

豐田智慧

充分發揮人的力量

TOYOTA Human Power

若松義人、近藤哲夫◎著 林慧如◎譯

豐田汽車的成功不是神話，
而是建立在一個「以人為中心」的經營體系，
將人的智慧、人的力量發揮到淋漓盡致！

本書獨特揭露：

「尊重人」與「尊重人性」有什麼不同？

「知識」和「智慧」有什麼差異？

您做的是「工作」，還是「動作」？

全球華人競爭力基金會董事長 **石滋宜博士** 專文推薦

豐田汽車是全球第二大車廠，而且市值超過通用、福特與克萊斯勒三大車廠市值的總和。而豐田汽車傲視全球的豐田生產方式（西方稱為「精實生產」），其供應鏈管理、消除浪費、持續改善的理念方法，已成為全球製造業的典範，並促成了當今全球「製造—服務業」的管理革命。

豐田汽車是全球第二大車廠，而且市值超過通用、福特與克萊斯勒的經
市值的總和。而豐田汽車傲視全球的豐田生產方式（西方稱為「精
以人為中
典範，並促成了當今全球「製造—服務業」的管理革命。

尊重人性」，則是對於人所擁有的思維能力給予最高程度的尊重。因此，要員工「聽命行事」稱不上尊重人性。如何給員工「思考的空間」，引導出「生產現場的智慧」才是關鍵。而且「員工奉獻寶貴的時間給公司，如果不要善運用，無異是一種濫用」。

本書徹底剖析豐田的成功心法——如何去激發員工的智慧。這需要全面改變「對事物的看法、思維模式、工作的處理方式」，例如「知識與智慧的差別」、「不要做一個只會詮釋理論、知識的技述人員，要成為有行動力的技術人員」、「你做的是工作，還是動作？」、「前製程是神明，後製程是客戶」等等。

在這個「沒有教科書」的時代，除了自己拼腦力、親身實踐之外，別無他法。本書獨特揭露豐田如何培育「智慧員工」，非常值得各行各業參考。

ISBN 986-7889-26-6



00280



7 89867 1889263

QB1028 定價280元

cité 城邦

經濟新潮社

經濟新潮社 〈經濟趨勢系列〉

書號	書名	作者	譯者	定價	備註
QA2001	經濟史入門：馬克思經濟學歷史理論概述	鹽澤君夫等	黃紹恆	280	
QC1001	全球經濟常識100	日本經濟新聞社編	林麗慧	260	
QC1002	個性理財方程式：量身訂做你的投資計畫	彼得·塔諾斯	李芳吉、陳思聰	280	
QC1003	資本的祕密：為什麼資本主義在西方成功，在其他地方失敗	赫南多·德·索托	王曉冬	300	
QC1004	愛上經濟：一個談經濟學的愛情故事	羅素·羅伯茲	李靈芝	280	
QC1005	國際財經輕鬆學：掌握經濟趨勢，81個必備的財經觀念	藍迪·查爾斯·艾平	劉筱玲	280	
QC1006	抉擇：自由貿易 vs. 保護主義的寓言	羅素·羅伯茲	劉琳娜、樂晴	260	
QC1007	現代經濟史的基礎：資本主義的生成、發展與危機	後藤靖等	黃紹恆	300	
QC1008	百辯經濟學：為娼妓、皮條客、毒販、吸毒者、誹謗者、偽造貨幣者、高利貸業者、為富不仁的資本家……這些「背德者」辯護	瓦特·布拉克	齊立文	280	
QC1009	當企業購併國家：全球資本主義與民主之死	諾瑞娜·赫茲	許玉雯	320	
QC1010	中國經濟的危機：了解中國經濟發展9大關鍵	小林熙直等	蕭秋梅	350	
QC1011	經略中國，布局大亞洲	木村福成、丸屋豐二郎、石川幸一	林慧如、李弘元	380	
QC1012	發現亞當斯密：一個關於財富、轉型與道德的故事	強納森·懷特	江麗美	350	
QC1013	為什麼我們的錢變薄了？：1. 政府一手主導通貨膨脹的真相 2. 你不可不知的貨幣觀念	莫瑞·羅斯巴德	陳正芬	220	

經濟新潮社 〈經營管理系列〉

書號	書名	作者	譯者	定價	備註
QA1001	勇於負責：重建個人與組織責任感的神奇法則	羅傑·康納斯等	江麗美	280	
QA1005	職場魅力高手：塑造權力與影響力的10大祕訣	蘇珊·馬歇爾	李金梅	280	
QA1006	生態經濟大未來	艾瑞克·戴維森	齊立文	260	
QA1007	i-mode 贏的策略：開啟行動商務的新大陸	夏野 剛	蕭秋梅	280	
QA1008	資訊致富：從資訊演化看未來商機	麥肯納利等	劉筱玲、葛迺駿	200	
QA1009	體驗品牌：如何建立顧客忠誠度優勢	戴洛·崔維斯	朱璣瑄、子鳳	320	
QA1010	我懂了！六標準差：邁向高獲利的新境界	舒伯·喬賀瑞	葛迺駿	180	
QB1007	危機就是轉機：自己創造奇蹟的50個法則	弘兼憲史	陳菲文	220	
QB1008	殺手級品牌戰略：高科技公司如何克敵致勝	保羅·泰伯勒等	戴國平、莊友欣	280	
QB1009	給一個A：開發心智潛境與領導藝術	羅莎姆·史東、山德爾·班傑明·山德爾	江麗美	280	
QB1010	高科技就業聖經：不是理工科的你，也可以做到！	威廉·夏佛	李鴻志	300	
QB1011	為什麼我討厭搭飛機：管理大師笑談管理	亨利·明茲柏格	吳竹雯	240	
QB1012	IT 韓潮：不容忽視的韓國IT競爭力	韓國IT研究會編	李弘元	250	
QB1013	活力客服：打造人性化的客服中心	羅珊·德西羅博士	子鳳、李瓊芬	280	
QB1014	中國製造：揭開「世界工廠」的真相	黑田篤郎	宋昭儀、李弘元	280	
QB1015	六標準差設計：打造完美的產品與流程	舒伯·喬賀瑞	胡瑋珊	280	
QB1016	我懂了！六標準差2：產品和流程設計一次OK！	舒伯·喬賀瑞	胡瑋珊	200	
QB1017X	企業文化獲利報告：什麼樣的企業文化最有競爭力	大衛·麥斯特	江麗美	320	
QB1018	創造客戶價值的10堂課	彼得·杜雀西	李瓊芬	280	
QB1019	體驗經濟時代	約瑟夫·派恩、詹姆斯·吉爾摩	夏業良、魯煒	380	
QB1020	我懂了！專案管理	詹姆斯·路易斯	葛迺駿	280	
QB1021	最後期限：專案管理101個成功法則	Tom DeMarco	UMLChina 翻譯組	350	

經濟新潮社 〈經營管理系列〉

書號	書名	作者	譯者	定價	備註
QB1022	困難的事，我來做！：以小搏大的技術力、成功學	岡野雅行	沈儷芯	260	
QB1023	人月神話：軟體專案管理之道	Frederick P. Brooks, Jr.	錢一一	480	
QB1024	精實革命：消除浪費、創造獲利的有效方法	詹姆斯・沃馬克、 丹尼爾・瓊斯	鍾漢清	480	
QB1025	如何訓練一隻兔子：促進溝通、激發潛力的53堂課	伊藤守	沈儷芯	240	
QB1026	與熊共舞：軟體專案的風險管理	Tom DeMarco & Timothy Lister	錢一一	380	
QB1027	顧問成功的祕密：有效建議、促成改變的工作智慧	Gerald M. Weinberg	曾昭屏	380	
QB1028	豐田智慧：充分發揮人的力量	若松義人、近藤哲夫	林慧如	280	

國家圖書館出版品預行編目資料

豐田智慧：充分發揮人的力量／若松義人、近藤
哲夫著；林慧如譯. -- 初版. -- 臺北市：經濟
新潮社出版：家庭傳媒城邦分公司發行，2005
[民94]

面；公分. --（經營管理；28）

ISBN 986-7889-26-6（平裝）

1. 企業管理 2. 人力資源－管理

494

94002139

經濟新潮社

廣	告	回	函
北區郵政管理局登記證			
台北廣字第000791號			
免	貼	郵	票

英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
104 台北市民生東路二段 141 號 2 樓

請沿虛線折下裝訂，謝謝！

經濟新潮社

經營管理・經濟趨勢・投資理財・經濟學譯叢

編號：QB1028 書名：豐田智慧



讀者回函卡

謝謝您購買我們出版的書。請將讀者回函卡填好寄回，我們將不定期寄上城邦集團最新的出版資訊。

姓名：_____ 電子信箱：_____

聯絡地址：☐☐☐ _____

電話：(公) _____ (宅) _____

身分證字號：_____ (此即您的讀者編號)

生日：____年____月____日 性別：☐男 ☐女

職業：☐軍警 ☐公教 ☐學生 ☐傳播業 ☐製造業 ☐金融業 ☐資訊業
☐銷售業 ☐其他_____

教育程度：☐碩士及以上 ☐大學 ☐專科 ☐高中 ☐國中及以下

購買方式：☐書店 ☐郵購 ☐其他_____

喜歡閱讀的種類：_____

☐文學 ☐商業 ☐軍事 ☐歷史 ☐旅遊 ☐藝術 ☐科學 ☐推理

☐傳記☐生活、勵志 ☐教育、心理 ☐其他_____

您從何處得知本書的消息？(可複選)

☐書店 ☐報章雜誌 ☐廣播 ☐電視 ☐書訊 ☐親友 ☐其他_____

本書優點：(可複選)☐內容符合期待 ☐文筆流暢 ☐具實用性

☐版面、圖片、字體安排適當 ☐其他_____

本書缺點：(可複選)☐內容不符合期待 ☐文筆欠佳 ☐內容保守

☐版面、圖片、字體安排不易閱讀 ☐價格偏高 ☐其他_____

您對我們的建議：_____

豐田智慧

充分發揮人的力量

TOYOTA Human Power

若松義人、近藤哲夫 著 林耀迎 譯

TOYOTA-SHIKI NINGEN-RYOKU

by Yoshihito Wakamatsu and Tetsuo Kondo

Original copyright © 2001 by Yoshihito Wakamatsu and Tetsuo Kondo

Original Japanese edition published by Diamond Inc.

Chinese (complex character) copyright © 2005 by EcoTrend Publications,
a division of Cité Publishing Ltd. published by arrangement with Diamond Inc.
through Japan Foreign-Rights Centre/Bardon-Chinese Media Agency
ALL RIGHTS RESERVED

經營管理 28

豐田智慧：充分發揮人的力量

作者 若松義人、近藤哲夫
譯者 林慧如
主編 林博華
責任編輯

發行人 詹宏志
出版 經濟新潮社

台北市中正區信義路二段213號11樓
電話：(02)2351-7776 傳真：(02)2351-9179

發行 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
台北市中山區民生東路二段141號2樓
讀者服務專線：0800-020-299
服務時間：週一至週五 9:30~12:00; 13:30~17:30
24小時傳真服務：(02)2517-0999
讀者服務信箱 E-mail: cs@cite.com.tw
劃撥帳號：19833503

戶名：英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
香港發行所 城邦（香港）出版集團有限公司
香港灣仔軒尼詩道235號3樓
電話：25086231 傳真：25789337

馬新發行所 城邦（馬新）出版集團
Cite(M) Sdn. Bhd. (458372 U)
11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi,
57000 Kuala Lumpur, Malaysia
電話：603-90563833 傳真：603-90562833
E-mail: citekl@cite.com.tw

印刷 禾堅有限公司
初版一刷 2005年3月1日

ISBN: 986-7889-26-6

版權所有・翻印必究

售價：280元

Printed in Taiwan

〈出版緣起〉

我們在商業性、全球化的世界中生活

經濟新潮社編輯部

跨入二十一世紀，放眼這個世界，不能不感到這是「全球化」及「商業力量無遠弗屆」的時代。隨著資訊科技的進步、網路的普及，我們可以輕鬆地和認識或不認識的朋友交流；同時，企業巨人在我們日常生活中所扮演的角色，也是日益重要，甚至不可或缺。

在這樣的背景下，我們可以說，無論是企業或個人，都面臨了巨大的挑戰與無限的機會。

本著「以人為本位，在商業性、全球化的世界中生活」為宗旨，我們成立了「經濟新潮社」，以探索未來的經營管理、經濟趨勢、投資理財為目標，使讀者能更快掌握時代的脈動，抓住最新的趨勢，並在全球化的世界裡，過更人性的生活。

之所以選擇「經營管理——經濟趨勢——投資理財」為主要目標，其實包含了我們的關注：

「經營管理」是企業體（或非營利組織）的成長與永續之道；「投資理財」是個人的安身之道；而「經濟趨勢」則是會影響這兩者的變數。綜合來看，可以涵蓋我們所關注的「個人生活」和「組織生活」這兩個面向。

這也可以說明我們命名為「經濟新潮」的緣由——因為經濟狀況變化萬千，最終還是群眾心理的反映，離不開「人」的因素；這也是我們「以人為本位」的初衷。

手機廣告裡有一句名言：「科技始終來自人性。」我們倒期待「商業始終來自人性」，並努力在往後的編輯與出版的過程中實踐。

〔推薦序〕

向豐田學習——永續進步的企業文化

石滋宜博士

在坊間談論豐田生產管理的書不勝枚舉，報章雜誌對於豐田的報導也多不勝數，那麼，讀者或許會問：既然有那麼多的資訊，何必要再看這本書呢？到底它的價值何在？

我認為本書對豐田的文化講述得最徹底，是它的價值所在。

很多經營者對於豐田最感興趣的地方在於她生產的改善方式，但我必須說，豐田真正成功的關鍵，不在於生產設備，也不在於手段，而在於她的文化。本書所涵蘊的就是豐田文化對人重視的精神，而形成在運作體系中無所不在的生產力。

她的文化形成是源於創辦者豐田佐吉的工作精神，他在製造織布機的過程中，就喜歡動腦去思考怎麼改善設備，確組織布機的不良品是出在材料還是機器的問題。而從豐田佐吉開始不空降接班者的做法，也使得企業文化一脈相傳，到現在獲美國《財星》(Fortune)雜誌

選為二〇〇四年度亞洲最佳企業家的社長張富士夫，都堅持相同的理念。

「聽來的教訓無法起什麼作用，只有靠自己一步一步摸索來的，才能發揮力量。在沒有教科書引導，只能靠摸索的情況下，重點就是先做了再說。」這是豐田對於人性的透徹省悟，也落實在她「做中學」的企業文化裏。對於一直苦思如何建立豐田生產制度的經營者們，我建議可以從本書第三章〈誰有能力實踐豐田式生產？〉從頭徹底地讀完，並確認這樣的觀念能在自己的企業裏實行，讀其他的章節才有意義。

眾所周知，「KAIZEN」（改善）是豐田文化的象徵，但是最根本的是豐田認清一件事實：「敵人不是競爭者而是自己！」

「一旦產生目前為止已有長足進步的念頭，改善工作恐怕也就到此為止了。過去的就讓它過去，要抱著『目前狀況很糟糕』的心態，每天去進行改善工作」，這是豐田式生產的思維模式。豐田式生產唯有持續進行，才能發揮真正的效果。

因此，要把問題清楚攤開在員工面前，只要有任何一點點不對勁的地方，都不能視而不見。每天不斷確認這個事情合不合理？改善後再問「這個合理」合不合理？不斷地問「為什麼？」，把自己視為最重要的敵人，所以要求員工工作不能只是動手，更得要「帶腦袋」才

行。更尊重他們的「思考空間」。

事實上，豐田式生產可說是在激發「人的智慧」——不是只把東西做好而已，還要發揮群體的創意力提高產品附加價值。「認同用腦工作的意義，並能感受用腦的喜悅」、「如何塑造讓員工帶著愉快心情來上班的企業文化」，培養懂得享受學習樂趣的員工是豐田式生產的目標。鼓勵大家從工作問題情境中一起學習並思考怎麼改善，在給予員工刺激之餘，無形中就形塑出「以人為本」的創新企業文化。這與我最近推動「情境式組織學習」(contextual organization learning)的宗旨，有不謀而合之處！

當深入去了解豐田的企業文化後，我深深地感覺到，豐田的成功並不僥倖，這也是當前豐田是日本第一、以後將超越通用汽車(GM)成為世界第一的DNA！所以當獲悉經濟新潮社將這本書中譯出版，很樂意接受邀約為之作序，薦請讀者從豐田情境中去體會經營的奧祕。

(本文作者石滋宜博士，為全球華人競爭力基金會董事長，他所主持的「總裁學苑」網址為 www.ceolarning.org)

目次

〔推薦序〕

向豐田學習——永續進步的企業文化

石滋宜博士

5

〔前言〕

為何撰寫這本書？

15

序 章

探究豐田式生產的根源——人的力量

21

1 日本人以智慧挑戰全世界 23

2 本於日本文化的日式製造法 28

3 單靠模仿無法與美國一較長短 32

第1章

豐田式經營體系已成為全球的標準

35

1 日本人獨創的世界級經營體系 37

2 教科書求諸外國的隱憂 41