

没有“过去”的问题，也没有“将来”的问题

只有“现在”的问题

有问题， 现场解决


丰田管理模式背后的秘密

姜汝祥 著

只有“我”的问题，没有“我们”的问题；
我的问题，要由我来现时现地解决。



中信出版社·CHINACITICPRESS



有问题， 现场解决

丰田管理模式背后的秘密

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

有问题, 现场解决 / 姜汝祥著. —北京: 中信出版社, 2010.5

ISBN 978-7-5086-1909-5

I. 有… 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

有问题, 现场解决

YOUWENTI XIANCHANG JIEJUE

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: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 12 **字 数:** 100 千字

版 次: 2010 年 5 月第 1 版 **印 次:** 2010 年 5 月第 2 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

打开窗子，看到一个新世界

对问题，丰田创始人丰田佐吉说过一句话：“打开窗子（问题），你会看到一个新的世界。”我很喜欢这句话，因为我觉得犯错误并不可怕，可怕的是不承认错误，不懂得从错误中学习。

现在丰田人自己犯了错误，而且是一个很大的错误。有数据为证，在2009年前10个月，丰田在全球召回汽车的次数已高达9次，涉及车辆达625万余辆，而就在2010年2月月底，丰田宣布将在欧洲召回大约180万辆汽车，召回汽车数量加起来几乎超过其全年汽车产量。

在这种情况下，丰田如何办？与此相应，当丰田这样伟大的榜样出现“大问题”的时候，我们又以什么态度面对？

丰田公司与丰田精神不是一回事

丰田如何办？当丰田章男在美国国会，在中国的中央电视台面对消费者道歉的时候，我相信他内心的痛楚是无以言表的。所以，他屡次用“我个人

的名义”、“丰田家族的名义”这样情绪而个人化的词语来表达对消费者的诚意。作为一个长期研究丰田的专家，我了解丰田的发展历程，我想丰田章男不会忘记他的爷爷——创立丰田汽车的丰田喜一郎，在丰田面临破产边缘的时候，是如何含泪辞职的，这也是丰田后来财务保守原则的由来。

以丰田长期建立的诚信，以丰田几十年来在全球对管理、对质量的追求，更以丰田文化中对客户、对质量的态度，我想，丰田危机不难度过。这样伟大的公司，不会因为出现问题而死的，它们反而会在问题中“看到一个新的世界”，进而重新站立起来。

现在的问题，我觉得反而是我们自己的。比如在报纸杂志中，一种极端的态度出现了，那就是以一种“受骗者”或者“发现真相”的姿态，指责丰田的“伪善”。于是，我们看到了这样一些标题：“丰田模式的破产”、“丰田精益管理神话的终结”、“从丰田召回看管理神话的破灭”、“召回带出旧账，丰田质量遭严重质疑，多年品牌或将毁于一旦”，如此等等。

当榜样出现的问题变成一场“真相挖掘”批判会，或者变成一种“幸灾乐祸”的指责，就会出现一种倾向，那就是丰田七十多年发展过程中所贡献的JIT、5S、看板管理等“经验价值”不再重要，甚至丰田七十多年所探索的东西方结合的“模式价值”都成了骗局。

特别值得注意的是，这种指责或批判在目前这种特定环境中，就更助长了相当一部分人的“志气”。因为在这一次全球金融危机中，全球经济受损，中国经济却一枝独秀，当丰田面临70年来的首次亏损时，中国汽车业面临的是全线“大丰收”。当美国两大汽车公司挣扎于破产困境时，中国的民营企业吉利在收购沃尔沃轿车。如果我们愿意统计的话，这一年来有多少中国企业家，在国际性论坛上指点江山、激扬文字？

记得有位哲人说过，摧毁偶像的最大价值，就是找到我们自己的价值。问题是我们摧毁丰田这样一个偶像，摧毁的是“召回门”背后的质量问题？还是丰田所代表的“丰田精神”？因为摆在我们面前的是“两个丰田”：一个是产品出现问题，回避问题，主动或被动“召回”的丰田；另一个代表精益管理，代表着唯一一家向全球输出东方价值观的丰田。这两个丰田是完全一样的吗？

我觉得，丰田公司与丰田精神不是一回事，这就好比“雷锋精神”与“雷锋本人”不是一回事一样，“雷锋精神”是雷锋以及如同雷锋那样一批优秀者所代表的价值观，我想，这就是为什么美国的西点军校，都推崇“雷锋精神”的原因。

同样，“丰田精神”或者“丰田精益模式”代表的是一种价值观，一种我称为“绿色管理”的价值观，在这样一个资源极度稀缺，经济增长伴随着巨大“碳排放”的时代，丰田的“绿色管理”代表了一批优秀公司的价值观。这类公司强调消除浪费、集约经营，强调员工智慧，强调管理层与员工之间的人际和谐。这种价值观，我觉得应当成为 21 世纪中国企业的价值观，我们要学“丰田绿色管理”，而不是选择以浪费资源为荣的“红色管理”。

丰田所代表的管理体系，永远是我们学习的榜样

我们要摧毁的是“召回门”背后的产品质量问题，而不是“丰田精神”，不要因为一家公司出了问题，就否定其所代表的“价值观”体系。同时，在批评丰田产品质量问题时，不要忘记仍然要对“丰田精神”心存敬畏，仍然要对丰田过去 70 年的努力心存敬畏。对于一家有着伟大历史的公司，所有

的批评都是为了帮助它回归其伟大的“精神体系”。

这也说明了，所谓伟大公司不过就是这家公司活在“伟大的精神体系”中，背离了“丰田精神”，丰田就不再是过去的丰田了。我想，丰田重新启用丰田家族的第四代孙为CEO，丰田总裁向全球消费者道歉，都说明了丰田正在“问题”中回归“丰田精神”，而我们有理由相信，一家经历了70年风雨的公司，一定有着更多关于回归“精神家园”的经验与教训。

事实上，在世界一流的公司中，丰田其实是个另类。众所周知，丰田是全球少有的能够打破欧美管理模式的公司，或者说是能够向全球输出价值观（精益管理思想）的公司。不仅如此，丰田独特之处还在于三点：

第一，丰田是一家十分谨慎的公司，丰田没有通过并购做强、做大，丰田的产品品牌全是自己一手打造的，以丰田在全球五百强企业前十名中的位置，这是难以想象的。丰田在财务上一直偏于保守，在这次金融危机之前，丰田保持了70年的盈利，这不能不说与其保守的财务战略有关。

第二，丰田是一家在客户导向、员工导向方面做到极致的公司。强调客户导向、员工导向的公司很多，但能够像丰田这样做到极致的公司并不多，可以说，戴尔的订单生产、零库存与供应链管理，基本上就是向丰田学习的产物。GE 韦尔奇的“群策群力”在丰田的员工改善体系前，只是个初级水平。

第三，丰田是一家代表了21世纪管理趋势的公司。20世纪基本上可以说是美国福特模式占主流，这种模式强调规模，强调精英管理，通过“量”的扩张与品牌的“优势”来获得垄断优势。丰田模式开创了“集约”经营的典范，强调“消除浪费”，强调员工智慧，强调灵活的生产方式等等。

以上这些特点，注定了丰田对于中国企业的价值，丰田所代表的管理体系，永远是我们学习的榜样。

丰田问题的真相：走出世界第一的陷阱

我去过日本丰田很多次，实地考察与学习过丰田模式。2009年4月我去丰田的时候，当时正值丰田章男上台，那时丰田内部实际上已经开始对过去几年的发展模式在反思了。这个反思在丰田的员工中是公开的，那就是丰田过去几年的发展偏离了“丰田之道”。

比如在日本丰田学习时，讲课的丰田专家告诉我们，在2005~2007年期间，日元疲软，丰田增加在日本国内的生产，让出口更加有利可图。到2007年，丰田在国内的年产量高达423万辆，比8年前增加了100万辆。此举直接违背了丰田的长期理念，即不根据汇率的短期波动来设厂。再比如丰田的喷漆系统不再通过一个115英尺长的防腐底漆喷涂系统慢慢拖动汽车，而是由机器人手臂将车身抬起，然后快速在一个油漆池中浸一下，这样可以缩短喷漆线的长度，节省生产时间，但新系统的成本大约是传统工艺的4倍。

事实上，这也是丰田人自己也无法否认的现实。从2001年以来，丰田以每年增加50万辆生产能力的速度在扩张，这种以“量”、以规模取胜的战略，并不是丰田所擅长的，结果导致产品质量下降。有一个数据就很能够说明问题，丰田频繁发生召回的产品大多集中在2005~2008年间，而这段时间正是丰田汽车销售膨胀最为迅速的4年。

就在前几天，丰田章男到北京向中国消费者道歉的时候，讲到了这次丰田危机的主要原因，他讲了三点：第一，由于急速的扩张，一直非常秉承的“造车育人”这样一个理念没有得到很好的落实，换句话说我们成长的速度超过了我们人才培养速度。第二，丰田模式中第一是安全，第二是质量，第三是数量，第四是成本。但最近几年，却在管理模式的优先顺序上出了一些

问题。第三，公司内部有些人过高地评价了自己取得的业绩，把短期业绩当成了发展的标准。

大家都非常清楚，这个指责是针对丰田前CEO渡边捷昭而言的。打败美国成为世界第一，其实一直是丰田创始人的梦想。只不过这种梦想被很多环境所压抑，压抑之下，丰田所激发的就是留给世人的“丰田之道”。但随着丰田的强大，当2005年渡边捷昭接替张富士夫担任CEO时，其前两任社长已经为丰田“世界霸主梦”作好了准备。

渡边捷昭上任仅4个月，就收购了斯巴鲁汽车公司8.7%的股份，2006年11月，又收购五十铃公司5.9%的股份，目的是扩大丰田的产能，与此同时，为了维持扩张，丰田对供应商提出了过高的成本控制计划，为此渡边捷昭获得了“成本杀手”的绰号。到2008年，丰田的总销售量为897万辆，而通用为835万辆，丰田成为全球最大的汽车制造商。

丰田的确圆了世界第一的梦，但另一个噩梦也随之而来，那就是质量问题。事实上，从2007年起，召回事件就已经成为丰田内部挥之不去的噩梦。丰田内部也意识到了这种危机，2008年年底，让丰田家族的第四代孙丰田章男成为CEO。2009年我在日本丰田考察学习，当问到丰田亏损原因的时候，丰田专家这样回答我们：“客观的危机是有的，但主要原因是偏离了丰田一贯主张的发展路线”。

在丰田的内部报告中，我也看到了丰田章男对此并不忌讳，他提醒丰田：“在过去3年中，丰田雇用了4万名员工，这些员工对于公司文化知之甚少。这个问题不会突然间暴露，但它类似一种代谢紊乱式的疾病，当你发现时就已经太晚了。”

勇敢把窗子（问题）打开，去迎接一个新世界

所有的问题永远都有两面，一面是新成长的机会，另一面是死亡的墓志铭。对问题，丰田创始人丰田佐吉说得好：“打开窗子（问题），你会看到一个新的世界。”

丰田看到的是什么世界？我们在丰田产量问题中看到的又是一个什么世界？我想，写这本书的目的正在于此。每次到商场给孩子买玩具的时候，每次到超市购物的时候，我内心深处都有一种不安，这种不安源于一种质量信任危机：谁来保证我们的质量安全？

我在美国与日本这两个国家都工作与学习过一段时间，对比美国、日本这样的发达国家，我们的法律体系对企业要宽松得多，中国的消费者对企业实在是太宽容了，如果按美国或日本的标准，我们有多少汽车要召回的？我们的餐桌上有多少食品要“召回”的？

当丰田公司在把“问题”当成机会的时候，我觉得这同时也是中国企业的机会。中国产品什么时候取代日本产品、德国产品，成为世界优质产品的代名词？我想，这是我们所有人的希望，只是这一切仍然要从“现场入手”，结合“现场问题”，学习优秀公司，进而超越优秀公司。

这也许就是我们提倡丰田“现场主义”所要表达的意思吧！

姜汝祥

2010年3月26日 写于深圳

| 目 录 |

序

VII

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 5
- 02 “人财”：向人要效益 9
- 03 问题就是人生，价值在于解决 13
- 04 为什么丰田难以复制？ 18
- 05 持续改进，尊重员工 21

第二章 把每个普通员工变为“人财” 27

- 01 “提案”机制的由来：丰田英二的故事 30
- 02 “人财”操作机制之“团队协作化” 33
- 03 “人财”操作机制之“智慧利润化” 36
- 04 “人财”操作机制之“管理道德化” 40
- 05 丰田70年长胜的关键是“人财”机制 43

第三章 消除每个细节的浪费

- 01 浪费的起点：集体无意识 50
- 02 丰田新成本主义：利润=成本-浪费 55
- 03 鱼钩与长矛：实质劳动是纲，纲举目张 59

47

第四章 真正的高效是节约人力 65

- 01 员工的智慧是“生产要素” 68
- 02 员工不创造产品的价值，就是浪费 72
- 03 把问题消灭在萌芽状态 76
- 04 不要省力，而要省人 80
- 05 从解决问题过程中获得为客户提供价值的的能力 82

87

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” 90
- 02 到现场去吧：平凡的员工做到不平凡，就是伟大 95
- 03 现场主义要问“五个为什么”：问题是表象，背后要寻根 99
- 04 对待问题的态度、目标和行动 104
- 05 “绝不要提拔一个在车间走直道的人” 107

第六章 丰田“自働化”——让问题说话 111

- 01 “视觉管理”背后的“自働化” 115
- 02 我们需要“働”，而不是“动” 118
- 03 为什么丰田要把企业文化建立在员工的“自动自发”上？ 121
- 04 让问题自己说话 123
- 05 把问题转化为团队的安全感与个人责任感 128
- 06 不隐蔽问题 131

第七章 | 丰田生产方式：真正把客户当上帝 135

- 01 什么是丰田生产方式 139
- 02 客户是上帝，客户价值是企业信仰 143
- 03 JIT操作导入机制：执行的五大秘密 149

157

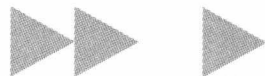
第八章 | 不断追求改善

- 01 把现在的做法当成最差的 160
- 02 每一个员工都是问题的解决者 164
- 03 重要的是人心，不是处罚——丰田如何开除一个员工？ 168
- 04 丰田的改善哲学：用良知来反省与改善 171

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。