

<<丰田模式>>

图书基本信息

书名：<<丰田模式>>

13位ISBN编号：9787111330134

10位ISBN编号：7111330137

出版时间：2011-2-1

出版时间：机械工业

作者：（美）杰弗瑞·莱克（Jeffrey Liker）

页数：323

译者：李芳龄

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>>

内容概要

当今全球的商界人士都希望实施丰田激进的管理制度用以加速业务流程，减少浪费，改进质量。但是，在各式精益管理工具、管理技巧的表象之下，丰田成功的真正根基又是什么？

《丰田模式》诠释了丰田所采用的14项精益管理实践，正是它们驱动丰田形成了专注于质量和效率的企业文化。

本书还会使你获得能够应用到所有组织、各式业务流程的极富价值的洞见。

你还会了解到如何将长远的企业哲学、流程管理、人员管理以及解决问题之道恰到好处地结合起来，借此帮助你的组织转型成为精益的学习型企业。

一切尽在《丰田模式》。

<<丰田模式>>

作者简介

杰弗瑞·K·莱克博士密歇根大学工业与运营管理专业教授，日本技术管理、精益制造、精益产品研发认证等课程的共同创办人及主任。

他曾四次获得新乡奖（Shingo Prizes for

Excellence），莱克博士在《哈佛商业评论》、《斯隆管理评论》以及其他重要刊物上发表了有关丰田的研究文章。

莱克博士还是Optiprise精益企业与供应链管理咨询公司的创办者。

<<丰田模式>>

书籍目录

推荐序一

推荐序二

推荐序三

推荐序四

前言

第一部分 世界一流的丰田模式

第1章 卓越的作业流程

成功的秘诀：丰田DNA的双螺旋

丰田生产方式与精益生产

精益的误区

永远存在改善的空间

丰田模式：长期成功之道

第2章 全球最杰出的制造商：丰田家族与丰田生产方式

丰田家族：代代都展现一致的领导者

丰田汽车公司：做对世界有所贡献的事

丰田生产方式的发展：迈向高质量、低成本、短前置期之路

核心原则：单件流

改变世界的生产方式

展现富创造力的精神接受挑战

第3章 丰田生产方式的核心：杜绝浪费

八大类未能创造价值的浪费

传统的流程改进VS精益改善

丰田生产方式架构图：以架构为基础

以人为核心

第4章 丰田模式的14项原则：丰田生产方式背后的文化基础

丰田模式并非只是工具与方法

第5章 绝不妥协的雷克萨斯

一款新车，一个新事业单位

倾听顾客心声与竞争标杆

达成无可妥协的目标

第6章 开创未来的普锐斯

第一阶段：“普锐斯”车款的蓝图

第二阶段：新世纪、新燃料、新流程

21世纪的汽车：重环保，保护自然资源

来自公司高层的支持

第三阶段：加速研发计划

新总裁与新使命：由“普锐斯”当开路先锋

最后的15个月

丰田的新产品研发流程

其他历经实践的原则

第二部分 丰田模式的14项原则

第一类原则长期理念

第7章 原则1:管理决策以长期理念为基础，即使因此牺牲短期财务目标也在所不惜

比赚钱更重要的使命

做有益于顾客的事

<<丰田模式>>

别让事业决策伤害到信任与相互尊重
 以仰赖自我与责任感来决定自己的命运
 丰田的使命说明与指导原则
 拟定坚定的目标，名留青史
 第二类原则正确的流程方能产生正确结果
 第8章 原则2:建立连续的作业流程以使问题浮现
 多数作业流程中，有90%是浪费
 创造价值？
 还是制造浪费？

连续流
 传统的批量生产思维
 为何流程速度越快越好
 节拍时间：单件流的心率
 单件流的益处
 连续流为何不容易实现
 第9章 原则3：使用拉动式生产方式以避免生产过剩
 原则：由顾客拉动进行补货
 日常生活中的拉动式补货
 丰田的看板制度：在必要之处实施拉动
 预定进度表的推动式生产方式
 第10章 原则4：使工作负荷平均（生产均衡化）
 均衡化：使生产与流程均衡化
 存货的角色
 接单定制，但同时也均衡化
 服务业的均衡化
 艰难的推销：均衡化与连续流的结合
 第11章 原则5：建立立即暂停以解决问题、从一开始就重视质量控制的文化
 暂停流程以内建质检（自动化）
 使用对策与防范错误来解决问题
 将质量控制简单化
 服务部门的内建质检
 内建质检是原则，不是技术
 第12章 原则6：工作的标准化是持续改善与授权员工的基础
 标准化：持续改善与质量的基础
 强制型官僚制度VS?授权型官僚制度
 推出新产品的标准化工作
 以标准化作为授权的工具
 第13章 原则7：通过可视化管理使问题无所隐藏
 清理它，使它可被看见
 可视化管理制度的目的是改善价值流
 在售后服务零件供应仓库以可视化改善流程
 可视化与办公室工作
 A3格式报告：以一页报告呈现你必须知道的东西
 以技术系统与人员制度促成可视化管理
 第14章 原则8：使用可靠且已经充分测试的技术以协助员工及生产流程
 新技术要能支持员工、流程与价值观

<<丰田模式>>

执行工作的是人，传送与流通信息的是计算机

信息技术如何支持丰田模式

丰田公司产品研发流程中的信息技术

适当正确地实施技术

第三类原则借助员工与合作伙伴的发展,为组织创造价值

第15章 原则9：培养深谙公司理念的领袖，使他们能教导其他员工

从内部栽培领导者，而不是自外延揽

丰田的第一位美国籍总裁

管理者的第一堂课：顾客至上

总工程师：创新、领导与顾客满意的关键联结

丰田公司领导者的共同工作

第16章 原则10：培养与发展信奉公司理念的杰出人才与团队

团队的形式VS?团队的运作

促进卓越的个人业绩，倡导有效的团队合作

在北美设立丰田工厂：只有一次建立正确文化的机会

丰田如何发展团队：无法以一分钟教导的模式

工作团队：解决问题的焦点

丰田公司兼容并蓄所有激励理论

内部激励理论

外部激励理论

人持续改善的动力

第17章 原则11：重视合作伙伴与供应商，激励并助其改善

寻找坚实伙伴，以长期互惠方式共同成长

福特和丰田对物流伙伴关系采取不同方法

和供应商形成伙伴关系，但维持本身内部的能力

和供应商共同努力学习丰田生产方式

以丰田生产方式挽救“生病的供应商”

发展一个延伸学习的企业：对供应商授权赋能

第四类原则持续解决根本问题是企业不断学习的驱动力

第18章 原则12：亲临现场，彻底了解情况（现地现物）

深入了解并报告你亲眼所见的情形

“大野圆圈”——观看与自行思考

根据亲自证实的资料来思考与陈述

观察美国，针对美国而设计

领导者也必须奉行现地现物原则

Hourensou：高层主管的快速现地现物

现地现物如何深植于迥异的文化之中

第19章 原则13：制定决策时要稳健，穷尽所有的选择，并征得一致意见；实施决策时要迅速

在决策过程中充分考量

以多选择同步考量方法广泛考虑各种可能选择

通过根回以达成共识

以一页A3纸沟通并做出决策

充分的最前线学习有助于决策

第20章 原则14：通过不断省思与持续改善以成为一个学习型组织

找出问题的根本原因，并提出对策

找出根本原因：问五次“为什么”

务实的解决问题：七个步骤流程

<<丰田模式>>

反省：责任、自我省思、组织型学习

流程导向VS?结果导向：考核的角色

方针管理：引导并激励组织型学习

创造学习型组织：一次漫长之旅

第三部分 把丰田模式应用于你的组织

第21章 丰田模式在技术型与服务型组织中的运用

在服务性组织中辨识流程所遭遇的问题

加拿大邮务公司：重复性服务作业的精益化

通过改善研习营，绘制并实行价值流程图

重点在于支持核心价值流程

第22章 借助丰田模式建立精益的学习型企业

管理高层致力于从基层建立全面文化

六西格玛、精益、精益西格玛只是一堆工具吗？

为何文化变革如此困难？

13个诀窍帮助你的公司转型为精益企业

参考文献

<<丰田模式>>

章节摘录

版权页：插图：但是，在我的学习与研究过程中，丰田公司经验丰富的领导者一再告诉我，这些工具与方法并不是丰田生产方式的关键，丰田生产方式背后真正的力量是该公司管理层能够持续投资于“人”，并倡导持续改善的公司文化。

当他们提及这些时，我不断点头，自以为已经了解他们所言之真义，我还是继续研究如何计算看板（kanban）数量及如何设立单件流。

直到研究丰田公司将近20年，并看到许多公司在应用精益生产时遭遇到的挫折后，我才终于了解到那些丰田“导师”告诉我的话。

本书要阐释的就是这些道理：丰田模式包含的不只是“准时生产”之类的精益生产工具而已。

举例来说，你买了一本讨论如何创造单件流作业的书籍，或是参加训练课程，或甚至聘请了精益生产的专业顾问，你挑选了公司里的某个流程，实施精益改善方案，检视此流程的结果，发现其中有许多“muda”（日语，浪费的意思），即丰田公司所谓“任何占用时间，但不能为顾客创造价值的环节”。

你公司里的这个流程毫无章法，工作现场也乱糟糟，于是，你把它整顿一番，清理出一个流程，所有作业开始加快，流程的控制变得更好，质量也开始提升，这真是令人兴奋的现象，于是，你开始照章整顿其他作业流程。

这样的做法中，到底有何行不通之处？

我造访过数百个自称为精益生产实践者的组织，它们都会非常骄傲地炫耀其心爱的精益方案。

它们也确实做得很好，不过，研究丰田公司20年后，在我看来，和丰田相较之下，这些组织最多只能算是“业余者”。

丰田花了几十年发展出精益文化，终于达到了今天的境界，但是，他们迄今仍然认为自己才刚开始了解精益，丰田以外的其他公司及其关系密切的供应商中，有多少能在精益生产方法上获得A或B+的评分呢？

我无法明确地给出答案，不过，我相信绝对不超过1%。

问题在于多数公司误把一套特定的精益生产工具当成深层的精益思维，其实，丰田模式中的精益思维涉及更深入、更遍及渗透的文化转型，大多数公司根本未设想到这一点。

企业应该从推动一两个方案以激发全体员工热忱为切入点，本书的目的就是要解释丰田的文化及其根本原则。

以下是我在美国境内的精益行动中发现的一个令人困惑不安的例子。

丰田在美国设立丰田供应商支援中心（Toyota Supplier' Support Center, TSSC）以向美国企业传授丰田生产方式，该中心领导人大庭一（丰田生产方式创始人野耐一的信徒）仿照日本的丰田咨询顾问组织来设计与塑造TSSC。

<<丰田模式>>

媒体关注与评论

我们也需要进一步回归我们的原点，回归这些基本点，重新审视丰田的生产方式。

——丰田章男 丰田公司总裁 “这本书将使你理解丰田何以如此成功，你可以将其中一些实用的创意变为自己的生意经营之道。

” ——丰田管理经理 加里·康维斯

<<丰田模式>>

编辑推荐

《丰田模式:精益制造的14项管理原则》：在遍及世界各地的工厂中，丰田一直在探索更高的制造工艺，提升产品研发的水准，开创优异的流程。

它缔造了一个令世人称奇的商业神话：在价格战中挫败群雄稳步擒获市场份额，所获利润远远高于其他汽车厂商，赢得了全世界商界领袖的赞颂。

杰弗瑞·莱克教授对丰田的研究已逾20载，从未有人像他那样能够如此近距离地接触丰田在日本和美国的高管与普通员工，他遍访丰田工厂，得以铸成里程碑般的鸿篇巨制。

《丰田模式》揭示了这个世界闻名的汽车厂商“精益制造”体系背后的14项根本性的管理原则。

你将了解到丰田如何通过以下工具为实施精益制造的技巧创造一个理想的氛围：培育支持持续改善和学习的氛围使顾客满意(同时消除浪费)从最开始便保证质量从内部提拔领导人而不是从外部招聘管理者让所有员工成长为解决问题的专家与供应商和合作伙伴共同成长，实现互利互惠使业务流程提速两倍甚至三倍让车间制度成为质量的保障消除巨额的隐性浪费让每位员工都成为质检员

<<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>