第一图书网, tushu007.com

<<丰田文化>>

图书基本信息

书名：<<丰田文化>>

13位ISBN编号：9787111259879

10位ISBN编号：7111259874

出版时间：2009-2

出版时间：机械工业

作者：(美)杰弗瑞K.莱克//迈克尔·豪瑟斯|译者:王世权//韦福雷//胡彩梅

页数：427

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

几年前，一家非常著名的公司的领导及其几名高级职员访问了我们在乔治城的工厂，想学习著名的丰田生产方式。
在与我们的管理层进行讨论的过程中，该领导问道：“ 你们经营这个公司已经有些日子了，为什么仍然有这么多日本人在这里？
过去，我们的团队也接管过许多公司，仅用几个月就能将其经营得比以前好。
为什么你们却需要这么长时间呢？
”我的第一反应是，这个局外人明白了丰田生产方式实际上比看起来要复杂得多，说这番话只是和我开玩笑而已。
丰田生产方式不仅仅是通过拉动式系统来降低库存那么简单！
但是在接下来的交谈中，我意识到他并不是在开玩笑，其真实意思是“ 你们怎么还没有使公司恢复元气呢？
这又不是火箭科学。
”除了感觉有点受辱外，我更多的是惊讶。
眼前明明是一个非常成功的行业巨人，却同样不明就理，只能是比较诚实地(或自大地)说出了这么多年来许多参观者的共同心声。
丰田生产方式看起来像是一些理应容易掌握的经营活动原则的简单集合。
它是几代人观察和研究的结果，被应用于世界各地数千家公司，而且取得了不同程度的成功。
但是大多数人似乎仍然认为没有哪个公司能够做得和丰田一样好。
为什么？
它的魔力何在？
我的拙见是，绝大多数公司没有看到丰田生产方式中流淌的血液，即人力资源理念和使之能在丰田有效运作的战略。
我们管理员工的方法是通过流动连接所有的工作部位，并给它们带来氧气和营养使之能够正常工作。
如果说丰田生产方式真有魔力的话，那就是：成功地贯彻了一种信任和鼓励员工运行这个看似简单，实际却错综复杂的系统的人力资源理念。
有人可能会认为这是某些人力资源管理者的疯话或豪言壮语，但请记住，我不是在谈论人力资源部门——尽管我们的确扮演着这种理念的促进者和保持者的独一无二的角色。
我谈论的是指引着我们日常经营并被组织各个层次的经营者所掌握的文化。
我从日本人那里真正学到的是尊重员工并使之不断进步，他们是如此费力地教我们这些接受较慢的美国人。
这需要具备一定的耐心、长远的眼光且要重视过程，具备掌握每个人所处的发展层次的能力。
不幸的是，所有这些特征看起来都与我们的文化无关。
于是，日本教练不得不数十年如一日地耐心教导我们，其永不放弃的精神的确令人钦佩。
我的一位朋友是公司领导，原以为能够迅速掌握丰田生产方式，他认为熟练掌握只不过意味着能够在短时间内合理地安排设备，计算出如何淘汰1/5的人，打印看板卡，这用不了多长时间。
况且，日本就有可以复制的模式。
但是日本教练不希望我们去复制。
他们尽力教导我们按照丰田模式思考和做事。
因为教练知道丰田模式对于长期成功的重要性，如果需要，他们甚至可以耐心地教导10年。
教练的身影无处不在，当对落后团队的领导不耐烦的时候，当未彻底思考原因就急于实施问题方案的时候，他们都会抓住机会教导我们。
这种文化已经成为我们这些在丰田工作几十年的人的第二本性了，但是它对绝大多数局外人来说是很神秘的。
坦白地讲，我们并不太擅长向丰田之外的人解释它。
你手中的这本书是我读过的最好的书之一，莱克博士是我认识的公司之外理解我们内部文化最好的人

之一，迈克尔·豪瑟斯跟我们一样是同这个系统一起成长起来的人。
在这里，你可以瞥见“后台”系统以及对于不留心的观测者来说很模糊的程序，这些系统和程序将员工和丰田生产方式中的技术部分连接起来，并且共同构成了“丰田文化”。
请注意，不要带着将丰田文化复制到你的组织中的意图来读此书。
当我们在美国建立第一个独资的丰田工厂时，不能仅仅将政策和程序从日本复制过来。
正如我所提到的，日本教练不希望我们去复制但希望我们去学习、去适应、去改进。
我们通过实验、改正错误和激烈的讨论，确定出那些不能省去或改变的关键系统和原则，将它们移植然后创造出新的能够适应企业和员工需求的关键系统和原则。
我建议你们也这么做。
皮特·基顿(PeterGritton)丰田北美研发和制造公司人力资源副总裁丰田肯塔基汽车制造厂前人力资源副总裁

第一图书网, tushu007.com

内容概要

丰田一步步走向世界制造业顶峰，称霸全球汽车行业。
其根源在哪里？
丰田成为世界上最赚钱的制造业公司，靠的是什么？
在世界上成本最高、人力最贵的地方，丰田如何能生产出质量最高、价格更低的产品？
非常简单。
只有6个字：　丰田前总裁张富士夫提出了丰田的5个发展方向：挑战、改善、现地现物、人性化的管理、人才培养。
将人才培养视为企业发展的关键。
要掌握丰田生产方式，仅仅学习工具和方法是不够的，必须懂得丰田培养人才、造就忠诚员工和高技能员工的丰田文化，这是丰田生产方式的精髓所在。
本书基于作者数十年的工作经验所积累的无数例子。
作者对丰田文化有着深刻的理解，书中披露了许多独特的幕后细节，这正是学习丰田成功之道所必需的。

作者简介

杰弗瑞K．莱克(Jeffrey K．Liker)，现任密歇根大学工业与作业工程系教授，畅销书《丰田模式》作者，该书赢得2005年“新乡卓越奖”(Shingo Prize for Excellence)及2005年美国工业工程学会年度书选奖。莱克的卓越研究贡献使他连续多年赢得“新乡奖”。
其有关丰田模式与精益生

书籍目录

推荐序前言：从丰田模式到丰田文化致谢第一篇　什么是丰田文化　第1章　丰田的生命源泉在于企业文化　1.1　为什么仅用精益和六西格玛程序是不够的　1.2　什么是文化　1.3　员工是丰田模式的核心和灵魂　1.4　文化的深层次分析　1.5　跨国文化的挑战　1.6　改变其他企业文化的挑战：一个警告　1.7　丰田是由员工组成的，员工不是完美的　小结：本书值得期待的原因　你的公司应该考虑的要点　第2章　人力系统模型　2.1　丰田破产状态的扭转：对企业文化的反思和重建　2.2　支持两个关键的价值流：产品和人力　2.3　人力系统模型　2.4　模型需要日积月累的改善　小结　你的公司应该考虑的要点　第3章　丰田模式+当地环境+目标=成功　3.1　我们的目标是什么　3.2　塑优秀员工，造优质产品　3.3　对组织的投入　3.4　创建合格的人力资源池　小结：为丰田模式文化打下基础　你的公司应该考虑的要点　本篇小结第二篇　优秀人力价值流　第4章　吸引能干可塑的员工　4.1　选拔终身员工　4.2　在恰当的时间，以恰当的方式雇用合适数量的员工　4.3　漏斗型招聘模式：多层考察聘用少数精英　4.4　选拔：长期匹配　小结　你的公司应该考虑的要点　第5章　发展能干的员工　5.1　丰田培训员工如同培训外科医生　5.2　启动：员工定位　5.3　工作培训　5.4　在职培训　5.5　基本技能培训　5.6　标准化工作与工作分解　5.7　通过COPA确定工作必需的相关培训　5.8　丰田不同层级的培训　小结　你的公司应该考虑的要点　第6章　鼓励积极能干的员工持续改善　第7章　激发员工忠于公司、家庭和社区　本篇小结第三篇　人力支持程序　第8章　工作团队和解决问题团队　第9章　清洁安全的工作场所　第10章　仆从领导　本篇小结第四篇　组织的支持程序　第12章　稳定的雇用关系承诺及保障　第13章　公平一致的人力资源政策和实践　第14章　缓慢提升与奖励团队成员　第15章　方针管理与现场能力育成系统　本篇小结第五篇　向丰田学习精益文化的发展　第16章　在丰田汽车销售公司提升丰田文化　第17章　凌志和赛恩的故事　第18章　建立培养优秀员工的企业文化，实现长期共同繁荣参考文献译者后记

章节摘录

插图：第一篇　什么是丰田文化第1章　丰田的生命源泉在于企业文化昨天，我与30名年轻的CEO度过了一整天，其中半数以上都不是日本人。
他们被分成几个小组解决不同的问题，并且根据利用丰田模式解决问题的心得来做报告。
当我询问时，许多人说自己已经完全理解丰田模式了，其实这完全是错误的。
对于任何人来说，仅仅用两三个月来理解丰田模式是远远不够的。
这些管理者可能已经理解了丰田模式表面上的东西，但是其深层次的内容却远不止于此，我要求他们进一步探索。
学习丰田模式的过程是永无止境的，尽管我已经在丰田工作了43年，但是至今我仍然认为自己尚未完全理解丰田模式。
——丰田汽车公司总裁，渡边捷昭1.1　为什么仅用精益和六西格玛程序是不够的全世界的公司都在试图寻找一种能让员工致力于改进流程的方法。
有些公司已经采用了六西格玛作为培养解决统计问题专家的方法，而另外一些公司则认为自己需要用更简单的拉动式生产和流程的概念以及投资精益改造程序来提升生产过程。
最近，有个新的趋势就是使用精益六西格玛程序，这个程序看起来是这两个领域中最好的。
精益工具易于理解，可以在操作层传授，因此可以迅速取得成效，而六西格玛黑带则更复杂、需更多的投入，几个月的工程才能带来成本的降低。
这些程序在成本降低方面的确比较有效，许多公司计算出巨大的成本降低额来打动投资者。
但是，在应用精益六西格玛的过程中常常会有一些缺失。

后记

丰田生产方式因丰田汽车公司的成功而备受瞩目，世界上许多公司竞相模仿，虽然在不同程度上取得了成功，但是到目前为止似乎还没有哪个公司能够做得和丰田一样好。
原因何在？
多数公司仅仅将丰田生产方式看做是简单管理工具的集合，而忽视了丰田生产方式赖以生存和发展的土壤——丰田文化。
杰弗瑞‘莱克、迈克尔·豪瑟斯和优质人才与组织中心合著的《丰田文化》一书，是继畅销书《丰田模式》之后又一关于丰田的力作。
杰弗瑞．莱克曾四度获得新乡奖为纪念丰田生产方式的创始人新乡重夫而设立)，对丰田生产方式及其文化具有深入的研究和独到的见解；迈克尔‘豪瑟斯在丰田工作了20年，管理过组装工厂、人力资源部门，具有丰富的经验；优质人才与组织中心是利用丰田前领导人的经验支持公司的非营利组织。
如此强大的阵容，为本书的撰写奠定了坚实的基础，并突出了理论与实际相结合的特点。
《丰田文化》全书由“什么是丰田文化”、“优质人力价值流”、“人力支持程序”、“组织的支持程序”和“向丰田学习精益文化的发展”5篇共18章构成。
该书首先从丰田模式的14项基本原则和两个基本模型入手，引出了丰田文化的概念，介绍了丰田为应对文化挑战而制定《丰田模式2001》的过程。
在此基础之上，作者将丰田文化归结为丰田所具有的人力系统，指出人力价值流是系统的核心，并从吸引、开发、聘用、激励4个方面详细介绍了丰田如何培育优质人力价值流，通过翔实的表格和现场图片展示了人力价值流所需要的日常支持程序。
然后，从就业稳定的保障、人力资源政策、绩效考核和薪酬体系、方针管理4个方面阐述了丰田如何通过组织程序支持其文化。
最后，以北美丰田汽车销售公司、凌志和赛恩品牌的建设为例，深入分析了丰田文化的强大力量，并总结了企业进行文化改革的经验。
从内容来看，《丰田文化》不同于既有的关于丰田生产方式的专著或者译著的关键之处就在于，该书不拘泥于丰田历史与经营方式，而是莱克、豪瑟斯以及优质人才与组织中心众多具有丰富实践经验的领导者，结合自己在研究和工作中的切身体会，利用大量的内部资料展示了丰田文化及其培育过程，揭示了丰田在不同国家培育丰田文化的细微差异，从而揭开了丰田成功的神秘面纱，为那些致力于学习丰田生产方式的企业建立以人为本和持续改善的文化提供借鉴。
《丰田文化》一书中所体现出的管理理念对于时下中国企业改革也具有重要的指导意义。
众所周知，随着转轨经济进程的推进，中国现代企业制度建设已然进入了由治“标”到治“本”、由“违规”到“合规”的攻坚阶段。
经验表明，决定这场革新成败的关键不在于企业的规模大小和硬件设施是否完善，更为关键的是企业“软实力”的构建。
然而，实践中我们看到的企业更多是重复西方发达国家走过的，并已被证实不是最优选择的道路——片面地追求企业的规模以及企业硬件设施的购买，新一轮央企重组就是最好的例证。
深究其因，个中关键还在于“求大、求全、求稳”以及内隐于其中的“企而优则仕”等官本位思想在做怪，因为企业文化的建设需要一个过程，而企业规模及企业的硬件设施建设却立竿见影。
当然，我们也欣喜地看到一些新型企业开始关注良性企业文化建设，并对丰田、海尔等文化展开积极的学习。
但是需要注意的是，企业文化不仅要“神似”，关键在于要“形神兼备”，很多公司在学习丰田生产方式或者海尔文化的过程中取得一点成功便声称自己取得了胜利，但其改进根本没有真正触及到管理文化，从而导致其成功往往只是昙花一现，不能将胜利果实长期巩固下来。
由此直接引致的问题是：如何才能构建适合本企业的文化理念？
相信通过对《丰田文化》这一著作的细心研读，能够得到各自想要的答案。
综上所述，《丰田文化》既是一本面向实践管理者的系统化管理读本，又是一本面向在校学生与致力于管理工作的仁人志士的经典教材。

如今历时半载，这本巨著的译稿终于与广大读者见面了，诚惶诚恐中有一种如释重负之感。
值此之际，首先要感谢东北大学工商管理学院和黑龙江科技学院的领导与同事的支持与鼓励。
其次，为了使丰田文化的内涵能够以“晶莹无暇”的面貌呈现给读者，真实、准确地展现大师的管理理念，在翻译过程中参考了大量本书中所涉及的相关作品的已有译作，在此，对这些与我们同样怀着践行丰田管理理念的译者和出版社谨致谢忱。
最后，在本书翻译过程中得到机械工业出版社华章分社的支持，一并表示感谢。
本书是集体努力的成果，初稿翻译分工如下：王世权、韦福雷翻译了第l章、第3章、第6章；韦福雷、胡彩梅翻译了推荐序、前言、致谢、第7章和第14章；孙新波、胡莉翻译了第2章、第5章和第8章；胡彩梅、高菲翻译了第10章和第ll章；刘汝萍、韦福雷翻译了第12章和第13章；王丽敏、魏华翻译了第4章、第15章、第16章；胡彩梅、张莉莉翻译了第4章、第11章和第14章；邹本旭、冯多翻译了第9章、第17章和第18章。
初稿完成后，由王世权和韦福雷进一步对全书各章节进行了校阅，最后由王世权负责全书的统稿。
由于译者水平有限，书中难免有翻译不妥之处，敬请读者不吝赐教。
王世权2009年1月

媒体关注与评论

80年代我们进军全球市场的时候，并不是一味在全球市场购买设备、制造汽车，更关键的是把丰田的DNA输入到全球。
丰田生产方式是一场意识革命。
——张富士夫丰田前总裁、丰田文化创造者丰田生产方式已经不仅仅是一个管理方法，更变成了一种企业文化。
——张瑞敏海尔集团对我们这些在丰田待了几十年的人来说，丰田文化已经变成我们的第二天性，但却是绝大多数局外人的不解之谜。
坦白说，我们这些老丰田人并不善于向外人解释这种文化。
我已经读过你手上拿着的这本《丰田文化》，它倒是做得很好。
——皮特·基顿北美丰田引擎与制造公司副总裁这一生产体系适用于全球每一个行业……它将对人类社会产生深刻的影响，必将彻底改变世界。
——《纽约时报》

编辑推荐

打造一流企业人才的最佳范本，《丰田文化:复制丰田DNA的核心关键》首度揭示丰田生产方式内在的秘密。
诞生于危机的丰田生产方式，必将在危机中展示更强大的生命力。
身处经济危机，面对严峻的市场，没有理由不学习丰田之道。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com