

# 丰田管理 模式全集

THE  
TOYOTA  
WAY



吴强 柴宝亭<sup>◎</sup>编著

丰田是世界制造业的顶峰，其生产体系受到企业家顶礼膜拜，著名的精益化生产模式仅是其成功故事的一小部分，系统而“永远在完善”的丰田管理模式才是全球生产管理的标杆，成为国际通用的企业教科书。

丰田模式是人类创造力的体现，以丰田为师，注入丰田DNA，将组织转型成为精益的学习型企业，成就卓越。



Wuhan University Press  
武汉大学出版社

# 丰田管理 模式全集

## THE TOYOTA WAY

吴 强 柴宝亭◎编著



Wuhan University Press  
武汉大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

丰田管理模式全集/吴强,柴宝亭编著. —武汉:武汉大学出版社, 2012.7

ISBN 978-7-307-09848-0

I.丰…

II.①吴… ②柴…

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(2012)第106980号

策划编辑: 善 提

责任编辑: 党 宁

文字编辑: 5biao

审 读: 代君明

责任印制: 人 弋

---

出 版: 武汉大学出版社

发 行: 武汉大学出版社北京图书策划中心

网 址: [www.wdpbook.com](http://www.wdpbook.com)

电 话: 010-63978987

传 真: 010-67397417-608

印 刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

---

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 17

字 数: 290千字

版 次: 2012年7月第1版

印 次: 2012年7月第1次印刷

定 价: 35.00元

---

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-63978987)

(如图书出现印装质量问题, 请与本社北京图书策划中心联系调换)

## 前 言

日本丰田汽车公司成立于1937年，不到100年时间，工厂遍及世界各地，在全球汽车销售排行榜上独占鳌头，利润远远高于其他汽车厂商，缔造了一个令世人称奇的商业神话，赢得了全球商界的赞颂及争相学习。2012年第一季度，丰田公司全球新车销量为248.5万辆，超出第二名通用汽车公司20多万辆。

能够在世界范围内取得如此卓越的成就，丰田靠的是什么呢？是精益生产方式？是几乎成为“优质”代名词的丰田品牌？有人说丰田的经理们是世界上最轻松的，因为丰田产品凭借品牌本身就可以销售出去。真的是这样吗？世界每时每刻都在变，丰田的管理方式也必须变，丰田的精益生产方式也必须不断改善。因此，如果说丰田的经理们是最轻松的，那就大错特错了。丰田唯一不变的是根深蒂固的企业文化。

了解丰田历史的人就知道，丰田公司的领导人几乎个个都是“不安分”的人，他们永不停歇地寻找着突破。这类人中包括进入丰田大家庭但并不属于丰田家族的成员。

丰田公司的鼻祖，丰田佐吉先生就是一个极度“不安分”的人。他不仅是一名商人，更是一位发明家。他在1896年发明的“自动式汽动织机”，堪称是划时代的发明，因此，被称为机械的发明人和特大工业企业的奠基人；他的儿子（丰田汽车公司的创始人）丰田喜一郎先生出国考察，认准汽车是将来人们生活中非常重要的一部分，于是开始了他的汽车事业，终于成为了“日本国产车之父”；紧随其后的丰田英二参观了福特公司，回国马上开展了技术革新和组织机构革新，使丰田的效率大大提高；之后，加入了丰田大家庭的大野耐一提出“把超市开进车间”的理论；而在世纪之交接手丰田第一把交椅的奥田硕，则以庞大的规模把丰田汽车推进了世界市场……

丰田人永不停歇、不断突破的精神让丰田产生了特有的管理模式与企业文化。其实，一代代丰田人永不止步地寻觅与探索的历程就是丰田最宝贵的文化。它激励着所有丰田人在汽车之路上奋勇向前。

丰田管理模式是丰田文化孕育出来的产物，在丰田管理模式实施的每个角落，我们都可以看到丰田文化的影子；丰田管理模式又以系统制度的方式保证丰田文化的传承与传播，并在一代代的丰田人身上创造更新的丰田文化。

丰田管理模式中最核心的部分是丰田生产方式。丰田生产方式又可以称为精益生产方式，它以高效率、高品质、高利润的流程化生产为标志，表现了丰田管理模式最有价值与生命力的内容。丰田精益生产方式以“现地现物”的观念为基础，以消除浪费为核心，以改善流程为手段，以提高效率为目的，使得丰田公司创造了世界汽车制造业排行第一的利润，成为世界制造业的标杆。

如今，每天都有许多世界著名的企业家和管理界人士去日本参观考察丰田管理模式，他们无不为之所折服。丰田精益生产的精细程度、高效程度是世界其他企业所无法比拟的。在丰田厂房内的每一个角落、每一个细微处，都能见到丰田人在那里所施展的智慧，所付出的汗水。来自世界各地的企业家、学者们，他们把在丰田看到的一切带回本国，让丰田管理模式在全世界传播开来。中国学习“丰田管理模式”始于20世纪70年代。1978年6月，第一汽车制造厂考察团访日，对丰田精益生产模式进行了全面的学习，开启了中国学习丰田模式的纪元。

本书以丰田公司管理模式中最有特色的生产方式为基点，进一步把丰田管理模式分为：生产管理、产品研发管理、产品质量管理、经营改善、人力资源管理、市场营销管理、海外扩张管理、品牌战略管理、文化管理，共九大模式，全方位剖析丰田独特的管理理念、管理体制，力图让广大读者能够从中领略到日本巅峰企业的真实内幕，学习其中宝贵的管理知识。

学习丰田管理模式，最重要的是领略丰田的精神，只有这样，才不仅仅停留在丰田体制、机构的表面，而能够深入核心，理解精髓，提出具体的改善、改进方法，真正让丰田管理模式为我所用。

# 目 录

## CONTENTS

前 言	1
-----	---

### 第一篇 生产管理模式

一 丰田生产方式，改变世界的机器	2
二 减少一成浪费就是增加一倍销售额	6
三 及时化（JIT）	11
四 带有人字旁的自动化	26
五 没有现地现物主义就没有丰田生产方式	33
哈佛观点：现代企业生产管理发展新趋势	36

### 第二篇 产品研发管理模式

六 从“请消费者注意”到“请注意消费者”	42
七 只开发市场需求的产品	45
八 应用高科技进行产品开发	48
九 围绕环保、安全、舒适三轴心	52
十 赢得年轻人的心	55
哈佛观点：为客户而研发	58

### 第三篇 产品质量管理模式

十一	优质产品不是检查出来的	64
十二	视觉管理让问题无法逃脱	67
十三	从“人性化自动化”到“发生问题之前暂停”	71
十四	实际控制流程的品质管理	74
十五	现场 5S 与持续改善	76
	哈佛观点：“木桶效应”与质量管理	77

### 第四篇 经营改善模式

十六	丰田的发动机	82
十七	让“改善”成为习惯	87
十八	没有问题就是最大问题	90
十九	减少浪费 降低成本	95
二十	组织机构的改善	97
二十一	人有我优 人优我新	100
二十二	科学机制保证“持续改善”	104
	哈佛观点：美国杜邦公司成功改革方略	106

### 第五篇 人力资源管理模式

二十三	只招最合适的，不要最优秀的	114
二十四	具有东方特色的人事劳务管理	118
二十五	“能力主义”和“成果主义”	121
二十六	为员工考虑一辈子的事	124
二十七	员工是企业的“轮子”	128
二十八	全球人事管理制度	131
二十九	独特的人才培养	134

三十 提拔掌握丰田哲学的管理者	142
哈佛观点：激励员工的七种方法	145

## 第六篇 市场营销管理模式

三十一 市场是创造出来的	150
三十二 丰田销售网络	153
三十三 责任区制度	156
三十四 丰田定价策略	158
三十五 永远没有淡季	161
三十六 D2C 数字营销考核标准	166
三十七 培养杰出的销售团队	170
三十八 与供应商一起成长	173
哈佛观念：耐克的个性化营销	177

## 第七篇 海外扩张管理模式

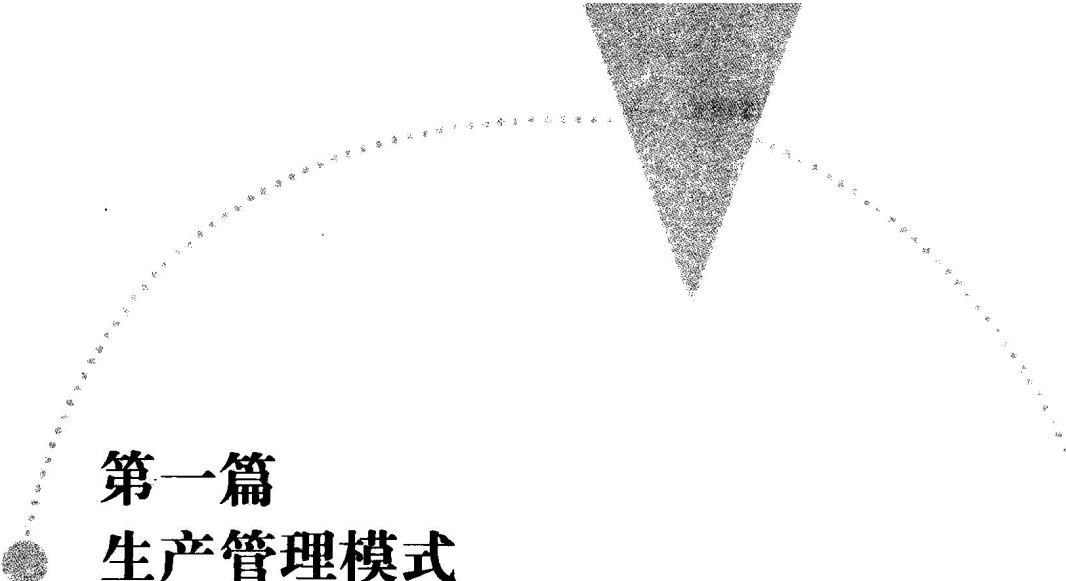
三十九 进军美国市场	184
四十 胜利攻下欧洲“战场”	187
四十一 中国战略三部曲	191
四十二 对中国市场的策略转变	195
四十三 车到山前必有路，有路必有丰田车	197
哈佛观点：企业的战略生存之路	203

## 第八篇 品牌战略管理模式

四十四 牛头标的魔力	208
四十五 “一双隐形的翅膀”	210
四十六 “雷克萨斯”和“凯美瑞”	214
四十七 强大的品牌体系	218



四十八 做“优秀企业市民”	220
四十九 围绕汽车制造，开展多种经营	223
五十 参加世界一级方程式汽车赛	228
哈佛观点：现代企业决策必须科学化	231
<b>第九篇 文化管理模式</b>	
五十一 丰田全球统一工作理念	236
五十二 丰田文化的四大特点	238
五十三 细微之处见精神	243
五十四 “顾客第一”	244
五十五 注重人才培养	247
五十六 不断挑战自我	248
五十七 使命比赚钱更重要	253
五十八 受日本传统家族观念影响	257
哈佛观点：麦格雷戈的人性管理	260
<b>参考文献</b>	264

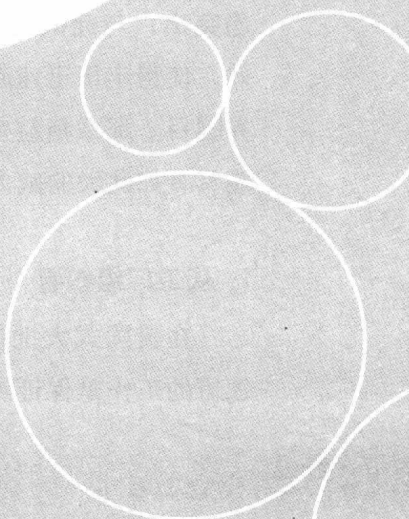


# 第一篇 生产管理模式

在制造一部车之前，丰田应该先使建造一个模型、制造一具引擎等的新革命性流程臻完善。一切必须追溯到源头，就是这种理念使丰田与众不同。

——丰田公司创始人 丰田喜一郎

丰田生产管理模式（即丰田精益生产方式）已经享誉全世界，成为了制造业的标杆。丰田生产管理模式以其高效率、高品质、高利润的流程化生产能力，促使丰田巨人般屹立于世界企业的丛林中。它改变了传统的由前端经营者主导生产数量的做法，重视后端顾客需求，从而更适合越来越复杂化的市场需求。



## 一 丰田生产方式，改变世界的机器

1945年8月15日，是日本向盟军宣布无条件投降的日子，也是日本走上新道路的日子。当时的丰田汽车株式会社社长丰田喜一郎说：“要3年赶上美国！”而此时，日本和美国的工业生产力的比例为1:8，也就是说，日本的生产力是美国的1/8。然而，要在3年时间将生产率提高8倍，是非常困难的。当时的副社长野耐一认为，只要杜绝浪费，生产效率就有可能提高10倍。这种想法，正是现在丰田生产方式的出发点。

丰田生产方式（TPS）的出现为日本汽车工业赶超欧美汽车业创造了可能性。在精益生产刚诞生的20世纪50年代到70年代，丰田公司就取得了显著的成就。但由于这一时期整个欧美及日本的经济都呈现高速增长的状态，市场对汽车的需求源源不断，汽车的制造即使采用美国式的大批量生产方式也能取得相当好的效果，丰田精益生产方式的优越性并没有凸显出来。

这种情况到了1973年有了根本性的改变。1973年的石油危机，将整个西方经济拖入了漫长的黑夜，却为日本汽车工业提供了极大的发展机遇。在市场环境急剧变化的情况下，美国式大批量生产方式的弱点日趋突出，与此同时，丰田公司精益生产方式为日本汽车工业发挥了神效，使得丰田迅速赶超欧美汽车制造企业，丰田精益生产开始真正为世界瞩目。那么精益生产到底是一种什么样的生产管理模式呢？为什么它能具有如此大的威力？我们可以从以下一些方面对它进行比较分析：

### 1. 从工厂组织看

在美国式大批量生产企业，流水线工人重复地执行一个简单作业，领班的工作是保证组装线工人按照规定工作，而自己不参与组装线。这

些规定和要求由工艺师规定，而改善工艺的办法也由他们来负责提出。而其他的如维修工、清洁工、检验工没有任何权力，他们即使发现了问题，也必须留到组装线终端的返修厂里给予纠正。在这种生产流程中，还有一种用来顶替那些临时缺勤工人的“多能工”。在这种工厂里，为了保证批量产量，组装流水线一般不允许停下来，让有问题的产品继续存在于流水线，直到最后一道工序。

丰田认为，大批量生产方式造成企业两方面的浪费。一是人员浪费。因为，组装线以外的专职人员都是不创造价值的人员，他们的存在是人力的浪费。二是原料与劳动力的浪费。在大批量生产中，为保证组装线不停下来而让有错误的产品存在于流水线，将导致错误倍增，原材料大量浪费；并且，由于前面工序的错误导致的大量拆卸返修工作造成了严重的劳动力浪费。

根据这种情况，丰田首先把工人分组，组长不仅要协调全组的工作，他本人也承担组装工作。他领导的工作小组负责一套组装工序，要求大家共同努力，搞好他们的工作。不仅如此，丰田还把清理工作现场、工具的小修和质量检查等任务也都交给小组。这种生产模式还要求小组定期集体讨论，对改善工艺流程提出建议。

接着，丰田在每个工位都设置拉线，要求每个工人，只要发现了自己解决不了的问题，就必须马上让整个组装线停下来，然后整个小组的所有成员都过来一起解决此问题。

这种措施要求与激励每个员工发现问题并解决问题。丰田为了进一步消除问题，还制定了一套解决问题的制度，叫作“5个为什么”，告诉每个工人如何系统地追溯每个差错的基本原因，要层层深入地找问题的根源，对每个不明白的问题都要问个为什么，最后找出改善问题的措施，使这种问题不至于再发生。这比大批量生产中单纯、机械地修复更有明显的效果。

与人们预料的情况不同，这种生产方式并不会导致流水线经常中断。相反，随着新流水线制度的深入进展，返修工作量却不断减少，使得出

厂汽车的质量稳步上升。而大批量生产却达不到这样的效果。因为，不管专职质检人员如何努力，也很难找出像汽车这样复杂产品（10 000 多个零件）的所有问题。

## 2. 从供货环节看

在欧美的汽车制造公司，汽车零部件的生产采用招标的方式选择合作厂家。总部技术人员将设计好的图纸交给公司，公司把图纸交给协作厂，哪个协作厂家的报价最低，质量又满足要求且交货时间短，就选择与哪家合作。因此，汽车厂与协作厂之间的关系是临时性的。这样一来，在汽车市场衰退时，每个公司必然会各自为战，都不把对方当作长期义务伙伴。

丰田公司的做法与它们截然不同，它把厂内自制配套部分也分离给协作厂，成为一层准独立协作单位，丰田公司保留部分它们的股份。丰田公司与这些协作厂之间保持同一层面上的关系，即它也是其他企业的协作厂。这样，在经过一段时间之后，丰田公司与第一层协作厂之间都相互拥有对方的股份。

丰田公司与协作厂之间不仅是业务合作关系，它们还进行人员方面的交流。如在特殊时刻，有些协作厂短期生产压力过大时，丰田会把自己的人员借给协作厂。有时，还把高级管理人员输送到协作厂去担任高级职务。当然，各协作厂也必须密切参与丰田的新产品开发。这样，丰田与协作厂之间就形成了互相依赖、共谋发展的关系。还有不可忽视的一点是，丰田公司也会把自己的一些管理体制，推行到其协作单位，使得丰田汽车生产成为环环相套的有机整体。

如此一来，丰田公司著名的“拉动”供货系统就能够顺利推行了。也就是说，只有当下一个工序需要零部件时才向上一个工序提出供货要求，上道工序可以在极短的时间内制造出所需要的零件并恰好在需要时送到下道工序，这就极好地优化了供货系统。

### 3. 从产品设计开发看

在大批量生产企业中，厂家通过细分任务的方式来提高开发效率。可是，在组织工程设计的过程中，经常会发生这样的问题最后结果比各部分的总和差。特别是在汽车这种极其复杂产品的制作中，它的设计需要将许多不同专业人员的成果组合起来。大批量生产方式企业试图通过组织新产品开发小组的方式，来解决这种详细分工带来的大量问题。但在大批量生产中，组长权力受到多方面制约，实际上只充当了一个协调者，发挥不了整合沟通的作用。

丰田认为产品的生产本来就包括研发和制造两个环节。所以，丰田组织的工作小组包括各方面的专业人员，并赋予了组长足够的权力。而且，丰田对小组内那些工作出色的成员进行提拔，若不关心小组工作的人员，则受到批评或处罚。这种小组工作制，打破了部门界限，对提高生产率、保证产品质量、快速响应用户需求等起到了非常大的作用。

### 4. 品种和批量

用户对汽车的需求量是变化的，人们目前要求更高的可靠性和更符合自己需求的汽车。丰田公司的灵活体制特别适合这种情况。丰田能够降低生产成本，因而能提供多样化的产品，买主只要增加不多的费用就能买到想要的产品。1990年，尽管丰田公司的生产规模只有美国通用公司的一半，但它向市场提供的车型却和通用公司一样多。目前，汽车的平均市场寿命只有四年。因此，日本丰田公司的汽车每四年就进行一次更新换代，它们每种车型每年生产12.5万辆，四年共生产50万辆。而欧美等国汽车公司每种车型每年生产20万辆，十年才更新一次产品，共生产200万辆。另外，欧美等国汽车工厂的组装厂一般只生产一种车型，而日本在北美的汽车厂却生产两到三种车型，这种种差距无疑是十分巨大的。

### 5. 充分满足顾客的需求

能否满足客户的需求，在市场经济成熟的情况下，是企业生存发

展壮大的关键。对于传统的美国大生产工业，企业与顾客的关系是简单的。因为，在大批量生产情况下，企业的产品品种单一，产品的各部位都能进行修理，供应商只须存储足够多的汽车和备件即可。在这种情况下，一方面汽车制造商将零售商作为产量增减的缓冲对象；而另一方面，零售商则以不断改变价格和供货形式向顾客“榨取”利润。因此，严重影响了企业与顾客信任关系。

丰田公司则采用了顾客至上的供货体系。丰田公司在不知道顾客是谁之前，决不大批生产产品。丰田以按订单生产的方式，将零售商纳入产品的生产开发，从而使零售商和顾客之间建立了一种长期的、稳定的合作关系。而顾客对企业自然产生信任之感。

由以上可以看出，精益生产作为一种从环境到管理目标都全新的管理思想，在实践中取得成功，并非简单地应用了一二种新的管理手段，而是一套与企业环境、文化以及管理方法高度融合的管理体系。因此，精益生产自身就是一个自治的系统。

总之，精益生产成果的本质是，以较为独特的生产组织方式作为依据，依托所处的经济、技术和人文环境，创建出适应环境的管理体系，从而体现了巨大的优越性。

## 二 减少一成浪费就是增加一倍销售额

在这样一个竞争日趋激烈的时代，规模生产的美国制造形式再也不能一统天下了。所以，丰田不同于福特的“规模经济效应”，它倡导以“彻底杜绝浪费的思想为基础，追求合理性制造的生产方式”，并且由此导出，丰田核心理念的关键词——“彻底杜绝浪费”与“合理性生产”。

“浪费”是一个很古老也很传统的词语，想必一定会在现代人眼中发生观念碰撞，以至于忽略浪费的思想侵袭到企业的“CEO”理念中。“捡了西瓜，丢了芝麻，捡了芝麻，丢了西瓜”的矛盾思维中，一直在

浪费和节约问题上纠缠不清。对一般人员而言，多数人会选择“西瓜”，而放弃“芝麻”，但对企业高管人员来说，这两样都要，都必须予以高度的重视。

对所有企业来说，获得利润是经营活动的前提与动机。说到利润，大家自然会想到商业经营中，通过给购入的物品加上差价，形成销售价，从而获得利润的形式；差价的多少，决定最终利润的多少。所以，很多经营者都以“低价购入高价售出”的方式，获得了可观的利润。

但是，这种经营方式经常遭到消费者非议。我们经常可以看到在一些报纸上有评论说，“便宜买入高价售出形成的企业收益，实际来源于消费者，他们把负担加在消费者身上”，“这是一种反社会的现象”。

因此，在商品竞争日趋激烈的今天，商品生产者如果还按照以往的商业经营模式，靠便宜地购买材料、部件等东西，然后高价出售成品来获得利润，迟早要被市场淘汰。

丰田很早就意识到了这一点。丰田不可能以低于市场的价格购买到钢铁，也不可能比其他汽车商更低价地购买部件，丰田还不可能卖出比其他公司同种车高出5万或10万日元的产品。因此，丰田把经营的着眼点放在产品的制造上，即以何种制造方式才能使生产成本最低，才能使公司获利最多。大野耐一认为，为了降低成本，必须彻底消除企业的一切浪费，也就是消除企业所有的不合理现象，实现“零浪费”。正如有句话说的：“减少一成的浪费就等于增加一倍的销售额。”

丰田的“浪费”有两层意思：一是不为顾客创造价值的生产活动，如检验、物流等都是浪费；二是尽管是创造价值的生产活动，所消耗的资源超过了“绝对最少”的界限，也是浪费。

丰田这种“杜绝浪费”的理念走的是“非成本主义”的路子，它认为商品的售价是市场决定的，企业的利润必须以市场认可的价格为基点，减去企业实际发生的产品成本后产生。这种观点，相对于“成本主义”更具有科学性和时代性，更适合当前市场竞争的需要。

“成本主义”者期望在企业自身所发生的成本额上加上预期的利润，



以此决定售价。这种观点，为使企业获得预期的利润，单方面把企业生产流程中不合理的成本构成部分加在消费者身上。它在当今竞争激烈的经济环境中，显然与市场经济规律和消费者利益是格格不入的。以这种思维指导企业生产经营，不利于降低自己的产品成本，也必然摆脱不了被市场淘汰的结局。

因此，丰田把解决“浪费”的关键放在制造方法上，他们认为，只要改变了制造方法，就可以降低成本，具备更强的竞争力，获得更多的利润。如果能把不直接产生附加价值的人的人事费和没有用上的材料的材料费消除，就是最优秀的制造方法。

2000年8月，丰田汽车公司对旗舰小型车“花冠”进行了全面改版，使花冠车的累计产量超过2400万辆，与德国大众汽车公司的“甲壳虫”并驾齐驱成为世界最畅销的车型。

花冠的改动令人瞩目，打开发动机盖一看，新款车和原来的车型具有完全不同的概念，充满高级感的设计和充实的配置，一扫迄今为止被称为大众车的印象。

获得这项成绩，实际上是丰田“杜绝浪费”的理念得到贯彻实施的结果。丰田汽车公司从2000年夏天开始了减少浪费、降低成本活动的“CCC 21”活动。“花冠”、“CELSIOR”、“皇冠”等这些备受欢迎的汽车款型头一个英文字母都是“C”。“C”的特殊含义是“construction of cost competitiveness”，即指“重新构筑成本竞争力”。

新款花冠车虽然不是“CCC 21”活动的对象，但却预先贯彻了“CCC 21”的宗旨。例如，原来光是转弯时用来支撑身体的辅助拉手就达到35种之多。渡边副总经理说：“将这35种统一成松竹梅3种，就能节约50%以上的成本。”吸取了这些思维的新款花冠车比起旧款车来，不但配置豪华，连价格也比同级别汽车至少低6万日元，在被认为是利润较少的小型车中成功树立起了有利可图的典范。

大野耐一认为“厂家的利润就在制作方法当中”，也就是说，要设法减少浪费降低原价，但是，很多浪费并不是一眼就可以看出的。丰田