

<<丰田模式>>

图书基本信息

书名：<<丰田模式>>

13位ISBN编号：9787111420477

10位ISBN编号：7111420470

出版时间：2013-5

出版时间：机械工业出版社

作者：（美）杰弗瑞K. 莱克,加里L. 康维斯

译者：赵胜

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>

<<丰田模式>>

前言

很高兴华章将出版莱克教授的新书《丰田模式（领导力篇）》。

我一年前很荣幸地接受莱克教授的邀请，为这本书在台湾发行的繁体版做审校。

20余天的边审边学，使我获益良多，不亦乐乎！

我除了佩服莱克教授对丰田公司的专精研究外，同时对另一位作者康维斯先生数十年如一日的严谨工作态度以及用心培养人才的宝贵经验敬佩万分。

因此，我特别在此为读者们总结我学习到的三个重点：第一，一家企业的价值观与企业文化分不开，先要有一个愿景，然后在实际工作中，体现出这些价值观。

比如：丰田公司尊重员工，所以尽量不裁员；重视顾客需求，所以采用内建质量系统来追求零缺陷，作为公司运营的一根支柱；为了减少浪费，所以倡导连续流，作为另一根支柱；等等。

经过反复的练习，持续改善，这些价值观会逐渐成为企业文化的一部分，体现在每个员工每天工作的行为模式上。

书中提到的许多故事与迈克·鲁斯（Mike Rother）在《丰田套路》（Toyota Kata）中提出的研究心得有异曲同工之妙。

一家企业的价值观是公司未来发展的“真北”，是凝聚全体员工的向心力。

即使有一天遇到重大的环境变迁，还是可以遵循既有的价值观回归原点，再次出发。

丰田公司数十年来屡次遭遇重大挫折，但都能遵照这个原则度过危机，值得我们深思。

第二，作为一家企业的领导人，最重要的工作有两个：一是常到现场去，从实干或观察中掌握现状；一是鼓励部属接受挑战，培养他们解决问题的能力。

前者帮助你赢得员工的尊敬，后者代表你对员工的尊重。

第三，东西方老祖宗流传给我们一套“守-破-离”的教育原则。

本书中举出许多实例，来介绍如何在丰田应用这套思维，愈阐愈明。

个人认为这个三部曲是戴明博士提出的“计划、执行、检查、处理”（PDCA）科学方法的前身。

我们的前辈这样教导我们，我们也应该遵循同样的方法去教育下一代。

感谢译者的用心，从浩瀚的中文词库中找出“守-破-离”这三个具有深远意义的字，既得体，又容易理解。

如果30年前能拜读此书，相信对我这半辈子做人做事的态度会有深远的影响。

但现在也为时不晚，我很高兴把这些理念传递给年轻的朋友们，与他们分享。

相信你们和我一样，读完这本书后一定会受益良多，祝你们学习快乐。

赵克强博士 精益企业总裁2013年4月15日

<<丰田模式>>

内容概要

<<丰田模式>>

作者简介

<<丰田模式>>

书籍目录

推荐序一（赵克强） 推荐序二（丰田章男） 前言 导论丰田全球商业领导地位的根源 精益快速修复的失败 独一无二的领导力遗产 精益工厂 不仅仅是一次投资回报的练习 不同的世界观 领导者的角色 楷模 丰田 丰田的考验：不足一直存在 本书概述 第1章 丰田领导方式：终身的旅程 什么是丰田式领导力 传统领导力和丰田式领导力对比 丰田式领导力的持续发展 丰田式领导力和领导力发展 核心价值观 丰田式领导力发展模式 其他公司可以学习丰田领导力模式吗 第2章 自我提升：岗位发掘制和教练式培养 自我提升始于学习 “守—破—离” 和领导力 “守—破—离” 如何容许并帮助发现自我提升 丰田进军北美，唯贤启用外人 结语 第3章 指导和培养他人 丰田生产体系创造挑战，迫使员工发展 A3问题解决 方法使思考过程有形化 有时候领导力培训必须按照一定的模式进行 学会垂直和横向管理：T型领导者 全心致力于领导者的培养 培养丰田之道的领导者 通过可视化管理明确期望和责任 结语 第4章 日常改善：自上而下的持续领导力培养 更好地理解“改善” 水吞村：物料运输创新的一系列小举措 改善与领导力 支持改善：注入能量培养领导 结语 第5章 方针管理：组合愿景、目标和计划，实现持续改善 方针管理：换汤不换药的目标管理？ 方针管理过程 北美转化《全球愿景2010》全过程 各个层级就实际目标达成一致的接传球过程 通过可视化管理进行跟踪和检验 实施中的方针管理 结语 第6章 改变达纳公司的丰田领导力 达纳的情况和设定优先事项 正式执行“达纳运营体系” 结语 第7章 学习丰田式领导力 你真的想追求卓越吗 丰田方式的精益领导真的与众不同吗 精益领导是使丰田适应主要环境变化的力量 踏上征途 注释 致谢 作者简介

<<丰田模式>>

章节摘录

版权页： 丰田因采用方针管理而获得成功，而很多公司采用的都是目标管理。

两相比较，这两种方式有3大不同：第一个不同在于，确认方针目标的方法不同。

具体来说就是在丰田，方针是由常年在公司一线、非常了解公司现状的20~30位部门领导者在资料搜集基础上统一制定的。

而在其他大的公司，目标通常由5~8位管理者制定，这些人对工作流程并不熟悉，也不知道可以做出什么样的改善。

在这方面两者是截然不同的。

第二个不同，在目标从上到下进行分解、最终化解为促进过程改善和富有创意性的实施行为的过程中，公司内部的协作水平和“给与取”的关系不同。

方针管理过程可以用接传球来形容。

从本质上说，制定具体目标以支持公司实现宏大目标的过程是一种双向的对话，而不是单向的命令。

高一级别的领导（无论在公司处于何等层级）要引导下一级别的领导思考什么样的目标是切实可行的，以及怎样实现这些目标。

不过，高层级的领导并不强迫其下级接受目标。

与此同时，接传球过程（我们将在下一章进行详细讲解）是一种基于事实的真正对话，而不是空洞的应酬话。

公司顶层的管理者必须清楚业务要想取得成功需要做些什么，而在公司一线的员工则要清楚怎样改善过程。

在正常情况下，这样的管理过程可以解放一线员工的创造性，为实现目标提出切实可行的创意，投身于可持续的过程改善。

第三个不同，丰田方式让公司各层级参与方针管理的切入点不同。

在丰田，公司首先要培养领导者，然后由领导者培养下属，这样，从组员一直到高层管理者都具备参与目标分解以及实现目标所必需的技能。

这就是为什么丰田可以使用接传球过程，让更多的低层级领导参与到决定性的讨论和创意性行为中来。

丰田相信这些低层领导具备相应的领导能力。

自我发展和日常改善所需要的技能包括，用正确的方法推行标准化工作和解决问题，让员工参与进来并促进员工的发展。

公司花费了多年心血才使得各层级人员，尤其是实现价值增值的组员在目标管理中都能达到所需要的能力水平。

如果某个小组、工厂或者某个国家分厂的领导者没有得到充分发展，丰田就不会采用从上到下的完整的方针管理过程，而会采用更像目标管理的从上到下的管理方式。

例如，在北美领导能力发展的早期阶段，日本丰田公司就确定了发展目标，然后就具体做法与美国人进行沟通，与此同时，美国人也在这种坚强的领导下制定出了详细的执行方法。

在美国公司内部没有太多的接传球。

同样，在下一章我们将看到，当加里经营达纳公司的时候，他同样对方针管理进行改进，把从上到下的目标分解和工厂管理者为实现目标制定的计划包括了进去。

然而，多数致力于实现精益转变的公司却把这一过程弄颠倒了。

同样，这些公司也对低层级领导者进行培训，但是却在这些领导者不具备能力确定实现目标的最佳方式之前制定目标，并在公司内部推行和分解。

这有点像要求一位还不懂音阶的钢琴手弹奏肖邦的钢琴曲。

门槛设得太高，使这些领导者根本无法实现，救获的尽是失望，而且还产生一种难以消解的不信任感。

更糟糕的是，由于短期肆行为凌驾于长远目标之上，这样就给公司带来经常性的灾难。

例如，很多公司都让经理年年实现10%的削减成本目标，而对他们在领导上所做出的努力或者是在削

<<丰田模式>>

减过程中所提出的积极建议却没有给予足够重视。

这是不容忽视的情况。

在这种情况下就可能会出现前面所提到的那种情况，即原本是为了实现精益，结果却使受过精益训练的人下岗了。

<<丰田模式>>

编辑推荐

《精益思想丛书:丰田模式(领导力篇)》丰田社长丰田章男作序推荐，培养和发展领导力，实现并保持卓越。

华章精益思想丛书，揭示精益成功的秘诀——精益领导力。

<<丰田模式>>

名人推荐

<<丰田模式>>

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>