

世界顶尖企业特色管理模式(叁)

湘财领导力发展学院 主编

杜绝浪费、加速流程、提高品质
打造精益生产经营模式

丰田模式

精益生产的18个黄金法则

丰田模式并非一种工具、秘诀或短期一蹴而就的制度，它是一种落实顾客满意、持续改善、尊重人性的长远思维模式。

中国建材工业出版社

杜绝浪费、加速流程、提高品质
打造精益生产经营模式

丰田模式

精益生产的18个黄金法则

■ 湘财领导力发展学院 主编

丰田模式并非一种工具、秘诀或短期一蹴可就的制度，它是一种落实顾客满意、持续改善、尊重人性的长远思维模式。

中国建材工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

丰田模式：精益生产的 18 个黄金法则/湘财领导力发展学院主编. —北京：中国建材工业出版社，2005.1
ISBN 7 - 80159 - 826 - 1

I. 丰… II. 湘… III. 汽车工业—工业企业管理—经验—日本 IV. F431.364

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 138584 号

丰田模式

精益生产的 18 个黄金法则

湘财领导力发展学院 主编

出版发行：中国建材工业出版社

地 址：北京西城区车公庄大街 6 号

邮 编：100044

经 销：全国各地新华书店经销

印 刷：北京市顺义向阳胶印厂

开 本：880mm × 1230mm 1/32

印 张：8.25

字 数：149 千字

版 次：2005 年 3 月第 1 版

印 次：2005 年 3 月第 1 次

定 价：22.00 元

本书如出现印装质量问题，由我社发行部负责调换。

联系电话：(010) 88386904

悠悠万事学为先



——代《世界顶尖企业特色管理模式》系列丛书序

世上事只有两类可分，即有其事而不知其理，或有其理而不知其事。前者是智慧不足，后者是经验不足，然以“学”补拙，一通百通，一了百了。

人类之经验，一字以蔽之，“先”者为盖：一曰先哲，二曰先生，三曰先进。学“先哲”，乃先知先觉，先学而先知。学“先生”，乃先生传道，先学而先识。学“先进”，学他人之长，若“比”然后知不足；学对手之长，若“借”然后发制人。亦步亦趋，大道通天。

悠悠万事，学为先。如是，人类之行为成本，才能不断降低；人类之思维智慧，才能发扬光大；人类之生命繁衍，才能绵绵不绝。同仁诸君编撰《世界顶尖企业特色管理模式》系列丛书，其要旨如是。

湘财证券有限责任公司董事长

陈学荣

2004年12月24日谨识

向顶尖企业学什么

——代《世界顶尖企业特色管理模式》系列丛书前言

中国有两句话曾经很流行，一句是“榜样的力量是无穷的”，另一句是“他山之石，可以攻玉”。这两句话里都渗透着勤于学习的思想，用在这里也都特别合适。企业要生存，要获得竞争能力，就要善于学习，瞄准标杆，搭成功企业的便车，以榜样的力量帮助企业获得竞争优势，持续推动企业走向卓越。

两个成功的事实

关于“向顶尖企业学习”在管理上有一个专业的说法，叫“标杆管理法”，你也可以称之为管理工具或者是管理理念。它最早起源于20世纪70年代末80年代初美国学习日本的活动中，首开先河的施乐公司。1976年，曾经一度垄断世界复印机市场的施乐公司遇到了来自日本企业全方位的挑战，市场份额从82%直线下降到35%。在竞争面前，施乐公司发起了向日本企业学习的运动，在组织内部全面推行标杆管理法。通过深入、全面地分析和比较，施乐很快便洞

察了这些公司的运作模式，找出了与主要竞争对手的差距，全面调整了经营战略、战术，改进了业务流程，很快便重新占领了一度失去的市场份额。

同样的情况也出现在著名的摩托罗拉公司身上。1974年，摩托罗拉在日本企业的巨大压力下，被迫退出一些市场，这一状况直到80年代中期才得以扭转——当时，摩托罗拉进行了科学的对比研究，深入研究了日本企业的经营模式，分析了他们取得竞争优势的内在原因。之后，摩托罗拉公司重新确定了自己的经营模式，再次夺回了失去的市场份额。多年来，摩托罗拉一直推行标杆管理法，可以说，没有当年标杆管理法的运用，就没有摩托罗拉的今天。而今天摩托罗拉一直保持着他独特的市场优势，也与标杆管理有着深远的关系。

标杆管理法是一种有效的革新手段，它是为组织削减运营成本、缩短流通时间、增加产品稳定性、降低库存和提高顾客满意度服务的，并确认与鉴别出那些出类拔萃的、可以为组织直接采用的，或经过必要的改造后可为组织所采用的产品、服务、流程以及经营管理实践的系统化经营思路。具体来说，标杆管理法是企业将自己的产品、服务、生产流程与管理模式等同行业内或行

业外的领袖型企业作比较，借鉴与学习他人的先进经验，改善自身不足，从而提高竞争力、追赶或超越标杆企业的一种良性循环的管理方法。其实质就是一种促进组织绩效改进和提高的工具，是模仿、学习和创新的过程。

组织化企业的学习精神

持续改善与追求卓越是企业组织永恒的主题，但是，如何确保组织持续改善？学习是必要的条件之一，改善的过程实际上就是不断学习，不断自我否定，并朝更高目标迈进的过程。对中国企业来说，学习就是要瞄准那些世界顶尖企业，寻找差距，找到方法，改善组织的经营管理模式。对于中国企业的管理人员来说，要充分利用先进企业的管理理念和方法，提升自己的管理能力，认识问题、解决问题的能力。

企业内部有效的学习，需要强化全员的学习意识，需要把组织中个人的学习意愿有效地同企业的现状、发展方向结合起来，也就是把组织中个人的学习意愿有效地“组织化”，为组织的改革和发展服务。

要做到这点，组织的领导者、组织的管理人员首先要认识到标杆学习对企业革新、发展的重

要性，必须提供各种资源帮助，要从组织构架上予以保证。美国数据设备公司 CEO 鲍勃·帕默说：

“我们把标杆瞄准流程实施的结果有效地整合到组织战略规划流程中，从而可以更正确地制定组织的战略发展方向，而且基于一流企业的各种信息与数据来制定我们自己的经营目标与绩效目标。”

与组织成员统一意识，找到学习的“标杆”，以致力于改善，最终促使企业成为具有强大生命力的“学习型组织”，进入持续改善的管理循环系统，这是企业高层领导者、管理者义不容辞的责任和义务。

瞄准标杆企业成功的关键点

在我国，标杆管理也受到了众多优秀企业的重视，目前国内一些著名企业如联想、中海油、华为、光明等都在进行积极的尝试和探索。事实上，一个企业真正能发展，除了表面的规则之外，还有很多潜在的、非正式的东西做基石，而这些非正式的东西是标杆企业在发展过程中积淀下来的，包括价值理念和行为规范等，这些就未必是成文的东西。所以，企业在学习的时候，不要被标杆企业表面的繁荣所迷惑，不能仅停留在标杆企业的表层和形式上，一定要由表及里，要

看到支撑标杆企业发展的更有价值的和潜在的东西。如果看不到这些，企业实施标杆瞄准，不仅学不到先进的东西，反而会给企业带来灾难。

康柏学戴尔就是一个典型。康柏最早是做经销商、代理商的销售，后来因戴尔直销的成功，就开始向戴尔学习，放弃了经销渠道，像戴尔一样在自家做了一个网络平台，做起了网络营销。可是，戴尔直销的成功表面上是它设定的网络平台在起作用，实际上却是一系列的流程，如生产流程、价值链流程等每个环节紧密结合的效果。由于康柏没有由表及里地真正学到戴尔成功的根本原因，而是简单地把别人表面的东西搬过来，结果得罪了中间商，造成中间商与康柏的分手，导致企业竞争优势进一步丧失，直至最终被惠普并购——标杆学习必须进行深入地、科学地研究，而不是停留于表面，这就是标杆管理所要求的严谨的学习精神。

这套丛书将告诉你什么

戴尔、摩托罗拉、松下等国际顶尖企业在多年的发展过程中，已经形成了符合自身发展的独特管理模式。在对这些企业所进行的研究过程中，我们无一例外地发现，这些企业都具备完善的管理体系，并且以自身的鲜明特色吸引着众多优秀

人才的加盟。比如：日本松下公司“造物之前先造人”的人才理念享誉全球，突出的是一种人性化的管理理念；戴尔公司以“直销模式”著称，但这只是其经营模式的外在形式，其内里却是严谨的“细节管理”体系，正是这一体系，使得戴尔的竞争力很难仿效，这也是康柏效仿戴尔失败的根本原因；丰田是精益生产的标杆企业，突出的是科学的流程、对生产过程的严格控制；等等。

在一个广泛进行标杆学习的大环境里，我们明显地感觉到对国际上那些顶级企业的研究过少、过杂、过于肤浅和零散，我们编撰这套系列丛书，正是希望能够弥补这种不足，为广大企业群体及广大管理人员提供学习的“视窗”。本套丛书突出分析了列选企业的管理特色以及系统的管理体系，深入论证了他们建立自身竞争优势的各个环节，呈现出一套完整、系统的问题解决方案。

科学地对比分析是标杆学习的核心要素，也是标杆学习能够有效促进自身改善的首要条件。对于这套丛书，我们希望它能够真正成为国内众多企业领导、管理者学习的工具，成为了解国际顶尖企业并进行科学地比较分析的渠道。果真如此，我们将以欣慰的眼光看待我们付出的巨大努力。

前言

Toyota Mode

汽车业界的每个人，以及许多消费者，都熟知丰田的显著成就及其世界一流的产品品质：

☆ 丰田集团在 2004 年 4 月底结束的会计年度，销售收入为 17 兆 2947 亿日元 (约合人民币 1 兆 2636 亿元)，增长率为 11.6%。营业利润为 1 兆 6668 亿日元 (约合人民币 1218 亿元)，增长率为 31.1%。税前利润为 1 兆 7657 亿日元 (约合人民币 1290 亿元)，增长率为 44.0%。净利润为 1 兆 1620 亿日元 (约合人民币 849 亿元)，增长率为 54.8%。

☆ 丰田比通用、克莱斯勒、福特 3 家公司的获利总和还要高，是过去 10 年所有汽车制造商中年度获利最高者。丰田汽车公司的资产报酬率比汽车业平均资产报酬率高出 8 倍。

☆ 丰田创造了“精益生产”方式 (lean production)，在过去 10 年带动全球几乎所有产业进行变革，采用丰田的制造与供应链的管理理念与方法。全球各地几乎每个产业的公司都希望招揽丰田的员工，以利用他们的专长。

☆ 丰田的产品开发流程是全世界最快速的，新客车与卡车的设计耗时不到 12 个月，而其他竞争者通常得花上 2~3 年。

Toyota Mode

☆ 丰田被全球各地事业伙伴与竞争者视为高品质、高生产力、制造速度与灵活弹性的典范。

现在的丰田是全球第二大汽车制造商，丰田比全世界任何汽车制造商都要赚钱。汽车业分析师预估，若以现在的趋势持续下去，丰田汽车的全球销售量最终会超越通用汽车，成为全世界最大的汽车制造商。

丰田的成功秘诀到底是什么呢？

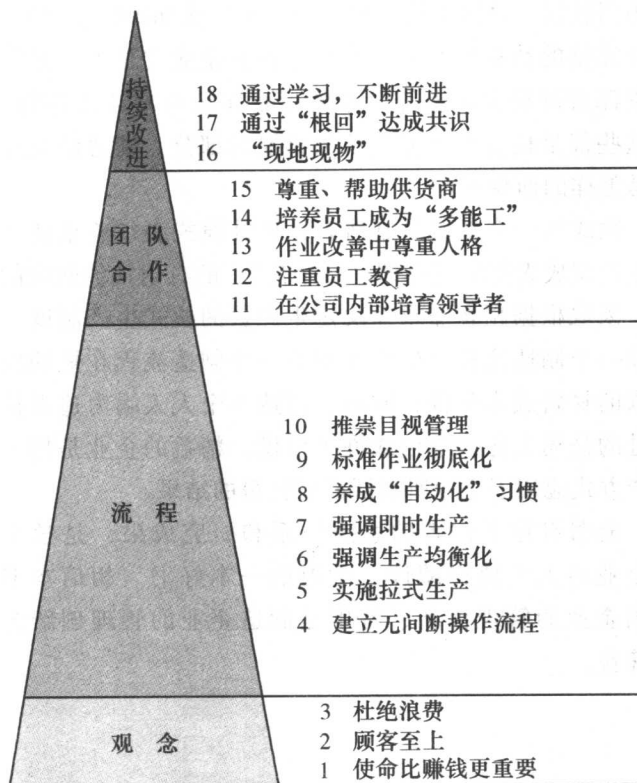
丰田能够持续缔造如此辉煌的成就，是卓越的操作流程所创造的直接成果，丰田已经把操作流程的卓越性变成其战略性武器。这种操作流程的卓越性，部分基础在于丰田闻名制造业界的工具及品质改善方法，包括即时生产、持续改进、“一个流”、自动化、生产均衡化等，这些生产技巧孕育了“精益生产”的革命。

但是丰田之所以能持续成功地运用这些工具与技巧，最终必须归功于该公司以了解与激励员工为基础的企业经营理念。换句话说，丰田的成功根源在于，它能培养领导力、团队与丰田文化，而且它能制定有效策略，建立坚实的供货商关系，以及打造并维持一个学习型企业。

作者根据对丰田公司多年研究心得，对丰田精益生产进行提炼整合，归纳出丰田精益生产的 18 项法则，建构出

Toyota Mode

“丰田模式”（见下图）。



丰田模式模型图

Toyota Mode

虽然精益生产的影响力极大，但国内大多数企业的做法相当肤浅，过度着重工具（如“5S”法和即时生产），不了解完整的精益生产方式必须渗透至企业文化中。尤其公司资深管理层并未参与日常的运营作业与持续改进行动，而这些都是精益生产方式中极重要的部分。精益的企业到底是怎样的面貌呢？

欲成为一个精益的制造者，思维模式必须着重使产品的生产变成无间断（亦即“一个流”）的有附加值效应的流程；采取根据顾客需求而决定生产量的拉式生产制度，亦即前一个制造流程只生产补充下一个制造流程在短期内要领取的材料或零部件；同时，打造一个人人竭力追求持续改进的公司文化。我们或许可以说，精益的企业是把丰田生产方式应用于企业所有层面所获得的结果。

全书贯穿了作者的思想体系和研究成果，是学术界和企业界人士值得阅读、学习的一本好书。相信本书对中国企业的管理创新、特别是制造企业的管理创新会大有裨益。

目 录

第一部分 理念篇

法则 1 使命比赚钱更重要

——管理决策以长期观念为基础 3

企业理念是所有其他原则的基石。丰田认为，企业应该有一个优先于任何短期决策的目的理念，使整个企业的运作与发展能配合着朝向这个比赚钱更重要的共同目的。

法则 2 顾客至上

——追求最高的顾客满意度 15

丰田通过与国外各开发中心建立紧密的协作关系，真诚地倾听各国及不同地区的顾客的要求与期望，运用具有丰田传统的“新产品开发流程”和丰田生产方式，不断推出博得世界各国厚爱和信赖的高质量汽车，满足顾客的需求。

法则 3 杜绝浪费

——为了降低成本，消除一切浪费情形 25

排除任何材料、人力、时间、能量、空间、程序、搬运或其他资源的浪费，排除生产现场的各种不正常与不必要的工作，以及动作、时间、人力的浪费，这是丰田生产方式最基本的概念。

第二部分 流程篇

法则 4 建立无间断操作流程

——使问题被浮现 39



丰田认为，正确的流程方能产生优异的成果，唯有流程稳定且标准化，方能谈持续改进。因此，他们不断改进工作流程，使其变成创造高附加值的无间断流程，尽力把所有工作计划中闲置或等候他人工作的时间减少到零。

法则5 实施拉式生产

——避免生产过剩

51

根据顾客实际领取的数量，经常补充存货，按顾客的需求每天变化，而不是依靠计算机的时间表与系统来追踪浪费的存货。使在制品及仓库存货减至最少，每项产品只维持少量存货。

法则6 强调生产均衡化

——使生产与日程均衡

61

丰田所谓的生产均衡化指的是“取量均质性”，假如后工程生产作业取量变化大，则前作业工程必须准备最高量，因而产生高库存的浪费。所以，丰田要求各生产工程取量尽可能达到平均值，也就是前后一致，为的是将需求与供应达成平衡，降低库存与生产浪费。

法则7 强调即时生产

——在需要的时间按需要的量生产所需的产品 71

即时生产就是在生产流程下游的顾客需求的时候供应给他们正确数量的正确东西。材料的补充应该由消费量决定，这是即时生产的基本原则，也是丰田独创的生产管理概念。

法则8 养成“自动化”习惯

——在第一次生产流程中就达成优良品质 83

这里的自动化不仅是指机器系统的高品质，还包括人的自动化，也就是养成好的工作习惯，不断学习创新，争取在第一次生产流程中就达成优良品质这是企业的责任。通过生产现场教育训练的不断改进与激励，让人员的素质越来越高，反应越来越快越来越精确。

法则9 标准作业彻底化

——用最少的劳动力进行生产

93

丰田对生产每个活动、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，例如，要装一个轮胎、引擎需要几分几秒钟。但这并不是说标准是一成不变的，只要工作人员发现更好更有效率的方法，就可以变更标准作业，目的在于提高生产效率。

法则10 推崇目视管理

——让问题无处隐藏

109

丰田模式改变了传统的由前端经营者主导生产数量的做法，重视后端顾客需求，后面的工程人员通过看板告诉前一项工程人员需求，比如零件需要多少，何时补货，亦即是“逆向”去控制生产数量的供应链模式，这种方式不仅能降低库存成本（达到零库存），更重要的是将流程效率化。

第三部分 团队合作篇

法则11 在公司内部培育领导者

——培养能实现公司理念的人，不用“空降兵” 125

丰田不把领导者的取责视为只是完成工作和具备良好的人际关系技巧。他们认为，领导者必须是公司理念与做事方法的模范，把彻底了解且拥护公司理念的员工培养成为领导者，使他们能教导其他员工。宁愿从企业内部栽培领导者，也不要从企业外聘用。

法则12 注重员工教育

——激励员工，帮助他们成长

135

训练杰出的个人与团队以实现公司理念，获得杰出成果。运用跨部门团队以提高品质与生产效率，解决困难的技术性问题，以改进流程。

精益生产的18个黄金法则



TOYOTA