



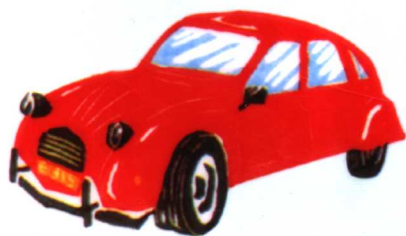
海天出版社

Production Toyota System

丰田

就这么几招！

用漫画形式
来探究丰田生产方式（TPS）的秘密，
你会惊讶地发现——丰田就这么几招！



[韩]房庆逸 著 [韩]金壮烈 图 [韩]闵威 译

浙江人民出版社



丰田就这么几招

[韩] 房庆逸 著

[韩] 金壮烈 图

[韩] 闵 威 译

浙江人民出版社



图书在版编目(CIP)数据

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字:11-2006-95号

丰田就这么几招/[韩]房庆逸著; [韩]金壮烈图;
[韩]闵威译. —杭州:浙江人民出版社,2007.1

ISBN 978-7-213-03417-6

I. 丰... II. ①房... ②金... ③闵... III. 汽车工业—工业企业管理—经验—日本—通俗读物
IV. F431.364-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 149005 号

만화로 보는 알기 쉬운 도요타 생산방식의 비밀 © 2004 by BANG KEONG ILL & KIM JANG YEOL

Translation rights arranged by KOREAN STANDARDS ASSOCIATION CONSULTING through Shinwon Agency Co. in Korea

Simplified Chinese edition © 2007 by Zhejiang People Publishing House through Book Copyright Consulting & Service Co.,Ltd

丰田就这么几招

[韩]房庆逸 著 [韩]金壮烈 图 [韩]闵威 译

出版发行 浙江人民出版社
杭州体育场路 347 号
市场部电话 (0571)85176516
责任编辑 朱丽芳
激光照排 杭州天一图文制作有限公司
印刷 杭州浙大同心教育彩印有限公司
开本 787×1092 毫米 1/16
印张 13.75 插页 2
字数 20 万
版次 2007 年 1 月第 1 版
2007 年 1 月第 1 次印刷
书号 ISBN 978-7-213-03417-6
定 价 33.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

【作者简介】

文字

房庆逸

韩国自由撰稿人。1987年毕业于韩国东国大学；1989年在佛教广播电视台任调查记者；1991年任职于文化广播电视台“导播手册”栏目。

著作有《啊哈，原来如此！六西格码》、《风险投资创业指南》等。

e-mail: gilla21@empal.com

绘画

金壮烈

韩国自由作家，在韩国法律综合网(rossi.com)和月刊《说法》里都开设有连载专栏。

著作有《啊哈，原来如此！六西格码》、《敞开心怀的60种方法》等。

e-mail: jangyeolk@empal.com

【译者简介】

闵威

1990年毕业于韩国高丽大学，并于之后进入韩国三星物产株式会社特殊地域部工作；1992年在大元外国语高中任教；1995年开始成为自由职业人。

曾在原韩国广播电视台教育台(KBS3)、外国语学院等处任讲师，多次参与各种翻译工作。

e-mail: charlesmw1@hotmail.com

责任编辑：朱丽芳 zhulifang@hotmail.com

宣传推广：陆斌 Lubin2825@yahoo.com.cn

本书法律顾问：浙江万马律师事务所
徐敏 律师

装帧设计： clearzxy@163.com 严林斌
Clear Space 杭州清朗广告有限公司

前 言



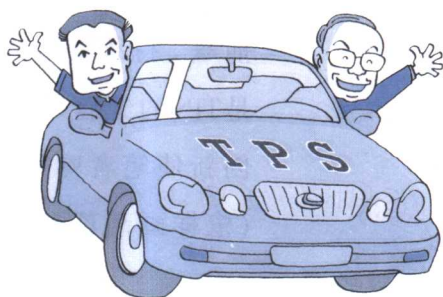
现在我们生活在激荡的21世纪,从企业的侧面来看,降低成本、消除浪费、提高生产能力、节约能源等都是需要革新的课题。在这时候引进TPS经营的话,应该能得到很大的帮助。

我曾写过《啊哈!原来如此,六西格玛》,在写TPS时很自然地将两者进行了比较。如果说六西格玛是以提高合格品的生产比例为目标的话,那TPS就是全方位的革新技法。在TPS的经营理念里,没有最高经营者与小职员的分,有的只是齐心协力消除浪费——从一份文件到最终完成品,从生产现场到最高经营者的抽屉。持续的改善,通过提高质量来加强竞争力,这就是TPS的经营理念。丰田人彻头彻尾的、超越想象力的创新使笔者咋舌,很自然地认为“只要学会TPS的皮毛(依样画葫芦),就可以得到相当的效果”。

以漫画形式介绍TPS,除了看起来更有意思外,还能使对TPS有兴趣的人更容易理解它。漫画的特点是,字与画需要绝妙配合,才能诞生出好的作品,为此也需要大家发挥最高协作精神——这点也与需发挥强烈的协作精神才能成功的TPS的哲学理念相吻合。虽然本书有许多的不足之处,但希望能为对TPS感兴趣的企业尽点绵薄之力。衷心祝愿阅读本书之人通过努力,能使所在的企业克服困难,从而成为优秀企业。

房庆逸 金壮烈

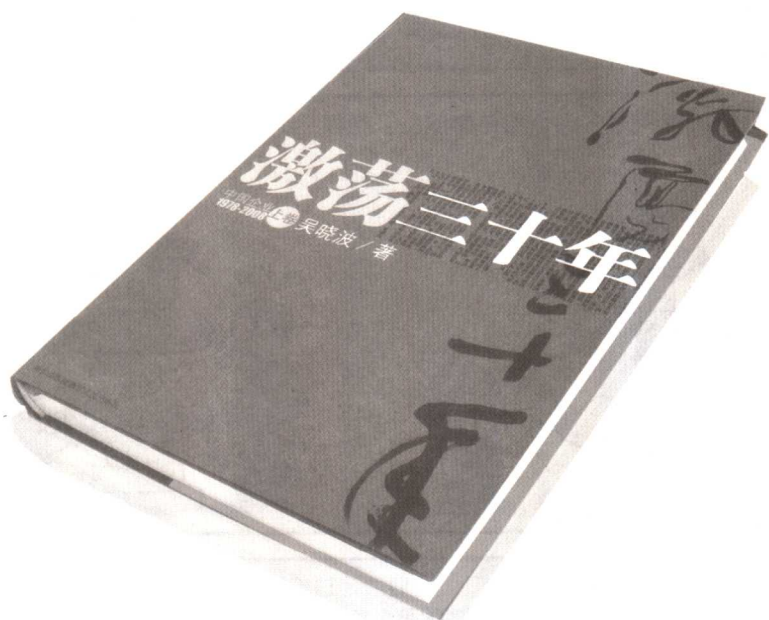
2004年10月



《激荡三十年——中国企业1978—2008》（上卷）

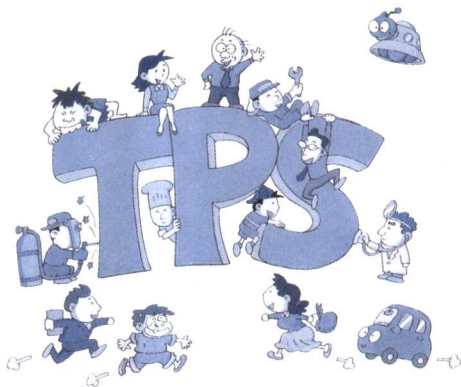
对中国改革开放三十年的一次宏大叙述

财经作家吴晓波最新作品，中信出版社、浙江人民出版社两大出版社联袂推出
《经济观察报》、《第一财经日报》、《21世纪经济报道》、《中国企业家》
等四大财经媒体主编，北大教授何志毅、哈佛教授劳维信倾力推荐



· 同时推出国内第一张“图书-网站”互动卡，1000万字珍贵史料在线任意查阅
详情登陆www.chinesebh.cn

目 录



第一章 什么是TPS经营? ·5

1. 丰田有什么特别的东西? ·6

2. 丰田汽车与TPS的诞生 ·9

(1) 丰田汽车的诞生 ·9

(2) TPS的诞生 ·12

3. 从生产方式到经营技法 ·18

4. TPS经营特征 ·20

(1) 自动化 ·20

(2) JIT ·22

(3) 后工程引受 ·23

(4) 看板方式 ·24

(5) 多品种少量生产 ·25

(6) 多技能工化 ·26

(7) 改善 ·27

(8) 现场中心 ·28

(9) 做事的概念 ·29

(10) 以人性为中心 ·30

第二章 TPS经营的实体 33

1. 认识的转换·36

- (1)经营者的认识变化·36
- (2)劳动者的认识变化·39
- (3)思想的转换·41

2. 设备的转换·42

- (1)传送带式生产流水线的弱点·42
- (2)U形生产线的登场·47
- (3)U形生产线的设置·52
- (4)单元生产线·57
- (5)符合自己的生产线·60
- (6)自动化设备并非万能·62
- (7)设备与零部件的标准化·64

3. 人力的转换·66

- (1)多技能工的培养·67
- (2)有弹性的人力运用·70
- (3)少人化·72

4. 生产方式的转换·74

- (1)7大浪费的发现与消除·75
- (2)消除浪费的JIT·81
- (3)后工程引受·87
- (4)看板方式·89
- (5)平均化和平准化·115
- (6)标准化·128
- (7)流量生产·158

5. 管理的转换·171

- (1)管理者的看板·172
- (2)自动化·173
- (3)行灯·174
- (4)防呆法·175
- (5)5S·176
- (6)管理的转换所带来的意义·177

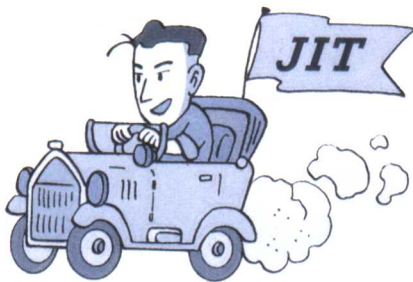
6. 经营的转换·178

- (1)人才经营·179
- (2)现场经营·180
- (3)智慧经营·181
- (4)经营转换的意义·182



第三章 TPS经营的成功事例·185

1. 佳能·186
2. 大沼制果·188
3. 日本邮政公司·190
4. 乐天佳能·192
5. 官公所·194
6. 医院等·195



第四章 TPS经营的特征·197

1. 全方位的改善·198
2. 全体进攻 全体防守·199
3. 全体主义的倾向·200
4. 杜绝放心心理·201
5. 实际利益第一主义·202
6. 欢迎危机·203
7. 言行一致主义·204
8. 辩证的发展构造·205
9. 没有问题就是有问题·206
10. 坚定信念固执执行·207

第五章 为了独立的TPS经营·209

1. 对于TPS经营,要透彻地学习·210
2. 引进对象的选择及改正·211
3. 模拟·212
4. 实际应用·213
5. 把握优缺点与创立独自的经营技法·214
6. 全体扩大应用·215

为使TPS经营取得成功,一定要牢记以下忠告

*不要害怕危机

——通过TPS来克服危机,在行业里就能取得稳固的地位。

*全体参加共同参与

——不光是本公司,就连协作企业的干部们都要一起参与,才能成功。

*经营的中心是以人为本

——相信设备还不如相信人(相信人比相信设备重要)。

*知识不如发挥智慧

——在达成目标或解决问题时,智慧比知识更有用。

第一章

第一章 什么是TPS经营?

1.

丰田有什么特别的东西? ·6

2.

丰田汽车与TPS的诞生 ·9

(1)丰田汽车的诞生 ·9 / (2)TPS的诞生 ·12

3.

从生产方式到经营技法 ·18

4.

TPS经营特征 ·20

(1)自动化 ·20 / (2)JIT ·22 / (3)后工程引受 ·23 / (4)看板方式 ·24 /

(5)多品种少量生产 ·25 / (6)多技能工化 ·26 / (7)改善 ·27 /

(8)现场中心 ·28 / (9)做事的概念 ·29 / (10)以人性为中心 ·30

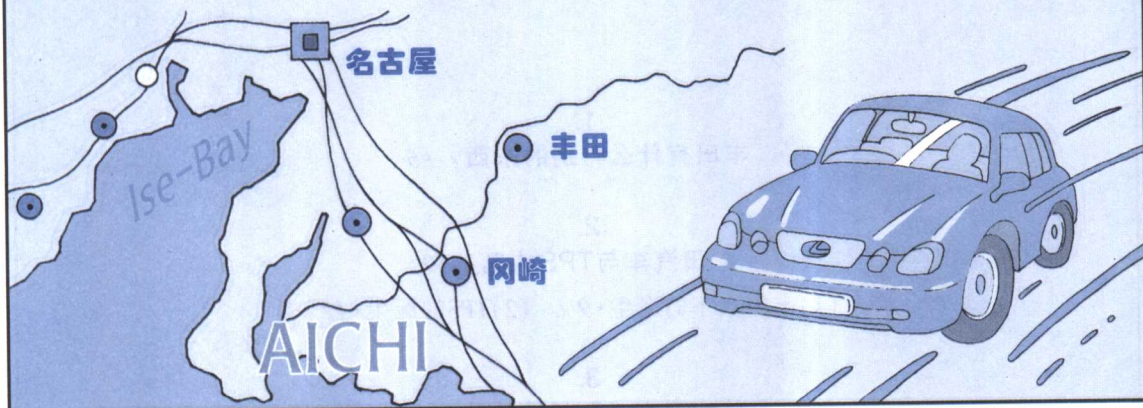
第一章里介绍丰田汽车成长的动力TPS(Toyota Production System,即丰田生产方式)诞生的背景及过程。此外,在TPS里有许多它所独有的生疏的用语,在这章里通过对这些用语进行简单的概念化介绍,为正式探求TPS做准备。

第一章 什么是 TPS 经营?

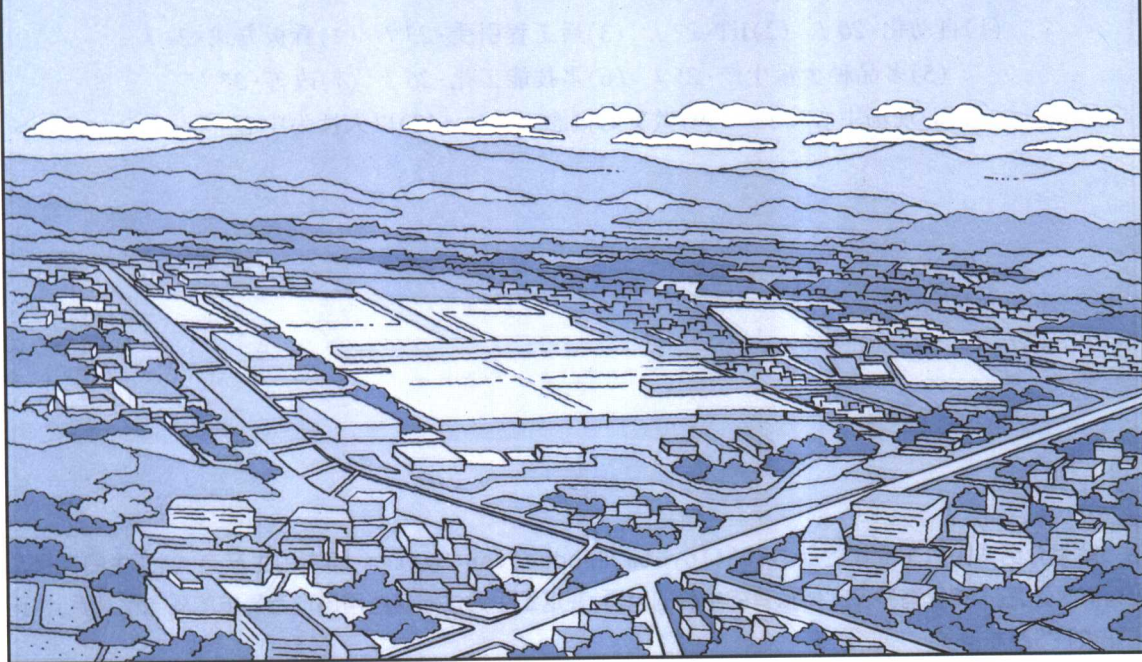
1. 丰田有什么特别的东西?



从日本的首都东京,沿着海岸往西约 300 千米,就可以到丰田市了。



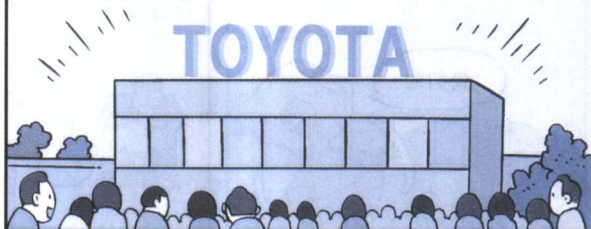
丰田市是位于爱知县的中心冈崎平原东北面的城市,城市面积为 289.69 平方千米,人口约 40 万左右。原先叫举母市,后来因为丰田自动车工业株式会社而于 1959 年改名为丰田市。



丰田市每年有数十万名的外地人蜂拥而至。



他们是到丰田汽车来取经，为学习TPS(Toyota Production System 丰田生产方式)而来的。



20世纪80年代与美国一起引导世界经济的日本。



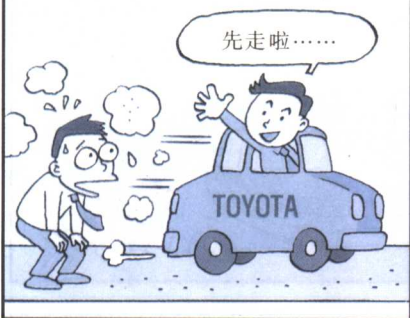
自从90年代不动产价格下降以后，



内销的不景气,使日本经济处于萎靡状态。



就是在这个时候，只有丰田在继续发展。



2003年度结算表明，销售额超过16兆日元，纯利润超过1兆以上……



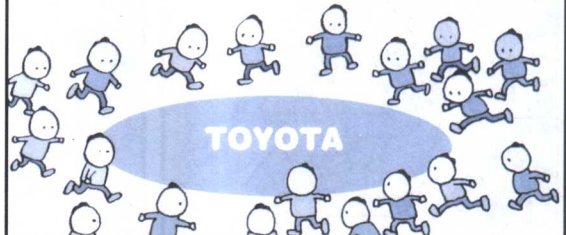
就是这样的时期,丰田汽车的劳动组合自己提出了冻结工资的宣言。



就这样出现了这种一般人的思维所不能理解的情况。



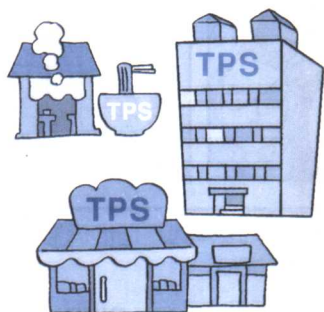
这就是人们蜂拥而至丰田汽车的根据地丰田市的原因。



虽然丰田生产方式TPS是丰田汽车自己的生产方式……



但除了汽车行业以外,不论是制造业还是建筑业、食品业等,都在采取TPS的方式。



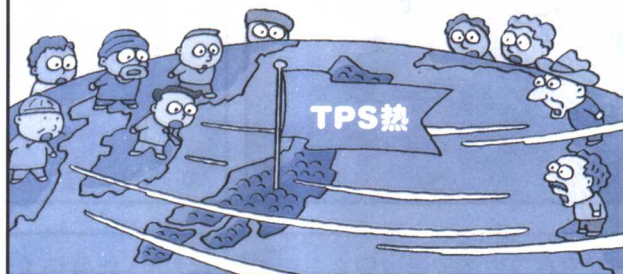
就连日本政府,为了挽救充满赤字的邮政公司也引进了TPS。



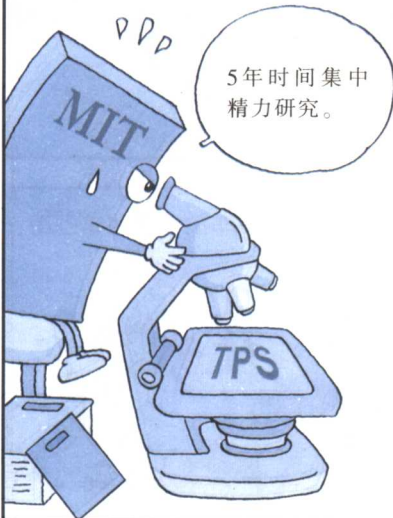
不仅如此,就是一般人在家庭生活中也应用了TPS的技术。



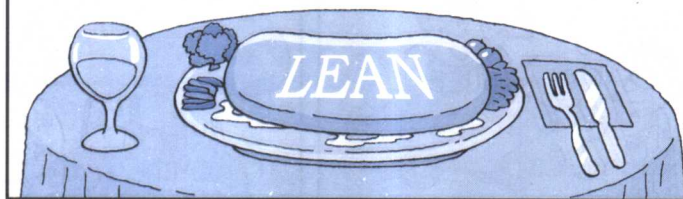
日本以外的许多企业及研究所也关注起了TPS。



特别是美国的MIT大学从1985年开始在国际汽车产业研究计划纲要中,对于TPS的研究结果……



给TPS取了个外号“瘦肉”(LEAN),



并变换成符合美国企业的方式,取名为“LEAN SYSTEM”。



2. 丰田汽车与TPS的诞生

(1) 丰田汽车的诞生



1867年出生在木匠家庭的丰田佐吉(1867-1930)对于机械方面很感兴趣。



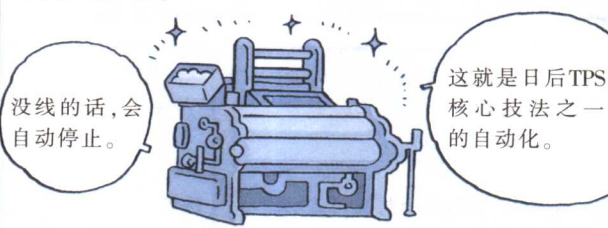
看到奶奶在纺绩时因断线而产生次品时，下决心要解决这个问题。



丰田佐吉在1890年东京召开的博览会上看到了外国产的织机后，研制成了丰田式的木制人力织机。



经过研究和改良后，终于在1923年发明了G型自动织机。



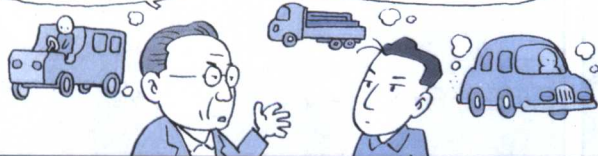
1923年9月1日，日本发生了关东大地震，伤亡损失惨重。



这时丰田佐吉向儿子丰田喜一郎(1894-1952)介绍了汽车产业。

你也看到了，只要一地震，铁路就没用了。

但汽车还在运转，将来一定是汽车的时代。



我到现在只生产织布机，你去造汽车吧。

父亲以生产织布机为主的话，我就要以生产汽车为主。

