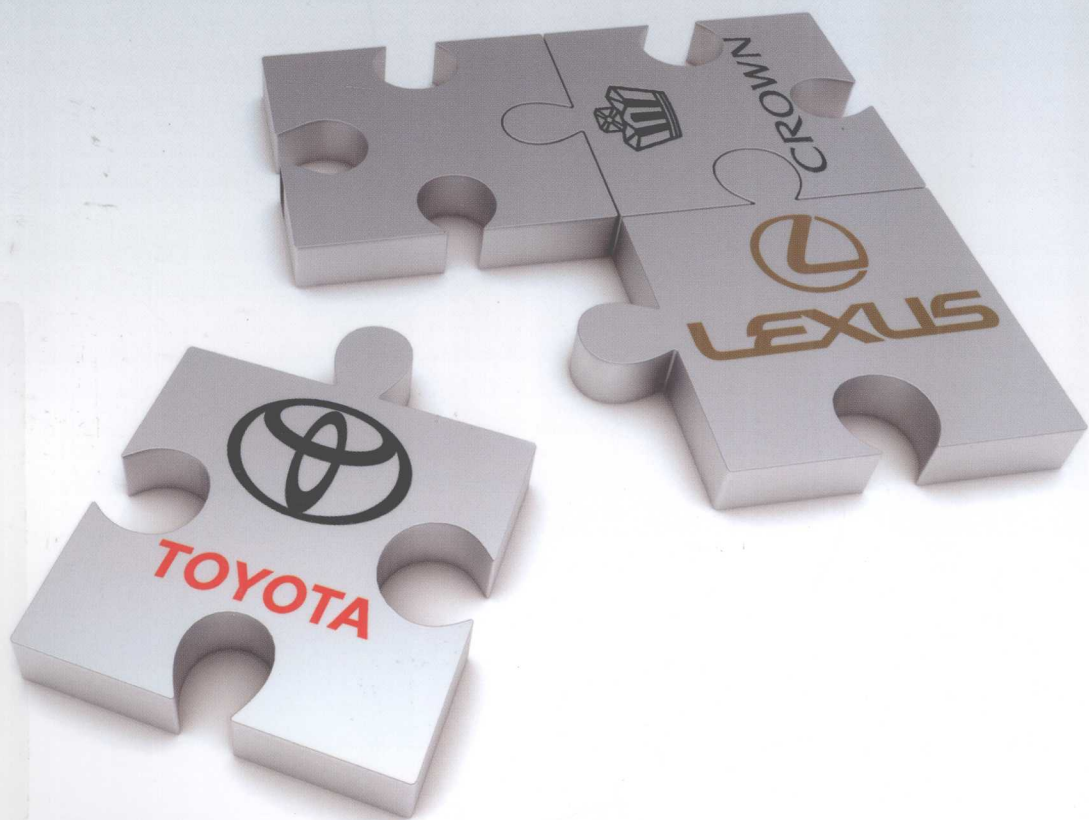


田鹏 [著]

活学活用 丰田生产方式

Toyota Production System At Work



Toyota Production System At Work

活用活用 丰田生产方式

田 鹏 著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

活学活用丰田生产方式/田鹏著. —北京: 中国财政经济出版社,
2009. 5

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1564 - 8

I. 活… II. 田… III. 汽车工业—工业企业管理—经验—日本
IV. F431. 364

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 060203 号

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 010 - 88191017

三河市祥达印装厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 14 印张 167 千字

2009 年 5 月第 1 版 2009 年 8 月北京第 2 次印刷

定价: 26.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1564 - 8/F · 1356

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

关于作者

20 岁时开始关注丰田公司——因为丰田公司在面临人员工资、土地价格、资源费用、城市基础设施费用等普遍很高的情况下，生产的汽车又便宜又好。

22 岁时大学中退，后赴日学习日语——因为想彻底了解丰田为什么可以做到上述的“不可能”。

24 岁为取得国外研究生资格回国复学，并于 27 岁时终于得到一个机会：接触到并最终从师于上山教授，他对汽车产业很有研究，也有关于丰田生产方式的著述。

在此期间，到长春一汽实习两次、调研两次。因为在那个时期，长春一汽是国内推广丰田生产方式最早、范围最广的企业。

30 岁取得经济学硕士学位后回国，继续从事丰田生产方式的研究和实践。

32 岁时，完成了从人力资源管理的角度对丰田生产方式的诠释。

35 岁时，完成了从思维质量的角度对丰田生产方式的诠释。

37 岁时，完成了从实事求是的角度，也就是从“矛盾论”和“实践论”的角度对丰田生产方式的诠释。

40 岁时，完成专著《活学活用丰田生产方式》。这本书以职场励志类图书的写作风格，用通俗易懂的语言综合阐述了丰田生产方式。

唯一不变的是一直变下去

(代前言)

不是变化 而是激变

如果要用几句话来概括从去年到今年的国内国际形势的变化，我们可以说：用工成本上升、原材料价格猛烈上涨（随着经济形势的变化，部分原材料价格又迅速下降）、股市下跌、金融危机……所有这一切已经不能简单地用“变化”一词来加以描述，而必须用“激变”来形容才更加贴切。

未来充满越来越多不可预知的、不可确定的因素。唯一不变的将是一直变下去，甚至是加速地变化下去，这就要求每一个参与竞争的人，必须要找到一种方法让自己适应变化，并成功地应对变化。

丰田生产方式与变化

丰田生产方式诞生于危机；包括丰田人在内的所有人对于丰田生产方式的认识也是在变化中完成的；丰田生产方式的发展，更是在成功应对各种变化的过程中完成的。

在20世纪，当西方多国的经济因石油危机而出现停滞甚至是衰退的时候，人们发现同样是汽车生产企业的丰田公司，在面对这些危机的时候却表现出了令人惊愕的从容与成功。从那时起，越来越多的国家、越来越多的企业、越来越多的学者开始关注丰田生产方式。

001

代前言

唯一不变的是一直变下去

在当今这样一个由变化转向激变的时代背景下，在美国汽车三巨头濒临破产而丰田却仍然健康的背景下，在国内经济高速增长的势头有可能减弱的大背景下，丰田生产方式理应受到更多的关注。

借用美国、法国等国家研究丰田生产方式的学者的话来说就是：如果想在竞争中取胜，如果想更从容地应对不可预知的未来变化，那么学习、推广、超越丰田生产方式，就是必然的选择。

员工的变化需要管理者的变化

面对变化，企业必须以新的变化来应对。

企业的变化最终一定要落实到员工的具体变化上，才能为企业带来切实的经济利益。而要想让员工有所改变，不仅需要管理者提供一系列的要求和帮助，更需要管理者自身首先发生转变。

从国内外众多成功企业的经验和不成功企业的教训中不难发现：没有管理者的变化，包括员工的变化等一切变化，都是不可能实现的。

管理者的变化需要企业“改革”的平台

管理者也是普通人，他们也有自己的习惯，他们改掉旧习惯培养新习惯的过程和其他人一样，也会存在这样或那样的困难，也会有很多的不适应。所以，期待管理者自然而然地完成改变，是完全不切实际的想法。

管理者的变化必须在企业的改革过程中完成，必须在企业对管理者持续提出一系列更新、更高要求的背景下来完成，这就要求企业的领导班子和决策者持续推进改革，也就是首先要建立改革的平台。

所谓改革的平台，就是一种机制，就是企业面对变化的一种

态度，就是企业要求所有的成员端正他们对于问题的认识。

这样的平台不仅创造了管理者变化的必要条件，同时也创造了一个平等竞争的机会。如果企业的所有成员都必须对进步负责任的话，就一定可以让更多的人关注工作本身、关注问题，就一定可以让更多的人在日常工作中自觉地寻找更有价值的问题，从而使得管理者和管理者之间、管理者和被管理者之间建立起一种良性的互动关系——围绕怎样发现问题和如何解决问题而实现的互动。

企业的改革首先需要变革思维

不论是岗位内小流程的改善，还是整个企业的大流程的改善，也不论是对某一项工作的总结，还是年度对所有企业成员完成的综合测评，所有这一切如果没有变革思维做前提，就都不可能发现其中的问题，当然也就因为不能有效地发现问题，从而使解决问题的努力迷失方向。

因此，与其说企业通过改革去变革思维，不如说企业需要变革思维来规范自己的改革，来规划更符合自己切身利益的改革，而这一切恰恰需要在比较的过程中完成。

没有比较就没有办法发现问题，不同的比较会带来不同的问题。在企业的日常工作中，变革思维同样需要在比较的过程中完成。其中最关键的环节就是“澄清问题”，也就是“与什么标准进行比较”的问题。而丰田生产方式恰恰给出了符合大多数企业发展的最根本利益的答案。

对照丰田生产方式的细节，我们可以完成小的改革；对照丰田生产方式的系统，我们可以规划中长期的改进措施；对照丰田生产方式怎么做、怎么想的思考方式，企业可以彻底扭转不符合自身根本利益的价值观、工作标准。从这个意义来讲，导入丰田生产方式是所有立足生存、谋求发展的企业的共同选择。

丰田生产方式就是变革思维的成功示范

丰田生产方式之所以成功，是因为它成功地破除了一系列思想上的禁锢，确立了符合企业发展的新的评价标准——针对人的评价，针对事情的评价，针对问题的评价……

丰田生产方式创造性地将上述理念转化为一系列具体的工作方法和标准，比如人们耳熟能详的“看板”管理、无库存管理、准时化生产、自动化、标准作业、提案制度、现场管理、问题思维等。能不能从系统的角度准确解读这些基本概念，能不能围绕发现问题和解决问题的需要重构这些基本概念，能不能站在“持续提高思维质量”的高度理解这些基本概念，就决定了最终能不能正确理解、推广、超越丰田生产方式。

学习、推广、超越丰田生产方式

丰田公司的成功为丰田生产方式做出了最有力的诠释。认真学习、努力推广、谋求突破，相信是大多数企业的希望。

本书希望对致力于此的所有人有所帮助。

作者

2009年4月

目 录

第一章

直面危机

第一节	丰田怎么面对危机	3
第二节	不能仅从管理学的角度研究丰田方式	7
第三节	跨部门解决问题	10
第四节	倡导实事求是就是提振士气	17
第五节	结果与方法	22
第六节	是价值观，更是方法论	27

第二章

准确解读基本概念

第一节	管理进步的脚印——看板管理	35
第二节	请先充分暴露问题——无库存管理	45
第三节	系统化思考的楷模——准时化生产	52
第四节	危机意识与危机管理——自働化	59
第五节	管理者的服务意识在哪里——标准作业	69
第六节	科学发展的“企业魂”——提案制度	80
第七节	毛泽东思想的演绎——现场管理	94
第八节	量化责任感的工具——问题思维	102
第九节	系统解读 8 大概念	108

第三章

只要尝试就有效果

第一节	提高指令的针对性——不做“买履的郑人” ...	127
-----	-------------------------	-----

第二节	改进设备——赋予设备人的智慧	132
第三节	关注操作方法——6 小时的思考超过 6 年的经验	137
第四节	重视会议质量——语言易变，行动更易变	143
第五节	在岗位上思考问题——持续改善流程和作业 ...	150
第六节	人事测评——综合对人和对事的评价	154

第四章

解决具体问题

第一节	为什么有阻力	163
第二节	自上而下与自下而上	167
第三节	怎么处理“反复”	173
第四节	为什么要重视语言	178
第五节	怎样进行系统化的思考	182
第六节	重新树立管理者的价值	191
第七节	发现问题和解决问题是两件事情	194

附录：关于丰田生产方式的问答	199
----------------------	-----

第一章

直面危机

- 第一节 丰田怎么面对危机
- 第二节 不能仅从管理学的角度研究丰田方式
- 第三节 跨部门解决问题
- 第四节 倡导实事求是就是提振士气
- 第五节 结果与方法
- 第六节 是价值观，更是方法论

第一节 丰田怎么面对危机

没有危机就没有丰田方式

开始关注丰田生产方式所创造的奇迹的那一年，我刚刚 20 岁。当我第一次迈出国门去日本留学，近距离观察丰田公司，用自己的方式研究 TPS（Toyota Production System 的缩写，也就是丰田生产方式）的时候，我 22 岁。

在那个刚刚开始研究丰田生产方式的阶段里，给我印象最深的一句话就是：“丰田公司的每一个人都有权停下生产线。”当时我的感觉是：这是一句谎言。

随着对丰田生产方式研究的深入，我发现这样的描述是真的——当生产线的一名工人工作出现问题的时候，如果周边的人及其班组不能够帮他瞬间解决这个问题，整个生产线就会停下来，所有的人都会参与到这个问题的解决中。从上述意义上讲，可以认为“每一个人都有权停下生产线”的说法是真实的。另一方面也要看到，对于一个大批量、生产型的企业来说，停止生产线是一种灾难。

那么，允许每一个人都有权停下生产线，就必须设定一系列的条件，而且，在真正要停下生产线之前，必须努力避免“生产线真的停下来”。最后，每一次当生产线真的停下来之后，就必须彻底解决问题，绝不允许因为同样或类似的问题再次停下生产线。

采用这样的生产方式，就是让丰田公司、让丰田公司中的每个人，都必须每天面对危机，其实这就是丰田公司创建 TPS 的目的——通过创建丰田生产方式自然而然形成的一种与危机共存的状态。

诞生于危机

丰田汽车公司诞生于 1933 年，而那个时代正是战争的年代，年轻的男子需要上前线，各种生产所需要的资源，必须首先要服务于战争。

在 1945 年日本战败后，美国最初的对日政策和在中华人民共和国成立后的对日政策是完全不同的。在那个年代，丰田公司还需要面对着政策上的障碍。

再往后，丰田公司因为资金链的断裂而被金融资本分割为丰田汽车工业公司和丰田汽车销售公司……

正是这些危机催生了丰田生产方式！

20 世纪 70 年代，在石油危机的打击下，许多同行和其他公司的经营都面临着严重的威胁，而直到这个时候，丰田生产方式才首次进入了人们的视野——这一次，还是因为危机，使 TPS 脱颖而出。

每次危机都是“试金石”

留学日本的时候，有很多日本人都曾经和我说过这样的话：“小田，你只需要努力，不要去问结果。因为神在天上看着你呢……”每次听到这样的话之后，我都不禁反问：“如果真是这样，是不是每个人只要努力就都会成功呢？”

对方的回答，相信会遭到很多同胞的非议，他们会很严肃地说：“不是，上帝为每一个争取成功的人设置了各种各样的障碍，

如果你能翻越这些障碍，你就能取得成功，如果你不能翻越这些障碍，那便是你的宿命！”

现在回想起来，会觉得他们说的也很有道理。其实不论是个人还是企业，乃至民族和国家，每一次的危机和灾难从某种意义上讲都是“试金石”。每一次成功克服困难的经验，都将成为进步的脚步，如果没有这样的过程，也就谈不上进步了。

看一看 TPS 中的“试金石”吧：恰恰是因为劳动力缺乏和素质低下，丰田公司才在 20 世纪 30 年代花大力气培养一线工人；正是因为第二次世界大战结束后的金融困局，才造就了他们对自有资金的重视程度超过绝大多数公司；正是因为同行都纷纷和国外的公司合资，引进技术和管理，而丰田没有选择合资合作，所以才逼迫他们必须走出自己的一条路……

危机之所以能够成为“试金石”，用丰田人的话说就是：“人不遭遇困难的时候，是无法产生智慧的！”让自己面对更多的危机，让自己面对更严重的危机，其实就是让自己有机会催生更大的、更有价值的智慧！

从这个角度讲，正是改变了自己对待危机的态度，才最终造就了丰田公司今天的辉煌。同时，我们也应看到“危机本身的两面性”：在同样的危机面前，不同的人、不同的公司有着不一样的表现——石油危机让丰田生产方式享誉全球，而这一次金融危机则让丰田公司在几十年来首次亏损的情况下，成为世界汽车业的“老大”。

每一天都面对危机

应对危机最好的办法，就是让自己每天都面对危机。其实这里面所蕴含的，恰恰就是中国很久以来的哲学思想——生于忧患，死于安乐。当人们看不到危机，以为危机离自己很远的时候，其实恰恰是最危险的时候。

不论是个人还是企业，让自己每一天都面对危机，就是让自己选择更加积极的人生态度，就是让自己选择认真地面对每一次挑战。这也恰恰是中国改革 30 年的经验带给大多数人的结论——改革要面对困难，而不改革要面对的是被淘汰。

丰田公司恰恰是把这样一种最朴素的哲学贯穿到了每一天的工作中，把这些最简单的道理，贯穿到了每一项工作中。通过这些努力，丰田公司让每一位员工都知道：危机其实是思考的向导，是证明自己的机会——每一次通过努力战胜了危机，就都意味着自己实现了又一次进步和跨越。

丰田方式就是“与问题共舞”的方式

如果我们提出“有谁需要获得更多的财富”这一问题，相信所有的人都会举起手说：“我需要。”如果我们再问“有谁需要更多的问题”，估计所有人都不會举手。

但是想一想，不论大成功还是小成功，有没有可能在不解决问题的情况下就可以获得呢？答案显然是否定的。不论是个人还是企业，有没有这样一种情况：不用解决问题的成果，就能证明自己的进步和成功？答案显然还是否定的。

正是因为这样的原因，丰田公司要求不同层面上的管理者和员工必须要与问题为伍。在他们看来，出现问题并不是某一个人或某一个部门的事情。所以，当他们面对问题的时候，更多的是感受到机会。他们把问题看成一种命令——让所有的人贡献智慧，并从根本上解决该问题的命令。

也恰恰是这样一种文化，使得人们更习惯面对挑战，并因为每天都需要和问题为伍，从而培养出积极思考的习惯，而这样一种令全球羡慕的精神和文化，最终造就了丰田一次又一次的辉煌。

第二节 不能仅从管理学的角度研究丰田方式

在日立和索尼中间

日立公司成立于1910年，丰田汽车公司成立于1937年，而索尼公司成立于1946年。丰田汽车公司脱胎于丰田织机公司，丰田织机成立于1926年。

日立公司比丰田汽车公司历史更悠久，而索尼公司比丰田汽车公司更年轻，它们都是享誉全球的一流公司，但是，学者们对于这两家公司管理模式的研究远不及对丰田模式的研究，这是为什么呢？

只要认真地思考这个问题，我们就会明白，在研究丰田生产方式的时候，不能仅仅从日本文化中寻找答案，还必须从丰田的特殊背景中寻找答案——毕竟日立公司和索尼公司同样都根植于日本文化的土壤。

研究同在“日本文化背景下”的丰田与日立和索尼有着哪些比较大的不同，甚至研究丰田家族在丰田发展过程中的作用。显然，这已经超越了管理学的范畴。

家族背景引发的深层次思考

在关注丰田生产方式的时候，其实我们还可以联想到另一家日本企业——金刚公司，它成立于公元578年，有着1400多年的历史。公元578年正是唐朝之前的“南北朝”时期。

金刚公司和丰田公司，一家是历史最悠久的公司，一家是被世界研究最多的公司。两家公司都有着非常浓重的家族背景——