

学习丰田好榜样

姜汝祥 著

中信出版社

学习丰田好榜样

姜汝祥 著

中信出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学习丰田好榜样 / 姜汝祥著. —北京: 中信出版社, 2010. 3

ISBN 978 - 7 - 5086 - 1909 - 5

I. 学… II. 姜… 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 (2010) 第 017218 号

学习丰田好榜样

XUEXI FENGtian HAO BANGYANG

著 者: 姜汝祥

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者:

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 11.5 字 数: 100 千字

版 次: 2010 年 3 月第 1 版 印 次: 2010 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5086 - 1909 - 5/F · 1891

定 价: 26.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010 - 84264000

http: //www.publish.citic.com

服务传真: 010 - 84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

| 目 录 |

第一章	成为能够最大限度创造价值的员工
01	“5S”与“三有好工作”：有难度，有干劲，有成就感
02	“人财”：向人要效益
03	问题就是人生，价值在于解决
04	为什么丰田难以复制？
05	持续改进，尊重员工
第二章	把每个普通员工变为“人财”
01	“提案”机制的由来：丰田英二的故事
02	“人财”操作机制之“团队协作化”
03	“人财”操作机制之“智慧利润化”
04	“人财”操作机制之“管理道德化”
05	丰田 70 年长胜的关键是“人财”机制
第三章	消除每个细节的浪费
01	浪费的起点：集体无意识
02	丰田新成本主义：利润=成本-浪费
03	鱼钩与长矛：实质劳动是纲，纲举目张

第四章 | 真正的高效是节约人力

- 01 员工的智慧是“生产要素”
- 02 员工不创造产品的价值，就是浪费
- 03 把问题消灭在萌芽状态
- 04 不要省力，而要省人
- 05 从解决问题过程中获得为客户提供价值的能力

第五章 | 解决问题的关键是“我”，是“现在”

- 01 现场问题：只许用“我”，不许用“我们”
- 02 到现场去吧：平凡的员工做到不平凡，就是伟大
- 03 现场主义要问“五个为什么”：问题是表象，背后要寻根
- 04 对待问题的态度、目标和行动
- 05 “绝不要提拔一个在车间走直道的人”

第六章 | 丰田“自働化”——让问题说话

- 01 “视觉管理”背后的“自働化”
- 02 我们需要“働”，而不是“动”
- 03 为什么丰田要把企业文化建立在员工的“自动自发”上？
- 04 让问题自己说话
- 05 把问题转化为团队的安全感与个人责任感
- 06 不隐蔽问题

第七章 | 丰田生产方式：真正把客户当上帝

- 01 什么是丰田生产方式
- 02 客户是上帝，客户价值是企业信仰
- 03 JIT操作导入机制：执行的五大秘密

第八章 | 不断追求改善

- 01 把现在的做法当成最差的
- 02 每一个员工都是问题的解决者
- 03 重要的是人心，不是处罚——丰田如何开除一个员工？
- 04 丰田的改善哲学：用良知来反省与改善

第一章

成为能够最大限度创造价值的员工

- ◎ “5S”与“三有好工作”：有难度，有干劲，有成就感
- ◎ “人财”：向人要效益
- ◎ 问题就是人生，价值在于解决
- ◎ 为什么丰田难以复制？
- ◎ 持续改进，尊重员工

任何一个到过丰田公司的人，大都会被丰田的员工所震撼，因为丰田的员工太不一样了，他们工作不仅认真负责，还会着了魔似的为公司贡献各种小“点子”，以消除工作中的各种浪费、降低制造成本。

记得我曾经听过这么一句话：“人们不会被你的产品感动，只会被你的员工感动。”在丰田现场，看到丰田员工那么认真地对待工作，那么投入地致力于每一个细节的改善，的确使人深受感动，或者说，只有到了现场，你才会深深地感受到丰田员工身上那种特殊的“精神状态”。

尤其是参观一些丰田公司的老厂区，这种震撼感会更加强烈。在那里，丰田员工们使用的仍然是 20 世纪七八十年代的设备，这些设备已经使用了 30 多年，可就是利用这些面临淘汰的设备，丰田制造出了具有世界品质的产品。

对比现在中国的不少企业，特别是中国的汽车制造业。为什么中国企业的员工没有丰田员工这么认真与专注、没有丰田员工这么致力于为企业付出？我想，问题一定不在员工，而在于企业管理者。有什么样的管理者，就有什么样的员工。

那为什么丰田会有如此大的魅力，让它的员工如此与众不同？丰田的培训专家是这样解释的：

丰田是从偏僻乡村发展起来的，日本本身资源匮乏，但感谢这些困难，因为我们什么都没有，于是我们就从员工的智慧下工夫，依靠每一个员工的智慧，丰田终于创造出了一流的产品。

造物（产品）即造人（员工），有了人（员工），才会有物（产品），这就是丰田管理模式的入口。或者按丰田的说法，即“人财”机制。

“人财”机制？是不是写错了，应当是“人才”吧？看到这两个字，相信很多人会产生与我相同的想法。在日本丰田公司的时候，尽管丰田培训专家事先作过解释，但当这两个字出现在黑板上的时候，人们在第一时间仍然是在想：“是不是写错了？”

没错，就是“人财”！丰田专家再次明确了这两个字的写法，而且强调说：“‘人财’机制是丰田管理模式的入口。”

下面，让我们从一个简单的例子，看丰田是如何打造这种“人财”机制的。

01 ▶ “5S”与“三有好工作”：有难度，有干劲，有成就感

丰田考察管理者的标准是：有没有让部下在做“三有好工作”——“有难度”、“有干劲”、“有成就感”。

环境决定行动，有什么样的管理环境，员工就有什么样的行动。丰田之所以很强调“5S”，其实就是强调这种环境的力量，这就是丰田“人财”机制的操作秘密。

在丰田，每一个管理者都需要回答一个基本的问题，那就是：“你的下属有多少时间是在从事有价值的工作，而不是浪费时间与资源？”

值得注意的是，提出这样的问题丰田考核的并不是员工，而是丰田的管理者。换句话说，如果员工没有创造价值，没有在做有价值的工作，责任在管理者。

有什么样的管理者，就有什么样的员工。想要什么样的员工，就去培育什么样的管理方式。丰田管理从一开始就有别于西方管理中“自上而下”（上级定标准，下级执行）的方式，而是“自下而上”（给上级定工作标准，上下级合作执行）的方式。

比如，在丰田，对领导有一项特殊的检查，那就是领导需要自我评价，是不是给员工提供了“好的工作”。这就是“自下而上”的管理方式，考核的对象是领导，而不是员工。

那么到底应该如何考核呢？首先应该明确一个普通员工的工作标准是什么。在丰田，一个员工最重要的标准就是成为“人财”，即成为能够最大限度

在丰田，一个员工最重要的标准就是成为“人财”，即成为能够最大限度创造价值的员工。

度创造价值的员工。那怎么才能够成为“人财”呢？这就要取决于管理模式了。需要管理者来回答，创造一个什么样的工作环境，才会让员工成为“人财”。

因此，管理者要为员工提供“三有好工作”的工作环境，这样才能算是合格的管理者。

“三有好工作”在丰田是一个特殊的词，它是指：员工无论做什么样的工作，领导都应当把这个工作按照“三有好工作”的标准执行。那什么才是“三有好工作”呢？丰田公司认为，一个“好的工作”需要具备“三有”：

1. 让部下觉得“有一定难度”的工作。所谓“一定难度”，就是要把握部下的“职业发展方向”和“强项、特点”，把握部门内部业务发展的方向，然后赋予部下“能力+提升”的工作。

2. 让部下觉得“有干劲”的工作。所谓“有干劲”，就是要通过日常的即时反馈，让员工觉得自身受到关注，特别是对工作中出现的问题，要通过观察每天的工作情况，帮助员工思考为什么会出现这种“状况”，妥善应对，“让其做，并让其学”，在一个问题解决之后，把握部下的“特征”，洞察潜在的其他情况，从而让员工感到就像打游戏一样，过了一关还有一关。

3. 让部下觉得“有成就感”的工作。所谓“有成就感”，就是要即时评价部下的工作，针对工作情况进行反馈，认可并且赞赏员工。

员工身处一个“好的工作”环境，自然就会成长！环境决定行动，有什

么样的管理环境，员工就有产生什么样的行动。从这种意义来说，我们也就了解为什么通常情况下丰田管理会从“5S”开始。

“5S”分别是整理 (Seiri)、整顿 (Seiton)、清扫 (Seiso)、清洁 (Seiketsu) 和素养 (Shitsuke) 这 5 个词的缩写。开展以整理、整顿、清扫、清洁和素养为内容的活动，称为“5S”活动。

一 整理 (Seiri)

整理的核心是分类。分类最大的好处是把所有的物品“格式化”或者“类型化”，从而使得所有物品处于自己应有的“位置”，物品一旦处于相应位置可以“各就各位”，整个工作环境就被标准化了。所以，整理是员工规范自身行为的第一步，也是建立一个标准化环境的第一步，在丰田管理体系中非常重要。

二 整顿 (Seiton)

整顿的核心是根据目标或原则把整理之后的物品加以分类，以及明确数量，并有效标注。通过整顿，可以把分类后的物品进行科学合理的布置和摆放，以便使用最快的速度取得所需之物，从而提高工作效率。这项工作最后甚至发展成为一项现场管理方法——定置管理。

三 清扫 (Seiso)

现场任何时候都会产生灰尘、油污、铁屑、垃圾等，使现场很容易变乱变脏。清扫的含义，就在于如何迅速恢复到标准状态。比如麦当劳的卫生间，我们会发现有节点性的检查体系，保证环境的整洁。但丰田的清扫与麦当劳

不同，丰田的清扫讲的是员工使用的物品，如设备、工具等，需要员工自己清扫，而不是依赖他人的帮助，不会增加专门的清扫员；清扫的主体是员工本人，清扫的核心是保护，着眼于对设备或环境的维持。

四 清洁（Seiketsu）

“清洁”这个词与中文的意思很不一样，西方在翻译这个词的时候，用的是“Standardization”，意思就是程序化、标准化的巩固措施，比如用红牌警告，用视觉管理等等，意思是把上面3个“S”的成果保持下去。

五 素养（Shitsuke）

素养即教养，这是“5S”的核心，一个良好工作环境的根本目的是培养员工良好的素养，也就是员工一进入“5S”的工作环境，就可以从一个普通的员工，变成一个有素养的“人财”。

我想，丰田之所以很强调“5S”，其实就是强调这种环境的力量，管理环境与文化环境决定了员工的行动，这就是丰田“人财”机制的操作秘密。

02 “人财”：向人要效益

丰田人认为，它们的成功有很多因素，但丰田管理模式的入口只写着简单的两个字，那就是“人财”。

丰田与福特管理模式的入口完全不同，福特的管理模式入口是机器与技术，是“物财”（把产品转化为财富），而丰田的管理模式入口是“人财”（把人的智慧转化为财富）。

为什么丰田要开创这种“自下而上”的“人财”机制？或者说，为什么丰田的工作方式要把管理者当成考核的对象，要如此尊重员工，强调员工的成长？要回答这一问题，要从丰田的创业历程说起。

丰田汽车于20世纪30年代成立，成立之初几乎是从零开始。而那时，美国的汽车公司，如通用、福特已经非常强大了。可是就在那个时候，丰田人却提出了一个口号——“赶超美国”！

如何赶超呢？设备没有别人好，资金没有别人多，更不要说质量与品牌了。但丰田人没有气馁，经过十多年的努力，到1955年，丰田终于向美国出口了第一批丰田汽车，取名为“丰田宝贝”（Toyopet）。

可是“丰田宝贝”并没有“赶超美国”，销往美国的第一年，“丰田宝贝”只卖出不到1 000辆。个中原因是这批车有严重的质量缺陷，汽车发出的噪音像卡车一样响，内部设计也极不合理，外观极其难看，而车灯亮度甚至暗

得达不到美国加利福尼亚州的行车标准。

“丰田宝贝”很快遭到了美国舆论的嘲讽,《华盛顿邮报》发表文章称:“日本费尽心机远道而来,送来的却是 20 世纪 20 年代的外观,30 年代的质量,40 年代的价格。日本汽车要闯过美国通用、福特、克莱斯勒的防线,至少还需要 10 年时间。”

1957 年,丰田公司把“丰田宝贝”进行重新改进后再次投放到美国市场,尽管设计方面的缺陷已有重大改进,但结果却是只有 5 家经销商愿意销售丰田汽车,全年改进后的“丰田宝贝”只售出 288 辆。

更严重的问题是,改进后的这批丰田汽车,不仅质量并不比美国车好,而且售价竟高达 2 300 美元,此时德国大众公司的甲壳虫汽车(Beetle)售价仅为 1 600 美元。

1959 年,丰田公司将“丰田宝贝”这一车型再次改进,并重新命名为丰田皇冠(Crown),可是滞销的局面依然不能扭转。

丰田放弃了吗?没有。丰田公司向美国市场发起了一次又一次的冲击,失败了,回去改进,然后再来。后来,丰田干脆把研究中心与实验中心搬到美国。功夫不负有心人,到 20 世纪 70 年代初期,丰田基本在美国市场站稳脚跟,到中东石油危机之后,美国市场上最畅销的车型,基本上都是丰田生产的。

艰难的努力终于换来了“赶超美国”这一理想的实现。到 2007 年,丰田产销量超过通用,成为世界第一。更令人吃惊的是,就在这一年,日本丰田公司的利润,超过美国三大汽车公司福特、通用、克莱斯勒与德国奔驰、宝马利润的总和。2008 年,丰田出现了公司成立 70 多年来的历史性首次业绩亏损,可就在这一年,它的对手通用、克莱斯勒却宣告破产。

是什么造就了丰田的神话?是什么让弱小的丰田最终战胜强大的对手?

是什么让丰田人在落后的情况下，通过半个多世纪的努力一步一步走向世界汽车制造业的顶峰，称霸全球汽车产业？又是什么使丰田 70 多年保持盈利，成为全世界汽车制造业最赚钱的公司？丰田的强大究竟靠的是什么呢？

丰田的回答是：靠“人财”！

丰田人认为，它们的成功有很多因素，但丰田管理模式的入口只写着简单的两个字，那就是“人财”。什么是“人财”？所谓“人财”，就是“先造人、再造车”，可

什么是“人财”？所谓“人财”，就是“先造人、再造车”，可别小看这六个字，这六个字在丰田人眼里，就是他们打败对手的经营哲学。

别小看这六个字，这六个字在丰田人眼里，就是他们打败对手的经营哲学。

据说，在丰田的创始人丰田喜一郎，以及丰田英二、大野耐一等去美国福特公司参观的时候，福特人根本不把丰田人放在眼里，因为福特人觉得，福特强大的机械化制造体系，哪是落后的日本人能学得到的？

是呀，如果按照美国人的游戏规则，丰田人是没有希望的。参观美国福特公司的初期，丰田的这几位创始人心情也是极度低落，因为在强大的福特面前，丰田似乎是没有出路的。

于是丰田的这些领军人物扪心自问：福特制造有弱点吗？弱点在哪里？丰田如何突破福特制？丰田公司如何打败福特？难道福特制就是唯一的道路，如果不是，那么丰田如何走出一条新路？这条新路又是什么？

正是这种“逆向思维”，使丰田人转换了游戏规则。如果福特的方向是往东，那丰田就通往向西的另一条路。事实上也的确如此，到今天我们可以看到，“丰田之道”——丰田管理模式——被全球的公司视为继泰勒制、福特制之后，又一个伟大的制造业管理模式。

丰田制与福特制最大的不同，在于丰田把经营企业的游戏从追求向机器与技术要效率，转换成向人要效益。把福特制所强调的规模化与标准化的游戏，转换成强调客户价值与员工智慧的游戏。

一句话，丰田与福特管理模式的入口完全不同，福特的管理模式入口是机器与技术，是“物财”（把产品转化为财富），而丰田的管理模式入口是“人财”（把人的智慧转化为财富）。

福特强调的是“物”，在 20 世纪中期，演绎了工业革命大规模生产的伟大成就。而丰田强调的是“人的智慧”，在 20 世纪后期，通过“造人即造物”

丰田强调的是“人的智慧”。

的“人财”管理机制，演绎了日本追赶并超越西方发达国家的奇迹！