

丰田精益管理译丛

会思考的



〔日〕田中正知◎著

# 丰田现场

TOYOTA

『丰田方式』不是有魔法的方式，  
而是一种对事物的看法和思维方式，  
是丰田朝着理想状态一直努力的目标。



以前从未曾披露过的“丰田真实的一面”  
将在本书中首次与读者见面。



 **机械工业出版社**  
CHINA MACHINE PRESS

丰田精益管理译丛

会思考的



〔日〕田中正知◎著

丰田现场

TOYOTA

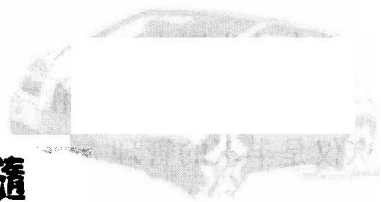
『丰田方式』不是有魔法的方式，  
而是一种对事物的看法和思维方式，  
是丰田朝着理想状态一直努力的目标。



以前从未曾披露过的“丰田真实的一面”  
将在本书中首次与读者见面。



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



## 序一 丰田管理模式的精髓

《会思考的丰田现场》一书写于2005年10月，作者是有实战经验和理论造诣的日本制造大学田中正知教授。如今，这本书已经译成中文版，对正在经济崛起中的中国企业来讲，实在是一个福音。中文版的出版让我感到兴奋，更有众多的感触。1989年，当我还在美国哥伦比亚大学商学院搜集资料撰写有关日本企业管理在美国实践的博士论文之时，读了很多关于日本丰田管理之道的书籍。这些美国人、英国人和日本作家出版的书中充满了各种关于日本成为世界第一的论述，但是，作者通常更加关注丰田管理模式和技巧，策略和实践，很少有作者真正把握住丰田管理之道的精髓和丰田管理模式背后的哲学理念、经营思想。更少有人能够详细描述丰田管理模式成功所必要的社会、文化、政治、经济等环境因素。

众所周知，早在20世纪80年代，日本丰田管理模式和经营方法，特别是全面质量管理和零库存等丰田模式核心策略已经风靡全美国。雄心勃勃的美国汽车制造业（通用汽车和福特汽车），已经把丰田管理中的质量第一的观点运用到日常经营之中。但是，时隔20年，曾几何时世界第一品牌通用汽车经营凄凉，负债累累，面临破产的威胁，而丰田汽车发展迅猛，利润丰盛，稳稳坐在世界汽车第一把交椅上。值得我们思考的是，为什么在美国很多企业都在学习丰田的实践和策略，但并没有得到预期的结果？同样，更值得我们反思的是正在走向国际的中国企业。很多中国企业，从汽车整车到汽车零部件公司，都曾派出专业人员到日本学习丰田管理模式，试图把丰田模式移植到本土企业当中，然而收效甚微，成功企业寥

寥无几。

笔者认为田中教授的《会思考的丰田现场》中文版在中国的发行有重大的历史、现实和理论意义。作者在书中想要传授给大家的不仅仅是丰田的管理方法和模式、具体操作规则和策略，而是试图通过自己亲身体验、感悟、认知，把丰田管理模式背后的经营理念和哲学思想传授与世人，让大家真正认识到丰田管理模式不仅仅是一个简单的现场管理、单纯的拉动式生产模式，核心要义涉及丰田公司的最终使命，丰田公司目标的准确定位，以及丰田高管对企业短期、中期、长期目标的排序和重点。更重要的是，田中教授试图告诉我们丰田管理模式是硬件和软件的融合体，丰田管理精髓是把公司的每一个员工的积极性充分发挥出来，让每个员工不断学习提升，对自己的工作充满激情和热爱，对公司的文化理念具有发自内心的认同。这才是准确把握丰田管理模式的关键所在。田中教授认为丰田管理模式精髓建立在以下四项思想的基础之上：

### 第一、对人性的尊重

田中正知老师在这本书中指出，企业管理改善的核心就是要使企业从上到下都渗透出对人的尊重。我们遗憾地看到在很多美国企业和部分中国企业中，对人的尊重如今已经沦落为一种空洞的口号，在激烈的市场竞争和股东压力下，在不断膨胀的欲望面前，员工如同机器上的零部件，可以任意被公司安装和拆卸，他们没有得到作为一个人应当享有的基本尊重。丰田公司让每一名员工真正感受到企业就是我的家。企业与劳工之间可以在相互信任的基础上建立起一种和谐关系，本质是一种上下互动的关系，就像孙子兵法所讲的“上下同欲者胜”。当员工对公司领导、主管认可和信任之后，他们自然而然会做到“士为知己者死”。丰田管理模式里面所体现的对人性的尊重，并非简单的终身雇佣制度，核心是让员工真正感到工作不是枯燥的，是有意义的，从而增强了员工对工作的归属感。

### 第二、诸行无常

所谓诸行无常，意思就是要告诉丰田是在一个变化的社会人文



环境中生存。周围的环境每天都在发生着巨大的变化。要用系统和变化的眼光看世界，今天生意红火的店铺明天可能就会关门倒闭，今天被人看不起的人，明天可能会被所有人尊敬，因此我们要让自己适应变化。这个理念也是西方“随机制宜”理念的翻版，管理没有唯一不变的模式。管理既是科学，更是艺术。要随着环境的变化而变化。从人的角度来讲，每个人都要在每天的工作中不断提高自己各方面的能力。学无止境，做无止境。作者在书中讲到了一个鱼缸曲线，从这个角度来讲就是什么时间发生故障还是跟人有关系，作为企业来讲，核心问题是如何真正的在诸行无常的环境基础上把这种变化所带来的不利因素降到最低点。

### 第三、共存共荣

这是丰田管理模式的基本法则。所谓共存共荣就是丰田管理模式一定要和顾客的直接利益结合在一起，因为最终的决策人是顾客，顾客就是上帝。因此，正确处理好同客户以及社会方方面面的利益群体之间的关系，对于丰田公司来讲是相当重要的。丰田不能完全按着自己的意志去做事，要有企业领导者的同理心。要了解零部件采购商、供应商、客户、政府以及其他利益群体的需求，要和他们保持一种相当和谐通融的关系。与顾客共存共荣。与经销商、供应商共存共荣。与政府、社会、相关企业和社区共存共荣。最核心的原则是与为丰田公司做出重大贡献的员工共存共荣。最后，与股东和投资者共存共荣。共存共荣的思想本质是双赢。同时也有更深层次的意义：利他经营。因为只有利他，企业才能持续发展。

### 第四、现地现物

按作者的说法现地现物指的就是不看现物，而是通过现物看到全体景象。如果看到全体景象，就能寻找到问题背后的原因。要透过现象看本质，不能像西方医学那样，“头疼医头，脚疼医脚”。要根据现场实际做出相应的“治疗”，使其“病症”尽快“痊愈”，这是从改善人员角度出发的现地现物。从这个含义上来讲，这种思想理念和中国传统的经营理念，有着密切相关的关系。我们经常讲要提升自

我认知，不能盲人摸象；决策时，不仅要看到树木，更要看到森林；不仅仅要看到病症表象，还要看到产生病症的根本原因；不仅要看到经营过程中出现的问题，更要看到问题背后的制度、社会和文化的因素。不仅要看到今天的成功，更要关注成功背后隐藏着危机。辩证的思维方式在复杂环境下更容易抓住事物的本质。

过去的30年中，中国企业经历了从无到有、从小到大、从弱到强的成长过程。但是我们也要清醒地认识到我们的企业软实力还比较薄弱。丰田管理模式给我们最大的启示就是：一个企业想要持续发展，做到基业长青，必须要靠它独到的经营理念和思想，强大的核心价值观和正确的人力资源管理方法来支撑，否则就很难达到企业基业长青的目标。中国企业现在还没有真正发挥出企业员工所应该发挥的潜力。丰田经验告诉我们：人和物之间的关系雷同于硬件和软件之间的关系，有了硬件没有软件，等于有了战术失去方向，有了技术没有科学根基，有了规模，丧失了质量。这样的企业很难做大做强。

我相信田中教授的《会思考的丰田现场》中文版在中国发行，给正在走向国际，参与国际竞争的中国企业带来一股春风，让我们从中悟道、受益，不仅得益于丰田管理的行为和操作方法，更重要的是理解丰田管理背后的经营理念和思想。中国企业的CEO和高管团队一旦掌握了丰田经营理念、哲学和思想，就可能学到丰田模式的真谛，平衡股东和员工的利益，平衡短期发展和长期稳定之间的关系，满足客户和员工的需求，让顾客、员工、股东和社会利益共同群体在精神上、理念上、心灵上与组织目标融为一体，共存共荣。这种组织生命力将会是很强大的，因为它让企业从小到大，从弱到强，从优秀走向卓越。

杨壮

北京大学国家发展研究院教授  
北大国际MBA院长





## 序二 你认识的丰田方式都是错误的

或许你认为，丰田方式就是丰田汽车正在实践的最佳方式。这是错误的！“现在的方法是最坏的方法”！丰田方式一直在推进改善，不断追求“应有的形态”。

或许你认为，丰田方式是制造业现场管理的一整套显性做法。这是错误的！如果只会运用学到的做法，而现场工作的人不去思考，既定的套路一旦扩展开来，就有可能成为丰田的“致命弱点”。

或许你认为，丰田方式是一整套以结果为导向的科学管理。这是错误的！“用结果来管理”是要毁掉公司的。丰田方式本身就像茶道等的修行一样，在不断重复的过程中，逐渐悟出身心合一、团体意识、审美观、人生观的修炼。

或许你认为，丰田方式是一套只适应于日本文化的经营管理方法和制度安排。这是错误的！丰田方式的原点，如以人为本、以心为本、“士为知己者死”等思想的故里在中国。偏离这个原点，丰田汽车也付出了血的代价，丰田章男才发誓要回归原点。

或许你认为，丰田方式就是要求管理者多下现场现地现物就够了。这是错误的！管理者若不能放空自己、100%地置身于那个场域去体验感受，心里还想着别的事和理，可能对管理的影响是灾难性的。

或许你认为，学习丰田方式就是学习其制度建设、现场运行的一种整套体系架构。这是错误的！现场由于背景场域不同而无法按照理论进行，现场没法抽象，一切都是特定现场之场域所化的结果。

或许你认为，丰田方式是在 20 世纪中晚期制造业发展起来的理论，已经不适应今天被互联网深深改造了的商业生态了。这是错误的！丰田方式正是以一个个现场活动团组为主体的互联互动的灵活组织形态。

……

我本人研究丰田方式多年，这些年来也在到处讲授丰田方式，但是读到田中正知教授的《会思考的丰田现场》，还是被深深地震撼了。这本书对丰田方式的解读，简单、直接而又深入。简单的文字可以达到如此化境，尤其让人钦佩。

中国公司经历了 30 多年的发展，有了很大的提升，但是一种组织的癌细胞也正在迅速扩散。我用“组织的癌细胞”指这样一些病症：官僚气、牛哄哄、因循守旧、不思进取等。它的具体表现就是工作现场已经没有独立思考和创新的员工了。照章办事，按流程走就行了。殊不知，一个个业务现场，都是一个个复杂的场域，流程、规章只是这个场域的一个重要的构成因子，绝对不是全部。现场人的脾性、心情、一天特别的际遇、亲人朋友的境况、天气、说话氛围等等，皆参与进来起作用。而现场所有的问题，都产生于这个变化无穷而又生生不息的场域。现场已经没有主人了，只有偷懒的“规章的奴仆”在当值，难怪中国公司创新不够，许多大公司日渐找不到北了。

如何让公司的每一个现场一刻接一刻地思考鲜活起来，这是中国公司发展遇到的重要瓶颈。田中正知教授的《会思考的丰田现场》正是契合了这个中国最为深切的和紧迫的需求。

唯识论说：“通宗（实修法门）不通教（理论教义），开口胡乱道；通教不通宗，至死一场空”。田中正知教授是既通“宗”又通“教”。他既有几十年丰田经营管理切实而丰富的体悟，又对丰田现象有着广阔和深远的哲学思考，他的书正合上了中国公司的胃口。赵城立博士的译文，更把田中教授的禅定气息呈现出来，读来大有知己晤谈拳拳到肉的快感。





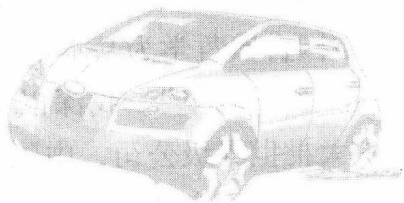
这是本非常有诚意的书。田中正知教授说丰田方式的原点是“以中国古典哲学为基本哲学”，把这本书在中国的出版说成是丰田方式“回归故里”。我深以为然。中国古典哲学成就了丰田、京瓷等一大批世界级公司，中国古典哲学的回归，一定也会助推世界级的公司在中国泉涌。作为中国人，我能先睹这样一本对中国公司有久远价值的书实乃万幸。感恩中。

是为序。

王育琨

著名管理专家和并购专家

北大企业家研究中心主任



## 译者序

田中正知教授与我同为日本名城流程管理研究所研究员，并曾多次为我所在的名城大学制造业研究中心传授丰田方式的知识。虽然由于种种原因，阴差阳错地错过了田中教授的课程，我对于教授的敬仰却是由来已久的。在读过田中教授的三本著作后，我一直期待着能与偶像相见。终于有一天，通过一位丰田高管老师的引荐，我在东京得偿宿愿。

田中教授是日本制造业研究领域最著名的专家之一，退休后一边在制造大学任教，一边在东京大学制造业研究中心、日本政府、各媒体等领域继续传播着正宗的丰田方式，以培养日本的制造业管理精英。见面前我心里一直在揣摩着田中教授的样子，不免生出一些紧张。见面后，发现教授实在是一位和蔼可亲、平易近人的长者，丝毫没有想象中那般严肃。在与教授交流的过程中，我深深感受到他对中国制造业的关心，以及对中国企业家成长的期待。席间，教授将已在日本出版的两册著书交与我负责在中国大陆出版，我感到了莫大的荣幸。

丰田生产方式在中国的传播已有不短的时间，但导入过的企业中，真正取得成功的却是凤毛麟角。究其原因，主要是大家所关注的往往是处于末节的丰田生产方式的工具、方法。要知道，这些工具、方法是丰田经过 50 多年的奋斗一点一点开发出来的，其背后有着 50 多年的经验积累，以及 50 多年来培养出来的人才团队，在不具备这些条件的基础上，想把现成的工具、方法拿过来就用，无异于痴人说梦。任何事物都是在不断变化的，尤其是处于末节的事



物，一丝风吹草动，都要受到很大影响，也就会产生相应的变化。且不说不同的行业，即使同为汽车生产行业，不同的车型、不同的供应商结构、不同的员工组成，这些要素都会直接制约处于末节的生产工具和方法，怎么可能把在某家公司成功过的做法直接拿过来复制呢？

田中正知教授正是基于这样的思想，将丰田方式提高到了哲学层面。正所谓万变不离其宗，田中教授的制造哲学，正是直指到了丰田方式的“宗”。只有掌握了这个“宗”，才能抓住丰田方式的精髓，从而将其灵活应用于各种类型的制造业，甚至包括服务业在内的其他行业。

通过精益之父大野耐一先生的《丰田生产方式》一书，我们可以发现，大野先生所强调的内容，很少有具体的工具、方法，而几乎都是一些思路、理念和道理。在本书中，田中教授也提到，当大野耐一先生来到现场指导时，给大家讲的都是一些带启发性的比喻、思维方式。由此可见，负责生产现场的管理人员进行日常管理时，最重要的不是掌握多少技能性的知识，而是具备多少正确的思维和理念。打个不太恰当的比方，就像刘邦虽然文不如张良，武不如韩信，却能开创汉朝 800 年基业一样。一个管理者，不管职位大小，其主要职责都是要调动手下员工的积极性，让团队发挥出最大的功效，而不是自己只顾钻研工具、方法，那样的话，充其量只能做一个优秀的技术员而已。管理者在进行日常管理时，他的每一个判断都源自他的管理思想和哲学，只有从这个高度确立起正确观念，才能进行正确的指导。当然，越是高层管理者，其影响越大，从这个角度来看，本书尤其适合制造业企业中的中高层管理者阅读。

田中教授在书中也多次强调，每一个生产现场都是独一无二的，不要奢求会有一种适合于所有现场的理想化的生产方式。丰田方式更主要的是一种思维哲学，掌握了这种思维哲学，我们就可以根据各自的情况找到适合于自己的生产方式。这也正是田中教授撰

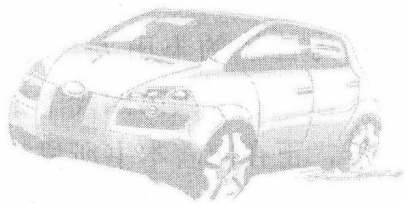
写这本书的初衷所在，因此我对本书的定位是“制造哲学”，以区别于其他侧重于讲述丰田生产方式的工具和方法的书籍。希望读者们亦能从中挖到丰田方式的精髓，并迅速运用到自己的工作岗位上。

赵城立

MBM 研究所研究员

北京东文志通管理咨询有限公司总经理





## 中文版寄语

拙著《会思考的丰田现场》中文版终于出版发行了。现在回想起来，本书在日本刚出版发行时，丰田汽车无论是在利润上，还是在技术上都处于行业的领导地位，生产量也紧逼当时的美国通用汽车。支撑丰田取得如此辉煌成果的基础之一“丰田方式”当时早已广为人知了。

但是，当时在丰田汽车内部，把丰田生产方式作为一种显性知识进行传承的，只不过是监督人员以下的工作人员在现场展开的工具方法层面而已，而其背后深层次的经营哲学层面，则属于少数管理人员才掌握的隐性知识。其结果是，只学到“丰田式做法”的现场监督人员不断增加，而他们又只对其下属传授这些做法，这样，自己思考的机会就越来越少。

我曾长期工作在丰田现场第一线，后来又作为教授到大学执起了教鞭，在我看来，“丰田方式”的本质在于“对物的看法和想法”。真正掌握这一点的管理监督人员，要对现场发生的各种各样的问题，自己去思考，去解决。这种自律分散式的管理体制才是丰田方式的要旨所在。因此，如果只会运用学到的做法，而不去自己思考，这种连锁一旦扩展开来，就有可能成为丰田的“致命弱点”。

从这种危机感出发，本书以包括丰田在内的负责生产现场的从经营者到管理人员为对象，讲述了“丰田方式”本质的“对‘物’的看法和想法”，强调要自己思考、自己实践，从而得到了很多负责改善的管理人员以及经营咨询师们的好评。

本书出版三年后，一直担心的事情终于发生了——“丰田危

机”。从研究人员的角度，自己的预言得到证实，应该是高兴的事，但作为曾经的丰田人，我还是感到十分遗憾。不过，危机后的丰田，在创业家族第四代丰田章男社长的带领下，以“回归原点”为口号，正在向着本书所描写的“丰田方式本来的样子”进行轨道修复，业绩也在恢复之中。

令人感到十分惊奇的是，如果按照本书中提到的“丰田方式”背后的经营哲学去追溯，就会触及很多中国古典的东西。比如，司马迁的《史记》中有这样一句话“士为知己者死”，这在丰田方式中被解释为“被上司认可，自己的能力能够得到公正的评价，这对员工而言就是最大的幸福……”，这已经成为丰田劳务管理的基础思想。

中国多年来经济持续高速增长，GDP已经登上世界第二大宝座，早已成为全世界经济竞争的重要舞台，从全世界涌入的各种经营思想围绕着如何实现使企业更赚钱的目标而相互竞争。其中，以中国古典哲学为基础，并拥有成为世界第一大汽车公司的实际成绩的“丰田方式”，以一种回归故里的形式在中国出版，如果能够对中国朋友有些帮助，对加深“丰田方式”的理解起到一些作用，我会感到十分荣幸。

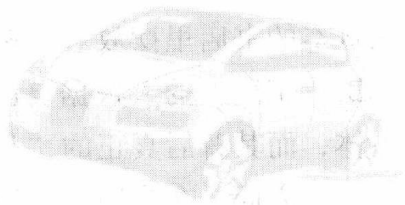
最后，对发现本书并相信本书会成为中国所需要的读物，并从翻译到实现出版等工作做出很大努力的赵城立先生，以及对此予以全面协助的日本商业社的岩崎先生，中国机械工业出版社的赵海青女士等予以由衷的感谢。

2011年3月吉日

(株) J成本研究所董事长

田中正知





## 前 言

目前，关于丰田方式的书籍已经有很多，其中最著名的应该是由丰田方式的创立者大野耐一先生本人所撰写的《丰田生产方式》（钻石社，1978）。虽然迄今已经过了27年，但读起来仍一点也没有过时的感觉，书店里也还在销售着。我在大学里有关“生产性管理”的讲座中，也把它当成教材来使用。

但是，由于《丰田生产方式》的作者大野耐一先生亲自指导过改善，并且曾历任过丰田副社长和丰田合成会长等职，因此如果没有某种程度从事改善的经验和担任管理干部的经历，恐怕在阅读该书时，会觉得有些地方难以理解。此外，关于大野先生的潜意识思想、审美观和人生观等对于理解丰田方式很有帮助的部分，在《丰田生产方式》一书中也很少涉及。

美国麻省理工学院（MIT）的Womack教授等以敏锐的洞察力，对丰田方式进行了研究，并写成了著名的 *THE MACHINE THAT CHANGED THE WORLD*（《改变世界的机器》），借以向美国的企业家传授丰田方式的经验，同时敲响了警钟。该书充分把握住了丰田方式的本质，通过锐利的分析，指出了其与欧美式管理的不同。此书作为给美国企业家们敲响的警钟非常不错，但对于现场的小集团活动等经营思想，却未能充分表达出来。

美国波特兰（Portland）州立大学的H. Thomas Johnson教授等所著的 *PROFIT BEYOND MEASURE*（《丰田为何如此强大》）中，指明只通过会计上的数字进行管理的“用结果来管理”是怎样毁掉企业的，并且对与其相对立的丰田方式的“用流程来管理”大加推

崇。该书刚好可以用作对经营思想的解说。

在日本的书店里摆放着很多与丰田相关的书籍，其中大部分都是由于丰田汽车以外的人根据自己调查的结果所写的，于是大都以结果为主体，而其背后真正的“目的”却往往被忽略。

而另一方面，在丰田，即便是很努力工作的人，也未必清楚丰田与其他一般公司的差别。

由于丰田方式的思想本身就像茶道等修行一样，是先从形式入门，在不断重复的过程中，才能逐渐悟出哲理来，因此，很少能看见关于丰田方式思想方面的书。

本书是以我担任丰田组装课长时的经验为基础，以在第一线指挥下属取得成果的部长、课长，直到厂长，以及所有对“丰田生产方式”感兴趣的人为对象，介绍“丰田方式是在什么思想基础上产生的，以什么为目标”“管理人员、经营人员应该怎样去思考，怎样去行动”的书籍。

在阅读本书之前，有几点需要提醒一下。

1) 本书不仅适合于生产现场，同时也适合于物流等其他领域。由于本书论述的是思维方式、思考方法，因此统一用“丰田方式”这种表达方式。

2) 本书中的“丰田方式”，绝不是指现在（2005年）丰田汽车的现状。

到2000年为止，我在丰田汽车工作了35年，其间在诸位前辈的指导下，一直在推进改善，不断追求“应有的形态”。如今，我成为大学教授已经第5年了。现在，从客观立场出发，重新回顾一下过去，又有了新的发现：原来丰田方式是如此深奥啊！

3) 有人说，丰田方式就是丰田正在实践的方式，这是错误的。丰田的现场有好有坏，并且随着时间的推移也在不断地发生变化。大野耐一先生就曾经告诫过，“要把目前的方法当成是很笨的方法来看”。

今天（2005年）的丰田，与本书所讲的丰田方式的“应有形





态”相比，还差得很远，还有很长的路要走。

4) 希望读者能把丰田方式理解为丰田公司向着理想目标不断努力前进的方法论。如果各位读者能够用这种意识来阅读此书，并且能够找到各自公司的应有形态和相关的改善目标，将是我最大的荣幸。

5) 在实施丰田方式改善时，为了减少库存，会出现一时性的减产。如果会计部门对于这一点不能在事前予以明晰，由于目前的会计计算方法会将减产的部分视为赤字，于是现场便可能因此而受到指责。因此，希望这一点能够得到足够的重视。

衷心希望本书对于读者们的现场运营，能够起到些许作用。

2005年10月  
制造大学教授  
田中正知