

# 《丰田的思考习惯》

## 图书基本信息

书名：《丰田的思考习惯》

13位ISBN编号：9787801739650

10位ISBN编号：7801739655

出版时间：2010年1月

出版社：国际文化出版公司

作者：〔日〕日比野省三

页数：256

译者：李颖秋

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《丰田的思考习惯》

## 前言

丰田汽车公司是世界上超一流的优良企业。一年的利润超过一兆日元。丰田公司在汽车领域鹤立鸡群。讲述丰田为何强大的图书也数不胜数。其中有一本名为《优秀公司》的畅销书列出了当时世界上最具实力的企业，但到了今天仍然存在的只有不到10%了。甚至连索尼这样的大公司都不得不进行大的转型。丰田公司也担心遭遇同样的命运。还曾专门出版过一本叫做《丰田危机》的书来研究对策。如今的丰田公司仍然在全力以赴地战斗着，与丰田相关的图书最近又出了很多。这其中大部分都是由所谓的经管记者们写的。他们像是在仰视巨象一般，将丰田比喻成硕大的圆木，或是巨大的团扇，还有的书中把丰田描绘成机关炮！这样的书真是越读越糊涂。很多读者读了这些书以后，还乱引圆木、团扇和机关炮这些词汇。由此引发人们对丰田公司的混乱认识。由托马斯·约翰逊（H.T.Johnson）与他人合著的《丰田为什么强大》一书中记述了这样一段趣闻轶事：“一群美国企业中的经理，有一次到设在美国乔治城的丰田工厂参观，活动结束后他们提出了这样的问题：‘我们参观了A、B、C、D、E、F工厂，发现这些和我们美国的工厂毫无区别。如果允许的话，能否让我们考察一下G工厂。我们觉得只有G工厂才拥有不同于其他公司的秘密武器。’然而令他们失望的是，丰田并没有什么特别的G。”类似的事情不仅出现在美国的丰田工厂中。即便是在日本，包括与丰田有密切联系的相关企业和人员，也并不十分了解丰田为什么如此强大。

# 《丰田的思考习惯》

## 内容概要

### 决定企业与人生成败的七大思考习惯

如果说丰田公司的创始人之一大野耐一所著的《丰田生产方式》阐释了该公司的核心竞争力——丰田精益制造方法的话，那么《丰田的思考习惯》则道出了丰田在管理思维模式上强势的原因。

本书以丰田公司的发源地——日本三河地区历史上所形成的独特的思考模式为切入点，总结出当地人从德川家康、三河武士直到丰田佐吉、丰田喜一郎所一脉相承的思考基因——质实刚健、勤勉力行、清贫蓄财、质素俭约、深谋远虑、家内安泰，其中所蕴含的思想精华，对于每个企业、每个人都具有重要的指导意义。

在此基础上，丰田公司创造出顺应现代企业规律、契合当代人职场发展和人生规划的七大思考习惯，不仅造就了当今世界上最强大的汽车企业，也培育出众多优秀的思考型人才。本书提炼其中的核心理念，配以系统的理论阐述，令读者掌握企业经营、职场进阶最便捷的成功法则，并收获人生成长的有益借鉴。

# 《丰田的思考习惯》

作者简介

# 《丰田的思考习惯》

## 书籍目录

序章 何为思考习惯将思考习惯化三河武士的六大思考习惯丰田思考习惯的确立者们第一章 思考习惯1 不追寻先例混合车和思考习惯织田、德川联军的“构造”“just in time”的秘密寻求独特的“差异”丰田化的思考习惯第二章 思考习惯2 从本质和根本上考虑问题从本质和根本上来思考丰田佐吉和丰田中央研究所的对话丰田的根本性研究探寻五个“为什么”的目的从目的到根本的方法过去的延长线上没有未来的时代能够接近根本，就找到了超越的理由重新定义浪费第三章 思考习惯3 终极思考是为了持续改变丰田强势秘密之终极思考何谓绝对基准何谓突破思考习惯将看不见的问题可视化终极思考的不断改善“解决中毒症”第四章 思考习惯4 独特的结构构建德川家康思考习惯的秘密丰田中结构构建的天才结构和系统的差异丰田的系统改善丰田重视关联重视对过程的经营从源流到支流到蔓延的思考方式第五章 思考习惯5 在现地、现物、现场收集信息网络的利弊蔓延的虚拟世界空谈的现场主义丰田的总公司在现场数据、信息很方便爱因斯坦的恋人第六章 思考习惯6 重视人性“要是裁员我就辞职”丰田人事评估的秘密大家集中起来考虑问题的思考习惯丰田劳资关系的秘密坚固的团结力第七章 思考习惯7 缔造持续变革的文化丰田思考习惯和万博不断改善赋予人动机的思考习惯丰田的敌人是丰田改善管理和革新管理两大不同的思考引擎持续变革的文化第八章 思考习惯和突破性思考七大原则和丰田的思考习惯第一原则 独特的差异性原则第二原则 目的展开原则第三原则 从未来中学习“应有姿态”的原则第四原则 系统原则第五原则 适应目的的信息收集原则第六原则 参与计划原则第七原则 持续性变革的原则第九章 通往top runner的道路实现超越的思考习惯的研究七大思考习惯引起的经营超top runner的方法后记 七大习惯成为传承可能译后记 让丰田思考习惯惠及更多的人

### 章节摘录

混合车和思考习惯丰田佐吉的长子丰田喜一郎在考察欧洲回来后，感到“今后的时代，将会是汽车的时代”，于是决定创立丰田汽车公司。当时的创业堪称是一场气壮山河的连续战斗。没有技术，没有零件，没有材料，简直是“要什么没有什么，一穷二白”的状态，一切都是边看边学着做出来的。当时，大型的制铁公司不愿意给这样的小公司提供铁板，这一度导致丰田喜一郎的公司买不到生产汽车所用的钢材。丰田喜一郎于是决定：“那就自己生产铁板吧。”公司当即购买来熔炉，凭借自己的力量磨练铸造技术。使得汽车制造得以推进下去。这个制铁部门后来发展成为一家名为“爱知制钢”的大型企业，成为丰田公司重要的材料供应企业。正是因为这种自家生产的特殊钢材，才使得丰田汽车的品质领先于时代。就这样，丰田喜一郎继承了父亲丰田佐吉的思考习惯，牢记“在这个世界上除了自己，没有人可以依靠”，以独立自主、自力更生的精神作后盾，勇敢地向欧美的汽车先进企业发出挑战。丰田喜一郎并非单纯地从欧美引进技术，而是依靠日本人自己的技术提升来振兴日本汽车产业，这一举动被当时的国人称为“气壮山河的战斗”。这种思考习惯至今仍在丰田公司延续着。今天的丰田严守“致力于研究和创造，不断引领时代”的理念。饮誉世界的丰田生产方式以及混合车种的开发、普及，都是这种思考习惯所带来的成果。笔者在给发展中国家的研修生作培训的时候，很多研修生感叹自己的企业正处在“要什么没有什么，一穷二白”的状态，因而总是说“所以我们需要援助”，“所以我们才做不到”。这种现象可以称之为“思考缺失综合症”。针对这种病症，最好的解决方法就是培养正确的思考习惯，学会通过自己的智慧，在“一无所有，一穷二白”的状态下如何去战斗。织田、德川联军的“构造”出身于尾张的织田信长虽然不是三河武士。但也是一个擅长布局的人。织田信长深藏统一日本的野心，他总是站在时代的前沿，苦心修炼，最终取得了很大的成果。毫无疑问，能与德川家康携手共战乱世，织田信长的思考习惯也深受三河地区的影响。进一步说，这也与丰田思考习惯有很大的关系吧。织田信长与德川家康的关系就如同是美国通用汽车公司与丰田的关系。令人很感兴趣。丰田在与通用的关系上标榜“竞争与协作”，采取不即不离的姿态，而德川家康对织田信长。同样也是这种不即不离的态度。丰田思考习惯同德川家康的思考习惯之间的承袭关系由此可想而知。织田信长在历史上最值得一书的一笔就是采用了领先时代的超前战术：活用铁炮。铁炮是1543年由游荡在种子岛上的葡萄牙人传到日本来的。当地人运用锻冶刀具的传统技术，从仿制葡萄牙枪到研制种子岛枪，最后制作出成熟的日本枪，并广泛传播到日本全国。这种枪炮作为舶来品来到日本12年后，1555年，武田信玄在信浓旭山城合战中使用了300支类似的枪炮。使用枪炮作战较之使用矛和刀一对一作战。在战争方式上是一大突破。因为在以往的战斗中。交战双方的士兵都手持矛或刀，叫嚣“我们才是真正的三河右左卫门”，结果往往是双方的伤亡都很惨烈。而采用枪炮后，作战手段发生了变化。最典型的战例就是织田、德川联军同当时最强大的武田信玄骑兵团在长篠展开的混战。原本从常识来看。织田、德川联军不可能取得胜利，结果他们却出乎意料地战胜了强大的武田信玄骑兵团。这次织田、德川联合军胜利的主要原因就是灵活地利用了独特的地形。并变换了枪炮的使用方法。也就是在战术布局上精心地作出了谋划。织田、德川联军趁着武田信玄的骑兵团全力攻击长篠之际。在设乐原附近的洼地上构筑堡垒，引诱武田信玄骑兵团深入。然后采用“三段式放枪”的新式铁炮使用方法。连射3000发铁炮，一举赢下了战斗。所谓三段式放枪法，就是在第一队铁炮发射期间，第二队铁炮准备点火。第三队铁炮此时安装子弹。如此反复，整体上就可以毫不停歇、不间断地连续射击武田信玄的骑兵团。即便对方是当时最强大的骑兵团。也毫无招架之力。三段式放枪的作战原理其实就相当于现代军事领域中的霰弹枪。利用霰弹枪。可以使攻上来的敌人被炮弹烟雾包围。进而一举将之歼灭。这就是织田、德川联军想出来的作战方法。在以往的战斗中。每个士兵都叫嚣着“看我的”，每个人都强调个人的力量，而通过三段式放枪的战术，根本就不需要射击高手，只要是训练到一定程度的士兵队一齐发射，就可以歼灭敌人。这就如同丰田公司的“自主研”活动，大家聚集在一起考虑对策，自然而然地就能结交很多伙伴，问题也就相应而解了。丰田公司正是继承了这种战术布局的思考习惯，才发展到今天如此强大的程度。这次战斗引人注目的地方就在于，充分利用洼地的有利地形，诱敌深入，然后采用三段式放枪战术。令敌人迷惑于炮弹烟雾之中，最终被一举歼灭。这种作战思考习惯让织田、德川联军获得巨大的胜利。而丰田公司的战略战术布局正是继承了织田、德川的思考习惯。

# 《丰田的思考习惯》

## 后记

关于丰田，实在有太多的东西值得说说了。幸运的是因为语言的关系，鄙人得以畅通无阻地接触到丰田及其相关的管理精髓。在翻译《丰田的生产方式》过程中，透过薄薄的书，仿佛走进了丰田公司的制造现场，走进了丰田公司的生产车间，仿佛站在了流水线面前。轻轻地捡出一个零件。然后组合出了一台品质优良的汽车。如果说《丰田的生产方式》解析出了丰田公司的核心竞争力——丰田精益制造方法的话。那么显然。大家手里的这本《丰田的思考习惯》则道出了丰田在管理思维模式方面强势的原因。书中指出。丰田公司隐秘的六大思考习惯是“质实刚健、勤勉力行、清贫蓄财、质素俭约、深谋远虑、家内安泰”。这六个词语、二十四个字，之于一个民族、一个企业。一个家庭、一个人，都是需要仔细斟酌。慢慢品咂的。丰田相关企业的员工们都是作风朴实，不求浮夸，木讷寡言，工作勤奋之人。这就是质实刚健。丰田的每一位员工都付出真心、勤奋劳作，过与自己的收入相称的生活，不断地积累微小的努力。团结一心地合力工作。为社会为国家做出自己的贡献。此乃勤勉力行。

# 《丰田的思考习惯》

## 编辑推荐

《丰田的思考习惯》将揭开丰田公司长盛不衰的精神隐秘，分享世界最强大企业的思考实践。决定企业与人生成败的七大思考习惯思考习惯1 不追寻先例思考习惯2 从本质和根本上考虑问题思考习惯3 终极思考是为了持续改变思考习惯4 独特的结构构建思考习惯5 在现地、现物、现场收集信息思考习惯6 重视人性思考习惯7 缔造持续变革的文化TOYOTA世界上最成功的简单法则最迅捷的企业成功法则，最简便的人生制胜宝典。探秘丰田公司长盛不衰的企业经营策略，解读德川家康、三河武士、丰田喜一郎一脉相承的人生成功之道。



## 《丰田的思考习惯》

### 精彩短评

- 1、 丰田的思考习惯给我印象最深的就是思考的深度。
- 2、 不知所云诶
- 3、 收到书后，还没有看内容就发现纸质很是糟糕，本以为精装的质量可以好一些，但实在令人失望！现在只能期盼内容有所帮助，以解心理平衡！
- 4、 我坚信一个良好的习惯可以影响一生。小日本精益求精的态度源于他们的思维模式，还不是一穷二白的情况下逼出来的嘛。

# 《丰田的思考习惯》

## 精彩书评

1、1、质实刚健、勤勉力行、清贫蓄才、朴素俭约、深谋远虑、家内安泰2、现状——不间断的改善活动——终极状态3、将看不见的问题可视化4、在现场发现问题，防止蔓延的虚拟世界5、日本谚语：聪明的人一天改变三次自己的想法，而愚蠢的人一次都不改变6、基本维度（目的、输出力、输入力、转换顺序、环境、人的媒介、物的媒介、信息媒介）价值维度（场的设定的重要性）标准维度管理维度关系维度将来维度7、亨利福特：如果说这个世界上存在什么成功秘诀的话，那就是经常去捕捉他人的观点，不要从自己而是从别人的立场来看待事物，此外别无他法。

## 章节试读

### 1、《丰田的思考习惯》的笔记-第181页

目的展开原则：在以往思考习惯中，主要做的是分析，对立，并强调自我主张。而突破思考则是追问「目的的目的」，探求事物的根本，领悟到自己是为什么而进行讨论的。从本质和根本上来讨论事物，最终达成意见一致，同心协力的效果！

### 2、《丰田的思考习惯》的笔记-第176页

独特的差异性原则：假定你的问题和机会与别人迥然不同，不要从模仿、复制别人的事例开始。在突破思考中「场」的变化会导致本质和根本的变化，因此在思考问题的时候，一定要时刻自问：站在谁的观点上、在哪里、什么时候？

### 3、《丰田的思考习惯》的笔记-第7页

今天准备吃饭，明天准备活着，这就是终极思考！很多时候我们把90%的时间花在信息收集上，却没时间解决问题！现地，现物，现场！价值维度，场的设定，主角是谁？在哪？什么时候？

### 4、《丰田的思考习惯》的笔记-第9页

实际上从我自己的切身体验来看，丰田的员工们都是作风朴实，不求浮夸，木讷寡言，工作勤奋之人。

### 5、《丰田的思考习惯》的笔记-第1页

书太抽象，就是几个简单的总结，没有很深入的论述，因此感觉深度不够。有点像学习手册之类的。是说明书。

但是丰田本身的管理思路，很吸引我。

比如5个为什么，目的的目的，从事情的本源去考虑。

这些都是需要深入了解，并运用到自己的生活中去。

### 6、《丰田的思考习惯》的笔记-丰田的思考习惯

首先想说一下，这本算是写丰田写得比较浅显易懂，内容实际，结构清晰的作品，所以值得推荐。

在一穷二白下，正确思考，战斗，

思考习惯：实质刚健，勤勉力行，清贫蓄财，质素俭约，深谋远虑，家内安泰，

不追寻先例，自主研，why五次方，准时化，求同，独异，

综合差异，不模仿，

本质上考虑，根本性研究，使用，才有用，

why五次方，探索目的，根本方法，目的的目的，摆脱过去&现在，根本思考，

接近根本=超越的理由，

浪费=与目的不一致的结果，

终极思考，现场看板，=拿着钱去超市买东西，

成本 0， $R=P-C$ ，持续改善，

eg：3hrs 30min 3min 1min，

## 《丰田的思考习惯》

绝对基准，不需收集info&fee，绝对参照，0成本，0时间，0空间，0库存，0缺陷，0事故，没有不可能，

突破思考：演绎法，

终极目标：0时间，0成本，0库存，100%满意度，

今日改善：归纳法，明日准备：演绎法，混合思考，

看不见的问题，可视化，总能发现问题，绝对基准，

解决中毒症，拿出智慧，

独特结构，现场5S：整理、整顿、清扫、清洁、教养，

系统改善，系统：整体性、目的性、连动性 具体化，

员工，思考引擎，重视经营过程，

“现场、现场、现场”，现场收集info，网络利弊，忘却根本，

第一现场，找出原因，得出智慧，info、data方便，准确，

想象力=收集info前，要想象其应有姿态，

假设 思考 论证，why五次方，现场主义，准时化收集，

重视人性，制造人，集体思考，团结，

日日改善，日日革新，下功夫 尝试 发现Q 改善Q 重复训练，

七大原则：

独特差异性原则，不模仿，不照搬，付诸智慧，丰田化，思考现场（who、when、where），彻底对策

，  
场，角度，维度，场的设定，

eg：现在vs十年后，家中vs公司中

目的展开原则，本质，根本，why五次方，共识，创意，涌出，

“应有姿态”原则，终极姿态出发，本质出发，追求极致，绝对基准，不需参照，

系统原则，重视过程，目的，输出物，输入物，转换过程，环境，媒介（人、物、信息），资金，维度（基本、价值、管理、关系、将来） 矩阵，

适应目的的信息收集原则，准时化收集，现场 看 发现 观察 智慧 方法，

可排除过度收集，浪费，

目的展开 创意展开 目标理念 实施方案 实施，

参与计划原则，脑中，现成，热信息，成书的，冷信息，

收集，热信息 集合 解决对策 课题 特定解释，

持续性变革原则，日日改善，下一个策略，准备，持续出手，

conclusion：

思考“场”，差异性，持续改善，准时化（just in time），

现场主义，应有姿态，why五次方，系统矩阵，绝对基准。

# 《丰田的思考习惯》

## 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：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)