

普  
华  
经  
管

— 丰田精益管理系列 —

# 丰田

# 精益管理

## 员工关系管理

图解版

郭黎勇 / 主编

# TOYOTA PRODUCTION SYSTEM



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

丰田精益管理系列

# 丰田精益管理：员工关系管理

(图解版)

郭黎勇 主编

人民邮电出版社

## 图书在版编目 (C I P) 数据

员工关系管理: 图解版 / 郭黎勇主编. —北京: 人民邮电出版社, 2015. 3  
(丰田精益管理系列)  
ISBN 978-7-115-38521-5

I. ①员… II. ①郭… III. ①丰田汽车公司—工业企业管理—人事管理—经验 IV. ①F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 026102 号

## 内 容 提 要

员工关系管理是企业增强员工凝聚力、向心力、战斗力的重要手段。融洽、和谐的员工关系能让企业形成互相帮助、协调开展工作的良好氛围, 进而不断提高员工满意度。

本书采用丰田精益管理的思想, 涵盖了员工关系管理工作15个方面的内容, 具体包括建立沟通机制、员工激励管理、员工纪律与奖惩、员工关怀管理、企业文化活动、薪酬与福利、员工满意度调查、离职员工管理、职业生涯规划、心理健康辅导、员工冲突管理、劳动合同管理、劳动争议管理、员工类别管理、人力资源信息化管理。本书可以帮助企业建立科学的员工关系管理体系, 确保企业顺利、平衡地开展生产工作。

本书适合各类企业的中高层管理者、人力资源管理人员、行政管理人员、企业培训师、咨询师, 以及高校相关专业师生阅读和使用。

---

◆ 主 编 郭黎勇  
责任编辑 刘 盈  
执行编辑 贾璐帆  
责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16  
印张: 17.5 2015年3月第1版  
字数: 170千字 2015年3月北京第1次印刷

---

定价: 55.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

# P 前言

## REFACE

伴随国内外市场竞争越来越激烈，许多中小企业的产品利润空间越来越小。原材料价格成倍上涨、劳动力成本快速上升、企业融资困难、产品积压严重，这些因素都严重影响了中小企业的发展，使不少中小企业在经营中举步维艰。但从另一个角度来看，这些因素将会促使企业进行产业升级、科学管理、提升生产力、节约成本、减少浪费、提高效率。那么，如何才能使企业在目前这种竞争激烈的环境中更好地生存、发展与壮大呢？我们认为丰田精益管理就是一种非常有效的解决办法。

丰田精益管理是由丰田汽车集团缔造的一种生产方式（Toyota Production System, TPS），它可以说是世界制造史上的一大奇迹。以丰田生产方式和经营管理方法为标志的日本制造业，对“生产方式”“组织能力”“管理方法”进行了创新，改变了21世纪全球制造业的存在形式和秩序。就我国企业的实际情况来讲，实现高品质、低成本生产的最大困扰，从根本上说并不是设备、资金、材料、技术、人才等经营资源本身，而是缺少能够使这些经营资源最有效地发挥作用的“生产方式”“组织能力”“管理方法”。

丰田精益管理实质上是一种独特的企业管理理论和方法，它以识别管理中的浪费并持续地减少浪费为核心思想，通过一系列方法和工具来定义管理中的问题。企业能通过精益管理来测量浪费，分析浪费产生的时间、区域、过程和原因，进而获得系统减少浪费的方法，并能通过使改进措施标准化来实现管理效率的提高。丰田精益管理注重用最少的投入获取最大的效益，即“在需要的时候，按需要的质与量，生产所需的产品”。丰田精益管理最显著的特点是强调客户对时间和价值的要求，以科学合理的制造体系来组织为客户带来增值的生产活动，缩短生产周期，从而显著提高企业适应市场瞬息万变的能力。

然而，有许多中小企业却不敢实施丰田精益管理，担心丰田精益管理要求投入大量的资源而企业承受不起；担心自行推广、实施丰田精益管理有难度以致企业无从下手；担心请外部专家进行辅导成本高，却达不到理想的目的；担心企业自身人员素质达不到丰田精益管理活动推广的要求；担心丰田精益管理推进速度慢，影响企业正常运转等。其实，丰田精益管理对企业在硬件方面的投入要求并不多，最主要的是时间的投入以及坚持正确的方式、方法。

我们的咨询老师在辅导企业推行丰田精益管理活动的过程中，发现有些中小企业虽然也轰轰烈烈地推广过该类活动，然而效果并不理想。究其原因，原来许多企业只是照搬优秀企业的一些样板，而没有真正地理解丰田精益管理活动的意义及推广的步骤、技巧、实施要领等。

基于此，我们对自己在实际辅导企业推行丰田精益管理活动过程中积累的经验进行归纳、总结，组织众多工作在企业一线的实战专家策划、编写了这套“丰田精益管理系列”图书，以帮助中小企业走出困境，更好地适应复杂多变的市场要求。该系列图书包括10本，具体为：

- ★《丰田精益管理：现场管理与改善（图解版）》
- ★《丰田精益管理：物料与仓储管理（图解版）》
- ★《丰田精益管理：采购与供应商管理（图解版）》
- ★《丰田精益管理：员工关系管理（图解版）》
- ★《丰田精益管理：成本控制与管理（图解版）》
- ★《丰田精益管理：TPM推进体系建设（图解版）》
- ★《丰田精益管理：生产事故防范（图解版）》
- ★《丰田精益管理：人力资源风险控制与管理（图解版）》
- ★《丰田精益管理：职业健康安全（图解版）》
- ★《丰田精益管理：企业文化建设（图解版）》

“丰田精益管理系列”图书的特点是内容深入浅出、文字浅显易懂，作者将深奥的理论用平实的语言讲出来，让初次接触丰田精益管理的企业管理人员也能看得懂、看得明白。同时，本系列图书利用图解的方式，能使读者阅读更轻松、理解更透彻、应用更方便。另外，本系列图书特别突出了企业在管理实践过程中的实际操作要领，读者可以结合自身情况分析和学习，并直接应用于工作中，具有很高的参考价值。

本书由深圳第二高级技工学校郭黎勇老师主编，安建伟、宁小军、陈超、车转、陈宇娇、成晓霞、程思敏、郭鹏丽、蒋昆波、李建伟、李相田、马晓娟、王丹、王雅兰、王振彪、武晓婷、徐亚楠、赵娜、赵仁涛、谭双可、冯永华、李景安、吴少佳、赵静洁、唐晓航、陈海川、马会玲、卢硕果、庞翠玉、闻世渺、唐琼参与了本书的资料收集和编写工作，滕宝红对全书相关内容进行了认真细致的审核。

本书在编写过程中，得到了广东省中小企业发展促进会、深圳市时代华商企业管理咨询有限公司、山西管理职业学院等咨询机构、职业学院及相关企业的支持与配合。在此，作者向他们表示衷心的感谢。

# C 目 录

## CONTENTS

<b>导 读</b>	<b>从细节着手搞好员工关系</b> .....	1
	一、精益管理的起源.....	1
	二、员工关系管理的目的.....	2
	三、员工关系管理的内容.....	3

## 第1章 建立沟通机制

沟通是开展一切工作的前提，没有沟通，人力资源经理就很难有效地开展日常工作，人力资源经理要充分认识到沟通的重要性，发现问题要及时解决。员工的内部沟通主要分为正式沟通与非正式沟通两大类。

<b>第1节</b>	<b>新员工入职沟通</b> .....	7
	1.1 招聘面试沟通.....	7
	1.2 岗前培训沟通.....	9
	1.3 试用期间沟通.....	10
	【范本1-1】员工转正申请表.....	12
<b>第2节</b>	<b>职位变动沟通</b> .....	13
	2.1 职位变动类型.....	14
	2.2 岗位调动流程.....	14
	2.3 职位变动沟通要点.....	14
<b>第3节</b>	<b>离职面谈管理</b> .....	15
	3.1 离职面谈的内容.....	16
	3.2 离职面谈的流程.....	17
	【范本1-2】员工离职面谈记录表.....	19

### 第2章 员工激励管理

在现代企业中，人才是企业发展的最重要的驱动因素。企业能否成功地留住人才，充分发挥人才应有的作用，是企业精益化管理工作的一个重要组成部分。因此，建立和实施激励制度，激发、调动组织成员的工作积极性，使员工的边际努力最大化，将成为企业持续发展和在竞争中获胜的关键。

<b>第1节</b>	<b>激励的制度化</b> .....	25
1.1	员工激励理论基础.....	25
1.2	激励制度的建立.....	27
<b>第2节</b>	<b>激励的方式</b> .....	28
2.1	为员工设定工作目标.....	28
2.2	实行工作轮换制度.....	29
2.3	进行工作扩大化安排.....	29
2.4	培育良好的学习环境.....	29
2.5	评选优秀员工.....	30
<b>第3节</b>	<b>激励机制的建立</b> .....	30
3.1	激励机制的步骤.....	31
3.2	建立激励机制的要点.....	31

### 第3章 员工纪律与奖惩

一个企业要想生存下去，没有纪律是不行的。严明的员工纪律可以改变员工的精神面貌，提高员工的工作效率。如果员工的行为违反了企业的规章制度，就要遵照规章制度对其进行适当的处分。

<b>第1节</b>	<b>员工考勤管理</b> .....	37
1.1	考勤管理的内容.....	37
	【范本3-1】常见缺勤事项.....	38
	【范本3-2】员工考勤表.....	38
1.2	员工加班管理.....	41
	【范本3-3】加班申请单.....	42
1.3	员工出差管理.....	42
	【范本3-4】出差申请单.....	43

<b>第2节</b>	<b>奖励的方式</b> .....	44
2.1	月度奖项.....	44
2.2	半年奖项（1~6月、7~12月）.....	45
2.3	年度奖项.....	46
<b>第3节</b>	<b>纪律处分</b> .....	46
3.1	纪律处分的流程.....	46
3.2	纪律处分的方式.....	48

## 第4章 员工关怀管理

近年来，市场竞争日趋激烈，员工在工作、心理等方面的压力随之加大。如何给企业员工减压，增强员工对企业的归属感已成为企业人力资源管理工作的核心问题。员工关怀计划和福利计划的制订和实施，能让员工拥有阳光心态，营造一个和谐、融洽的团队氛围，提高员工对企业的满意度和归属感。

<b>第1节</b>	<b>员工关怀的类型</b> .....	53
1.1	新员工的关怀.....	54
1.2	长期出差及外派员工的关怀.....	54
1.3	核心人才的关怀.....	55
1.4	普通员工的关怀.....	56
<b>第2节</b>	<b>女员工特殊权益保护</b> .....	57
2.1	女员工特殊权益保护的内容.....	58
2.2	女员工特殊权益保护专项集体合同.....	58
<b>第3节</b>	<b>员工关怀的方法</b> .....	60
3.1	管理层的关怀.....	60
3.2	企业环境的关怀.....	60
3.3	建立关怀的企业文化.....	61

## 第5章 企业文化活动

企业文化作为一种企业管理工具，其主要作用在于把企业价值观渗透到企业经营管理的各个方面、各个层次和全过程，用文化的手段、文化的功能、文化的力量促进企业整体素质、管理水平和经济



效益的提高。在企业文化建设中，最有效的手段是通过开展各种文体活动来教育和引导企业员工。

<b>第1节</b>	<b>员工活动实施流程</b> .....	67
1.1	策划撰写活动方案.....	67
1.2	活动实施流程.....	69
<b>第2节</b>	<b>企业文体活动类型</b> .....	70
2.1	企业员工培训活动.....	71
2.2	文体活动内容及安排.....	71
<b>第3节</b>	<b>企业户外拓展训练</b> .....	73
3.1	拓展训练课程的设计.....	73
3.2	拓展训练的流程.....	74
3.3	拓展训练的安全.....	75
3.4	拓展训练成功的要点.....	76
3.5	常见室外拓展训练内容方案.....	77

## 第6章 薪酬与福利

在企业运营过程中，尽管精神激励仍然需要，但物质激励更为有效和普遍。薪酬体系体现了组织对员工的物质激励，而且可以吸引、留住、激励组织所需的人才。

<b>第1节</b>	<b>薪酬体系设计</b> .....	83
1.1	薪酬调查.....	83
1.2	激励性薪酬设计.....	85
<b>第2节</b>	<b>企业福利管理</b> .....	88
2.1	制定企业福利政策.....	88
2.2	员工福利的构成.....	89
<b>第3节</b>	<b>绩效考核管理</b> .....	93
3.1	绩效考核管理的内涵.....	93
	【范本6-1】考核者组成表.....	94
3.2	绩效考核实施步骤.....	96
	【范本6-2】一般、主办职能年中/年终工作绩效考核资料.....	96

【范本6-3】监督、指导职能绩效考核资料表.....	97
【范本6-4】工作成绩考核表.....	98
【范本6-5】工作成绩考核结果一览表.....	99

## 第7章 员工满意度调查

员工满意度指数是衡量员工关系良好与否的晴雨表，而员工满意度调查则是员工关系建设的基础。通过员工满意度调查，企业可以对管理工作进行全面审核，管理层能够有效地诊断企业潜在的问题，了解企业决策和变化对员工的影响，进而减少和纠正生产率低、损耗率高、人员流动率高等紧迫问题，保证企业工作效率，实现企业最佳经济效益，达到企业精益化管理的目标。

<b>第1节 员工满意度调查的内容</b> .....	105
1.1 员工满意的要素.....	105
1.2 员工满意度调查的目的.....	106
1.3 员工满意度的表现.....	106
1.4 满意度调查的维度.....	107
<b>第2节 员工满意度调查的方法</b> .....	108
2.1 满意度调查方法的特点与比较.....	108
2.2 问卷调查法.....	109
【范本7-1】明尼苏达满意度问卷（MSQ）短式量表.....	110
2.3 访谈调查法.....	111
【范本7-2】员工座谈会访谈表.....	114
【范本7-3】员工满意度调查问卷.....	114
<b>第3节 员工满意度调查的流程</b> .....	118
3.1 取得管理层支持.....	119
3.2 计划实施时间等细节.....	119
3.3 制定调查方案.....	120
【范本7-4】年度员工满意度调查方案.....	120
3.4 与员工沟通.....	121
3.5 收集调查资料.....	121
3.6 分析并作出报告.....	121
【范本7-5】年度员工满意度报告.....	122
3.8 分享调查结果.....	124

3.8 与员工沟通调查结果.....	125
3.9 制订改进计划.....	125
3.10 对改进行动进行跟踪.....	125

## 第8章 离职员工管理

对许多企业，尤其是高成长性、中小型高科技企业来说，离职员工管理已成为人力资源工作的热点和难点。对离职员工不适当的处理方式往往会给企业造成不良的影响。对于紧缺型岗位，替换一名员工的成本相当于该岗位全年工资支出的1.5倍。所以，做好离职员工管理工作是企业实施精益化管理过程中一个非常重要的内容。

<b>第1节 离职流程管理</b> .....	129
1.1 离职管理的要点.....	129
1.2 辞职管理的要点.....	131
【范本8-1】员工辞职申请表.....	132
【范本8-2】员工离职应办事项表.....	133
【范本8-3】工作内容交接表.....	135
<b>第2节 离职面谈管理</b> .....	136
2.1 离职面谈前的准备.....	136
2.2 离职面谈的内容.....	136
【范本8-4】员工离职面谈表.....	137
<b>第3节 员工辞退管理</b> .....	138
3.1 辞退原因.....	138
【范本8-5】辞退情况一览表.....	138
3.2 辞退员工流程.....	139
3.3 辞退面谈.....	140
3.4 辞退员工反应处理策略.....	140

## 第9章 职业生涯规划

职业生涯规划是指一个人对职业生涯乃至人生进行持续的、系统的计划的过程，它包括职业定位、目标设定、通道设计三部分内容。企业为员工做职业生涯规划时，要在员工个人发展与组织发展相

结合的基础上,对员工职业生涯的主客观因素进行分析、总结和测定,以确定其事业奋斗目标,并为其实现这一目标,编制相应的工作、教育和培训等行动计划。

<b>第1节</b>	<b>职业生涯规划管理</b> .....	145
1.1	职业生涯规划管理的目的.....	145
1.2	职业生涯规划的要件.....	146
	【范本】个人成长阶段特点分析表.....	147
1.3	职业生涯规划的方法.....	147
1.4	职业生涯规划的流程.....	148
<b>第2节</b>	<b>职业定位管理</b> .....	150
2.1	职业定位的内涵.....	150
2.2	职业定位的类型.....	151
2.3	职业定位的方法.....	152
<b>第3节</b>	<b>目标设定要点</b> .....	154
3.1	职业生涯目标设定的步骤.....	154
3.2	职业生涯各阶段目标规划的特点.....	154
3.3	职业生涯目标设定的方法.....	155
<b>第4节</b>	<b>职业通道设计管理</b> .....	157
4.1	职业通道模式.....	157
4.2	员工职业发展通道的建立步骤.....	157
4.3	职业发展通道设计的注意事项.....	158

## 第10章 心理健康辅导

长期以来,企业在安全管理过程中对“物的安全”的关注超过了对“人的安全”的关注,忽视了对员工心理安全的关注,使得部分员工的不健康心理长期存在,给企业的安全生产埋下了隐患。因此,解决员工的心理安全问题,提升员工的安全感直接关系到企业的稳定和健康发展,具有深刻的社会意义和重大的现实意义。

<b>第1节</b>	<b>员工心理健康分析</b> .....	163
1.1	员工心理健康管理的内容.....	163
1.2	员工心理压力管理.....	164

<b>第2节</b>	<b>员工心理健康援助计划</b> .....	167
2.1	员工心理援助管理 .....	167
2.2	员工心理援助计划（EAP）的实施流程 .....	169
<b>第3节</b>	<b>员工心理危机管理</b> .....	170
3.1	心理危机的产生 .....	171
3.2	治疗性干预 .....	172
3.3	自杀危机干预 .....	173

## 第11章 员工冲突管理

---

人际冲突在组织中是不会消失的，只要人是组织的参与者，那么冲突也会“参与”到组织中来。企业员工冲突管理是企业实施精益化管理的重点之一。企业管理人员必须学会正确看待和处理不同意见，理解不同的观点，充分利用双向沟通或争论来有效控制和化解冲突。

<b>第1节</b>	<b>冲突管理的内容</b> .....	179
1.1	冲突的产生 .....	179
1.2	冲突的分类 .....	181
1.3	冲突与绩效的关系 .....	182
<b>第2节</b>	<b>冲突处理的程序</b> .....	183
2.1	冲突处理的步骤 .....	183
2.2	冲突的控制方法 .....	185
2.3	纪律处分的方法 .....	186
<b>第3节</b>	<b>高效沟通管理</b> .....	189
3.1	高效沟通的流程 .....	189
3.2	不同类型对象的沟通技巧 .....	191

## 第12章 劳动合同管理

---

劳动合同是企业人力资源管理的重要工具和手段。劳动合同管理的内容主要包括劳动合同的订立、履行、变更、解除、终止和续订。

<b>第1节</b>	<b>劳动合同管理流程</b> .....	197
1.1	劳动合同的签订.....	197
1.2	劳动合同的续签.....	198
1.3	劳动合同的变更.....	199
1.4	劳动合同的终止.....	199
1.5	无固定期限劳动合同管理.....	202
<b>第2节</b>	<b>劳动合同的具体内容</b> .....	204
2.1	法定必备条款.....	204
2.2	商定条款（约定条款、补充条款）.....	206
	【范本】××实业有限公司劳动合同.....	207
<b>第3节</b>	<b>合同风险防范管理</b> .....	208
3.1	合同签订前的风险防范.....	208
3.2	试用期的管理及风险防范.....	210
3.3	劳动合同订立的管理及风险防范.....	212

## 第13章 劳动争议管理

劳动争议又称劳动纠纷，是指劳动关系当事人即用人单位与劳动者之间因劳动的权利和义务产生分歧而引起的争议。我国现行的劳动争议解决机制具体表现为“一调一裁两审”制，包括劳动争议协商、劳动争议调解、劳动争议仲裁及劳动争议诉讼共四种形式。其中，劳动争议调解是解决劳动争议最稳妥的方式之一。

<b>第1节</b>	<b>劳动争议内部调解</b> .....	217
1.1	劳动争议的内容.....	217
1.2	劳动争议调解委员会调解流程.....	218
<b>第2节</b>	<b>仲裁诉讼程序管理</b> .....	220
2.1	劳动争议仲裁注意要点.....	221
2.2	劳动争议仲裁的流程.....	222
2.3	劳动争议诉讼的程序.....	223
2.4	劳动争议案件的管理.....	224
	【范本】劳动争议仲裁申请书.....	225

<b>第3节</b>	<b>劳动争议举证管理</b> .....	226
3.1	劳动争议举证的内容.....	226
3.2	劳动争议案件的证据管理 .....	227
3.3	举证的风险防范.....	228

## 第14章 员工类别管理

企业与企业的重要区别在于人力资源，人力资源与人力资源的重要区别就在于对员工的管理方式。企业要做好员工关系管理、培养出优秀的人才，就需要对员工进行科学的分类和管理。一般来说，企业可以按照高层、中层和基层，男性和女性，核心和非核心，技术类和非技术类等常规标准对员工进行分类管理。企业对员工进行分类管理的目的是提升员工和管理者的素质，提高企业的管理水平，保证企业的可持续发展。

<b>第1节</b>	<b>新入职员工管理</b> .....	233
1.1	新入职员工的特点.....	233
1.2	新入职员工的培训内容.....	234
1.3	新入职员工管理的注意事项 .....	235
<b>第2节</b>	<b>在职员工管理</b> .....	235
2.1	在职员工的特点.....	236
2.2	在职员工的教育培训.....	236
2.3	在职员工管理的注意事项 .....	237
<b>第3节</b>	<b>女员工管理</b> .....	239
3.1	女员工的特点.....	239
3.2	女员工的培训内容.....	240
3.3	女员工管理的注意事项.....	240
<b>第4节</b>	<b>基层管理人员管理</b> .....	242
4.1	基层管理人员的特点.....	242
4.2	基层管理人员的培训内容 .....	243
4.3	基层管理者管理的注意事项 .....	244
<b>第5节</b>	<b>实习生管理</b> .....	245
5.1	实习生的特点.....	245

5.2 实习生的学习内容.....	245
5.3 实习生管理的注意事项.....	246

## 第15章 人力资源信息化管理

员工信息管理对企业来说很重要。员工信息管理是指利用软件或是企业自有的表格,把员工的个人信息全部记录下来,以备急用。企业一般使用ERP管理员工信息。ERP是英文Enterprise Resource Planning的缩写,意思是企业资源规划。ERP把企业的物流、人流、资金流、信息流统一起来进行管理,以求最大限度地利用企业现有资源,实现企业经济效益的最大化。

<b>第1节</b> 人力资源信息化管理系统的特点.....	251
1.1 人力资源信息化管理系统的作用.....	251
1.2 人力资源信息化管理系统的功能模块.....	252
<b>第2节</b> 人力资源信息化管理系统的建设.....	254
2.1 人力资源信息化建设的模式.....	254
2.2 人力资源信息化管理系统的建设流程.....	255
<b>第3节</b> 人力资源信息化管理软件的选择.....	256
3.1 选择软件供应商的要点.....	256
3.2 人力资源信息化管理软件的选择步骤.....	257
【范本】软件供应商选择评分表.....	258
3.3 常用ERP软件的特点.....	259
3.4 开源ERP系统比较.....	261
<b>参考文献</b> .....	263



# 导读 从细节着手搞好员工关系

## 一、精益管理的起源

随着企业间竞争的加剧和整体经济增长逐步放缓，企业面临的经营环境也日益严峻。比如，企业内部生产成本的提高（包括劳动力成本、原材料成本、物流成本等）、企业外部环境的变化以及人民币汇率的上升等都给我国的企业带来了新的挑战。在这个新的背景下，企业必须进一步细化运营战略，进行精益化管理。

随着人类生产技术的进步以及市场竞争环境的改变，商品生产经历了手工作坊小批量生产、机械化大规模生产和精益化生产的发展过程，具体如图1所示。

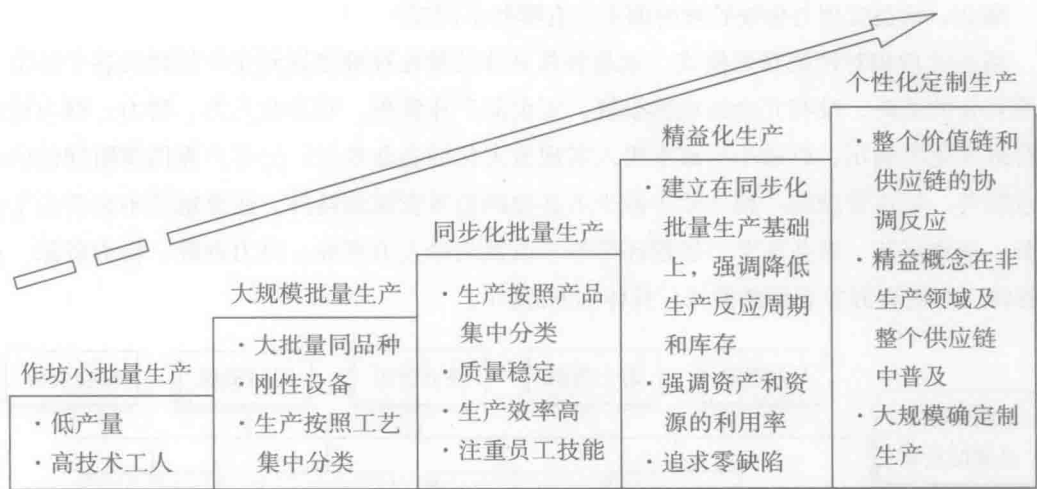


图1 精益生产进化路线图

从20世纪初福特汽车公司实现了通用零件的互换，使生产率大幅度提高开始，到随后大规模生产模式的逐步建立和完善，实行大批量生产模式的企业获得了巨额利润。在20世纪70年代日本汽车大规模进入美国市场后，美国汽车工业面临重大压力，美国工业界、学术界开始重视与思考这一重大的市场变化。美国麻省理工学院在做了大量的调查和对比后，认为高质量、低消耗的生产方式是最适合于现代制造企业的一种生产组织管理方式，并将其称为精益生产。精益生产方式的形成过程可以划分为四个阶段，具体如图2所示。