

<<丰田方式>>

图书基本信息

书名：<<丰田方式>>

13位ISBN编号：9787506030267

10位ISBN编号：7506030268

出版时间：2008-1

出版时间：东方出版社

作者：中山清孝

页数：182

译者：周迅

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>

<<丰田方式>>

内容概要

作者曾受到丰田生产方式的独创者大野耐一的指导和熏陶，向读者讲述“丰田生产方式”的哲理和实践方法。

DELIVERY设计是无声的营销活动，对顾客有利，适用于所有产业，加快技术进步的速度，保证企业的持续发展。

本书建议的DELIVERY设计旨在在交货期上满足顾客，它不仅在经营方面能帮助企业而且对企业生产制造功能的强化也起到了很大作用。

<<丰田方式>>

作者简介

中山清孝 1964年毕业于神戸大学工学部机械专业。
毕业后进入丰田工业公司（即现在的丰田汽车公司），曾先后在总社工厂、上乡工厂、下山工厂致力于工厂建设、生产体制设计和生产流水线的改善等工作。
在此期间受到大野耐一（丰田生产方式创始人）的直接指导和熏陶。
1984年调到生产调查部门，对国内以及国外的50多家丰田事业体和零件生产厂家进行指导，为发展和普及丰田生产方式做出了巨大贡献。
1992年任生产调查部部长（1996年理事）。
1997年离开丰田公司，创办企业管理咨询有限公司“Niesc”，并任公司董事长，一直经营至今。

<<丰田方式>>

书籍目录

前言第一章 新的流程·管理的必要性 追求经营的本质经营本质的含义我们需要这样的经营方式，即先设定一个理想状态，再去努力实现它“为国家和经营进行生产并塑造人”，这是我们毕生的工作回顾以前的经营、改革20世纪90年代的经营——百家争鸣为实现企业理想状态，需要新的经营方式新的“流程·管理”的核心丰田方式一直在朝着企业的“理想状态”不断进步以改革生产现场为中心的新的“流程·管理”必不可少可以把目标设为“离行业世界第一还有几年”改善分为短期型和长期型两种竞争，“看得见的竞争”和“看不见的竞争”看得见的竞争通过“差异化”占据优势“追求理想状态”是看不见的竞争的大前提看不见的竞争通过灵活运用经营资源在企业间拉开差距要想在看不见的竞争中获胜，必须具备解决问题的能力 解决问题的能力对照目的，思考问题是否真的“值得解决”我们需要具备看清问题本质的能力、把握前提条件的能力和分析问题并最终解决问题的能力“五次为什么”的意义和实践方法处理完毕并不等于问题得到解决，考虑对策及防止其再度发生至关重要改善时，我们要从整体着眼，确定是否达到目标将手段误认为目的的例子 现流通经营时代的到来如何合理利用经营资源这一问题迫切需要解决以“顾客满意”为目标，重视lead time第二章 给企业经营作出贡献的现场改善理念和实践方法 写在前面通过改善生产现场为企业经营作出贡献的理念和实践方法 企业生存在的意义企业存在本身便是对社会作出了贡献 如何确保经济收益以及提高销售额降低成本高于成本主义企业全体成员同心协力，生产能卖得出去的产品 对浪费的看法和思考降低成本即意味着减少“浪费”浪费的种类（库存、动作、质量等）“容易看出来的浪费”和“可以判断的浪费”如何判断库存是否存在浪费很困难，而动作的浪费就更难发现了 生产方式决定生产结果生产方式的好坏决定利润（成本）的多少安全和质量是先决条件不长于其他企业的lead time是确保生产量和生产时机的武器我们要始终致力于成本的降低（材料、设备、劳动）生产效率的理念和生产第一线的重要性材料生产效率容易被模仿设备生产效率也易于被模仿企业间在劳动生产率上拉出差距深入思考库存问题积压库存会掩盖现场的各种问题积压库存所带来的危害的事例——后续工序积压库存会给前面的工序带来不良影响库存方式有好有坏无法避免的库存库存由三要素决定减少库存的管理方式从库存倍数上即可得知生产现场的水平搬运批量尽量做到少而精最好将工序设计成流水形式生产批量也要尽量做到少而精我们需要建立一个“鼓励减少库存的机制” 深入思考劳动生产率问题劳动生产率由三要素决定削减经营流水线中一切不必要的因素少人化管理高效率的作业动作将无效的操作转化为附加价值高的操作，从而达到提高劳动生产率的目的表面上的效率提高和真正意义上的效率提高 总结从劳动生产率的角度来总结劳动生产率目标的制定方法从准时生产的角度来总结如何看生产现场第三章 DELIVERY设计 写在前面将终端客户的满意度当作目标的准时生产方式的必要性 持有库存却无法满顾客对交货期的要求企业出于对不确切的需求预测和不能交纳货物的担心，长期积压库存成品的库存大大增加了成本无论是在国内还是在海外生产，最本质的问题都是“制造方法是否是业界第一” 在海外生产的最大劣势就是lead time太长 DELIVERY设计.....极力避免库存积压。根据订购量进行生产首先要知道顾客要求的交货期DELIVERY设计就是先从企业最合适的工序实行订购生产DELIVERY设计的根本就是满足顾客对交货期的要求 对顾客交货期的思考由技术因素决定的交货期由市场情况决定的交货期即刻要求交货，不容拖延的交货期 追求理想的lead time.....LL比缩短从接到订单、生产到交货的lead time将LL比作为最终目标“赶不上顾客要求的交货期”有两个原因 DELIVERY设计的前提条件以在顾客要求的lead time的或甚至更少的时间内向顾客交货为目标只生产顾客的订购量 DELIVERY设计的优势对顾客有好处，而且它适用于所有的产业可以提高生产效率企业可以从容应对突然大幅增加的生产量能避免由于意料之外的故障（质量、设备等）造成无法交货的局面出现能加快技术进步的速度DELIVERY设计是无声的营销活动 DELIVERY设计的深化第四章 DELIVERY设计的事例 A企业：眼镜片加工业概要行业特征从接到订单到交货这一过程的特征现状和目标改善的经过成果努力构筑新的商业模式改善团队的声音 B企业：非民生精密仪器制造业概要行业特征从接到订单到交货这一过程的特征现状和目标改善的经过成果改善团队的声音 C企业：大型抗震橡胶制品制造业概要行业特征从接到订单到交货这一过程的特征现状和目标改善的经过成果改善团队的声音 D企业：汽车用品零件制造业概要行业特征从接到订单到交货这一过程的特征现状和目标改善的经过成果改善团队的声音 E企业：气压设备制造业概要从接到订单到交货这一过程的特征

<<丰田方式>>

现状和目标改善的经过成果改善团队的声音 F企业：汽车用品零件制造业（试制品制作）概要从接到订单到交货这一过程的特征现状和目标改善的经过成果改善团队的声音 G企业：电线制造业概要行业特征从接到订单到交货这一过程的特征现状和目标改善的经过成果改善团队的声音 H企业：精密机械零件制造业概要行业特征从接到订单到交货这一过程的特征现状和目标改善的经过成果改善团队的声音 DELIVERY设计的条件无法满足时的对策第五章 改善的推进方法 提倡迅速改善的企业文化很重要不管改善的内容，只要是改善便立刻反对的企业文化虽然口头答应可不去实施，以致延误时机的企业文化只执行上层领导（上司）的指示的企业文化无论是上层领导（上司）的意见还是部下的提议，只要是合理的改善计划便着手实施的企业文化不限于公司内部，无论是谁，只要他提出的改善意见合理便马上采纳的企业文化首批去国外工作的员工的重要工作就是培育出“无论是谁，只要提出好的建议，就马上采纳的企业文化” 以建立“重视尝试的企业文化”为目标改善的种子改善的萌芽改善的精神 如何以更快的速度实施改善要有一个基本理念，即将现场改善成什么样子有一个教育员工辨别浪费的培训机构拥有将改善方案落到实处的人才才可以实施改善方案的组织（团队）现场有接受改善的度量 人才培养——经营者、管理者的职责人数越少越能培养出精锐从理想状态出发，指导员工应改善到什么程度培养“能进一步完善改善方法”的团队首先培养短距离型改善团队，再将它们培养成长距离型团队新员工进入公司后的“工作方法的教育”决定了他们能否成为一个合格的员工在体育界，以积极的心态进行锻炼的选手越来越多 人才培养——对改善团队的期望希望大家能谨记这一点：反面教材也是好教材专家和专业傻瓜“要学习他人，而不是学习自己”“做一个碗能学到一件事情，做一百个碗就会有一百个心得”如果未达成目标，要谦虚地反省三个因素无论对哪种方法（手段）都要以优点多缺点少（目标能否达成）的标准进行衡量团队成员的工作不是艺术品，无论是谁来做都要保持其稳定性、一致性团队成员要具有找到改善关键地方的能力具备在计算周期时间（最短作业时间）时发现不必要的操作动作的能力 为推进改善的实施，对管理模式的探索全心全意为顾客提供好的产品和服务是经营领导者、管理者、员工三者共同的使命“付诸行动”能改造思想决不允许三个“一味”为提高生产效率，必须进行改善更加重视提高绝对水平推行准时生产方式，必须拥有充裕的设备和恰到好处的人力和物品不要多聘用一个不必要的人员，这是企业经营的基本对如何灵活利用临时工的思考写在最后

<<丰田方式>>

章节摘录

第一章 新的流程·管理的必要 追求经营的本质 经营本质的含义 企业所追求的经营的本质是指“满足顾客不断变化的需求，为他们提供让他们满意的商品和服务，为社会和国家的发展作出贡献”。

在此活动当中，无论是在国内还是在国外，各种各样的经营方式持续上演，现在企业之间的竞争主要集中在“速度竞争”和“现金流通经营”等几个关键词上，呈现出“弱肉强食”的局面。

尤其引人注目的是美国和欧洲诸国的繁荣的经济景象和中国以及东南亚国家的崛起。

而日本还没有完全从泡沫经济崩溃后的经济低迷中走出来，各个企业的重组再建工作都是从削减劳务成本出发，以致企业重组变成了裁员的同义词。

为了追求低劳务成本，有的企业甚至关闭了国内工厂，将生产基地转移到了国外。

不过它们在当地也面临着激烈的全球化竞争。

关闭国内工厂给地区经济带来了很多的负面影响，其中直接的影响是毕业生的就业率降低、失业人员的增加、当地企业的相继关闭、商业街的衰退等等，这也间接导致了当地生产制造能力的降低、当地人民的精神空虚化等等。

这其中有的增收增益的企业，也有增收减益的企业。

有的企业到现在还没有从以企业重组为名的人员裁减的后遗症中摆脱出来，仍在苦苦挣扎。

为什么在企业经营界有如此多的不同的现象产生呢？

获得高收益的企业拥有怎样的“追求经营本质的经营模式”呢？

它们是怎样灵活利用经营资源来提高效率，又是如何培养有活力的员工和工作氛围呢？

另一方面，那些为低收益和赤字而苦恼的企业又是采取了何种经营模式呢？

这两者在经营方式上到底有什么区别？

另外，为了防止生产制造的空洞化，企业该采取什么样的办法？

而立足于社会和市场的经营本质究竟是什么？

时代已经发展到我们必须面对这些问题的时候了。

我们需要这样的经营方式，即先设定一个理想状态，再去努力实现它 我们经常把经营管理这个词挂在嘴边，经营管理表示了想法和意图的矢量（包括方向和力量），换言之，就是先设定“理想状态”（持续不断地产生附加价值的状态），再朝着它的方向进行实践活动。

如果经营管理中没有“理想状态”的设定和实践它的过程就不能称之为真正的经营管理。

但是现状是管理者和上司只是制作自己想知道的那部分资料，“为管理而管理”（应对），将“管理资料和评价资料”混为一谈，只要接到超出工厂生产能力的突发订单就乱作一团，不得不采取补救措施。

有的管理者在进行企业管理时只是在现在的经营活动的延长线上设定目标并制定实施方案，而有的管理者会基于自己的信念和使命感，脚踏实地地解决现场发生的问题，不断朝着企业“理想状态”努力。

这两者差别之大不言自明，可以说前者是“应对的管理”，后者是富有活力的“追求本质的管理”。

现在让我们以目标设定为例来说明一下前面两种管理模式的不同点。

在现在的经营活动的延长线上进行目标设定一般分为以下两种方式。

第一种是实施部署设定目标，通过预测今年大约能生产多少产品，能取得多大成果，然后定一个比预测值稍高的目标，通过这种方法制定的目标达成率较高，但目标有定得过低的风险。

第二种是企划部门（比如经营企划部）设定目标，它们一般都从企业所必须达到的利润标准为出发点来制定目标，通常制定出来的目标都偏高，而工厂的生产能力有限，所以目标达成率较低。

不能说这两种方法中哪一种更好，因为这要根据最后的效益来评定。

但是在现有的经营活动的延长线上设定的目标即使能实现也不能保证企业能在竞争中获胜并持续发展。

为此我们就需要采取按“理想状态”来设定目标的方法（这是我采取的方法）。

换言之就是以行业世界第一为目标，并为达成这个目标设定一个期限，然后具体设定每年的目标

<<丰田方式>>

，比如说今年我要将公司发展到什么程度，明年又要达成怎样的目标。这比以往的“每年提高百分之多少”的目标更为明确，而且其目标值更高。即便不是处于管理职位的普通员工也能理解公司的这种战略，并会为此付出努力。

对于这种管理模式来说，理念和实施步骤极其重要。但是，遗憾的是目前很少有企业能充分认识到这一点。

“为国家和经营进行生产并塑造人”，这是我们毕生的工作。由于泡沫经济的崩溃，十几年来日本经济一直处于低迷状态，在这种严峻的环境下，企业为了打破僵局采取了很多措施，比如以解雇员工和业务外包为代表的“应对型的管理模式”，但是我觉得这种做法有失偏颇。通过在生产现场努力实践追求本质的管理模式，我再一次深感需要回到原点来考虑问题。

当然，毋庸赘言，实施管理的原动力是人的“智慧”和“行动方式”，但我觉得除此之外更重要的是人的“远大志向”，丰田汽车之所以有今日的辉煌，其根本原因在于先人的志存高远。

丰田佐吉为了让他的母亲工作起来更加轻松，发明了自动纺织机，之后为了推动日本的经济（国家利益），他以自动纺织机为起点开创了自己的事业。

丰田喜一郎充分认识到要让日本富强起来，必须走工业兴国这条路，可是具体该怎么做呢？考虑到汽车时代即将来临，他决心要让日本人用自己的双手来制造汽车。

在这一点上，大野耐一也是如此，他在提高汽车生产效率的同时制造出拥有世界一流质量的汽车，为日本的工业兴国战略作出了贡献。

我想以这些具有远大志向的先人为榜样，将长年在汽车生产现场积累的有关改善措施的经验以及离开丰田后的七年企业顾问的经验作一下总结，并向大家介绍一下，希望能对国家和产业界以及追求经营本质的新管理模式的构筑有所贡献。

我的终身工作就是探索和创造符合国家利益的制造企业经营模式以及能对经营有所贡献的人才培养方式。

我希望这些新的管理理念能够对突破现有的管理模式有所帮助（打破现状），同时在产业界掀起实践新的管理模式的浪潮，我将会尽我的全力推动这股浪潮向前发展。

回顾以前的经营、改革——20世纪90年代的经营——百家争鸣。在此我想对20世纪90年代许多企业采取的管理模式作一下总结。

20世纪90年代是一个通货紧缩、经济低迷的时期，各个企业急于改变现状，热衷于组织和制度的改革，它们吸收了美国的“股东价值”和“经济附加价值”等经营思想，此外还引进了“公司制”和“能力主义人事制度”。

在电子行业，有一部分企业为了降低成本，采用了“制造外包”的方法。

为了改革业务流程，像充分利用IT技术的“企业重组”和ERP（Enterprise Resource Planning）等在其他企业大获成功的信息系统也在被大规模引入。

总之各种各样的管理手段和方法一个接一个地被开发或引入，呈现出百家争鸣的状况。

为实现企业理想状态，需要新的经营方式。这些管理手段和方法都是创造它的企业在实现其目标的过程中总结出来的，所以取得了巨大的成功。

可是日本企业引进这些制度有一个共同的特点，那就是像把一件做好了的衣服硬往身上套一样，无视自己公司的现状。

有的公司认为在别的公司取得成功的制度和体制在自己公司也一定能顺利实施，因此它们没有朝着自己公司的理想状态来构建出一个全新的组织结构的主观意识。

因为它们不明白企业成功必须要朝着自己公司的理想状态去采取合适的方法，而只是一味地引进一些成功模式，但在大多数的情况下，这些成功模式往往会变成拒绝变化的理由，这反而阻碍了公司的改善进程，并导致这些企业领导人改变企业现状的热情和执著很难有好的回报。

为了证实这一事态，我参与了很多企业的顾问活动，亲眼目睹了上述管理手段和方法的引进并未能取得预期的成效。

而且这些管理方法非但没有将现场搞活，反而让员工有被逼着、强压着工作的感觉，结果是有的企业出现了虚报效益的现象，但是遗憾的是企业经营者和管理者们并没有充分认识到这一点，他们大都错误地认为这些管理方式“应该能行得通”、“改善工作进行得很顺利”。

<<丰田方式>>

我们来举一个身边的例子，比如说减少库存，很多企业只在周期末时大搞库存控制，以在总体数字上能过得去，制造出平时就在严格控制库存的假象。

信息系统部门则大张旗鼓地展开ERP运动，可是往往由于与现场的实际状况和能力不符，以至于实施起来很困难，很多企业都是一边现场生产一边自己加工信息。

而在人才培养方面，通过工作和流程的改善来培养人的观念没有被广泛接受，很多企业的管理者只按结果和成果去评价人，致使员工都热衷于部分的改善，以求达到眼前的目标。这样就很难培养出视野广阔、有远见的人才。

人与人的交流方式也从生产现场的富有人情味的心与心的交流转变成会议上的徒具形式的脸与脸的对话，甚至会进一步变质成数据对数据的事务性的、机械的交流方式。

在这种情况下，员工间缺少沟通，无法培养出相互间的信任关系，也不能使彼此的思想相撞产生火花，我对这一点有着深深的担忧。

因此要给工作定下一个明确的、能调动员工干劲的理想状态，并建立一个富有人情味的管理模式，要让人觉得“虽然很辛苦，可是值得”。

我觉得所谓真正的管理就是“设定远大目标”和“朝着它努力的过程”。

新的“流程·管理”的核心 丰田方式一直在朝着企业的“理想状态”不断进步 现在不论是行业内还是行业外，甚至在国外丰田方式都备受瞩目，不仅是制造业，服务行业、金融机构、医疗机构甚至是政府机构都在尝试引进丰田方式。

书店甚至为这方面的书籍设立了一个专柜，总之大家对丰田方式的关注度是相当高的。

在这些书中，有人称丰田方式已经是一个完善的体制，可是我却不同意这样认为。

丰田方式仍在朝着“理想状态”不断进步，此后它也会随着时代的进步而不断向前发展的。

丰田公司能发展到现今的规模，其背后有丰田领导人的英明决断、强大的领导能力，也是无数丰田人的智慧与血汗的结晶。

他们一路摸索而来，中间经历过无数次的摔打与挫折。

而当时我处于改革的旋涡之中，如今再回顾一下走过的路，不禁思绪万千，感触良多，“虽然每天的工作艰苦而又紧张，可很有意思”，“能自由地做自己想做的工作真是太好了”，另外我还深感“学到了很多”。

总之用言语无法充分表达我的心情。

以改革生产现场为中心的新的“流程·管理”必不可少 关于以现场改革为中心的新的“流程·管理”，我想用图来进行说明。

我们的最终目的是为实现企业的远大目标——“理想状态”而实施的经营改革，在书中是按现场改善 管理改革 现场改革 经营改革的顺序进行的。

现场改善是指以排除现场浪费和自律机制的横向展开为中心的活动，它是经营改革的基础和原动力。

但是它只是现有体制范围内的改善，其活动局限于现有的体制。

下一步的管理改革的主体是制定制度、组织和体制的企划管理部门，主要的改革内容是组织结构的构筑。

如果按照这个顺序进行，规定现场活动的制度和体制将由企划管理部门来制定，这会大大限制下一步的现场改革的范围和程度，如前面所述，被强行施加的制度和规则其本身就会阻碍后面的现场改善和现场改革，或成为阻碍现场改善和改革的正当化理由。

当然，最后一步的经营改革也难以进行，不能称之为改革了。

因此，以前的经营改革大多不是从现场的实践经验出发，而是从理论思考出发来制定战略、制度和体制。

让我们姑且称这种经营理念的思维方法、实施方法为“逆N形”。

因此我考虑按书中图的顺序来实施新的流程管理，即现场改善 现场改革 管理改革 经营改革。

在现场改善完成后，先不要实施管理改革，而是先改革现场的结构和体制，使它超越先前的模式，提高到一个新的水平上，然后以此为基础进行管理结构和体制的改革和引进。

<<丰田方式>>

完整的产品生产过程主要是由设计、制造和销售三个步骤构成的，其他都是一些辅助性的工作。因此首先要优化生产产品的过程，然后再考虑管理这些结构组织的问题。

现场改革需要付出很多时间和心血，大家需要做好心理准备。

我坚信如果经过现场改革这一过程，管理改革中引进的制度和体制一定能够推进现场改善，并对人才培养作出贡献。

相对于逆N形流程，我将这种流程称为Z形流程，为了方便读者理解，我想用下面几个事例来说明一下。

比如说现在有一个经营状况良好的半导体生产厂家，其领导决定要将经营发展速度加快到现在的四倍，于是公司以生产制造为中心展开了全公司的改革活动，这样，和以往速度不同的管理模式就会渐渐诞生。

丰田领导人在第二次世界大战后不久就制定了一个别人想也不敢想的目标：“日本的生产效率还不到美国的1/8，日本要想在世界市场上占据一席之地，必须赶上美国。

”再举几个美国的例子，让人类第一次登上月球的“阿波罗计划”也是因为有了大胆的设想才最终得到实现。

在美国民权运动中相当著名的马丁·路德·金的演说《我有一个梦想》（I Have a Dream）更是其中的一个典型例子。

很多事例已经表明：先设立大胆的目标，再开始改革行动是非常有效的。

比如给需要多种技术、多个部门合作的新产品开发的lead time制定一个缩短目标，你甚至可以将它定为原先的“1/10”。

所以说公司领导者要先提出一个大胆的目标，也许从现有的经营状况来看这个目标几乎不可能实现，可是它却有振奋人心的、激发人的干劲的作用。

<<丰田方式>>

编辑推荐

本书共五章，主要内容包括新的流程·管理的必要性，给企业经营作出贡献的现场改善理念和实践方法，DELIVERY设计，DELIVERY设计的事例和改善的推进方法。

本书对研究丰田管理具有一定的价值，对促进其他企业的管理具有指导意义。

在书中，为了加深读者的理解，除正文外还在其相关段落插入了实例与技巧指导方面的内容。这些内容既可以单独阅读，也可以联系正文内容一起阅读。

<<丰田方式>>

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>