

<<丰田人才精益模式>>

图书基本信息

书名：<<丰田人才精益模式>>

13位ISBN编号：9787111293668

10位ISBN编号：7111293665

出版时间：2010-1

出版时间：机械工业

作者：(美)杰弗瑞·莱克//大卫·梅尔|译者:钱峰

页数：252

译者：钱峰

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>

## <<丰田人才精益模式>>

### 前言

推荐序 毋庸置疑，“人”是丰田公司成功的最重要因素。

从车间的每位普通员工到最资深的主管，丰田的员工都是经过谨慎的挑选、培训和栽培，才成为他们所担任职务的最佳人选。

他们的技能、干劲和精神相结合，才能打造出质量优异、高度可靠的丰田产品。

杰弗瑞·莱克在2003年撰写《丰田模式》时，向广大读者解释了丰田管理原则、经营理念背后的理由，该书后来成为国际畅销书。

2007年，莱克和大卫·梅尔合著了这本姊妹作。

在本书中，你将会看到我们用来培养丰田同仁的方法细节，以及他们如何接受为达成丰田的特定目标所必需的全面培训。

因为我们都希望组织中拥有非常优秀的人才，所以，公司的目标是提供给他们所需要的一切工具，以实现他们的职场潜能和工作成就。

本书以丰田为范本，结构简单明了，任何公司都可以通过本书剖析的方法考虑将员工和高质量的精益生产方式结合成一个整体。

莱克和梅尔详尽地说明了丰田的培训流程，以及执行这些流程的方法。

你会看到，我们的同仁在团结、协作的氛围中发展他们的技能；你也会发现，在丰田，实现结果的过程和结果本身同样重要。

举例来说，在检视任何程序时，我们都以非常规范、严谨的方法来搜集信息、寻找可能性，然后再小心监视，并重新审视问题。

我们称这种独特的流程为PDCA：计划（Plan）、执行（Do）、检查（Check）和行动（Action）。

丰田公司的文化不仅为我们的同仁提供薪资报酬，也为他们提供继续教育、合理规划职业生涯的机会；我们期望同仁能够展现出积极进取的精神，并愿意担任不同角色与职责。

我们非常努力地打造一个全体员工相互尊重、相互信赖的环境，我们相信这样的环境有助于发挥个人的创造力和促进团队合作。

我们要让每个人都相信，这是他们的公司，他们是必须一直参与公司活动并做出决策的人。

身为公司的重要贡献者，丰田的全体同仁致力于每天都能充分发挥己力，尽最大努力来加强与巩固我们在全世界各地的经营业绩，这也是我们想传承给未来一代的理念。

丰田对于员工教育与发展的投入已经有了一些建树，我们在各地设立了正式的学习中心，包括加州的丰田大学、肯塔基州的全球生产支持中心、日本的丰田研究所、英国的丰田学院等。

在丰田公司，培育杰出人才是历史悠久、已经排练得滚瓜烂熟的篇章，丰田公司的成长、成功足以证明这个核心价值的重要性。

我们也相信，这个核心价值值得我们一再强调，并让其他公司也从中受益。

詹姆斯·普雷斯 丰田汽车北美制造公司总裁

## <<丰田人才精益模式>>

### 内容概要

在国际畅销书《丰田模式》中，杰弗瑞·莱克用“4P模型”解释了丰田的卓越成就——Philosopy(理念)，People(人员)，Problem Sloving(问题解决) 和Process(流程)。

接下来，两位丰田生产方式的权威专家将为您揭秘如何培养杰出人才，为您的公司带来不凡绩效。

从《丰田人才精益模式》中可以学习： 认清企业的发展需要，拟定人员培训计划；让复杂工作简单易学的技巧；储备胜任的员工，制定切实的岗位目标；识别和栽培有潜力的员工成为企业内部培训师；有效培养非制造部门的员工；培养企业内部的精益生产专家；打破低效率的培训循环，创造持续学习与改善的良性循环。

本书将带您领略丰田培养高素质员工的严谨方式，学习如何在企业中创造一种教与学的文化，以及如何支持和鼓励员工。

## <<丰田人才精益模式>>

### 作者简介

杰弗瑞·莱克（Jeffrey K. Liker），畅销书《丰田模式》的作者，现任密歇根大学工业与作业工程系教授，Optiprise精益咨询公司合伙人，他在“新乡卓越奖”中的获奖作品发表在《哈佛商业评论》、《斯隆管理评论》等知名期刊上。

大卫·梅尔（David P. Meier），《实践丰田模式》合著者（另一作者为莱克），现任Lean Associates公司总裁，该公司专门为学习实践丰田生产方式的公司提供咨询和指导。大卫曾担任丰田汽车制造团队的领导长达10年之久。

## &lt;&lt;丰田人才精益模式&gt;&gt;

## 书籍目录

推荐序序言第一部分 十年树木，百年树人 第1章 丰田的启示 丰田的人才培养与发展理念 无情的现实 恶性循环 打破恶性循环，开启成功之门 关键不在挑选人才，而在培养人才 培养优秀人才，促进公司发展 第2章 丰田：优秀人才的摇篮 人才发展至关重要 丰田生产方式需要高素质人才 培训标准化：全球化的需要 丰田的人事制度模型 采用基本培训方式，充分发展员工才能 丰田模式之传授标准化 现在支付？还是将来？

可以复制的成功 第3章 丰田与TWI 督导人员培训 工作指导：发展人才的基础 丰田与工作指导培训方法 工作指导培训课程 迈向卓越的起点 第4章 组织应做好的准备 万事开头难 定义组织需求与目标 评估当前状况 追根溯源，搜寻信息 建立组织架构 挑选培训师 优秀培训师必不可少的天赋 需要后天习得的基本技能 为全体员工拟定培养计划 个人成就的不断突破 人才培养流程 人员的培养需要长期的努力第二部分 直击靶心：辨识关键知识 第5章 开启成功的金钥匙：深刻理解工作技能需求 从宏观入手 不同的行业 工作分类构架 机械式和有机式组织的标准化 各类工作的人才培训模式 从宏观工作分类到特定技能要求 从简单的任务入手 第6章 培训两手抓：标准化作业与工作指导方法 建立有效的培训基础 系统环节之标准化作业 TWI与标准化作业的根源 标准化作业模式，放之四海而皆准 盲目遵从，还是小心谨慎 互为前提 既是流程，又是手段 学习稻农的思考方式 第7章 善分主次：分析例行工作及辅助任务 分析例行工作 分析非常规工作任务和辅助任务 医疗保健领域 评估整个流程 辨识关键项目，确保执行无误 成功在于细节 第8章 培训制胜武器之工作分解 培训工作分解的差异性 分解任务，注重细节 工作分解需要反复思索 课堂讲授需要量力而行 选择工作培训方法 分解工作：第一部分 主要步骤很重要，但关键点至关重要 第9章 培训制胜武器之关键点 分解工作：第二部分 有效辨识关键点的重要性 关键点从何而来 警惕都市传说 关键点的关键性 第10章 成效试金石 把它们整合起来 保险杠制模工作分解表 间或性核心项目的工作分解案例 医疗保健领域的间或性核心项目案例 工作分解中的常见错误 复杂工程任务可以标准化吗？

工作分解：关键的一步第三部分 知识大迁移 第11章 做好培训准备 工作指导方法需要周密准备 创建复合型员工培训计划 其他类型的工作培训计划 首先设定行为期望 学习工作技能，拓展个人能力 工作环境的准备 运气总是眷顾有准备的人 第12章 进入培训阶段 我们可以开始了吗？

让学员做好准备 展示操作流程：说明、展示、示范 清楚地解释关键点 再次示范，阐明关键点理由 竭尽全力 第13章 牛刀小试 反省的机会 需要敏锐的观察 即时提供反馈信息 学员执行工作，无须口述信息 学员执行工作，并复述主要步骤 学员执行工作，并复述主要步骤和关键点 确认学员理解关键点理由 立刻纠正错误，避免养成习惯 评估学员的能力 转移职责，持续关注 第14章 随机应变：妥善处理棘手状况 培训绝非易事 以流水线速度进行培训 培训历时较长或较复杂的工作时间限制 口头沟通不畅的训练 培训视觉项目 如何提高判断能力，拓展工作知识 间或性工作项目 利用培训辅助措施 面对诸多棘手状况第四部分 检验学习成效 第15章 继续追踪，确保成功 让学员学会自立 培训师要承担永久性责任 永远支持学员 说明求助对象 经常检查进展 鼓励学员提问 逐渐减少指导和后续追踪 使用层级稽查法，确保流程取得成功 学习制度无法自我存续 第16章 画蛇“不添”足：如何完善后续工作 勇于尝试，做到最好 先深入，后扩展 培训流程的实施架构 实施流程的里程碑 非常规工作中的人才培养 非精益组织的困惑 所有人的责任 分层审计法 扩展人才培训流程致谢

## &lt;&lt;丰田人才精益模式&gt;&gt;

## 章节摘录

第一部分 十年树木，百年树人 第1章 丰田的启示 丰田的人才培养与发展理念 在丰田公司，人们经常听到这样一句话：“我们不只制造汽车，我们也在塑造人。”

每一项新产品的开发设计，每一个汽车原型的打造，每一次工厂的质量检测，每一项改进措施，都是培训和提升企业人员的机会。

酒井敦在担任丰田汽车北美制造公司总裁时曾被问到，在为美国经理人讲解丰田方式时，遇到的最大挑战是什么。

他回答说：“他们总想当经理，而不是教师。”

酒井敦解释道，在丰田公司，每一位经理人都必须承担教师的职责，因为培育杰出人才是丰田公司的第一要务。

这已经成为丰田方式中根深蒂固的文化价值观，这种观念在其他公司也经常谈到，但很少能付诸实践。

尽管很多国家都能培养出世界一流的运动员、音乐家、艺术家，但除了丰田和少数几家日本公司外，在培养杰出人才方面，有出色成绩的大企业寥寥无几。

在许多专业领域，一流的技术是成功的先决条件。

因为专业技术是参与市场交换的商品，所以公司都投入了大量的时间和精力来培养技术人才。

以医院为例，是否拥有杰出的外科医生很可能让医院处于两种截然相反的境况：茁壮成长或陷入冗长的官司。

不过企业界的情形好像不大一样，在最现代化的企业里，领导者似乎并不认为培养杰出人才是一项非常有价值的投资。

出色的工程师、质量管理人员、机器操作员、基层主管并不怎么令人瞩目，他们默默无闻。

大公司似乎相信，没有世界一流的人才，公司也能运转下去。

丰田绝不满足于只是“过得去”，丰田的许多卓越成就，包括从一个乡村地区的小型公司成长为在全球举足轻重的“航母级”企业，都得归功于它的领导者、工程师、团队成员、供应商合作伙伴中的杰出人才。

丰田的领导人始终坚信，该公司唯一的竞争差异化来源就是他们所培养出来的杰出人才。

因此，培养人才是他们的第一要务。

人的才能究竟是天生的，还是后天发展而来的？

在这点上，丰田的立场很明确：给我们人才的种子，我们将妥善播种，照料土壤，浇水施肥，最终收获我们辛勤得来的果实。

在丰田公司，经常可以听到这样的类比。

当然，聪明的农夫只挑选最好的种子，不过，再怎么精挑细选，也不能保证那些种子都会继续成长或结出甜美的果实。

但努力耕耘是必要的，因为这样才能为丰硕收获创造可能性；若不辛勤照料，即便是最好的种子，也不可能茁壮成长。

我们认为，一个人的所有才能中，只有10%(或更少)是天赋；换言之，一个人的所有能力中天赋只占了10%。

我们认为，公司员工的才能中，有90%以上是能够通过努力学习与不断练习而获得的。

这就是丰田成功的精髓：以良好基础为起点(有学习能力并且有求知欲的个人)，通过不断的努力与练习，开发员工的特定才能。

任何人，只要具备基本的能力，都可以变得优秀(就算不是最优秀的)，这个观念已不仅仅用来描述传奇人物的了。

有谁不景仰贝比·鲁斯、迈克尔·乔丹、老虎·伍兹这些巨星呢？

他们是少数天赋与才能兼备的幸运儿。

对于那些靠辛苦努力而获得良好业绩，但未能获得“伟大”口碑的运动员，观众的兴奋程度可就差远了。

## <<丰田人才精益模式>>

从2002~2005年，底特律活塞队和新英格兰爱国者队等冠军球队就以拥有表现出色的队员，而非耀眼的球星而著名。

要找到恰好具备所有必要技能的理想人才是相当困难的。

丰田的做法是投入相当的时间与精力，在全世界招募合格的、可培训的人员，在众多普通人中培养出高水准的人才。

一支优秀的团队并不是由少数几个明星队员组成的，只有众多具备优异能力的队员团结一致才能构成一支杰出的团队。

丰田并不依赖找到天赋超常的人才，天才毕竟难觅。

丰田的领导者更愿意在个人现有的本质上下功夫，因为他们知道每个人都有追求成长的渴望，每个人都有潜能的能力，尽管也许连他们自己都不知道。

我们在本书中将要探讨丰田培养人才的主要方法，培养人才并不是件有趣的工作，它需要长期的坚持与努力，是极其艰辛的。

很重要的一点是，这种培养人才的过程并非只是培训，职业技能的培训仅仅是起点，优秀人才的培养远远超出了这个层面。

在培养职业技能时所用到的工具，或许可以应用于培养人才工作的其他所有层面。

因为那是教与学的核心概念，所以可应用于任何情况。

在《实践丰田模式》一书中，我们论证说明了丰田生产方式的核心概念与理念(以《丰田模式》一书中解释的14项原则为基础)，可应用于任何工作现场。

培养与开发人才的核心概念也一样，放之四海而皆准。

吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》一书中，形容这种现象类似于物理定律应用于各种科学领域。

他指出，一般定律本身其实并没有多大改变，只不过，我们对于它们的运作及应用方式的了解有了改变。

这也是丰田成功的基本要素之一，千万不要打乱基本原则，要深入了解如何在各种情况下应用这些基本原则。

在本书中，我们尽可能地呈现核心概念，并示范这些核心概念的常见应用。

只要稍加实践，你就能在涉及教与学的各种情况中应用它们。

在丰田公司，培养人才的理念是相当重要的，在《丰田模式》一书所叙述的14项原则中，有6项与培养人才有关：

原则1 管理决策必须着眼于长期，即使为此牺牲短期财务目标也在所不惜。

或许可以这样说，丰田公司最重要的投资是对人的投资。

丰田公司对终生雇用制的热忱也正反映了这种价值观。

原则6 工作过程的标准化是持续改善工作的基础。

标准化作业和工作指导培训必须齐头并进。

同时，长期团队的成员必须学会发现问题，并谋求改进。

P2-4

## <<丰田人才精益模式>>

### 编辑推荐

2007年，莱克和大卫·梅尔合著了这本姊妹作。

在本书中，你将会看到我们用来培养丰田同仁的方法细节，以及他们如何接受为达成丰田的特定目标所必需的全面培训。

因为我们都希望组织中拥有非常优秀的人才，所以，公司的目标是提供给他们所需要的一切工具，以实现他们的职场潜能和工作成就。

本书以丰田为范本，结构简单明了，任何公司都可以通过本书剖析的方法考虑将员工和高质量的精益生产方式结合成一个整体。



<<丰田人才精益模式>>

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>