第一图书网, tushu007.com

# <<丰田商学院>>

## 图书基本信息

书名：<<丰田商学院>>

13位ISBN编号：9787801972538

10位ISBN编号：7801972538

出版时间：2005-6

出版时间：企业管理出版社

作者：杨涓子

页数：252

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

第一图书网, tushu007.com



## 内容概要

人们熟知的“丰田”汽车，之所以能成为世界最优秀的品牌之一，其根源是丰田公司的精细化管理。
当初，丰田公司提出管理从生产线细化开始的思路时，那些世界汽车巨头对丰田的想法根本不屑一顾。
结果是丰田公司经过不懈的努力，终于在质量上领先全球。
如今，丰田汽车竟成了“全球最成功的汽车制造商”。
对熟悉或从事制造业的人来说，精细化管理及其对提高企业生产率的奇效或许早已如雷贯耳。
精细化管理在实践中的效果是惊人的，通常可以节省50%的生产场地，一次性质量检验合格率由60-7O%提高到9O%以上，在员工劳动强度没有明显增加的情况下提高产量100%。
不仅如此，精细化管理对产品的研发也适用，通常可以缩短50%的流程。
进而言之，精细化管理对所有大型企业和有志做大的企业都会有所裨益。
如今，对精细化管理的研究已经遍布全世界，众多研究与推广精细化管理的企业都获得了相当可观的成果。
据丰田讲，有位曾在丰田工作过的人，离职后凭着对精细化管理的理解，在世界各地讲课、指导，每年可以赚到上百万美元。
至今美欧有关学者、专家每年还要举办关于精益生产的年会。
本书通过深入、详细地剖析丰田的运作体系、产品开发、质量监控、产品销售等9大方面68个细节，揭示丰田精细化管理模式，并详解如何将精细化管理应用于其他组织，用来改善从销售到生产、研发、营销、物流等作业流程，建立精细化管理的学习型组织。
如今，注重细节的“丰田生产方式”已经成为了继大规模生产之后最伟大的生产革命活动。
本书通过深入、详细地剖析丰田的运作体系、产品开发、质量监控、产品销售等9大方面、68个细节，揭示丰田攫取惊人利润的真正原因所在。
全书深刻地揭示了丰田精细化管理模式，并详解如何将精细化管理应用于其他组织，用来改善从销售到生产、研发、营销、物流等作业流程，建立精细化管理的学习型组织。

## 书籍目录

序言/1第一章　丰田生产方式的核心理念/1细节1：精益是丰田生产方式的精髓原则／3细节2：JIT，只在必要时生产所需产品／8细节3：智能自动化，在源头解决问题／11细节4：“ 一个流 ”确保生产无间断运行／14细节5：生产合理化，彻底杜绝浪费／18细节6：持续改进，不断创造新的竞争优势／21第二章　生产运作的精细化管理／25细节7：拉式补充制度——看板管理／27细节8：现地现物，获取最前线信息／31细节9：故障自动检报，及时发现并解决问题／34细节10：新技术引进的原则在于是否“ 最适合 ”／39细节11：奉行不悖的“ 成本控制 ”原则／42细节12：时时处处，避免生产过程的浪费／46细节13：根据需求量调整生产，减少超产／49细节14：三种有效利用作业人员的途径／52细节15：丰田公司的两个轮子：生产和销售／55细节16：人优我新，不断创新与突破／59第三章　产品开发的精细化管理／63细节17：明确“ 生产什么和为谁生产 ”／65细节18：敏于顾客需求，快速研发新产品／68细节19：借助高科技，简化产品发展流程／71细节20：把环保和安全问题作为研发重点／74细节21：不断投放适应年轻一族需求的新款车／78第四章　质量监控的精细化管理/83细节22：及时化生产与全面质量管理的“ 共生 ”／85细节23：在问题发生之前暂停，并提前拟妥对策／88细节24：用简单至极的方式进行品质管理／9 1细节25：按照“ 标准化作业说明表 ”审核流程／94细节26：实施视觉管理，让问题无从隐形／97第五章　产品销售的精细化管理/101细节27：坚持“ 顾客第一 ”的销售理念／103细节28：为挖掘潜在需求而进行提前投资／106细节29：以低于竞争对手的价格占领市场／109细节30：分销网络，集售后服务与销售于一体／112细节31：将经销地段细分到个人的责任区制／115细节32：针对女性市场改革销售体系／118细节33：创办修配学校亲自培养销售人才／121细节34：和销售店保持长久的共存共荣关系／124细节35：聘请“ 丰田小姐 ”，利用明星增添人气／126细节36：大规模广告攻势强化品牌形象／128细节37：投身公益事业做“ 优秀企业市民 ”／131细节38：利用促销工具强化促销效果／134细节39：采用分期付款的方式促进销售／136细节40：利用网络发展GAZ00事业部／139细节41：参加F1锦标赛，扩大年轻人市场的占有率／142第六章　管理改进的精细化管理/145细节42：总结出管理要诀，并将之广泛推广／147细节43：精简机构，建立充满活力的组织结构／151细节44：引进“ 挑战计划 ”，培养创造性多样人才／155细节45：急速充实人才体系的“ 全球人事制度 ”／158细节46：采用治疗法，在变革中根除大企业病／161细节47：广泛征集“ 好主意，　”生产“ 好产品 ”／164细节48：阐述丰田公司经营哲学的“ 丰田宪法 ”／168细节49：与协作企业“ 离而不断，合而不乱 ”／172细节50：管理工作以“ 持续改善 ”为指导思想／175第七章　人才管理的精细化管理/179细节51：企业与员工的关系是汽车两边的轮子／181细节52：不仅独创地做事情，更要独创地用人／184细节53：秉持以人为本的意识，视员工为珍宝／188细节54：创办教育事业，大规模培养人才／19l细节55：将员工培训从工作领域延伸到个人生活／194细节56：公司系统培训与销售人员自我培训相结合／198细节57：工厂现场问题，由工作团队负责解决／200细节58：从内部提拔具有丰田DNA的领导者／203第八章　竞合关系的精细化管理/207细节59：以互惠的方式与供应商长期合作／209细节60：将公司核心力量集中于主要的子公司／212细节61：在供货商中推行丰田生产方式／217细节62：在竞合中发展学习并超越竞争对手／221第九章　发晨规期的精细化管理/225细节63：从“ 角落 ”开始，逐步占领美国市场／227细节64：把握时势，成功攻占欧洲汽车市场／232细节65：分阶段，有重点地抢占中国市场／236细节66：抢占二手车市场，扩大汽车销售量／241细节67：以汽车制造为核心，同时开展多种经营／244细节68：具有前瞻性的“ 2005年规划 ”、“ 2010年规划 ”／248参考文献/251

## 章节摘录

细节6：持续改进，不断创造新的竞争优势　　随着丰田公司从一个跨国公司变为一个真正的全球公司。
丰田生产系统也在不断变化。
几十年来，丰田公司在磕磕绊绊中持续改进自己的生产系统，克服了大部分转变中可能遇到的困难，创造了新的竞争优势，使竞争对手无法模仿的同时，也超越了自身，并迎来了新的辉煌。
具体来说。
丰田公司的持续改进主要表现在以下方面：　　1. “丰田生产方式”　　在一般企业里，员工们努力生产，尽早完成工作定额，随后日子就轻松了。
结果，生产总是紧一阵松一阵。
丰田公司却不这样，其特有的生产方式要求严格的纪律和勤奋的工作。
而且它极端重视细节，细枝末节的计划多得令人难以相信。
同时，丰田公司一贯坚持根据需求量来建立整个生产体系。
丰田汽车工业公司所有的企业，都是根据需求量进行生产的。
名古屋市的丰田汽车销售公司，每天都接到来自全国特约经销店的定单。
电子计算机把定单上汽车的种类、型号、发动机排气量、规格、变速方式和车身颜色等，分类送到丰田汽车工业公司。
可以说，采用“丰田生产方式”要求有与众不同的思维。
然而，正是这种与众不同的思维创造了丰田公司持久的竞争优势。
尤其是在20世纪70年代的石油危机后，这一优势更为明显。
在1973年石油危机之前，日本处于经济持续高速增长时代，日本生产率的提高也和欧美等国一样，以大批量生产来获得利润。
当时，只要能把住质量关，即使生产计划、生产日程时常频繁变动，库制品储存不断增加，经常出现间接作业、工时过大等问题。
企业只要能保证最终的产品质量和庞大的数量，就能获得丰厚的利润。
因此，企业对生产的计划性和管理的周密性、科学性的要求不是很严。
然而，遭受了1973年石油危机的冲击之后，日本国内市场的汽车需求从高速增长期跌入了低速增长期，甚至出现了“倒退”。
由于各国普遍采取了种种严格的限制，汽车出口的形势变得非常严峻。
于是，为占领增长缓慢的国内市场，日本国内10家汽车公司之间展开了激烈的竞争。
面对竞争激烈，需求量小、需求多样化的汽车市场，汽车生产企业要想生存下来，就必须能够及时、迅速地生产出符合市场需要的、具有一定吸引力的产品。
从前那种大批量、大规模的生产方式显然已经不符合时代发展的要求了。
而“丰田生产方式”，就是对通过降低成本获得利润，通过小批量、多品种方式打开产品销路的新生产方式的一次成功尝试。
在靠扩大生产规模和增加产品产量的传统生产方式已经过时的情况下，凭借注重计划和管理的生产方式，丰田公司不仅在竞争中站住脚，而且具备了和欧美汽车巨擘抗衡的能力。
此后，随着市场局势的变化，“丰田生产方式”也在不断地改变。
例如，20世纪90年代初期，丰田公司的很多企业提高了自动化程度；因为日本劳动力一直紧缺，又努力简化工作；新形势下它又把生产线分成数段。
允许员工在每段末尾储备少量应急物品以防万一……这种持续改进的能力已经成为丰田公司成功的基本原因之一。
2. 看板管理　　这种动态的自我完善机制表现为“强制性揭露问题、暴露隐患”，而这种强制性的手段就是丰田公司的看板管理。
丰田公司的管理人员不满足于生产系统的一时正常和平稳。
相反，他们总是试图打破已有的正常和平稳，而进入更高水平的运行状态。

当生产系统平稳运行时，他们总是通过减少看板数量而强制性地减少工序之间的在制品储备量(或者压缩生产前置期、减少作业人数)，从而迫使生产系统中存在着的问题和隐患在不平稳中显露出来，如设备保养不善、加工能力不均衡、作业人员技能差异、作业工序衔接不良等。
通常，这些问题和隐患都被过量的在制品储备所掩盖了。
丰田公司的管理人员认为，这些问题的出现并不是坏事，及时化生产方式就是要强迫使这些问题暴露出来，并特别注重对这些问题产生的原因进行彻底分析，然后从根本上消除隐患，以防再度发生。
这对生产系统效率的提高和长久可靠的运行是极为有益的。
因此，当这些问题和隐患显露出来之后，现场管理人员和作业人员就针对问题提出改善的设想和措施，消除问题，使生产系统达到新水平的稳定。
当然，每一次新稳定的达成，又是下一阶段改善的开始。
3．以流程为导向　经过研究，丰田公司发现那些能够进行优良持续改善方案的公司，管理者都是以流程为导向，而在持续改善方案上失败的公司，其经理人却是以结果为导向。
以结果为导向的经理人总是急于评估持续改善方案的最终成果，反观以流程为导向的经理人多比较有耐心，他们相信对人员与流程的投资终究会带来所期望的成果。
因此，在丰田公司并没有非常着重制定适用于全公司的标准化评估制度，而是偏好使用简单的评估对企业现场的每个部分进行评估，并随着评估需要的变化不断改善评估标准，从而达到以评估驱动问题的解决，改善流程导向的目的。
例如，丰田公司在评估公司的绩效表现时，主要使用财务的、品质的、安全性的年度评估指标。
但随着公司在纽约证交所挂牌上市后，财务的评估指标由年财务绩效报告变为季财务绩效报告。
这一改变并不是说丰田公司变得看重短期财务绩效，而是因为它们发现，在生产流程中季财务绩效报告更有助于公司的管理决策。

## 编辑推荐

2003年丰田成为日本首家税前盈余超过1兆日元（87.4亿美元）的企业，丰田社长张富士夫获选为美国《商业周刊》世界15位最杰出经理人之一。
在《商业周刊》的访问中，他认为，日本要脱离困境，唯一的良方就是打破传统产业藩篱，引进“丰田式的精细化管理”。
那么，丰田精细化管理的关键原则是什么呢？
归纳如下：　　建立看板体系：就是重新改流程，改变由经营者主导生产数量的传统，转而重视顾客的需求，由后面的工程人员藉由看板告诉前一项工程人员的需求（比方需要多少零件、何时补货等等），亦即逆向控制生产数量的供应链模式。
这种方式不仅能节省上库存成本（达到零库存），更重要是能提搞流程的效率。
　　强调实时存贷：依据顾客的需求，生产必要的东西，在必要的时候，生产必要的量，这种丰田独创的生产管理概念，在20世纪80年代就已经为美国企业所有，并有很多成功案例。
　　标准作业彻底化：丰田对生产的内容、顺序、时间控制和结果等所有工作细节都制定了严格的规范，比如装轮胎和引擎需要几分几秒等等。
但这并不是说标准是一成不变的，只要工作人员发现了更好更有效率的方法，就可以变更标准作业。
　　杜绝浪费和模糊：杜绝浪费任何一点材料、人力、时间、空间、能量、运输要求每个员工在每项作业环节里，都要重复问为什么（Why），然后想如何做（How），即“5W1H”，并确认自己以严谨的态度打造完美的制造任务。
　　养成自动化习惯：这里的自动化不仅仅包括机器，还包括人的自动化，也就是养成良好的工作习惯，不断学习创新，这也是企业的责任。
藉由生产现场教育训练的不断改进与激励，成立丰田学院（Toyota Institute），让人员的素质越来越高，反应越来越快，动作越来越精确。
　　丰田汽车最为艰巨的工作不是汽车的研发与技术创新，而是生产流程中技术工人对一根绳索不高不矮、不编不倚、不粗不细、没有任何编差的摆放和操作。
　　——丰田汽车社长 张富士夫　　总结世界百强企业最有价值的、最值得借鉴的管理实践：为中国企业打造一套最具标杆意义的企业研究大型丛书。

第一图书网, tushu007.com



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