

<<丰田人才之道>>

图书基本信息

书名：<<丰田人才之道>>

13位ISBN编号：9787111258391

10位ISBN编号：7111258398

出版时间：2009-1

出版时间：井上久男、李梅 机械工业出版社 (2009-01出版)

作者：井上久男

页数：153

译者：李梅

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>

<<丰田人才之道>>

前言

如今的丰田汽车公司拥有各种不同的特点。尤其是东京丰田公司，与集中了众多的工厂和相关企业、居住着许多员工的爱知县丰田公司相比的确是大不相同。

一言以蔽之，从东京看到的丰田看上去比较伟大，一旦出错就会显示出其傲慢的态度。但如果从总公司所在的爱知县丰田市及其周边三河地域来看的话，丰田已经呈现出超越美国通用成为世界第一的汽车生产制造商的态势。

虽然如此，丰田人却一直以一种“现在仍然不如通用”的危机感而拼命地鼓励自己努力。丰田公司的董事会名誉会长丰田章一郎、董事会顾问奥田硕同时也兼任日本经济联合会会长，可以说是日本财界的代表。

奥田与日本前首相小泉纯一郎关系很好，所以从财界对小泉的改革予以支持。

在世界上，也普遍存在一种“丰田=日本经济”的想法。

比如说，1997年，初次来日的英国首相布莱尔从成田机场直奔而去的不是首相官邸，而是位于丰田对面的新奥达尼宾馆。

因为丰田公司将在新奥达尼宾馆举办关于提高对英设备投资的记者招待会，布莱尔要与当时丰田的社长奥田一起去参加此次记者招待会。

因此他在会见日本首相之前，先去会见日本第一企业公司的总裁。

布莱尔这样做是有理由的。

因为在此之前奥田表示：“如果英镑不加入欧元，丰田将重新考虑对英投资的问题。”

英国重要大报在头版大幅刊登了此次发言，从而引起了英国方面的大恐慌。

因为拥有庞大雇佣队伍的丰田汽车公司对于英国来说是不可或缺的。

因此，布莱尔与奥田的会见可以看做是在寻求英国与丰田的“蜜月期”。

丰田总公司及其周边工厂经常接待世界各国首脑前来参观访问。

而丰田的首脑到国外访问时也经常被以国宾相待。

因为丰田工厂产生的雇佣队伍和对经济的促进作用是让各国都垂涎不已的。

在2005年举办的爱知万国博览会上，活跃的丰田章一郎也十分引人注目。

丰田极力邀请各国前来参加万国博览会，而各国为了向丰田卖人情，以便将来能够引进丰田工厂，基本上都来了。

丰田不仅与欧洲政界关系密切，更因为担任日本经济联合会会长职务而与日本的财界巨头相交甚深。

东京电力的社长兼会长故平岩外寺曾在丰田之前担任经济联合会会长，丰田尊称其为“恩师”。

另外，章一郎与在丰田之后担任经济联合会会长的新日铁名誉会长今井敬，也由于汽车生产商与钢铁生产商在业务上的往来而交往甚深，因此两人能够真诚坦率地交换意见。

环顾位于丰田市周边的丰田企业及其下属集团企业，脑海中浮现出的丰田人形象可以用“愚直”一言而概之。

作业现场的大多数丰田员工似乎根本没有感觉到丰田在世界及东京的丰功伟绩。

丰田在财界和政界举足轻重的各种消息，在某种意义上也仿佛只是别人的事。

他们只知道一如既往地思考如何提升产品的品质，如何才能减少造价。

与此相对，员工们一次次反复实践技术上的创新、专心致志的愚直身影也随处可见。

那种情形简直就像师傅与徒弟一边讨论一边挥舞着凿子和锤子汗流浹背地建造新房子。

因为尚未明了这种房子的建造方法，有时建出的房子会不尽如人意。

这时师傅就会大声地斥责徒弟，而徒弟也会反驳。

如果意见不能达成一致，有时甚至会将被建到一半的房子拆掉。

丰田人总是对自己生产的产品彻底追求完美，绝不妥协，即使许多课题因此被中途撤销也在所不惜。

乍一听，你可能以为这是一个世纪之前的故事，但这的确是丰田这个世界一流企业现状的真实写照。

在IT技术的驱使下，已将事业发展至全球的日本最大企业——丰田公司，其作业现场现在仍然蔓延着这种“愚直”。

<<丰田人才之道>>

笔者在本书中想探讨的一大课题，就是愚直的丰田人究竟是如何产生的。

愚直的职员们为了解决包含一切矛盾的课题，进行彻底地讨论。

一旦决定方向，他们就会立即实行，并且会尽最大努力顽强不屈地干下去，这又是为什么呢？

丰田这个公司，不管别人如何评价它，好也罢，坏也罢，都一如既往地重视自己的经营哲学，在进行内部彻底讨论的基础上沿着自己坚信的道路奋勇前进。

即使失败，也不是单纯爬起来继续前进，而是找出不足之处，咬咬牙大家一起接着干。

如此循环往复，不断前进。

因此，丰田绝不是一个潇洒时髦的公司，而是脚踏实地、努力奋进的公司。

在丰田很少有职员考虑如何找出为失败辩解的理由。

他们觉得与其考虑如何辩解，不如把力气用在现场去吸取教训，以便最后想出一个好的办法。

另外，丰田公司里没有明星职员，只是分为开发畅销产品的“临时工程师”和“天才市场开发负责人”等。

公司内部也存在讨厌某个人的引人注目的倾向。

恐怕这与汽车这种每个生产环节都十分重要的产品特性有关系吧。

但是，有时这种风气也会招来一些负面评价，诸如“丰田缺少乐趣”之类。

成立于1937年的丰田汽车，在战后不久就面临破产危机。

由于发生劳动争议而解雇了职员，丰田章一郎的父亲、丰田的创立者丰田喜一郎失意地离开公司，至死都没有返回丰田。

丰田的社长兼会长、被称为丰田复兴之祖的最高顾问丰田英二，曾在日本经济报上发表了一篇《我的履历书》，其中提到：“昭和24年(昭和元年即1925年)10月18日，父亲平吉去世，时值丰田不景气的最低谷。

丰田的股票价格跌破48日元。

由于父亲去世，税务署不断来督促缴纳遗产继承税。

所以虽然从父亲那里继承了一部分丰田的股份，但由于无钱缴纳遗产继承税，只好用继承来的股票抵税。

总之，这个时期不管是公司还是我个人，都是十分贫穷的。

昭和25年1月，由于资金周转不开，已经到了‘破产只是时间问题’的地步。

”以现在的兴隆状态来看，当时的情形简直难以想象。

本书中所要描写的事情，从这70年间许多职员与相关者的经历来看，恐怕只是极其微小的一部分而已。

因为这并不是丰田的全部，或许会被指责“只是偏见”或“根本没有理解丰田”。

只是，在笔者担任朝日新闻社经济部记者的1995~2001年的六年间，曾对东京和名古屋的丰田进行过全面的考察；成为自由撰稿人之后，也一直在继续观察丰田动向，从拙著执笔的2005年秋开始，重新进行了细致的取材。

经过调查后最终觉得，探索世界丰田的要点还是“人才”。

只要探索出愚直的人才是如何被培养出来的，就能发现丰田真正的面目。

本人作为调查记者与丰田打了10年的交道，以前也感觉到丰田的人才之多，此次调查更是让我感受深刻。

此次调查中，笔者在爱知县内进行了近10次访问，听取了包括白领(OB)在内的多方意见。

拙著就是笔者这种经验和观察的产物。

拙著中关于职位和组织的称呼、年龄等原则上都以调查时为准。

另外，敬称请允许予以省略。

<<丰田人才之道>>

内容概要

《丰田人才之道》作者作为朝日新闻社的经济部记者，从1995年开始，一直在名古屋和东京密切搜集丰田的相关信息，与丰田有10年以上的接触，感受到了丰田人才能力之强。为了搜集《丰田人才之道》的素材，笔者在爱知县内进行了将近10次的访问，与各方人士进行交谈，从人才管理的角度，探讨丰田不为人知的“终极”优势。

在丰田市周边，眺望丰田或其集团企业的全貌，所得的感受用一句话概括就是“愚直”。在当地工作的大多数职员，都不会真实地感受到世界或东京的丰田的存在。而关于丰田与财界、政界间联系的新闻，在某种意义上讲只能算是别人的事情。一直不变的是：针对如何提高产品质量、如何降低成本价之类的产品制造，在反复摸索中愚直地努力。

这种姿态随处可见。

<<丰田人才之道>>

作者简介

作者：(日本)井上久男 译者：李梅井上久男，新闻工作者。

1964年生。

毕业于九州大学。

1988年进入NEC公司。

1992年进入朝日新闻报社。

在报社工作三年后，自1995年开始成为经济部记者。

名古屋经济时代担任驻爱知县丰田市报道丰田汽车及集团的企业记者。

1998年调往东京经济部，负责报道日产汽车、三菱重工业等全部汽车产业和造船重机产业。

自2002年开始在大阪经济部负责报道松下电器产业、三洋电机以及关西财界。

2004年退出朝日新闻报社，成为自由撰稿人。

2005年修完大阪市立大学研究生院、创造都市研究科研究领域课程。

目前正在攻读创造都市研究科·创造都市专业（事业创造领域、博士后期课程）。

自2004年4月至2006年3月任大阪大学开拓精神研究机构(FRC)特聘讲师。

现任《文艺春秋》、《钻石周刊》、《要素》等杂志特约撰稿人。

<<丰田人才之道>>

书籍目录

前言序章 从土耳其工厂的复兴看丰田的本质第1章 包含矛盾的丰田公司1 彻底讨论之后快速实施行动2 重视程序3 个性和统一性4 严格与亲切5 所谓的企业竞争力第2章 公司内部星罗棋布的工作网组织1 所谓的BR“商业改革”2 丰八会3 丰田的培根指数4 经营与工厂之间失去的一环第3章 指导现场生产的精英们1 丰田工业学院2 重视OJT3 丰田主义的传承者第4章 世界通用的企业管理教育1 丰田作风2 丰田培训的职能3 丰田追求的领导形象第5章 灵活而愚直的人事制度1 人事劳务管理的基本原则2 从课长到领导干部3 挑战程序4 职员的专业人才化5 职场前辈制度6 生产现场的人事制度7 丰田的成果主义第6章 与相关公司的关系，有协作，也有竞争1 协作和竞争2 比丰田更像丰田3 爱信精机的火灾和其他供货商的自觉行动4 转包下的承揽加工第7章 跨国公司的新课题：全球化人才培养1 丰田全球化的21世纪2 熟知丰田理念的肯比斯社长3 全球生产推进中心的尝试4 丰田生产方式的推广者5 只可意会，不可言传与明文规定6 雷克萨斯再上市第8章 丰田是罗马帝国吗1 打倒丰田2 丰田家族3 丰田的课题是人才后记参考文献

章节摘录

第1章 包含矛盾的丰田公司像丰田这样的公司，一般都包含着相辅相成的两个方面。比如：本以为管理者经过彻底讨论是要花上很长时间的，没想到行动却特别迅速；一向被称为像“金太郎糖”一样统一，但同时却拥有许多个性丰富的职员：上司对职员既严厉又亲切。丰田总是能够将相反的概念融合在一起以取得一种最佳的解决方法。作为一个企业，包含各种各样的矛盾是理所当然的，而丰田能够毫不隐瞒地将其摆在桌面上与员工一起协商，以取得最好的解决方法，这是非常难能可贵的。在这个过程中，经过彻底地讨论能够很快达成共识。另外，汽车这种商品本身就包含矛盾。在提供方便的同时，还会产生尾气污染等环境问题。因此，如果不提高商品技术，就很难被社会接受。这种商品的特性也会引发彻底的讨论。笔者在本章中就想探索一下丰田这种在矛盾中寻求解决方法的企业本质。

<<丰田人才之道>>

后记

最近，与两个朋友以汽车产业为话题重续旧谊，聊了很多。

其中一人为片山丰先生，现年97岁，是日产公司美国分公司的第一任社长，他是在美国市场上普及达特桑和法拉利z的功勋人物，与本田宗一郎、丰田英二一同进入美国汽车名人堂。

他的绰号是“K先生”，至今，他在美国和日本还拥有众多追捧者。

他曾获得普利策奖，由迪比特·哈尔巴斯特姆所著的《霸者的骄傲》一书也曾详细介绍过他的事迹。

这个对汽车格外钟情的老头，看上去精神矍铄，至今还能向我们滔滔不绝地讲述汽车理论。

2007年6月，在东京的办公室里，我又见到了久未谋面的片山先生，并与他就近来日产汽车的情况进行了一些探讨。

交谈中，听片山先生讲了一件关于丰田的有趣之事。

全国法拉利z车迷俱乐部大会在静岡县的卦川市举行，片山先生前去参加时，顺便拜访了位于静岡县湖西市的丰田佐吉先生的故居。

虽然他觉得突然拜访有些唐突，但因为早就想着去拜访一次，况且这次又正巧来到附近，所以就乘坐新出产的日产汽车去了。

片山先生说：“佐吉先生的故居虽是用茅草葺顶的乡间小屋，但屋中却有先生手书的‘开窗而望，风光无限’的座右铭，真是让我感慨颇深啊。”

当他拜访完佐吉先生故居刚要回去的时候，在门口一个管理员向他打招呼：“您是日产公司的片山先生吧，一直承蒙您的关照，十分感谢！”

现在正值院内的竹笋丰收，为表敬意，请您带些回去吧。

”片山先生没有告诉他们自己的名字，却意外受到了如此热情的款待，令他十分感动。

他觉得管理人员不只是在管理房子，也是在将丰田家族的历史遗产完好地保存下来。

故居的管理员是丰田公司的退休职员。

听说原本丰田想将管理故居的任务交给别的公司，但丰田章一郎却坚持要任命公司内部工作努力的职员来管理。

这是丰田“自办主义”的一个体现。

管理人员突然看到汽车行业的元勋时，就会主动说：“小小竹笋，不成敬意，敬请笑纳。”

”可见这些管理人员的确非常机灵。

虽然只是些竹笋而已，但这样的行动积累下去，就会赢得许多丰田支持者。

尽管丰田集团不是一个阔绰的企业，却是一个很有人情味的企业。

我通过电子邮件又与一个熟人取得了联系。

她是我大学时代的同级同学，主修19世纪英国文学，现在是一名大学教师。

在一次谈话中，我提到丰田公司是个非常束缚职员的公司，她指出，这样一味的束缚是非常危险的。

英国走的是帝国主义道路，国家统一的时候，听说好像经常使用“束缚”这样的词语。

她说，在走极权主义路线的时候，有的公司经常使用“束缚”手段，无视个人的休息日，重视公司内部的娱乐休闲和运动会。

丰田公司也存在她说的这些情况。

如果国家走极权主义的话，就容易引发侵略战争和对殖民地的掠夺等。

但公司采取极权主义，有“为了达到一个目的而团结一致，在竞争中取胜”的一面，还能强化员工的合作意识，因此不能完全否定。

通过与两个熟人的交流，我深切地感受到自己对丰田公司有了更多的认识。

在前言中也已经描述了丰田公司的情况，越看越觉得这是个值得研究的公司。

20世纪经常被称做汽车的世纪。

1903年，亨利·福特创办了福特汽车公司。

1908年，T型福特汽车横空出世，并且开始大量投入生产。

在美国，汽车消耗大量的石油，成为巨大的商业活动，也为美国带来了巨大财富。

把通用、福特等美国的汽车产业总称为“星条旗”。

<<丰田人才之道>>

甚至可以说，20世纪美国国力的提升是由汽车产业带动的。

据说，能否独立生产汽车是一个国家能否步入先进国家行列的标准。

在日本，日产的创业者鲇川义介与丰田创业者丰田喜一郎战前就果断地决定合作，着手于国产轿车的生产。

但实际跻身世界先进水平还是在战后，应该是在20世纪70年代以后。

为什么能够独立生产汽车被看做是成为先进国家的标准呢？

汽车的制造要使用铁、塑料、橡胶等各种材料，同时也离不开电气技术的推动，如今计算机技术也是必不可少的。

必须要把所有领域的材料、技术综合起来进行分析，以一定的价格提供给顾客，而且还要考虑到驾车人的生命安全。

因为汽车要在炎热和寒冷等环境中行驶，还有必要考虑车的耐久性。

如果没有综合的工业实力，是生产不出汽车的。

与这些技术和材料相关的还有人的参与。

拙著中数次提到：要把2万—3万个零件顺利组装成一部汽车，团队协作是非常必要的。

在这个过程中，要把各个人和各个团队生产时的技术和思想的精华进行融会贯通。

能使这种团队协作生存活跃的汽车产业，也许是日本最为得意的产业领域。

在一年之内能够生产超过1500万辆汽车的美国，只有被称为三巨头的三大公司在制造汽车；但在年生产能力600万台汽车的日本，却拥有11个汽车制造公司。

他们在一部分外资的支持下，形成了巨大的产业势力。

在这些企业中，丰田汽车公司的规模实力堪称第一。

现如今，在赶超通用的势头的推动下，正努力成为名副其实的世界第一。

我从1995～2004年一直是朝日报社的记者。

1998～2002年在东京任职期间，由于金融体系的崩溃，日本进入经济低迷期，日产汽车受到很大冲击，主要是由于富士银行和日本兴业银行根据金融规则不再发放贷款，日产的经营危机日益显著化。

汽车一直销售不出去，又深陷贷款泥潭，银行方面由于这些情况不再贷款给日产。

日产最后只好接受新的资助者法国雷诺的资本，改革财务体制，在卡尔劳斯·巩的有力领导下，走向了复兴。

如果没有雷诺的资本协助，日产恐怕会破产。

我经常想，为什么同样是四个轮子，安装的也是同类的发动机，又在相同的地区做生意，丰田与日产的业绩会有如此巨大的差别呢？

根据以往的经验，我想，是不是人才资源的差异呢？

企业里所谓的人力资源又是什么呢？

就是从那时起，我开始对这个问题产生了兴趣。

有一次，我对日产的工作人员提出这个问题的时候，得到了这样的答案：“日产公司的员工到了一定年龄，就会希望调到清闲的部门，过得舒服一点。

而丰田的员工到60岁左右的时候，觉得以前得到公司的照顾，为了报答公司对他们的恩情，又会再次为公司效力。

也许这就是两个公司之间存在差别的原因。

”丰田保持着良好的业绩，在汽车领域的工资水平是最高的，在教育方面也投入了大量资本，公司员工大都干劲十足。

但仅仅是这些理由吗？

如果让其他公司的人说，答案必然会：“因为丰田公司有钱。

”也有说话刻薄的人认为丰田公司从日元贬值中获取了高达几千亿日元的不义之财。

笔者对上述观点不敢苟同。

丰田并不是因为资金充裕才在职员培训上花费大量金钱，而是因为丰田重视职员培训，所以才创造了大量财富。

当今时代，所有的日本企业都忙于企业重组，与培养人才相比，对裁员倒更感兴趣。

<<丰田人才之道>>

即使不裁员，也仅仅是把人才当作资本。

从一开始就想要彻底论证“丰田的优点就在于人才的培养”这样一个假设，因此，就留意与丰田公司的有关人员、人事顾问、大学教授以及其他公司的人事负责人等碰面，并且写了许多有关人事、组织论的报道。

因此也就有了许多这方面的积累。

笔者确信，对于人才的投资将左右企业竞争力的时代即将来临，并且偶然看到的一本书更坚定了我进行采访的决心。

《竞争力》这本书是麻省理工大学教授理查德·莱特斯的著作。

从书中我们可以得到四个信息：第一，成功的企业不是利益追求型，而是和工作人员拥有相同目标的共同体。

第二，竞争力是从无形资产的投资中产生的。

在这个瞬息万变的时代，知识、创意、劳动者的能力、灵活的组织体系等这些无形资产越来越重要。

再者，不管企业还是社会，创造新价值的基础都是人的志向、创意还有行动。

最后，他认为多样性也越来越重要。

我觉得这跟丰田的想法很相似。

2002年我调到大阪，负责机电产业的采访。

我以相同的观点对松下电器、三洋电机进行采访，不断地积累素材。

若只是采访，则并不能使自己知识渊博，因而，为了深入地学习有关人才培养方面的知识，我进入了成人大学研究生院，硕士论文的题材也是以企业家的成才经历为中心。

这篇论文的构思也是在采访丰田的人才培训中逐渐形成的。

2004年10月，我从朝日报社辞职，决心要以自由记者的身份再次采访，著书立作。

从2005年秋开始了为期一年多的采访，虽说书的构思比较简单，可一旦写起来确实挺难的。

许多次都要气馁了，但在担任编辑的岩佐文夫先生的鼓励下，总算尽力完成了。

在采访中，得到了包括丰田的老校友、集团企业的有关人员在内的许多人的帮助，他们挤出宝贵的时间接受采访，笔者才得到了这些有价值的内容。

粗略统计一下，为了本书的写作我采访了将近50人。

感激之情溢于言表，特别要感谢丰田公司宣传部的诸位朋友，他们为我查询资料、预约渡边社长及职员，对此不胜感激。

或许本书会招来诸多批评：花了大量时间写出的却是拙劣的作品，采访肤浅、没有价值、预测失误等，这样的批评也许会相当多，但我已经做好了心理准备，只是觉得之前的工作终于告一段落。

最后郑重声明：对于拙著的内容，本人负全部责任。

2007年7月写于神户家中

<<丰田人才之道>>

编辑推荐

《丰田人才之道》探索丰田不为人知的“终极”优势，完全取材于以渡边捷昭社长为代表的、与丰田相关的50余人！

丰田这个公司，不管别人如何评价，好也罢，坏也罢，都一如既往地重视自己的经营哲学，在进行内部彻底讨论的基础上沿着自己坚信的道路奋勇前进。

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>