

<<活学活用丰田生产方式>>

图书基本信息

书名：<<活学活用丰田生产方式>>

13位ISBN编号：9787509515648

10位ISBN编号：7509515645

出版时间：2009-5

出版时间：中国财政经济出版社一

作者：田鹏

页数：206

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>

<<活学活用丰田生产方式>>

内容概要

很多学者习惯用“看板管理”、“现场管理”、“准时化”、“无库存”等概念来说明TPS的特点和价值，这样做实际上是将TPS肢解为一系列的概念。

几十年来，不同国家的很多企业采用这种方法反复尝试导入TPS，却都没有取得预期的效果。

究其原因，TPS更像一个生命体而不是一部汽车：将零件组合在一起可以让汽车开动起来，而将器官组合起来却难以构成真正意义上的生命。

丰田公司总在不同的场合宣称：自己不仅是在造车，更是在造人。

那么，造车的TPS和造人之间到底存在着什么样的逻辑关系？

《活学活用丰田生产方式》作者站在“人们只有在发现问题和解决问题的过程中才能真正认识自己、认识世界”的哲学高度，对TPS进行了新的系统性诠释，在将TPS的核心理念剥离出来进行深入浅出的讲解后，再将其融入到我们的工作与生活的各个方面之中。

这就使TPS超越了制造领域，成为一种人们发现问题、解决问题的思维方式。

如果你希望从总体上理解TPS，并准备将其应用到工作和生活中，那么《活学活用丰田生产方式》就正好适合你阅读。

<<活学活用丰田生产方式>>

作者简介

田鹏，从20岁起开始关注并研究丰田公司，至今已经有20年的时间。

22岁时，作者从大学退学到日本学习日语，希望能够真正理解为什么丰田公司能够在人员工资高、土地价格高、资源费用高等诸多不利条件下，生产出物美价廉的汽车。

多年来，作者一直从事TPS的研究与实践，并在数年中逐步完成了从人力资源管理、思维质量和实事求是的角度对TPS的诠释。

作为能够直接与日本专家用日语进行交流的为数不多的TPS研究者，作者将TPS看成是一种认识自己、认识世界的方式——通过“做成事”完成发现问题和解决问题的过程，并借此最终认识自己、认识世界。

这也就将其提高到了哲学的高度，使TPS超越了制造领域，成为人们在工作、生活中的指南。

作者著有《解决问题就是创造财富》、《卓越的工作方法，思考的工具》、《卓越的工作方法，思维的指南》、《解决问题才是硬道理》、《管理者价值》（合著）、《做有贡献的人》等著作，并为多家大型企业提供咨询。

<<活学活用丰田生产方式>>

书籍目录

第一章 直面危机 第一节 丰田怎么面对危机 第二节 不能仅从管理学的角度研究丰田方式 第三节 跨部门解决问题 第四节 倡导实事求是就是提振士气 第五节 结果与方法 第六节 是价值观,更是方法论第二章 准确解读基本概念 第一节 管理进步的脚步——看板管理 第二节 请先充分暴露问题——无库存管理 第三节 系统化思考的楷模——准时化生产 第四节 危机意识与危机管理——自恻化 第五节 管理者的服务意识在哪里——标准作业 第六节 科学发展的“企业魂”——提案制度 第七节 毛泽东思想的演绎——现场管理 第八节 量化责任感的工具——问题思维 第九节 系统解读8大概念第三章 只要尝试就有效果 第一节 提高指令的针对性——不做“买履的郑人” 第二节 改进设备——赋予设备人的智慧 第三节 关注操作方法——6小时的思考超过6年的经验 第四节 重视会议质量——语言易变,行动更易变 第五节 在岗位上思考问题——持续改善流程和作业 第六节 人事测评——综合对人和对事的评价第四章 解决具体问题 第一节 为什么有阻力 第二节 自上而下与自下而上 第三节 怎么处理“反复” 第四节 为什么要重视语言 第五节 怎样进行系统化的思考 第六节 重新树立管理者的价值 第七节 发现问题和解决问题是两件事情附录:关于丰田生产方式的问答

<<活学活用丰田生产方式>>

章节摘录

企业中的所有问题其实可以归纳为“结构层面的问题”、“流程层面的问题”、“操作层面的问题”。

操作层面的问题往往体现在日常工作中。

这类提案的内容可以更多地集中在以下方面：左右手在配合工作的时候，到底应该用哪只手拿什么东西，是等待加工的半成品，还是工具；设备和设备之间的距离到底应该是几米，才可以既满足加工操作的空间要求，又能够使操作者少走一些路。

提出的问题应该详细到螺钉的粗细和长短、怎样进行改良才能缩短拧紧螺丝的操作时间等非常具体的、能够指导接下来如何改进的程度。

流程层面的问题会比较复杂，往往体现在日常工作的各类矛盾中。

如果企业没有把握在短时间理顺这些矛盾，在最初阶段可以将这类提案的内容更多地集中在统计问题和分类问题上，也就是说明什么时间产生了哪些矛盾，这些矛盾是怎样相互影响的。

比如，在因为交货期推迟所引发的矛盾中，有多少涉及计划，有多少涉及品质，有多少涉及设备，有多少涉及原材料的品质，有多少涉及采购，等等。

结构层面的问题最复杂，其中绝大多数的隐患难以与日常工作具体对应。

因此建议企业在最初阶段要在表面上回避这类问题。

比如，管理者的能力和责任感的问题，从制度层面很难做出定量的评价，因此可以将其责任感拆分为“能不能多提出一些问题”、“能不能努力保护下属提出问题的热情”等一些直接涉及提案制度的问题。

当操作层面的问题和流程层面的问题有一些进展，企业也积累了一些评价经验之后，再设计具体的方案触及“结构层面的问题”，这样做会比较稳妥和有效。

最大限度保护参与者的积极性 当一个企业中的绝大多数员工被发动起来，使得企业在很短的时间里持续获得大量的提案时，才是提案制度真正面临挑战的时候。

此时的管理者是否有能力引导提案者提高提案质量，是否有能力及时处理这些提案，并努力完成具体的落实工作，就显得尤为关键了。

不能处理和落实这些提案将会大大损害员工进一步提出合理化建议的热情，甚至使得提案制度的第一阶段工作（也就是发动员工参与、培养员工思考）的效果功亏一篑。

企业可以出台一系列保护参与者积极性的措施，但最有效的方法就是加强针对管理者的培训——只有他们的思考能力提高了，能够让更多的参与者从自己的提案中获益，也就是通过持续改善工作方法，在改善企业效益的同时增加自己的收入，才能从根本上保护参与者的积极性。

特别需要注意的是，在保护参与者积极性的措施中，必须设计出保护骨干参与者积极性的措施！只要还有骨干持续地提出有价值的提案，企业通过推进提案制度就会看到越来越大的希望。

在提案数量增加后 企业每天的工作涉及方方面面。

因此在每一天的工作中，员工根据自己的理解所提出的建议，也将是方方面面、形形色色的。

作为管理者，如何进行快速阅读并找到症结所在，如何参与员工之间的讨论并将新方法落实到流程和制度中去，就变成了一项非常繁重的工作。

如果处理得不好，甚至可能使管理者无法完成正常的日常工作。

这就是强调“提案的日常管理”的原因所在。

可以这样讲，从“提案的日常管理”中可以非常直接地体现出企业工作体系的科学性，体现出企业的管理水平，体现出日常工作的规范程度，体现出管理者工作方法是否有效。

所有这一切内容，最终将归结于“标准作业”。

提案制度与标准作业的互动 没有提案制度的成功，我们就无法想像标准作业会取得成功。

因为标准作业涉及企业工作的方方面面，内容多且杂，并需要在不断的变化中完成调整。

因此，没有绝大多数员工的参与，没有以贡献自己的智慧作为前提，持续推进标准作业的工作是不可能成功的。

没有标准作业的成功，我们也无法想像提案制度会取得成功。

<<活学活用丰田生产方式>>

要求现场操作人员设计出更加科学的流程，很可能属于不切实际的幻想。

但如果要求他针对“如何缩短拧紧螺丝的操作时间”给出建议的话，很可能会得到答案。

因此，如果让更多的员工针对自己熟悉的工作提出建议，推进标准作业的工作就是最佳的选择。

如何在提案制度与标准作业之间建立起良好的互动，如何让这种互动发挥最大的作用——在增加提案的数量和质量的同时不断完善标准作业；在完善标准作业的过程中启发更多“更直接”和“更有价值”的思考，就是管理者的责任所在。

什么是有价值的提案

<<活学活用丰田生产方式>>

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>