

豐田式 現場管理

告示牌方式的正確進行法

企業人動腦系列
BBUSINESS 37
書泉出版社

李 常 傳
日本能率協會
原著 編譯




書泉出版社

B企業人動腦系列
BUSINESS 37

日本能率協會 原著
李 常 傳 編譯

豐田式現場管理

——告示牌方式的正確進行法

ISBN 957-9571-13-9

豐田式現場管理

定價：一五〇元

——告示牌方式的正確進行法

中華民國77年1月初版

中華民國78年12月再版

原著者 日 本 能 率 協 會

編譯者 李 常 傳

發行人 楊 榮 川

發行所 書 泉 出 版 社

局版臺業字第1848號

臺北市銅山街1號

電話：3916542

郵政劃撥：0130385-3

印刷所 茂榮印刷事業有限公司

板橋市雙十路2段46巷22弄11號

電話：2513529

(本書如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

ISBN 957-9571-13-9

泉涓涓而流，終成大海；
書縣縣而讀，必成智者。
讓知識的一流清淺，浸潤我們底心田；
讓書籍的一尾方舟，涉渡我們人生底迷航。



出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

——採用「告示牌方式」的正確進行法

美日兩國間深刻的貿易摩擦，以汽車摩擦為主要的起因，日元上漲的時代急速來臨。為了在激烈的日元上漲之下，謀求「合算之路」，減低成本的要求又再度熱烈的被討論，以致「豐田生產方式」的真正價值，比往日更受到重視。

在這個時期，把一九七八年出版以來，廣泛地被閱讀的本書全面的改訂增補，並且使其內容趕上時代，我確信對產業界總是有一些幫助與貢獻。

同時，降低成本，使一家企業具有優越競爭力的素質，不僅在經營不振的時期甚為重要，就算是處於有餘裕的好境況時，亦有確實準備的必要。關於改善素質方面的努力，非於平時一步步累積不可。

在這本新書裏面，隨處都插入豐田生產方式的嶄新發展狀況，尤其是新添加了：

●第五章「連結豐田，零件製造廠商，以及售賣店的生產計劃」……本章描寫豐田最近利用電腦的計劃制度。這是適應顧客多種需求的對策，也是具有彈性的生產計劃，並詳述全體員工對工作網的適應。

而且，在這一次的改定增補，更詳述了以下幾點：

- 1 豐田生產方式的體系。
- 2 生產先導時間的縮短法。
- 3 生產均衡化的程度。
- 4 告示牌方式的運用。
- 5 對外定貨交易的順序。
- 6 作業順序變更所帶來的員工減少化。

除了以上的增補以外，像初版本中內容已陳舊，到今日不堪使用的技術以及制度，我都把它們刪掉了。不過豐田生產方式的想法，基本上還是沒有改變，正因為如此，初版本的內容仍然保留很多。

我由衷的希望，這本書（新版）對今日產業界減低成本的問題，有所幫助。同時在改訂本書時，我曾經從拙作「豐田的生產制度」（講談社出版）引用了很多的情節，關於這一點我甚感歉疚。

一九八六年八月一日
筑波大學教授 門田安弘

企業人動腦系列

以實務為主導，以經驗為內容，企圖

在理論的基礎上，融入實務的經驗……

【3F01】 圖解式經營分析

葛東萊 編譯
定價一五〇元

要想掌握公司的成績，就必須瞭解經營分析。本書謹慎地選出主要的財務比率計算方式，並輔以圖解式說明。目的在幫助讀者瞭解經營分析，並能實際靈活運用，以追求利益。只要懂得加減乘除，您就有資格閱讀本書。

【3F02】 圖解式經營計劃

葛東萊 編譯
定價一五〇元

企業要生存，就須不斷創造利潤。本書以淺顯的文字配合簡單的圖表，幫助讀者找出適合於企業的經營計劃，再計劃出目標利潤及銷售收入，然後直向此一目標邁進。即使是初學者，也能藉著本書作出完善的經營計劃。

【3F03】 定點巡迴行銷術

林敏生 編譯
定價一五〇元

「行銷」是極高深的一門學問，行銷人員除了必須隨時保持挑戰精神外，更須有正確的營銷技巧。本書主要是估價表及一些營銷技巧的介紹，目的在幫助定點巡迴及直接銷售的營業人員，能不斷的創造佳績，脫穎而出。

【3F04】 損益平衡點分析

洪騰岳 編譯
定價一五〇元

損益平衡點是企業家不可不知的經營指標。本書包括了損益平衡點的基本理論、利用場合與方法，並網羅了許多具體的應用方法，輔以各種圖表，可使企業迅速得知自身環境的變化，並能據以擬定因應策略的正確方針。

【3F05】 如何靈活調度資金

鄧 蕙 編譯
定價一五〇元

「資金調度」是決定企業成敗的關鍵之一，也是一般企業最感棘手的問題。本書以簡單的實例，詳盡解說資金調度的觀念及結構。即使是初任財務工作者，詳閱本書之後，也能了解資金調度的訣竅，繼而成為理財高手。

【3F06】 全面品管入門

葉德芬 編譯
定價一五〇元

「全面品管」的新觀念，是企業中的每個部門、全體員工均以科學方法共同參與品質的管制工作。本書除就全面品管的意義、目標、概念、推進方式等，作深入淺出的解說，並介紹各類型企業及企業各部門的品管方法。

【3F07】 掌握生產流程

林敏生 編譯
定價一二〇元

日本式經營的完善，以及產品的優異，完全來自其嚴密的生產流程掌握。本書除就生產管理的意義及程序詳加說明外，並介紹各種類型的管理技巧。期使讀者能瞭解並實際運用生產管理的知識，再推展至公司每一階層。

【3F08】 求職與面試

戚大任 編譯
定價一二〇元

現今就業機會越來越艱難，如何在眾多求職者中脫穎而出，已是一門高深的學問及技巧。本書重點為求職過程的關鍵——面試，並針對「禮貌」這項課題，從各個層面加以探討。旨在幫助求職者掌握最有利的表達方式。

【3F09】 成本計算簡析

林敏生 編譯
定價一五〇元

成本計算能反映出複雜的生產過程。若能掌握成本概念及其計算方式，將有助於任何企業的經營。本書依序以實例解說成本計算過程中的各個步驟及其基礎知識。詳讀本書，即可輕易地應用於任何生產方式的成本計算。

【3F10】 自我啓發

戚大任 編譯
定價一〇〇元

「自我啓發」是人類成長的推進器。為了適應現今瞬息萬變的工作環境，個人人生觀即應有適度的修正。本書以新的方向介紹自我啓發的內容及方法。期使讀者在研讀之後，能身體力行，繼而再創造充實、幸福的人生。

【3F11】 新產品開發

林敏生 編譯
定價一二〇元

企業為了脫離「零成長」的恐懼。唯有藉助尖端技術，再加上高度複合型、創造型的開發，全力推出「特別優異的產品」，以強化需求，提高銷售額。本書即包括完整可行的暗示及啓發，必將有助於新產品開發之推進。

【3F12】 冠軍推銷員

林慶玲 編譯
定價一二〇元

要想成為一個具有銷售能力的企業，就須使其銷售部門組織化，並賦予行動動機，加以激勵。本書內容涵蓋了推銷活動的各個層面，諸如開發推銷員的潛能、提高商談的技巧、以及商談後的處理等等，皆有詳細的說明。

【3F13】 戰略經營

陳湘碧 編譯
定價一二〇元

所謂戰略經營，即因應世界變動的經營。不僅是經營戰略或戰略計劃，亦包括構想、推進者、系統、風格等，是組織發揮整體戰略性，因應人力的經營。本書詳盡地解說戰略經營的概念與實踐方法，為實務上最佳參考。

【3F14】 銷售心理學

李學熙 編譯
定價一〇〇元

促銷是一種經常創新的市場活動，也是心理學的應用範疇。必須講求溝通內容，應用傳播媒體，隨時滿足促銷對象的需求。本書不僅論述促銷的技術層面，並從各個角度分析促銷在現代社會及經濟生活中應如何的展開。

【3F15】 無缺點的存貨管理

鄧蕙 編譯
定價一五〇元

無缺點的存貨管理，是企業經營的利器之一。本書的中心論題為「存貨適中化」，除了介紹存貨適中化的實踐方法，並以簡單實例加以彙整解說，期使本書可作為企業內部進修，業務改善，及推行「存貨適中化」的範本。

【3F16】 迎向「新階層消費」時代

林敏生 編譯
定價一五〇元

近年來，消費者的「欲求」及「購買力」已大幅轉變。企業界不斷推出新產品，但消費者已不復以往的熱衷。本書即針對此種改變，探討供給者因應新消費趨向的方法，並兼論「新消費結構」及新經濟社會結構之關係。

【3F17】 給新鮮管理人

林慶玲 編譯
定價一五〇元

追求人性的經營管理已逐漸抬頭，如何引導部屬自主地發揮其工作潛能，已成為管理的真諦。本書由各種角度提供初任管理者84個管理要點，每一要點均落實於日常生活之中。堪稱為一本與智慧相結合的管理入門經典。

【3F18】 企業參謀

林敏生 編譯
定價一〇〇元

商場如戰場，企業必須擁有戰略性思考的參謀集團因應之，所謂戰略性思考的集團，乃是由領導人員組成，處於組織內，具有強烈的客觀性及獨立性之參謀集團。不僅具有秘書的功能，且為企業中樞，以發揮各種功能。

【3F19】 企業經營13致命傷

劉慧娟 編譯
定價一二〇元

本書將一般經理人最常犯的錯誤統歸為十三項。這些老掉牙的錯誤常是許多病入膏肓的企業的病癥所在，卻不過是決策體系型態、素養及判斷方面的普遍問題。經由十三致命傷學習到成功經營的方法，是本書最大目的。

【3F20】 企畫書、提案書之製作

崔湘山 編譯
定價一二〇元

企畫沒有絕對的好與壞，具有說服力且能被採納的企畫書，就是成功的企畫書。本書蒐集了許多資料，以公司的職員、事務員為對象，介紹各種企畫書及提案書的製作方式。參閱本書，您將可以完成一份滿意的企畫書。

【3F21】 計畫與執行

葉德芬 編譯
定價一二〇元

計畫若不付諸實行，則只是畫餅充飢而已。本書以企業人的日常工作為目標，將焦點置於「有計畫的思考、方法」上，說明如何在面對工作時，有計畫地去思考、觀察，並進一步擬訂周全而詳實的計畫，繼而付諸執行。

【3F22】 靈活的經營智慧

陳湘碧 編譯
定價一二〇元

經營智慧的靈活運用，是企業成功的保證。本書作者針對現代企業經營的各項挑戰課題，從各種角度去分析、研究，並提出心得——有效的經營是金錢、人力與時間的密切配合，再從經驗中發展出屬於自己的經營智慧。

【3 F 2 3】

企業成熟期的成長戰略

洪騰岳 編譯
定價一五〇元

最近企業經營的風險與日俱增，而在戰略家眼中，正是反映「機會的來臨」。今後決定企業勝負的關鍵在於，能夠冷靜分析成熟社會的獨特現象，並活用各種經營方法。馬金賽顧問公司將引您進入一個嶄新的管理世界。

【3 F 2 4】

企業成熟期的

差別化戰略

洪騰岳 編譯
定價一二〇元

差別化戰略是企業成長的最大利器。所謂差別化，即對消費者需要所採行的戰略，它可使企業經營穩固，且不論企業的規模大小，均能適用。本書是馬金賽顧問公司的另一巨獻，將會指導您率先採用大膽的戰略來迎戰。

【3 F 2 5】

企業變革期的

體質轉換戰略

洪騰岳 編譯
定價一二〇元

在優勝劣敗、利益掛帥的自由主義經濟體制下，企業體質的轉換較之體質的強化，更形重要。本書係作者及企業學者專家們，將各人經驗佐以實例，闡述變換企業體質之各種策略，期能有助於國內各企業的改革及成長。

【3 F 2 6】

圖解商店經營術

許麗鳳 編譯
定價一五〇元

「門庭若市」是商店經營者的期望。而招徠顧客則是商店經營者必須學習的技巧。本書強調商店中存在的三個空間——店員、商品、顧客之間的互相配合及善加運用，以掌握顧客對商店的觀感，在激烈的競爭下獨占鰲頭。

【3 F 2 7】

新點子・腦激盪

許麗鳳 編譯
定價一二〇元

新產品的開發，必須建立在獨特的技巧及目的上，且應配合時代的導向而日新月異。「不斷革新」才是商品開發獨一無二的法門。本書除了提供最前衛的訊息外，亦包含有各種重要的理論，足供讀者之參考與實際運用。

【3 F 2 8】

人性的經營智慧

陳靜萱 編著
定價一二〇元

追求魄力與智慧的源流，是企業經營的基本素養。本書係作者以個人的各種交流、經驗、智慧、知識為中心，加以各種角度觀察現實所獲之心得，在儘可能寬廣的視野下，所披瀝出的所謂村田式的調理法及思想表達法。

【3 F 2 9】

創新的企畫力

許逸雲 編譯
定價一二〇元

若要提高商品銷售量與服務品質，就必須要有創新的企畫及策略。本書為作者的經驗談，分別就企畫的意義、企畫力的增強與訓練、企畫的擬訂等，設章討論。目的在幫助讀者把握契機，善用企畫力，使企業邁向成功。

【3 F 3 0】

需求預測入門

方世榮 校閱
定價二七〇元

從事企業經營管理與市場預測工作者均瞭解，唯有供需相等，才能創造出最高利潤。故精確的需求預測是企業生產的第一要務。本書特點為深入淺出，對每一種預測方法均舉例作詳細的計算與說明，俾讀者能活用於實務。

【3 F 3 1】

總務管理

簡錦川 編譯
定價一二〇元

我國企業界對總務管理並不十分重視，有關書籍亦十分缺乏。作者有鑑於此，乃著手編譯此本入門經典，期能帶動國內研究風氣，俾有助於各企業的成長。本書取材新穎，內容豐富，確為從事總務業務者的最佳參考書。

【3 F 3 2】

市場預測方法一百種

方世榮 校閱
定價二五〇元

針對瞬息萬變、錯綜複雜的市場作精確的預測，俾採取相應的經營策略，是企業經營的第一步驟。本書根據現今市場的實際情況，闡述市場預測的理論，並以實例解說一百種的預測方法，實足供國內企業之參考及應用。

【3 F 3 3】

租賃還是購買

方世榮 校閱
定價二五〇元

租賃是近年國際間開始流行的一種貿易及資金融通方式，幾乎各種資產都可透過租賃而獲得。本書為國內第一本全面性介紹租賃各種問題的入門書，其內容豐富，理論與實務並重，足供企業作租賃還是購買之正確決策。

【3 F 3 4】

利息·分期付款·養老金的計算

楊燦煌 編譯
定價一〇〇元

「利息」這個用語隨時發生在日常的生活範疇中，將利息計算的概念融入生活，是現代人必備的技能。本書除了對利息作詳細的剖析，並對每日存款餘額、單複利儲蓄存款、貸款，乃至養老金等諸問題，作有系統的介绍。

〔3F35〕 經理人的藝術

方世榮 校閱
定價一五〇元

經理人的異人特質——經理人藝術，可使任何人的經理生涯步入坦途。作者以一百多位事業有成的經理人的口述重點，著成本書，並歸納成四點神奇公式——不辭勞苦、使巧動兒、滿懷熱情及提供服務，俾造就成功的經理人。

〔3F36〕 贏得優勢

楊燦煌 校閱
定價二三〇元

本書為美國著名管理學家Tom Peters繼「追求卓越」後的另一著作。作者針對中小企業提出更具普遍性的三項管理原則——面向顧客、不斷創新、以人為中心，是企業管理理論的再探索、再思考。值得您深入研讀。

〔3F37〕 豐田式現場管理

李常傳 編譯
定價一五〇元

日圓上漲的時代急速來臨，為謀求精打細算，降低成本的呼聲又再度提高；以致「豐田式生產」的真正價值，更受重視。本書十年前即已造成轟動，此次的全面增修，使其內容與現今局勢相符合，必有助於企業的躍昇。

〔3F38〕 成本管理

楊燦煌 編譯
定價一八〇元

近代由於教學及統計技術的進步，使得成本資料不僅可提供企業經營的參考，尚可透過資料的比較及分析，作好成本預測及成本規劃，進而達到成本控制的目的。本書目的即在使成本管理成為企業提高效率的方法之一。

〔3F39〕 行銷實務

張希誠 編譯
定價一二〇元

企業行銷是企業經營的最重要課題之一，行銷活動因此必須更周詳、更技巧地展開。本書為數位行銷研究員勤力之作，係以完整的架構，就企業行銷的整個過程，有系統地分章討論。立論新穎、淺顯實用為其最大特色。

〔3F40〕 目標管理實務

呂山海 編譯
定價一二〇元

最近許多企業計劃引進的「目標管理」是一種以新經營觀念為基礎的企業管理制度。此制度可使企業的業績明顯提昇，並帶動人力的完全發揮。本書就目標管理的引進及推展方法，加以具體的說明，俾助各企業的成長。

【3 F 4 1】

風格獨特的小店經營

玫 嫻 編譯
定價一八〇元

如何才能使小店舖風格獨特、經營成功？本書為了使一心想擁有屬於自己的店舖，卻對經商一無所知的讀者，也能掌握創業的成功秘訣，故將各類小店的經營過程鉅細靡遺地加以闡述。詳讀本書，您的小店必定宏圖大展。

【3 F 4 2】

精打細算

玫 嫻 編譯
定價一五〇元

身為上班族，若能在日常生活上精打細算，則將更具信心。本書旨在幫助讀者增進計算能力，安度各種狀況。其中不乏古老的計算方法，也有先進的投機之道。只要您隨時加以運用，必能成為一個滿足快樂的上班族。

【3 F 4 3】

實戰外匯及債券操作

簡錦川 編譯
定價二〇〇元

企業經營者為了規避外匯、利率及價格風險，且能有利地運用中長期資金，實有必要充分明瞭各種金融商品的特性及操作技巧。本書旨在幫助讀者認識最新的理財工具，並據此瞭解最新操作方法，俾實務上能靈活運用。

【3 F 4 4】

期貨交易技巧

薛華業 編著
定價一五〇元

一般人總以為期貨交易是帶有賭博性的投機生意，事實上它是一門頗為嚴肅的學問，其經濟功能是不可忽視的。本書以淺顯的文字敘述，對期貨業務作深入的探討，期有助於準備踏入或初步涉足期貨市場者之實際操作。

【3 F 4 5】

外匯操作技巧

童 儼 編著
定價一五〇元

從事進出口貿易及外匯業務者，常無法深入瞭解外匯買賣中的一些技術性問題及各種匯價的計算。本書以實例解說方式，詳述匯率的訂定、掉期交易與套利買賣的實際操作、複利率及各種匯率的計算等等。極具參考價值。

【3 F 4 6】

市場調查實務

黃偉強 編著
定價一五〇元

市場調查是推銷業務不可或缺的工作。而一些未配置專門人員的中小企業，常感事倍功半。本書作者以客觀的態度，透過全面地、辯證地觀察與思考，介紹各種基本且常用的市場調查方法及技巧，足供有關人士之參考。

【3 F 6 5】 決策、目標與經營理念

葉文倩 編譯
定價一二〇元

經營管理曾被稱為「智力的挑戰」並蔚為風氣。然而智力的挑戰並非只是智力的不斷操練，尚包括實務上的經驗累積。本書針對經營管理者與行政管理者的需要，澄清觀念，適度剖析，俾助管理者作出創新且正確的決策。

【3 F 6 6】 快速促銷的：

店舖設計與商品陳列

許麗鳳 編譯
定價一二〇元

零售業的經營環境向來不佳，然其同行間的競爭卻日益白熱化，而打破此一僵化現況的關鍵則在於：企劃力、感性、衝刺型。本書以實例及圖表提供了理論的探討，期有助於有心的業者能成功的經營風格獨特的商店。

【3 F 6 7】 MBA 隨身手冊

陳振田 編譯
定價一八〇元

如何在最短的時間內，擷取 MBA 經營管理課程的精華，是企業經營者乃至家庭、個人夢寐以求的，本書匯集了 MBA 最擅長的分析和決策方法，有本書隨侍在側，可協助您在複雜的企業環境中，創造卓越的經營績效。

【3 F 6 8】 夜晚凌晨的營業突破

王為清 編譯
定價一二〇元

商店經營型態的改變與革新，是順應現階段超越時差的趨勢。上班前或下班後的時間帶已受到重視，並逐漸形成活躍的市場。本書蒐集了許多活用夜晚凌晨時段而大獲成功的營業實例，足供國內人士發掘新的賺錢點子。

【3 F 6 9】 商展行銷致勝術

何育仁 編譯
定價一八〇元

近年來，以商展行銷方式達成買賣雙方的資訊變換及商品交易，已具有相當的成效及價值。本書對商展行銷的人員安排、管理過程及目標設定等，均有全面介紹。詳閱本書後，您即可領悟其要點，進而投入此新的管道。

【3 F 7 0】 財務數字的有效運用

蔡淑娟 編譯
定價一五〇元

成功的企業家們都知道，健全的財務數據，可作為分析公司獲利能力及規劃未來發展藍圖的有效武器。本書以實例說明財務資訊的直接分析法，使企業經營者掌握各種財務報表的關鍵，以發揮數據創造業績的驚人力量。