

首次系统揭示丰田精益管理之道
世界第一工厂的完整管理方案



管理模式全集

编委会◎编著

本书全面介绍了丰田集团从纺织机械制造所到世界第一工厂成功之路的所有管理模式。丰田已是世界制造业的标杆，丰田的学生有GE、福特、克莱斯勒等世界著名企业，他们都成功学习和实践了丰田管理模式，都成为了世界盈利最多的公司。

全书分成九大模块，供企业高管作为模板和工具，逐一领悟、学习参照。



Wuhan University Press
武汉大学出版社

首次系统揭示丰田精益管理之道
世界第一工厂的完整管理方案

丰

7431.366

7.

管理模式全集

田

黄文 成波 柴宝亭◎编著



Wuhan University Press

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

丰田管理模式全集 / 黄文、成波、柴宝亭编著. — 武汉: 武汉大学出版社, 2007.10

ISBN 978-7-307-05779-1

I. 丰…

II. ①黄…②成…③柴…

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(2007)第 131642 号

选题策划: 珞珈

内容策划: 人弋

执行总监: 代君明

责任编辑: 龙光桂

责任印制: 党毓忠

营销统筹: 董德岭

出版: 武汉大学出版社

发行: 武汉大学出版社北京图书策划中心

电话: 010-63950993 传真: 010-63974946

印刷: 河北廊坊市华北石油华星印务有限公司

开本: 787×1092 1/16

印张: 22.5

字数: 240 千字

版次: 2007 年 10 月第 1 版

印次: 2007 年 10 月第 1 次印刷

定价: 35.00 元

版权所有, 盗版必究(举报电话: 010-63978987)

(如图书出现印装质量问题, 请与本社北京图书策划中心联系调换)



前 言

日本丰田汽车公司成立于1937年,由原“丰田自动织机制作所”发展而来。在短短不到一百年时间里,2003年,其销售量已超过美国福特汽车,在全球汽车销售排行榜上紧随美国通用汽车之后位列第二,而其纯利润世界第一。

是什么成就了丰田这一切辉煌?是精益生产方式?是几乎成为“优质”代名词的丰田品牌?有人说丰田的经理们是世界上最轻松的,因为丰田产品凭借品牌本身就可以销售出去。真的是这样吗?世界每时每刻都在变,丰田的管理方式也必须变,丰田的精益生产方式也必须不断改进。因此,如果说丰田的经理们是最轻松的,那是大错特错了。丰田唯一不变的是根深蒂固的企业文化。

看过丰田历史的人就知道,丰田公司的领导人几乎个个都是“不安分”的人,他们永不停歇地寻找着突破。这类人中包括进入丰田大家但并不属于丰田家庭的成员。

丰田公司的鼻祖,丰田佐吉先生就是一个极度“不安分”的。他不仅是一名商人,更是一个发明家。他在1896年发明的“自动式



丰

田

管

理

模

式

全

集

The Complete Works of Toyota management model

2

气动织机”，堪称是划时代的发明，因此，被称为机械的发明人，和特大工业企业的奠基人；他的儿子，丰田汽车公司的创始人，丰田喜一郎先生出国考察认准汽车是人们将来生活中非常重要的一部分，于是开始了他的汽车事业，终于成为了日本国产车之父；紧随其后的丰田英二参观了福特公司，回国马上开展了技术革新和组织机构的革新，使丰田的效率大大提高；之后，加入了丰田大家庭的大野耐一提出“把超市开进车间”的理论；而在世纪之交接手丰田第一把交椅的奥田硕，则以庞大的规模，把丰田汽车推进了世界市场……

丰田人永不停歇，不断寻找的精神让丰田产生了特有的管理模式与企业文化。其实，一代代丰田人永不止步地寻觅与探索的历程就是丰田最宝贵的文化。它激励着所以丰田人在汽车之路奋勇向前。

丰田管理模式是丰田文化孕育出来的产物，在丰田管理模式的每个角落，我们都可以看到丰田文化的影子；丰田管理模式又以系统制度的方式保护丰田文化的传承与传播，并在一代代的丰田人身上创造更新的丰田文化。

丰田管理模式中最核心的部分是丰田生产方式。丰田生产方式又可以称为精益生产方式，它以高效率、高品质、高利润的流程化生产为标志，表现了丰田管理模式最有价值与生命力的内容。丰田精益生产方式以现场现物的观念为基础、以消除浪费为核心、以改进流程为手段、以提高效率为目的，创造了世界汽车制造业排行第一的利润，已经成为了世界制造业的标杆。



如今,每天都有许多世界著名的企业家和管理界人士去日本参观考察丰田管理模式,他们无不为了丰田精益生产所折服。丰田精益生产的精细程度、高效程度是世界其他地方的企业所无法比拟的。在丰田厂房内的每一个角落、每一个细微处,都能见到丰田人在那里所施展的智慧、所付出的汗水。来自世界各地的企业家学者们,他们把在丰田看到的一切带回本国,让丰田管理模式在全世界传播开来。

本书以丰田公司管理模式中最有特色的生产方式为基点,进一步把丰田管理模式分为:生产管理模式、产品研发管理模式、产品质量管理模式、经营改进模式、人力资源管理模式、市场营销管理模式、战略规划管理模式、决策管理模式、文化理念管理模式九大模式,全方位剖析丰田独特的管理理念、管理体制,从而力图让广大读者能够从中领略到日本巅峰企业的真实内幕,学习其中宝贵的管理知识。

学习丰田管理模式,最重要的是领略丰田的精神,只有这样,才不仅仅停留在丰田体制、机构的表面,而能够深入核心、理解精髓、为我所用。

C 目 录

Contents



目 录

前 言	1
-----------	---

第 1 编 生产管理模式

在制造一部车之前,丰田应该先使建造一个模型、制造一具引擎等的新革命性流程至臻完善。一切必须追溯到源头,就是这种理念使丰田与众不同。

——丰田公司创始人 丰田喜一郎

丰田生产管理模式,即丰田精益生产方式已经享誉全世界,成为了制造业的标杆。丰田生产管理模式以其高效率、高品质、高利润的流程化生产能力,使丰田巨人般屹立于世界企业的丛林中。它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,从而更适合越来越复杂化的市场需求。

1.精益生产,改变世界的机器	2
2.减少一成浪费就是增加一倍销售额	9
3.JIT“三及时”管理方式	16



丰田

管理

模式

全

集

The Complete Works of Toyota management model

2

4.用眼睛看的管理工具	21
5.“一个流”无间断生产	26
6.生产均衡化	31
7.带有人字旁的自动化	37
8.标准化作业	42
9.“大野圆图”的故事	48
哈佛观点:现代企业生产管理发展新趋势	53

第2编 产品研发管理模式

创新是惟一的出路,淘汰自己,否则竞争将淘汰我们。

——英特尔公司总裁 安迪·格罗夫

企业在市场竞争中输赢的关键在于其核心竞争力的强弱,而实现核心竞争力更新的惟一途径就是创新。一项权威的调查显示:与缺乏创新的企业相比,成功创新的企业能获得20%甚至更高的成长率;如果企业80%的收入来自新产品开发并坚持下去,五年内市值就能增加一倍;全球83%的高级经理人深信,自己企业今后的发展将更依赖创新。丰田的新产品研发速度是惊人的,其新客车与卡车的设计耗时不到12个月,而其他对手通常得花2~3年时间。

10.从“请消费者注意”到“请注意消费者”	60
11.只开发市场需求的产品	65
12.应用高科技进行产品开发	70
13.围绕环保、安全、舒适三轴心	75

14. 赢得年轻人的欢心	79
--------------------	----

哈佛观点:为客户而研发	84
-------------------	----

第3编 产品质量管理模式

20世纪是生产率的世纪,21世纪是质量的世纪。

——美国著名质量管理学家约瑟夫·朱兰博士

质量是产品的灵魂、企业的生命。美国质量管理大师威廉·戴明博士说:“产品质量是生产出来的,不是检验出来的。”丰田公司非常深刻地理解了这句话,它做到了不仅让自己的产品在质量上举世闻名,而且创造了一套针对产品质量的生产方式,让品质问题在最根源处得到解决。

15. 优质产品不是检查出来的	90
-----------------------	----

16. 视觉管理让问题无法逃脱	95
-----------------------	----

17. 从“人性自动化”到“发现问题之前暂停”	101
-------------------------------	-----

18. 实际控制流程的品质管理	106
-----------------------	-----

哈佛观点:“木桶效应”与质量管理	109
------------------------	-----

第4编 经营改进模式

经营是日新月异的,绝不可守旧不改,必须适应时代向前迈进。所以,多角化经营有时候可以存在,只是原则上应该专业化才是正途。

——松下幸之助

丰田是个世界一流的企业,它的一流之处不仅在于创造出巨



额利润的生产模式、不仅在于高瞻远瞩的战略决策、不仅在于一流的产品质量、世界最大的经销网络,还在于它坚持不懈地进行“持续改进”的精神。丰田通过对经营模式不断进行变革、创新保持了持久的生命力。

19. 丰田的发动机	114
20. 让“改善”成为习惯	122
21. 没有问题就是问题	126
22. 减少浪费、降低成本	133
23. 组织机构的改进	136
24. 人有我优、人优我新	141
25. 科学机制保证“持续改进”	147
哈佛观点:美国杜邦公司成功改革方略	151

第5编 人力资源管理模式

把我们顶尖的20个人才挖走,那么我告诉你,微软会变成一家无足轻重的公司。

——比尔·盖茨

联想集团总裁柳传志有句众所周知的名言:“办公司就是办人。人才是利润最高的商品,能够经营好人才的企业才是最终的赢家。”现代企业的竞争,归根结底是人才的竞争,从这个角度来说,人才是企业之本。

26. 只招合适的,不要最优秀的	160
27. 具有东方特色的人事管理制度	166



28.“能力主义”和“成果主义”	171
29.为员工考虑一辈子的事	175
30.员工是企业的“轮子”	181
31.全球人事管理制度	185
32.提拔掌握丰田哲学的管理者	189
哈佛观点:激励员工的七种方法	193

第6编 市场营销管理模式

营销学不仅适用于产品与服务,也适用于组织与人,所有的组织不管是否进行货币交易,事实上都需要搞营销。

——菲利普·科特勒

丰田有一句在中国家喻户晓的广告词:“车到山前必有路,有路必有丰田车。”这句话的意思是在丰田遇到困难和挫折时,凭着丰田人坚持不懈的精神,一定能够战胜困难。丰田的成功可用8个字来概括:管理有道,营销有方。尤其在对待淡季的销售中,丰田所采用的战略,表现了它创业的坚定性与竞争的灵活性。

33.丰田销售网络	200
34.责任区制度	205
35.丰田定价策略	209
36.不仅出汽车,也出人才	213
37.永远没有淡季	218
38.D2C数字营销考核标准	224
39.进军美国市场	230



40. 胜利攻下欧洲“战场” 235

哈佛观念:耐克的个性化营销 241

第7编 战略规划管理模式

管理就是做好无数小的细节工作。

——国际战略管理顾问林正大

斯坦福大学教授理查德·帕斯卡尔说过一句至理名言:“21世纪,没有危机感是最大的危机。”没有危机感,就不会有长远的战略规划,其实就有了危机;只有有了科学务实的战略方针,才能有效地避免危机。丰田公司是一个非常具有战略意识的企业,它的战略表现在快速的品牌创新上、表现在对全球市场的进攻上、表现在与供应商之间的关系上。

41. “一双隐形的翅膀” 248

42. 车到山前必有路,有路必有丰田车 253

43. 与供应商一起成长 261

44. 中国战略三步曲 266

45. 对中国市场的策略转变 271

哈佛观点:企业的战备生存之路 275

第8编 决策管理模式

世界上每100家破产倒闭的大企业中,85%是因为企业管理者的决策不慎造成的。

——美国兰德公司



美国著名管理学家赫伯特·西蒙指出：“决策是管理的核心，管理是由一系列决策组成的，管理就是决策。”丰田一直被人看成是一家保守的公司，实际上，丰田是保持了一种谨慎的决策态度，丰田的决策管理模式是在谨慎基础上，带有务实的开拓性，即将小心谨慎与开拓创新相结合。

46.“雷克萨斯”和“凯美瑞”	280
47.市场是创造出来的	286
48.做“优秀企业市民”	290
49.围绕汽车制造，开展多种经营	295
50.参加世界一级方程式汽车赛	301
哈佛观点：现代企业决策必须科学化	306

第9编 文化理念管理模式

我的经营理论是要让每个人都能感觉到自己的贡献，这种贡献看得见，摸得着，还能数得清。

——杰克·韦尔奇

张瑞敏说，企业发展很多都是通过并购做起来的，但是也有不通过并购做到世界第一的，丰田就是一例。但是，不管是否通过并购做到第一，有一点是统一的，都必须有一种强势文化。如果你自己的文化不足以促进自己的发展，你臆想通过并购来提高竞争力，那是不可能的事情。

51.丰田全球统一工作理念	312
52.丰田文化的四大特点	315

53.从细微之处见精神	322
54.“顾客第一”	325
55.使命比赚钱更重要	329
56.受日本传统家族观念影响	335
哈佛观点:麦格雷戈的人性管理	340
参考文献	345



第 1 编

生产管理模式

在制造一部车之前，丰田应该先使建造一个模型、制造一具引擎等的新革命性流程臻至臻完善。一切必须追溯到源头，就是这种理念使丰田与众不同。

——丰田公司创始人 丰田喜一郎

丰田生产管理模式，即丰田精益生产方式已经享誉全世界，成为了制造业的标杆。丰田生产管理模式以其高效率、高品质、高利润的流程化生产能力，促使丰田巨人般屹立于世界企业的丛林中。它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，从而更适合越来越复杂化的市场需求。



1.

精益生产,改变世界的机器

“精益生产”源自于《改变世界的机器》一书,是麻省理工学院教师们用来称呼产生于丰田汽车公司的特殊生产方式。它以较为独特的生产组织方式作为依据,依托所处的经济、技术和人文环境,创建出适应环境的管理体系,从而体现了巨大的优越性。

麻省理工的彼得·圣吉认为,“自幼我们就被教导把问题加以分解,这虽然能够使复杂的问题容易处理,但是无形中却付出了巨大的代价——全然失掉对整体的连属感,也不了解自身行动所带来的一连串后果。这正是缺乏系统性思考的表现。企业和人一样,长此以往就会走入一个怪圈。”

丰田精益生产方式已被看作是一种去除浪费、降低成本、提高效率的精神,它之所以能够获得如此大的成就,就因为能以企业的系统性思考为理论基础。丰田公司当初正是自觉不自觉地贯彻了圣吉的思想,才创出了成功的丰田(精益)生产方式。

第二次世界大战以后,日本经济遭受重创,丰田汽车公司也未能幸免。可这个时候,美国汽车工业却走向了发展的顶峰,日本汽车制造



业根本无法与其在同一生产模式下竞争。丰田汽车公司从成立到1950年的十几年间,总产量甚至不及福特公司一天的产量。不仅如此,日本企业还面临需求不足与技术落后的双重制约,加上战后日本国内的资金短缺,不可能拿出很多资金来支持国内的汽车企业。

当时还是董事的丰田英二(1967~1984年丰田汽车公司社长)和大野耐一(1975~1978年丰田汽车公司副社长)考察了福特汽车公司轿车厂。这时的福特公司日产轿车7000辆,比丰田一年的产量还多。但丰田并没有因此就简单地照搬福特的生产模式,他们认为“那里的生产体制还有些改进的可能”。因为,丰田领导层认为,日本有自己特殊的国情,比如社会和文化背景、严格的上下级关系、团队工作精神等。最终,他们建立了一整套全新的生产管理体制,即精益生产方式。这一生产方式,在日本独特的文化氛围中很快发展起来,逐渐显示了它的先进性。

那么什么是精益生产呢?北京航空航天大学杨光京教授给精益生产下了以下定义:

“精益生产是通过系统结构、人员组织、运行方式和市场供求等方面的变革,使生产系统能很快适应用户需求不断变化,并能使生产过程中一切无用、多余的东西被精简,最终达到包括市场供销在内的生产的各方面最好的结果。”

精益生产的出现为日本汽车工业赶超欧美汽车业创造了可能性。在精益生产刚诞生的20世纪50年代到70年代,丰田公司就取得了显著的成就。但由于这一时期整个欧美及日本的经济都呈现高速增长的状态,市场对汽车的需求源源不断,汽车的制造即