國際股份有限公司 台灣分公司

帳號：17696619

請將郵政劃撥收據與您的聯絡資料傳真至本公司

FAX：(02)2388-8822

信用卡

請填寫信用卡訂購單資料郵寄或傳真至本公司

銀行匯款

戶名：美商麥格羅希爾國際股份有限公司 台灣分公司

銀行名稱：美商摩根大通銀行 台北分行

帳號：3516500075

解款行代號：0760018

請將匯款收據與您的聯絡資料傳真至本公司

即期支票

請將支票與您的聯絡資料以掛號方式郵寄至本公司

地址：台北市100中正區博愛路53號7樓

備註

我們提供您快速便捷的送書服務，以及團體購書的優惠折扣。

如單次訂購未達NT1,500，須酌收書籍貨運費用90元，台東及離島等偏遠地區運費另計。

聯絡電話：(02)2311-3000

e-mail: tw_edu_service@mcgraw-hill.com



麥格羅·希爾讀書俱樂部

My Book Club



買書不必再比價

加入 **My Book Club** 就對了!!

麥格羅·希爾成立讀書俱樂部囉！

歡迎所有愛書人與我們一起打造世界級的閱讀經驗

My Book Club 會員獨享好康：

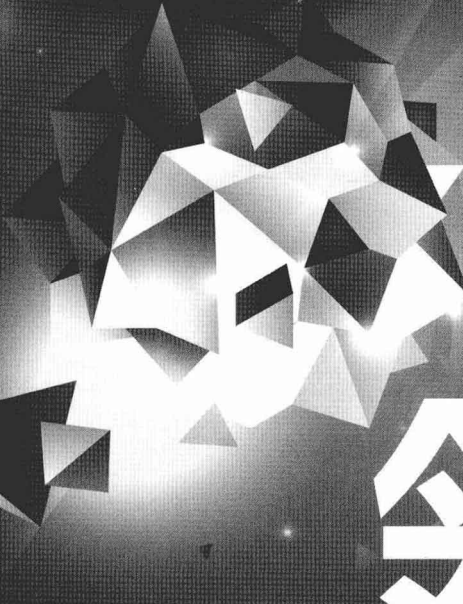
- **全年優惠價：**中文商管書全年可享79折購書優惠
- **選書超低價：**凡購買當月選書可享75折超低價
- **贈書再加碼：**
單一書籍購買20本（含）以上加贈1本，40本（含）以上加贈2本...依此類推
- **團購驚喜價：**
單一書籍購買100本（含）以上，可享68折驚喜價（贈書與折扣二選一）
- **優質好書不漏接：**每月優先收到會員電子報，早一步獲得出版訊息

入會方式：

不需繳交入會費，也無需預繳任何費用，您只需到麥格羅·希爾官網 **My Book Club** 專區，填妥基本資料，經確認後即可取得專屬會員編號，成為 **My Book Club** 會員。

麥格羅·希爾網址：www.mcgraw-hill.com.tw

洽詢專線：(02)2311-3000 分機 2227



領導 維新

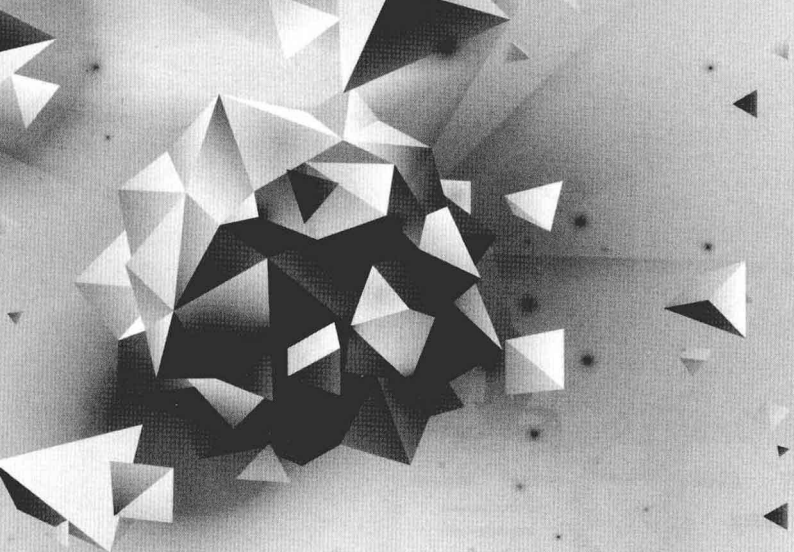
傑弗瑞·萊克
Jeffrey K. Liker

蓋瑞·康維斯 著 曹熾恆 譯
Gary L. Convis

向豐田學習精實領導，在嚴峻挑戰下開創新局

THE TOYOTA WAY to LEAN LEADERSHIP

Mc
Graw
Hill



Contents

目次

推薦序 現場・師父・領導者 豐田章男	005
踏破鐵鞋無覓處 王弓	007
領導力才是豐田模式的核心 翁望回	009
以豐田為師，培養精實領導力 羅祥安	011
台灣版作者序 精實領導從改變自我做起	013
審閱序 領導，始於尊重 趙克強	016
作者序 嚴峻挑戰下的豐田典範	018
前言 追溯豐田全球化企業領導力的源頭	035
速成精實，一敗塗地	
獨特的領導，先人的遺緒	
精實孤島	
不只是投資報酬率	
不同的世界觀	
領導者的角色	
豐田典範	



豐田的挑戰：弱點長伴我身

你會看到什麼

第 1 章 | 豐田模式的領導：一個終身的旅程 059

何謂豐田模式領導力？

比較傳統式領導與豐田式領導

豐田式領導還在持續發展中

豐田領導力與領導力發展

核心價值

豐田模式的領導力發展模型

豐田領導是學得來的嗎？

第 2 章 | 自我發展：在現場確實地辨識與指導發展中的領導者 081

自我發展，始於學習

「守・破・離」學習循環

「守・破・離」與領導力

在現場培養年輕領導者之「守・破・離」故事

如何運用「守・破・離」鑑別出自我發展

隨著北美的成長，豐田延攬外人，選賢與能

小結

第 3 章 | 指導與培育他人 125

TPS 創造出強迫員工發展的挑戰

A3 格式解決問題的方法，讓思考過程透明化

有時候，領導力訓練必須結構化

學習橫向管理與縱向管理：T 型領導者

培養領導者的深重承諾

培育豐田模式的領導者

運用視覺化管理釐清期望與責任歸屬

小結

第 4 章 日常改善：由下至上持續發展領導力	159
更深入地認識改善	
裸包裝配送——小步走向物流革命	
改善與領導	
支援改善：加入能量與培育領導者	
小結	
第 5 章 方針管理：校準願景、目標與持續改善計畫	187
方針管理是換了名字的目標管理嗎？	
方針管理流程	
北美豐田如何演繹全球願景 2010	
以傳接球取得每個層級對實際目標的認同	
以視覺化追蹤系統做規劃與檢查	
運作中的方針管理	
小結	
第 6 章 以豐田的領導方式轉敗為勝：丹納公司的故事	227
丹納的處境與當務之急	
正式實施丹納營運制度	
小結	
第 7 章 向豐田式領導學習	269
你真的想要追求卓越嗎？	
豐田模式中的精實領導真的那麼與眾不同？	
精實領導是豐田適應重大環境變遷的力量	
展開旅程	



〔推薦序〕

現場・師父・領導者

外人很難理解豐田模式在我們公司內有多麼的寶貴，以及我們在培育實踐豐田價值觀的領導者時，所遭遇的挑戰有多大。因此，尋找新的、更有效的方法培育豐田領導者，是一場無止盡的旅程。基於這個原因，我很高興看到蓋瑞・康維斯與傑弗瑞・萊克博士撰寫這本書。我與康維斯十分熟識，他在 NUMMI 是位很出色的領導者，我曾有機會與他共事。當時正是豐田努力學習如何把我們的文化教導給從外界延攬進來的同仁的密集學習時期。萊克博士以一個局外者，致力於瞭解我們的做法，當我閱讀本書，對於他能將我們的思考方式詮釋得如此清晰，深感敬佩。

在我於 2009 年成為總裁後的一場演講中，我誓言要接近現場（gemba）。不論何時，實體在哪裡，現場就在哪裡。當顧客開著我們的汽車產品時，現場就是他們如何使用我們的產品、哪些裝備對他們有用，以及什麼原因對他們造成困難。做為公司現任的領導者，對我所期待的言行，我必須以身作則。而到現場去的意思，就是親自做第一手的觀察，知道我們的產品是如何設計、製造、使用，還有我們要認識有哪些問題。因為我們永遠不會完美，所以我們總是會有問題，而能真正瞭解問題的唯一方法，就是到現場去。

本書的主題是領導者在豐田的角色，我們持續地投入大量資源去培育為實踐公司原則與價值觀的領導者。我們想要把豐田的 DNA 植入各個階層

的領導者與團隊成員身上。我們期待所有的員工都能有傑出的表現，希望他們繼續接受與克服震懾人心的挑戰。唯有被偉大的領導者帶領，員工才能有出色的表現。我們一直在成長與學習，隨時都需要老師的輔導。在豐田，我們會說每個領導者都是一個要培育下一代領導者的師父（sensei），這是他們最重要的工作之一。

說來有些諷刺，尊重人，但卻需要讓他們因為接受中肯的批評而感到痛苦。當團隊成員與我們分享改善成果的時候，我們總是會說：「先告訴我們壞消息。你還有什麼其他的問題沒解決？」我們如果沒有依據員工的行為給予中肯的回饋，他們就無法成長，也就表示我們沒有尊重他們。領導者的工作不是讓他們失敗，而是要把他們放在一個不斷接受挑戰的位子上，鼓勵他們必須努力工作才能獲得成功，而且明白如何才能做得更好。我們的目標是，讓從生產現場的豐田組員到最高階的主管們，每個人都能努力地持續改善自己。我們都需要能引導我們更上一層樓的師父，我自己就還有許多正在輔導我的師父。

康維斯與萊克博士對於我們如何培育領導者的詮釋，對在豐田的我們來說，是另外一個反省與學習的機會，也希望他們的書能為你及你的企業帶來更多的價值。

豐田章男

豐田汽車公司總裁



〔推薦序〕

踏破鐵鞋無覓處

近二十年來，國際經濟急遽變遷，全球化、數位匯流、地球暖化、金融海嘯等等變異，令人應接不暇、疲於奔命，小自個人、企業，大至國家、區域，均飽受衝擊。

在國家方面，台灣雖曾創造改變全球產業生態的代工模式，近年來卻盈利低盪，成長趨緩，到了不得不改變營運模式的關鍵時刻。遙望西歐，西班牙、義大利及英、法，競爭力衰退、財政凋疲，幾乎使歐盟分崩離析。

在企業方面，不可一世的雷曼兄弟灰飛煙滅，風光一時的柯達公司走入歷史，曾引領行動電話風騷的諾基亞讓出了智慧型手機的王位。連對生產夥伴極為強勢、產品極受消費者青睞的蘋果，在2012年的春天也減緩了成長的脚步。

反觀日本的豐田汽車與我國的國瑞汽車，除了面對經濟環境的挑戰，更遭逢北美的召回事件、東日本大地震、泰國洪水與日圓升值之煎熬，卻還能交出亮麗的經營成果。

而這樣的經營績效再度讓全球經理人興起學習豐田管理模式的熱潮。美國的汽車業與台灣的電子業紛紛將長、大、重、厚的生產線，改為短、小、輕、薄的細胞式工作站。上下游的供應鏈採用即時生產制度，產銷體系也由推式改為拉式來加以驅動。雖然這些公司的生產績效大幅提升，但經營績效卻還是無法有所突破，遙望即使步履蹣跚、卻仍奮力向前的豐

田，著實讓專業經理人困頓不已。

本書作者康維斯與萊克教授在過去的三十年間，從豐田跨越文化障礙，將豐田管理模式移轉到美國的實際經驗中，領悟到豐田管理模式的精髓，並將此撰寫成書，為無法登豐田堂奧的專業經理人填補了豐田學的一塊關鍵拼圖——精實領導，領導者得先學習、改變自己，再以身作則地去教導部屬、改變部屬，讓整個組織脫胎換骨。誠如豐田總裁豐田章男先生在本書序言中所說，即使是他或豐田也都還在學習，尋找更好的方法，以達到真北的完美境界。因此，不必在乎路有多長，只要開始行動，就會有機會。

本書援用北美各工廠的真人實事，深入淺出地介紹精實領導力的原委、影響與實踐，閱讀之中，每每有茅塞頓開的暢快，是學習與摸索豐田成功祕訣的絕佳書籍。此外，書中亦取材自中國經典——中庸與老子，讓人讀來備感親切。而萊克教授在中文版序言中的鼓勵，讓人有「有為者亦若是」的覺悟。

除了專業經理人之外，對於面對遽變環境、企圖迎接挑戰、為組織開創新局的有志之士，本書所提供的實務案例將有助於領略豐田精實領導的精髓，極具活用價值。

王弓

中國科技大學講座教授



【推薦序】

領導力才是豐田模式的核心

標竿學習是企業界常用的營運效益提升方法。連自信心大到幾近狂傲的賈伯斯，也有向人請益的觀念。1997年，當他受邀回到蘋果公司暫代執行長，試圖拯救這家已瀕臨破產邊緣的公司時，他就主動向微軟公司創辦人比爾·蓋茲請益和尋求協助。

標竿學習對象的挑選很重要。當今，世界上有兩家成功的企業，深受全球經營者或學者矚目，大家都想一窺其成功的奧秘，並學習其經營之道。在科技產業界，這家典範企業非蘋果公司莫屬，因為在不到十五年的時間，它已經成為全球市值最大、獲利驚人的公司。在傳統產業界，豐田汽車絕對堪稱是典範，因為它所建立的豐田模式或豐田生產制度（TPS），幾乎被製造業者視為最佳的管理模式。

要學習蘋果公司的經營祕訣似乎比較容易些，因為西方文化的屬性偏向外顯，企業資訊比較公開，所以外人較為容易理解其經營模式。反之，要學習豐田汽車的經營之道相對困難，因為東方文化的屬性偏向內隱，經營者較為內斂，不喜歡自我宣揚，導致公司資訊較不公開，外人雖嚮往之，卻不得其門而入。

幸好，管理學界有位很特別的教授，投入豐田模式的研究超過二十年，而且深受豐田公司高層領導的信任，所以他可以非常深入地進行「現場」觀察，也可以直接訪談董事長和高階主管。就研究深度而言，當今可能沒有哪位研究者可以比他更瞭解豐田式管理的精髓，這位豐田式管理的

專家就是本書的作者傑弗瑞·萊克（Jeffrey K. Liker）教授，也是暢銷書《豐田模式》（*The Toyota Way*, 2003）的作者。

萊克教授發揮豐田式管理的「精實」精神，「精耕」豐田模式的研究，至今已撰寫八本有關豐田汽車的專書，幾乎一年一本，可見其專研之深。這本《領導 維新》（*The Toyota Way to Lean Leadership*, 2012）就是他的最新著作。

萊克教授雖然是工業與作業工程系教授，而且以研究豐田生產模式成名，但是他很快就發現精實生產制度的基石是人才（talent）。他認為，豐田汽車若沒有建立一套培育人才的計畫，就無法徹底實踐精實生產制度，也就無法成為世界汽車大廠。因此，他在2007年所寫的《豐田人才精實模式》（*The Toyota Talent*）一書中，就說出以下耐人尋味的睿智之語：「豐田不僅生產汽車，也生產人才。」緊接著，他在2008年出版的《豐田文化》（*Toyota Culture*）一書也明確指出，豐田文化就是豐田模式的心靈和靈魂（heart and soul）。

這本深入探討豐田模式之精實領導（lean leadership）的新書，就是從領導力的角度，更深入探究「豐田人才」和「豐田文化」的議題。作者認為，豐田模式的核心在持續改善所追求的「精實」，而精實運動中最為欠缺的能力，以及許多精實計畫功敗垂成的根本原因，就是領導力。

企業文化的塑造來自於領導。沒有好的領導，就沒有好的組織文化。沒有好的組織文化，就沒有推動豐田模式的基礎，標竿學習就不會成功。已經深入研究豐田模式的管理者，以及想要借力豐田模式，幫助自己公司轉危為安，或讓公司由優秀轉為卓越的企業經營者，絕對不該錯過此書。

翁望回博士

東吳大學企管系副教授

