

日本精益制造大系
图解生产实务

丰田现场的 人才培养

丰田生产方式的本质并不只是具体的做法，
更体现了一种**育人哲学**！

「トヨタ流」現場の人づくり

[日] 田中正知 著 赵城立 译

東 方 出 版 社

图解
生产实务

丰田现场的 人才培养

「トヨタ流」現場の人づくり

[日] 田中正知 著 赵城立 译

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

精益制造: 丰田现场的人才培育 / (日) 田中正知 著; 赵城立 译. —北京: 东方出版社, 2012. 8

ISBN 978-7-5060-4985-6

I. ①精… II. ①田… ②赵… III. ①丰田汽车公司—工业企业管理—人才管理—经验 IV. ①F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 152576 号

TOYOTA RYU GENBA NO HITOZUKURI
- TOYOTA MOTO SEISAN CHOSABU BUCHO GA AKASU
by MASATOMO TANAKA
Copyright © MASATOMO TANAKA 2006
All rights reserved

Simplified Chinese translation copyright © Oriental Press. 2011
Original Japanese edition published by THE NIKKAN KOGYO SHIMBUN, LTD.
Simplified Chinese translation rights arranged with THE NIKKAN KOGYO SHIMBUN, LTD.
through NISHIKAWA COMMUNICATIONS CO., LTD.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2011-4820 号

精益制造: 丰田现场的人才培育

(JINGYI ZHIZAO: FENG Tian XIANCHANG DE RENCAI PEIYU)

作 者: [日] 田中正知

译 者: 赵城立

责任编辑: 申 浩

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2012 年 8 月第 1 版

印 次: 2012 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 7

字 数: 120 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-4985-6

定 价: 30.00 元

发行电话: (010) 65210059 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

中文版寄语

2006 年，本书在日本刚刚出版，当时的丰田正与占据世界第一宝座的美国通用展开较量，其销售额超过了 20 兆日元，营业利润预计也将超过 2 兆日元。那时，似乎没有人怀疑丰田会在数年内超过通用，成为世界第一的汽车公司。

但是，像笔者这样从丰田毕业的改善者们，却从几年前就预感到了危险信号。一个是，企业的利润本应是通过提供顾客需要的好商品，使顾客得到满足后作为结果得到的，而事实却是赚钱似乎被当成了目的。另一个是，人才培养跟不上急速扩张的速度。

从这种对丰田的危机感出发，笔者将在丰田时从诸多前辈处学习，并到 2000 年为止在工厂现场一直实践过

的经验，尤其是对其背后的观察方法、思维方式进行了总结。2005年，这些关于丰田生产方式本应有的形态的总结得以成书出版，书名为《会思考的丰田现场》。

本书是作为《会思考的丰田现场》的续篇撰写的，对于“缩短过程时间”和现场“育人”的重要性及具体做法特别进行了强调，并介绍了基本原理。其中，育人的基本原理是创立“丰田生产方式”的大野耐一先生自身也经常使用的，即“给出明确的课题和期限，具体解决方案让本人去思考，对结果进行公正的评价”。

笔者从2001年开始在工科大学执教，以此为契机，将学生们分为每20个人一组，然后开办讲座，规定“用自己的头脑和方式使用三合板制作小艇，并进行200米的竞划比赛。比赛中小艇翻掉的组将被视为不合格”。这样，在大学教育里对育人基本原理的效果进行了实证，其效果是非常好的。制造专业的学生一共有180名，虽然规模不大，但到2011年为止，每年都会参加大学的机器人竞赛。这件事在本书中有详细的记载。

2008年，正如包括笔者在内的改善者们担心的那样，丰田出现了大幅赤字，也许有些讽刺意味，但本书中所写的内容却不幸言中了。现在的丰田正在创业者的孙子丰田章男社长的领导下，向着笔者所说的“丰田本应有的形态”进行回归重建。

长期以来中国经济可以说是一帆风顺地实现了快速

成长。但是，由希腊债务开始引发的货币危机使欧洲的经济景气陷入低迷，美国也陷入了困境，中国的出口势必受到严重影响。在中国国内，同时还面临人口老龄化日趋严重、劳动力不足、人件费高涨等问题。

这些事实也说明，中国已经步入先进国家行列，中国的大型企业也开始面临与世界大型企业相同的课题。如此看来，产生于日本的企业，深受中国传统文化的影响，甚至还要将四书五经作为必读书，再加上笔者所撰写的“本流丰田方式”等，可以说都是与中国企业同宗的，因而也必将适合中国企业。

这里，对在中国正在进入新形势的情况下，挑选本书作为必读之书，并亲自翻译联系出版的赵城立先生，由衷地表示感谢。

希望本书能够被尽可能多的中国读者阅读，如果能为大家在实现美好社会的过程中作出些许贡献，笔者将不胜荣幸。

田中正知

2012年3月

推荐序一

就在一年前，我曾有幸为田中正知教授的著作《会思考的丰田现场》作序。一年过去了，很高兴地看到田中教授又有新书问世，更为高兴的是，这次本人又有幸能为他的新书《丰田现场的人才培育》作序。

与日本企业结缘要追溯至 1989 年，当时本人正在美国哥伦比亚大学商学院攻读博士学位。20 世纪 80 年代的美国对日本管理模式十分感兴趣，学术界和企业界都认真研究日本管理模式及其对美国企业的借鉴意义。《日本第一》《丰田管理模式》《Z 理论》等书籍在美国风靡一时。但是众多学者和专家都把重点放在丰田管理模式的模式、技能、方法上，而忽略了日本管理模式的社会文化环境土壤和丰田高管对人的极度重视。田中

教授《会思考的丰田现场》的问世弥补了这一缺憾，他认为丰田管理模式背后所揭示的以人为本的哲学理念和思想是丰田管理模式的基石。田中教授通过自己在丰田工作多年的体验和对丰田管理理念的深刻认知，把丰田管理模式蕴含的经营理念 and 哲学传授于世人，让大家真正认识到丰田管理模式不仅仅是简单的现场管理、单纯的操作手段、高度的自动化，其核心要义更涉及一个企业对自身的准确定位，涉及公司高管对企业短期、中期、长期目标的判断和他们身上体现出的使命感和对人性的尊重的价值观。更重要的是，丰田管理模式关系到公司的每一名员工，以及他们对工作的执著追求和对企业文化及理念发自内心的认同。

但令人意想不到的，过去几年中关于丰田公司的种种负面消息屡见报端，召回事件层出不穷，让消费者在质疑丰田品质的同时，也不禁对丰田一直以来奉行的丰田管理模式打上了一个问号。丰田真的变了吗？丰田管理模式还有效吗？那些在自己企业中也开始实践丰田管理模式的企业家是否应该重新选择更先进的管理模式和理念？

《丰田现场的人才培育》正是在这种背景之下出版的。

人本主义是丰田取得成功的决定因素。田中教授认为，人是企业繁荣和持续发展的基础，没有高素质、高

效率、高度负责的员工，没有对企业忠诚的员工，任何组织无论如何都是无法做大做强，无法基业长青的。田中教授在其《会思考的丰田现场》中指出，丰田管理模式所体现出的对人性的尊重，并非是简简单单的终身雇佣制度。丰田管理模式强调的是让员工从内心真正感悟到，工作不是枯燥的，而是有意义的。员工要对自己的工作有归属感。在新书《丰田现场的人才培育》中，田中教授再次指出丰田管理模式中的自动化、准时化等做法是建立在对人性的尊重、让工人充分发挥出潜力和积极性的政策基础之上的。为了保障员工的积极性和工作热情，丰田制定了不解雇员工的政策，让每名员工都感受到公司就是自己的家。

田中教授在本书的序言中作了概括性的总结：“如果说今天的丰田还算成功的话，那么也正是因为通过丰田生产方式的实践在育人上取得了成功，才能取得这样的成绩。”重视技术，尊重员工，软件和硬件完美结合，是丰田管理模式成功的核心。这对于中国企业把握丰田管理模式精髓具有重要的现实意义。发展培育员工是丰田管理模式的秘密武器。人才培育是丰田取得成功的第一要素。丰田管理的每一个步骤，从自动化、准时化、零库存，到看板制度、产品质量、品牌管理，都必须与员工的积极性和创造性完美地结合在一起。在21世纪的今天，对丰田管理模式下简单结论，认为丰田管

理已经落后的企业家和学者，正是忽略了丰田管理发展培育人才这一核心要素。通过不断竞争和总结经验教训，丰田一定会不断发展，基业长青。

在当前国际形势发生巨变，企业经营伦理道德出现混乱的时代，田中教授的新书出版更具有重要的社会意义。田中教授希望这本书能够把实践了多年的丰田育人法运用到社会的各个领域和不同企业组织之中，以消除目前社会上存在的种种弊端，解决企业发展中出现的瓶颈问题，以便提升企业的核心竞争力，为人类造福。田中教授认为，丰田管理模式中的人才培养方法“就是古代日本人的处事方法、家族观、社交方法等，是以作为日本人理所当然的行为和价值观为基础的，是为了更好地生存必须与其他人一起努力的思想”。丰田不仅为企业培养出优秀的员工，更为社会培育出卓越的社会公民。这种理念对社会进步和人类发展，具有积极的意义。

北京大学国家发展研究院教授

北大国际 BiMBA 院长

杨壮

推荐序二

今年春节期间，赵城立博士来电邀请为本书的中文版新书作序，当发现原著作者竟然就是我神交仰慕已久的田中正知先生时，在倍感荣幸之余，我马上欣然应允。

2009年读本书台湾翻译版时，我曾感动异常并在书上写满了密密麻麻的感想，正是这本书，把我从过去迷恋技术方法的谬误中拯救出来，所以我当时在书上就总结了一段话：如果有人问我，丰田最值得学习的是什么？我的答案将会是：能够让人们愿意、能够、持续不断而且有效地致力于正确的改善活动以打造对抗无常变化的快速响应能力，实现共存共荣、追求永续经营的哲学和方法！这正是丰田数十年来上下交相探索和努力追

求的理想和信仰。本书作者所谆谆教诲的也正是实践这种经营哲学的方法。

这是一本把“大道”提炼到“至简”的好书，其中许多看似轻描淡写的一句话、看似简单至极的一个案例，在在都体现出在实务上千锤百炼后的智慧结晶。因此，我诚挚地建议所有读者紧紧地把握住这个原点来研读本书，耐心体味作者的“微言大义”，相信必有巨大的收获。

以下谨就我个人的读书心得与读者作些分享。

作者先以“消除对丰田生产方式的误解”破题，点出许多人对丰田生产方式的误解，指出许多企业在导入丰田生产方式时只注重各种表象，而忽略其本质，从而导致导入企业陷入“徒具其形，尽失其神”的误区。真正的丰田生产方式是一种经营哲学，其哲学内涵不仅止于表面的“象”，还必须兼顾其“体（本质）”与“用（作用）”的完整性，一个有生命的整体才是对丰田生产方式的完整描述。作者随后又重点说明了丰田生产方式的四大根本思想（尊重人性、诸行无常、共存共荣、现地现物实情实态）对于建立持续改善文化的重要作用，并针对最重要的驱动因“人才培育”展开了详细的论述。

就“诸行无常”而言，丰田认为诸如最终消费者需求改变、外汇市场的汇率浮动等国际经济动态、政治局

势、原材料价格暴涨、人手短缺等外部因素的波动和变化，再加上零件交货的延迟、电脑系统的故障等内部因素的波动和变化，都必然牵动或引发整个运营系统更多的连锁变化并为此付出昂贵的代价。大部分的内部波动和变化大都可以通过改善来消除，这也是一般企业对丰田方法接触、研究得最多的领域，改善的重要性自不在话下。至于面对无可避免的各种外部变化，唯一能做的就是“快速有效的响应”！因此，“打造整个企业快速响应的能力”理所当然地就成为所有员工都必须共同努力的核心课题。

就“共存共荣”而言，丰田把自己定位为满足各方需求的平台，并希望这个平台能够让需求各方从中获利。这种兼善天下的胸襟，正是丰田成功凝聚各方力量、打造一个伟大集团的关键。“共存共荣”是说起来容易、做起来无比困难的一件事。为了实现这一伟大理想，丰田首先提出以先客户、次社区与供应商、三员工、四股东的排序原则，来梳理各方需求的冲突，厘清企业价值观的排序；其次，就如何实现共存共荣而言，丰田的方法论又回归到追求整条需求链与供应链的“刚好及时”的最高指导原则。因为“刚好及时”不但是在追求整条供应链参与各方对“诸行无常”的快速响应能力，同时也等于是在追求整条供应链参与各方“以最少的资金，做最大的事业”，大家共同来实现这个理想就

能互蒙其利。

就“尊重人性”而言，丰田认为只有通过改善活动将日常工作中存在的许多浪费性的、无价值的活动、作业和动作加以消除，才能把人们从无价值的工作中解放出来，然后专心一意地去做有价值的事情。也就是说，改善的作用就是为了让人们能够去做真正有价值的事情，这也是丰田所谓的“体现人性的价值”的第一层意义。在具体行动上，丰田不但全心全意鼓励人们努力为自己、为他人改善工作以提升工作的价值、体现人性的尊严，甚至据此制定了很多改善的原则。与此同时，丰田更加看重自尊需求与自我实现需求（马斯洛“需求5阶段说”中的后两种需求）的满足。要满足这两种心理层面的需求，除了前面提过的“把人们从无价值的工作中解放出来，然后专心一意地去做有价值的事情”的利他意义之外，最重要的就是通过改善活动让员工体验到自己的成长、对自我能力的认同、发挥潜能实现自我的喜悦（利己的价值），实现第二层“利己意义”。简言之，丰田的成功就是以改善活动的利己和利他意义来激活全员参与改善活动的内在动力（潜能）。

为了打造对变化（“诸行无常”）的快速响应能力、实现所有相关方的“共存共荣”以保证企业能够永续经营、体现人性的价值（“尊重人性”），都需要通过改善来实现，这就是为什么“持续改善”会被丰田摆

在如此重要的位置的原因。

当一个企业相信持续改善的重要性，就能够理解由管理层为改善创造动力、化解阻力是理所当然的，所有的困难和障碍都是管理层必须共同面对并努力解决的。当这个信念一产生，上述所有的对策、作为或机制也就必然应运而生。

“造车之前先造人”是丰田人永远信奉的圭臬。不断地为持续改善动力的形成和维持创造环境条件和机制是企业的核心要务，这是丰田成功的关键，也是最值得我们学习的地方。

能够把运营章法与人的心性行为的因果逻辑关系厘清到如此澄澈的地步，因为澄澈所以正确，因为正确所以容易让人相信，所以能够让人心无旁骛不作他想而戮力奉行！这应该也是丰田如此受人尊敬的原因之一吧！

耐心体会，必有感悟！祝愿所有读者都能够通过此书，对丰田生产方式的整体哲学思想与核心精髓有更深刻的理解！在实践丰田生产方式的时候能够把握住清晰、完整而又正确的方向！祝福各位！

中国管理科学研究院企业管理创新研究所副所长

上海精博企业管理咨询有限公司首席顾问

蒋维豪

译者序

本书是继《会思考的丰田现场》之后，田中正知先生在中国出版的第二本书。在与田中先生邮件往来的过程中，我曾经询问过，他的第一本书是从制造哲学的角度出发，第二本书是从育人哲学的角度出发，而这种顺序安排是否也是别具匠心、刻意为之。先生的回答是肯定的，还把我的邮件内容贴到了他的个人博客上。

科学告诉我们“是什么”，哲学告诉我们“为什么”。田中先生一再强调哲学的重要性，就是因为很多企业通常只停留在“是什么”的层次，如所谓的“正确的推进方法是什么”、“推进团队如何建立”、“现场精益的工具、软件是什么”……也就是说，大家往往只将注意力放在表面的做法、工具上，而对于其背后更重

要的“为什么”却很少从哲学角度去思考，或者即使思考了也还未找到正确答案。正是基于这种情况，田中先生先从制造现场的哲学思想入手（即《会思考的丰田现场》），继而推出了本书，讲述育人的哲学思想。

学习过丰田生产方式的人可能都听说过丰田有一句非常著名的话：“造物即造人”。可见，丰田对于育人的重视程度有多高。目前，我国企业普遍面临的问题，也是如何留住人才、如何培养人才。盖因人才流动性太大，才使企业对于花钱育人缺乏信心。这样的结果，就是造成企业更喜欢从外面高薪聘请具有丰富经验的高级人才，而外来和尚念的经往往在他们被视为“外来的”时好听，等他们成为“自己的”时就会被发现“水土不服”。因此，我国的企业管理被夸张地誉为拥有世界上“最低的工资水平，和最高的管理成本”。

如何才能突破这个怪圈呢？难道我国企业只能从外面聘请人才吗？其实，田中先生在本书中所介绍的丰田育人法，就揭示了企业如何在内部培育人才的精髓。只有企业内部培育出的人才，才是最了解企业情况、最能为企业创造价值的。而自己培养出来的人才，成本也要低得多。为什么会这样呢？因为员工为企业服务，并非只是为了工资，他们更需要的是提高自己的个人能力，并通过工作证明自己的价值。

田中先生在书中曾多次提及大野耐一的育人法，即