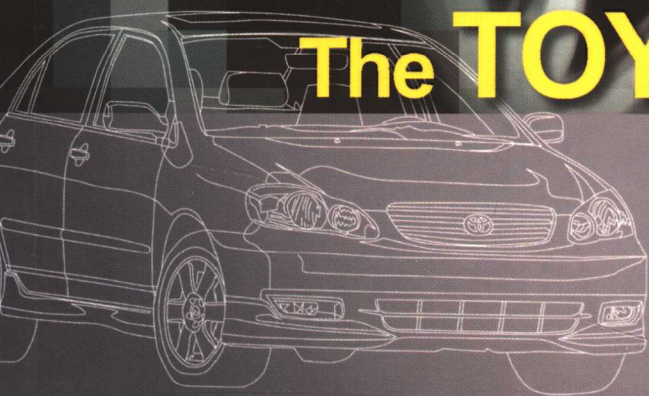


丰田汽车 精益模式的实践

第一本教你打造精益学习型组织的实践指南



The TOYOTA Way Fieldbook

注入精益标杆企业的DNA
打造一流的学习型组织

杰弗瑞·莱克 (Jeffrey K. Liker) 著
戴维·梅尔 (David Meier)

李芳龄 译

丰田汽车

精益模式的实践

[美] 杰弗瑞·莱克 戴维·梅尔◎著

李芳龄◎译

The Toyota Way
Fieldbook

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

丰田汽车:精益模式的实践/(美)莱克,(美)梅尔著;李芳龄译. —北京:中国财政经济出版社,2006.6

书名原文:The Toyota Way Fieldbook

ISBN 7-5005-9084-9

I. 丰… II. ①莱… ②梅… ③李… III. 丰田汽车公司—工业企业管理—经验
IV. F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 042828 号

著作权合同登记号:图字 01-2006-1069 号

Jeffrey K. Liker and David Meier

The Toyota Way Fieldbook

ISBN 0-07-144893-4

Copyright © 2006 by The McGraw-Hill Companies. All rights reserved.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

三河市世纪兴源印刷有限公司 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 30 印张 508 千字

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月北京第 1 次印刷

定价:65.00 元

ISBN 7-5005-9084-9 / F·7903

(图书出现印装问题,本社负责调换)

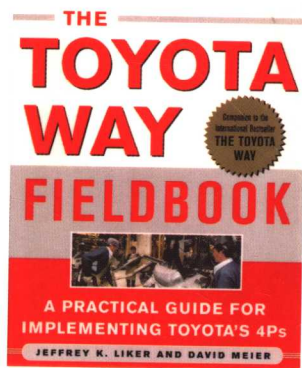
作者简介

杰弗瑞·莱克 Jeffrey K. Liker

现任密歇根大学工业与运营管理工程系教授，并担任该校日本技术管理课程主任，曾五度获得新乡卓越奖（Shingo Prize for Excellence，为纪念丰田生产方式的创始人新乡重夫而设立），其著作《迈向精益》（*Becoming Lean*）和《丰田汽车案例》（*The Toyota Way*）为他两次赢得了该奖项。莱克同时也是专门提供精益企业与供应链管理顾问服务的Optiprise公司的首席顾问，其作品经常发表在《哈佛商业评论》、《斯隆管理评论》及其他知名刊物上。

戴维·梅尔 David Meier

曾在日本及美国肯塔基州乔治城接受丰田生产方式专家长达10年的训练与指导，是乔治城丰田工厂第一批聘请的团队领导之一。现为Lean Associations顾问公司的负责人，擅长为组织内部开发精益生产制度，帮助组织向精益模式转变。梅尔担任精益模式顾问近10年，为各个产业中的企业进行标准化作业、价值流图绘制、精益模式基础等方面的培训和咨询。

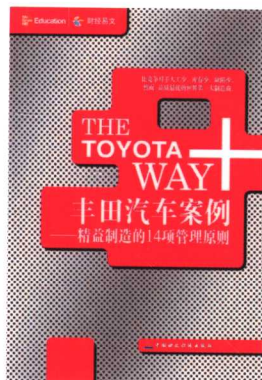


英文原版封面

译者简介

李芳龄

自由翻译者，译有《丰田汽车案例》、《直觉》、《朱兰自传》、《企业价值创新》、《第五项修炼III：变革之舞》、《创新者的修炼》、《创新者的解答》、《成功不坠》等近30本作品。



丰田汽车案例

精益制造的14项管理原则

作者: Jeffrey K. Liker

定价: 49.80元

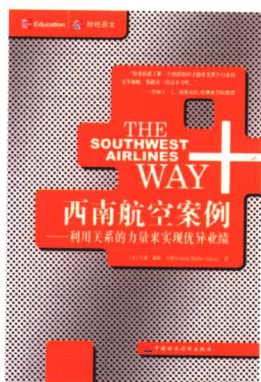


通用电气案例

“群策群力”的企业文化

作者: Dave Ulrich等

定价: 49.80元

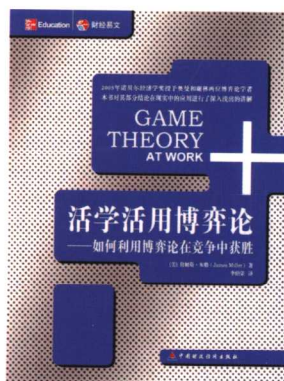


西南航空案例

运用关系的力量创造优异业绩

作者: Jody Hoffer Gittel

定价: 50.00元



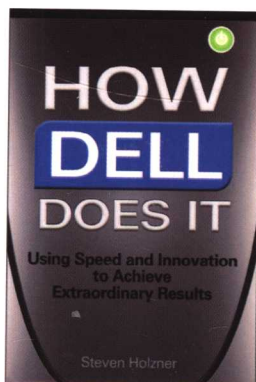
活学活用博弈论

如何运用博弈论在竞争中获胜

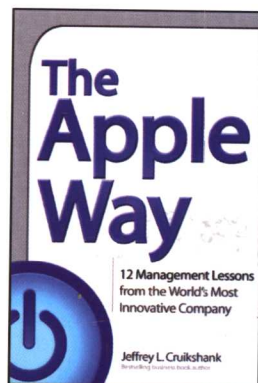
作者: James Miller

定价: 39.80元

即将出版:



戴尔电脑案例



苹果电脑案例

推荐序一

中国财政经济出版社将《丰田汽车：精益模式的实践》书稿寄给我，让我写个序，我答应了，我花了两周时间仔细阅读了这本书，使我爱不释手，受益匪浅。

作者在这本书中清晰地阐述了丰田生产方式的思维流程以及丰田公司如何应用这些理念来实现惊人成就。

作者在这本书中详尽地介绍了丰田模式的理念和方法，并把多年帮助许多公司转型为精益的学习型组织时所获得的一些启示写出来与大家分享。

这本书是学习丰田生产方式的很好教科书，为我们实施精益制造提供了实践指南。

学习丰田生产方式是中国一汽几代人的夙愿。

1978年，当时第一汽车制造厂厂长刘守华亲自带队赴日本丰田公司学习，随后又组织一个由40人组成的高级经理代表团去丰田公司学习半年。

1981年，一汽邀请丰田生产方式创始人之一大野耐一先生到第一汽车制造厂讲授丰田生产方式，并组织了“一个流”试点。

2002年，一汽同丰田公司进行技术合作并合资建厂，为中国一汽学习丰田生产方式提供了非常有利的契机，总公司决定首先在一汽轿车股份有限公司推行丰田生产方式，丰田公司派出以丰田公司调查部主查朝仓先生为组长的丰田生产方式专家组来一汽轿车股份有限公司现场指导，历时两年多。当时丰田公司的白水副社长、林南八技监也多次来一汽轿车公司生产现场进行培训指导。一汽轿车股份有限公司也派出人员去丰田公司学习。一汽轿车股份有限公司成立了推行丰田生产方式领导小组，在全公司掀起了学习和推进丰田生产方式的热潮。这期间我有幸担当了一汽轿车股份有限公司推行丰田生产方式的领导者和组织者，并有机会到丰田公司去学习，有机会同丰田公司专家一起对一汽轿车股份有限公司现场进行改善。四年多的学习和实践使一汽轿车股份有限公司在推行丰田生产方式、实施精益制造方面取得了丰硕成果，企业管理发生了重大变革。

其一，对丰田生产方式的认识和理解加深了。丰田生产方式是丰田公

司赚钱的工业工程，是改变世界的机器，是精益生产方式。丰田生产方式不是一本简单的教科书，而是丰田公司几十年不断实践、不断创新、不断完善的管理思想和管理体系，是一种企业文化。

其二，在管理理念上发生了重大变化，企业要盈利，就必须降低成本，彻底消除浪费，而降低成本的水平取决于生产方式的不同，丰田生产方式为我们提供了降低成本、提高企业盈利能力的强有力的思想体系和管理工具。

其三，运用丰田生产方式的理念和方法进行生产管理现场改善，有效地提高了管理精度、质量精度、时间精度，使工厂的生产管理更加有秩序，实现了复杂的事情简单化，简单的事情标准化，标准的事情持续化。

其四，通过学习和推行丰田生产方式，使管理者和员工精益生产的改善意识增强，员工改善的参与率达到60%以上，提案的实施达到70%，公司建立了激励机制，使持续改善的热情越来越高。改善没有终点。

学习实践使我们认识到，学习丰田生产方式不是一朝一夕的事情。过去我们许多企业学习丰田生产方式不成功，主要原因是没有把握丰田生产方式的精髓。因此是学习“形似”居多，很难做到“神似”。一时学习热情很高，但很难坚持。要真正掌握丰田生产方式，企业管理者必须做好思想观念的转变和管理意识的更新。推行一种新的生产方式，是一场管理变革，必然要受到原有管理理念的阻碍，必须敢于冲破这些阻碍，新的生产方式才能推行下去。

《丰田汽车：精益模式的实践》这本书精辟地、全面地阐述了丰田生产方式的管理理念，重点介绍了丰田公司运用这种理念所创造的各种有效的管理工具和方法，这本书内容丰富，实用性强。

建议想进行企业管理变革的管理者、想让企业多盈利的管理者、想把企业建设成学习型企业的管理者、想把企业做大做强的管理者，要抽出时间认真地读一读这本书，并结合作者写的前一本书《丰田汽车案例》一块学习，肯定会有收益的，如果能结合本企业实际去努力实践，肯定会收到令你意想不到的成果，这一点是毋庸置疑的。

中国第一汽车集团公司副总经济师
一汽轿车股份有限公司副总经理
工程管理专家



2006年4月15日

推荐序二

丰田生产方式（TPS）在我国又称准时生产制（JIT）或精益生产方式（LPS），它是日本丰田汽车公司所创造的一种先进的特别适合于制造业的生产组织管理方式。丰田汽车公司以其汽车产品的高质量、低成本和低油耗打进美国及其他一些发达国家的市场，形成了相当大的竞争优势，主要不在于它采用的生产制造技术，而是由于在生产组织和管理上进行了一系列改革和创新，创立了包括一系列先进的生产经营理念、管理模式、组织体系、管理技术和方法以及企业文化等在内的丰田生产方式，并且随着时间的推移和市场环境的变化，使之不断地得到充实和完善。

丰田生产方式的鲜明特点和巨大效益引起了世界各国制造业界和管理学术界的重视，纷纷开展学习研究和推广应用。在这方面美国表现得最为突出。1984年美国麻省理工学院集中了一批来自各国的专家，研究日本的做法，称丰田生产方式为精益生产方式，并提出世界将进入日本所创造的精益生产时代，标志着企业管理的发展由科学管理阶段进入现代管理阶段。专家们认为精益生产方式是适用于现代制造企业的组织管理方法，其核心思想是以整体优化的观点合理地配置和利用企业拥有的生产要素，消除生产过程中一切不产生附加价值的劳动和资源，追求“尽善尽美”，达到增强企业适应市场多种需求的应变能力，获得更高的生产效率和更大的经济效益。

丰田生产方式是继泰罗制和福特制之后在生产组织管理上的重大创新，这是大家所公认的。重大的管理创新，一般有两种模式或路径。一种是由管理专家学者提出某种新的理论观点、命题或模式、方法，引起学术界、企业界的重视，得到很多人的认同，然后通过在生产实践中的试验和推广应用加以验证，使新的理论、模式和方法得以确立。像在20世纪90年代，美国教授普拉哈德和英国学者哈默所创立的企业核心能力理论（BCC）、美国管理专家海默和钱皮所创立的企业流程再造理论（BPR），就是这种例子。

另一种是由企业员工根据企业生产经营的客观需要，在市场竞争的推

动下，发挥自身的主观能动性而作出的管理创新，丰田生产方式就是如此。丰田生产方式不是管理专家构思和设计出来的，而是丰田汽车公司的管理层和企业员工干出来的，是通过一个相当漫长的探索、创造、试验、总结、完善的过程而确立的管理创新。丰田生产方式大体上经历了20世纪50年代的开创，60年代的充实和形成，70年代的总结与完善的过程。

丰田生产方式创立之后，最初由日本的企业家学者和研究组织进行了总结和介绍，如丰田的高层管理者大野耐一所著的《丰田生产方式》、日本能率协会所编写的《丰田现场管理》，中岛誉富所著的《丰田现场管理——“看板方式”的正确运用》、门田安弘所著的《丰田生产方式的新发展》等等。这些著作或小册子对丰田生产方式的背景、产生的过程、具体内容和对生产效率、经济效益的积极作用与影响进行了生动而详细的介绍，使人们对丰田生产方式的具体做法有一个全面的了解。

但是工业最发达、企业管理水平最高、管理思想最活跃的美国对丰田生产方式给予了极大的关注和开展了大量研究，却是基于不同的经济背景和文化背景，而且极具美国的特色。

值得注意的是，20世纪80年代后期，美国意识到必须夺回在制造业上的优势，才能在国际上保持领先地位，于是由政府委托里海（Lehigh）大学的亚科卡研究所编写了一份名为《21世纪制造企业战略》的报告，在报告中提出了“敏捷制造”（Agile Manufacturing）的概念，并描述了敏捷制造模式及其优势。美国在开展了对日本丰田生产方式的系统研究之后于1990年出版了《改变世界的企业经营机制》一书，在书中提出“精益生产”（Lean Production）的概念和模式，将“丰田生产方式”改称为“精益生产方式”，显然在思想上、理论上、方法上又进行了新的补充、概括和提升。

在众多丰田生产方式的美国研究者中，杰弗瑞·莱克和戴维·梅尔是十分积极和有成效的研究者，杰弗瑞·莱克继撰写和出版《丰田汽车案例》这本国际性畅销书之后，又与戴维·梅尔合作撰写了《丰田汽车：精益模式的实践》这本深入研究丰田生产方式的著作。

正如作者所指出的，《丰田汽车案例》一书说明的是丰田的做事模式，而《丰田汽车：精益模式的实践》一书是实践的指南，是为那些想学习丰田生产方式的读者提供实用的建议，帮助他们分享作者学到的许多教训与启示。

《丰田汽车：精益模式的实践》一书的内容丰富，体系完整，层次分明，逻辑清晰，说理透彻，该书编写内容的体系仍然采用了4P的架构，4P是指理念（philosophy）、流程（process）、员工与事业伙伴（people/

partners) 和解决问题 (problem solving)。作者认为, 企业应该做到:

1. 以理念为基础。
2. 正确的流程方能产生优异成果。
3. 发展员工与事业伙伴, 为组织创造价值。
4. 持续解决根本问题是学习型组织的驱动力。

全书分为6部20章。除了一头(第一部“向丰田学习”)、一尾(第六部“管理变革”)之外, 中间的4部分计18章是本书的主体内容。而4个部分正是按4P的顺序和逻辑展开的, 每个部分除了标明4P的基本概念外, 分若干章详细而生动地介绍和说明了丰田的具体做法以及为什么要这样做和这样做有什么好处。这样, 读者看了本书后不仅能对丰田生产方式有一个全面系统的了解, 而且会得到很多有益的启示, 能够理解这种先进管理模式的精髓, 掌握其要点, 确实能起到实践的指南的作用。

我国的经济正进入一个到新的发展阶段, 第十一个“五年规划”开始实施, 党中央提出的科学发展观和走新型工业化道路的指导方针在全国各地贯彻实施。我国的工业企业正面临新的发展形势和任务。工业企业必须转变发展模式, 从原来的粗放经营型企业转变为集约经营型企业。在这种情况下, 学习借鉴国外先进的管理模式和方法具有十分重要的意义。《丰田汽车: 精益模式的实践》一书在我国的翻译和出版, 无疑为我们深入学习国外先进的管理模式和方法提供了有效的工具。此外, 在阅读本书的过程中, 我们也可以了解到美国的专家学者研究和诠释日本先进管理模式的一些新的视角和方法, 这也是很有意义的。

武汉理工大学管理学院教授

李必强

2006年5月8日

原版书推荐序

约翰·舒克 (John Shook)

前丰田公司经理

当杰弗瑞·莱克和戴维·梅尔邀请我为这本书写序时，我立刻就答应了，但旋即又产生了不安的感觉，丰田模式的“实践指南”（fieldbook）？到底什么是实践指南？它要如何描述丰田模式呢？是像教你如何烹饪的食谱，还是像地图？

不过，读者将会发现，这本书既不像食谱，也不像地图，比较像是指示方向并帮助你在航道中行进罗盘的罗盘，你的领航伙伴是杰弗瑞和戴维，他们经验丰富，且配备精良，可以帮助你，这点我很确定。说来有点巧合，杰弗瑞和戴维分别第一次造访丰田城现场（Gemba）^①时，我正好都在场，只不过当时的情形各不相同。和杰弗瑞·莱克第一次会面时，我仍在丰田公司服务，他是密歇根大学的教授，一直从事着早在他还是马萨诸塞大学学生时就已经开始研究的社会技术系统（socio-technical systems，简称STS）。第一次和戴维·梅尔在丰田城会面时，我正在向丰田的许多美国新员工介绍丰田生产方式，当时，戴维也在场开始学习丰田模式，这种学习方式应该值得诸位读者效仿：到工厂实地学习。

杰弗瑞是通过正式教育及后续研究的途径接触丰田的，这可说是结合了产业研究的“轻松面”——兴趣，以及“辛苦面”——亲身体验。杰弗瑞在西北大学主修工业工程时，以参加合作教育项目的学生身份在通用食品公司（General Foods Corporation）工作，做的是工业工程方面的工作，例如作业研究、工厂布局等，不过，最令他感兴趣的是位于托皮卡市（Topeka）^②的狗食品工厂，这座工厂实行的组织模式是使用社会技术系统方法（社会系统与技术系统的结合设计）的自我引导工作团队。在马萨诸

① 从日语直接翻译，意指“现场”——译注。

② 位于堪萨斯州——译注。

塞大学取得社会学博士学位后，杰弗瑞进入密歇根大学工业与作业工程系任教至今。在那里，他加入戴维·柯尔（David Cole）和罗伯特·柯尔（Robert Cole）的行列，参与知名的密歇根大学美国—日本汽车业研究计划，这是他研究汽车产业和日本的开端，同时也引领他接触丰田公司及丰田生产方式，并在其中发现了他已经研究多年的社会技术系统方法的实际应用。杰弗瑞觉得，他终于找到了一个真正把社会系统和技术系统整合在一起的组织。

后来，杰弗瑞和政治学教授约翰·坎贝尔（John Campbell）以及密歇根大学商学院教授布莱恩·泰尔伯特（Brian Talbot）共同推出日本技术管理项目（Japan Technology Management Program，我有幸在此课程中服务数年），旨在研究日本的成功组织如何管理其技术，从中可以看出，许多日本企业在它们所属产业所具有的竞争优势并非其技术本身所具有的优势，例如丰田汽车公司所采购的压印机与自动控制装置，其供货商和通用汽车公司与福特汽车公司相同，日本企业的竞争优势源自它们管理相同技术的方法。这个项目特别强调一些日本公司（最显著的是丰田）把技术与人员、组织、产品和战略全面整合起来的模式，其差别在于它们的社会技术系统，虽然很少日本公司会使用这些术语。

戴维的亲身学习始于工厂现场，1987年夏天，他参加了来自肯塔基州乔治城的丰田佳美汽车（Camry）工厂（简称TMMK）的第一批前线督导团队，到丰田城接受督导训练。丰田已经在NUMMI^①“实习”过了，位于乔治城的工厂是丰田在日本以外地区设立的第一座完全独自经营的工厂。在和肯塔基州的合作过程中，丰田公司用一套全面评估方法来遴选首批3000个工作名额的10万名应征者，戴维获得很高评价，而成为选中的工厂现场领导干部之一。人员的评选过程相当严格，但那只是前奏曲，接下来的几年，戴维将接受密集的培训流程。丰田从一开始就很清楚，TMMK的成功关键在于该公司能否在短期内把丰田模式深植于此工厂。

在当时，他们并不称之为“丰田模式”（Toyota Way），他们只是把它视为“丰田的做事方式”。在此之前，“丰田生产方式”已经被明确阐释，这是该公司的理念，尤其是在质量与人力资源方面，不过，这个理念并非只限于那些部门，它几乎融入公司的每一个活动中。乔治城工厂的每位领导干部和接受生产团队干部培训的戴维一样，都要到丰田城接受类似的培训，他们不仅要在生产“佳美”车的堤工厂（Tsutsumi Plant）接受实地训

^① 全名 New United Motor Manufacturing——新联合汽车制造公司，丰田汽车和通用汽车位于加州 Fremont 的合资企业——译注。

练，还要到公司总部的对等部门去受训，例如会计、采购、社区关系、设备管理等部门。TMMK的社区关系部门的专业人员得学习丰田这家公司如何和丰田城这个城市共事与合作。为什么？是因为丰田认为它和丰田城之间的关系模式是最佳的实务标杆，还是因为丰田要把它与日本名古屋当地社区之间的互动关系模式拷贝到肯塔基州的乔治城呢？

当然不是。丰田公司之所以这么做是因为它知道，它的文化——它的公司文化，不是日本人的文化——就是明确定义的文化，它定义了该公司在每个层级、每个部门的运作方式。戴维和他的同事在当时并没有听到“丰田模式”这个名词，但是，公司传授给他们的正是“丰田的模式”——在所有层面上，包括技术和社会的层面。

因为这些背景，使得杰弗瑞和戴维成为合著这本书的优秀搭配组合。杰弗瑞对社会技术系统和丰田公司有多年的学术研究经验，戴维有在工厂现场亲身实践丰田模式的第一手经验，这两者结合起来，可为读者在探索实务性和概念性方面提供指导。

在经验丰富的“丰田生产方式”“sensei”^①们看来，像这样试图把丰田模式“写出来”，是一种颇具争议的举动，因为，任何像丰田模式这种充满隐性知识的制度，实在难以用文字来精确诠释其精髓。这并非是因为丰田模式非常神秘，故而必须靠直觉，而是因为它是一个“边干边学”的制度。因此，就算你能精确地把它写出来，仍然有可能会误导一些读者。企业主管是聪明的人，多半教育水平很高，习惯借助书籍、研讨会及主管教育等渠道来跟上最新的管理潮流。试图借助这些工具来学习丰田生产方式，其危险在于有些读者可能以为读了某些东西之后，他们就已经学会了。

人们往往误以为“丰田模式”很简单，他们读了其中一个简单的原则后，说：“我当然知道……”杰弗瑞和戴维在这本书中采用的方法就是试图帮助你避免这种倾向。在此要建议读者，不要在读完此书后，阖上书本，轻松地吐口气，心想：“我懂了。”你应该把所读的东西应用于实务中，具体实践它们：阅读，尝试，反省……然后再学习。

① 日语“老师”、“先生”之意——译注。

作者简介

杰弗瑞·莱克 (Jeffrey K. Liker)

现任密歇根大学工业与作业工程系教授，密歇根大学“日本技术管理课程”主任，他在2004年出版的《丰田汽车案例》(*The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*)一书不仅在世界各地畅销，也赢得2005年“新乡卓越奖”(Shingo Prize for Excellence)，以及2005年美国工业工程学会年度书籍奖。莱克所编辑的《迈向精益：美国制造业者的经验》(*Becoming Lean: Experiences of U. S. Manufacturers*)，因对制造业进行了精辟研究而于1998年赢得“新乡奖”，此外，他也因为卓越的研究贡献而分别在1995年、1996年和1997年赢得“新乡奖”。莱克的其他著作包括 *Engineered in Japan*、*Concurrent Engineering Effectiveness*、*Remade in America*，以及和詹姆斯·摩根 (James Morgan) 合著的 *High Performance Product Development*。莱克经常应邀为企业主管举办讲座，并以个人或与他人共同创办的管理顾问公司 *Optiprise Inc.* 首席顾问的身份担任精益顾问，近期客户包括 *DaimlerChrysler*、*Metalsa*、*Danfoss*、*Rio Tinto Mining*、*Caterpillar Asia Pacific*、*Benteler Automotive*、*Framatome Technologies*、*Northrop Grumman Ship Systems*、*Jacksonville Naval Air Depot*、*the U. S. Air Force*、*Portsmouth Naval Ship Yard*。

戴维·梅尔 (David Meier)

肯塔基州乔治城丰田工厂塑料铸模部门第一批雇用的团队领导人之一，在日本及乔治城接受了精通丰田生产方式的专家长达10年的培训与指导(包括由几位日本协调人全职提供指导)。在离开丰田公司后，梅尔创办了顾问公司 *Lean Associates, Inc.*，专门为想实行丰田生产方式的公司提供咨询指导。梅尔为美国制造工程学会出版的《精益制造》(*Lean Manufacturing: A Plant Floor Guide*)一书撰写了其中的两章，并担任培训师与演讲者长达8年。他培训的课程包括标准作业、绘制价值流图、制造工程学会精益基础入门、“新乡奖”研讨会。梅尔也为遍及各产业的许多公司提供咨询与指导。梅尔的专长是在组织内部实行丰田生产方式，使组织能实现精益变革。

作者序

关于“丰田模式”，有一个矛盾之处，那就是：尽管它不断地精进与改变，但其核心概念仍然不变。我们持续不断地学习其流程的新层面，并看到它在不同情境下的不同应用，但是，随着我们对其了解的加深，那些最基本的核心概念仍一再浮现，为决策与方法提供指引。

在我们传授与指导的对象中，有许多人似乎对一件事感到震惊：就连丰田公司本身在把“丰田模式”推广到全球各地时，也不免历经困难。让我们来看看“丰田生产方式”在北美地区的一些代表作：位于肯塔基州乔治城的丰田汽车工厂、丰田汽车和通用汽车位于加州的合资企业新联合汽车制造公司、丰田公司的最大供货商电装公司（Denso）在密歇根州巴特尔克里克市（Battle Creek）的分公司。这三处全都在2000年左右快速扩张而必须应对人力与管理团队的调整时，历经了丰田模式的洗礼，它们全都致力于重振丰田模式的思维，如今正朝丰田模式中更高层级的自给自足境界迈进。

这点很重要，它意味着许多公司忙于实行的精益制度的基础文化并不一定会自然产生，尤其是在日本以外的地区，而是要持续不断地努力，才能维持。就算丰田在美洲的那些分公司也一样，它们虽拥有令其他大多数公司钦羡的精益工具，也免不了发生松懈的情形，因此必须努力向前推进。

我们在世界各地有丰富的观察、传授和咨询方面的经验，每一次都让我们认识到，丰田模式的核心概念与理念可应用于每一种状况，确实是最重要的学习层面。在面对每一种新的、独特的情况时，最大的挑战是了解如何灵活应用丰田模式的方法，但仍然坚守其核心概念。

在丰田公司之外，所面临的挑战就变成解释那些通过不断重复才能进一步理解的概念，“不断重复”并不意味着“不断重复”相同的模式，因为任何精益流程都没有“惟一的模式”。最后，我们得出的结论是：那些熟练于“丰田生产方式”（TPS）的“sensei”们凭直觉可以知道与了解一些东西，可是，他们不知道他们是如何得知这些东西的。这一点是在有效

地与他人沟通及教导他人时，会持续遇到的挑战。

“丰田模式”的传授是通过这样的一个流程进行的：重复提示“做就是了”、多次尝试、反省、检讨、再尝试与检讨等等，就这样一再重复此流程，直到被教导的对象产生直觉能力。当需要解释为何这么做、为何这很重要时，这种学习方法就遭遇到挑战。我们怎么知道我们懂什么？我们如何知道接下来该做什么？我们如何看出陷阱？答案是：这似乎是直觉，自然而然知道这样做才对。

对于那些与我们共事的公司，我们总是坚持要指派全职人员指导丰田模式的实施，由精益专家对人员进行一对一的指导，就像任何一位精通某项技艺（烹饪、缝纫、运动）者把他（她）累积的智慧传授给学生的方式一样。这种传授方法既慢又冗长乏味，但却能使受业者发展出在面对任何状况时知道采取什么适当行动的能力，这种传授方法所培训出的人员相信自己的直觉，“知道”接下来该怎么做才对。这点很重要，因为他们必须不断地说服其他不相信、不知道、想继续使用旧方法的人们。

本书试图清晰地阐述丰田公司使用的思维流程，以及如何应用这些概念来创造丰田公司所实现的惊人成就。我们把重点放在思考流程与解决方法上。在整个过程中，我们会遇见许多挑战，但永远不要忘记丰田公司经常向员工发出的劝告与激励——“请试试看”和“尽你的全力”。

目 录

第一部分 向丰田学习

第 1 章 实践指南的背景	(3)
1.1 为何撰写此书?	(3)
1.2 本书章节的安排	(6)
1.3 概述丰田模式原则	(8)
1.4 如何使用本书	(14)

第二部分 你的公司为何而存在?

第 2 章 明确公司存在的目的, 并开始实践	(17)
2.1 公司的理念是什么?	(17)
2.2 内部与外部的目的感	(18)
2.3 创建公司的理念	(23)
2.4 实践公司的理念	(24)
2.5 和员工及事业伙伴拟定社会契约	(26)
2.6 维持公司目的的延续性	(27)

第三部分 在整个企业中创造精益的流程

第 3 章 开始减少浪费之旅	(33)
3.1 精益就是杜绝浪费	(33)
3.2 建立减少浪费的长期理念	(36)
3.3 价值流图法	(37)
3.4 绘制价值流图的益处	(41)