

全名人
财智宝典

*Behind the Honor
Toyota's Family and Their Business*

丰田家族

荣耀背后的
36个
经营理念



唐汶◎主编

假如你想让自己的企业——
把世界当作“厂房”
假如你想让自己的企业
为世界贡献一种革命性的生产方式
那么照丰田的方法去做就可以了……
——丰田喜一郎

中国长安出版社

全名人
财智宝典

Behind the Honor
Toyota's Family and Their Business

丰田家族

荣耀背后的
36个
经营理念

唐汶◎主编

中国长安出版社

图书在版编目(CIP)数据

全名人财智宝典 / 唐汶主编—北京:中国长安出版社,

2005.6

ISBN 7-80175-301-1

I.全... II.唐... III.企业管理—经验—世界

IV.F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 068311 号

丰田家族

唐汶主编

出版:中国长安出版社

社址:北京市东城区北池子大街 14 号(100006)

网址:<http://www.ccapress.com>

邮箱:ccapress@yahoo.com.cn

责编:李多

发行:中国长安出版社 全国新华书店经销

电话:(编辑部) 010-65271800 (发行部) 65270433 65270593

印刷:慧美印刷厂

印张:81

字数:660 千字

印次:2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

印数:1-5000 册

书号:ISBN 7-80175-301-1/C·108

定价:110.00 元(全五册)

(如有印装错误,本社负责调换)

丰田家族宝典

- 1 杜绝一切浪费。
- 2 质量第一,永远第一。
- 3 只有培养出优秀的职工,才能生产出优秀的产品。
- 4 节俭带来利润。
- 5 模仿比创造更简单。
- 6 在那些需要的地方生产汽车。
- 7 企业扩张的最终结果,是本土化生产。
- 8 自主创新是丰田的生命线。
- 9 追赶环保的潮流,就是追赶消费者的观念变化。
- 10 为订单而采购。

前言

丰田家族的的故事,应该以丰田佐吉为起点。1867 年出生于静冈县吉津村的丰田佐吉,是后来日本教科书中的“伟人”,被誉为“发明王”。他是一名百分之百的发明狂,曾被妻子抛弃,被周围人视为神经病患者。但是成就其家族基础的,正是佐吉发明的自动织布机。

佐吉一生中最重要的发明,是他在 1896 年(明治 29 年)完成的“丰田式汽动织机”。他发明的这台织机是日本有史以来第一台不依靠人力的自动织布机,大大降低了纺织成本。丰田佐吉不断地对织机进行开发和改进,1926 年(大正 15 年)他创办了丰田自动织机制作所,这就是后来丰田集团的雏形。丰田家族勇于创新的发展理念,在这时已经深深植入丰田内部。

丰田佐吉是一位真正的企业家。他目光远大,为了发展自己的工厂,将长子丰田喜一郎送到东京帝国大学工学系机械专业读书。大学毕业后,喜一郎来到父亲的“丰田纺织株式会社”做了整

整 10 年的机师。

1933 年,丰田公司设立汽车部,并将一间仓库的一角划作汽车研制的地点。丰田喜一郎以此为基地,于当年 4 月购回一台美国“雪佛莱”汽车发动机进行反复拆装、研究、分析、测绘。在研究这台发动机的过程中,他产生了指导日后公司的发展战略:“贫穷的日本更需要全家使用的汽车。生产廉价汽车是我的责任。”

丰田喜一郎颇有战略家的眼光,他自一开始组织汽车生产就注意到了从基础工业入手的重要性,即从全局出发,使材料工业、机械制造、汽车零部件业与汽车工业同步发展,从而为汽车的大批量生产创造了必要的条件,因此,日本人称他是“日本大批量汽车生产之父”。他十分清楚,汽车生产所涉及到的相关产业较多,它们的发展水平直接影响着汽车的质量,其中以材料和机器制造两个行业的影响最大。

丰田喜一郎对汽车工业的另一项重大贡献是在生产过程的科学管理方面,创出了后来风靡全球的“丰田生产方式”。他为推广这一生产方式而喊出的“恰好赶上”口号,经后来的公司副总裁大野耐一进一步发展之后,成为完善的“丰田生产方式”。今天,“丰田生产方式”已超越国别和行业,为世界许多国家争相学习的先进经验。

丰田日后的发展并不是一帆风顺的。曾经有许多人认为,家族企业能打江山,但不能保江山。其实并非所有的家族企业都是这样。发展壮大后的丰田,有了自己的人才理念。丰田勇于打破家族企业用自



己人不用外人的传统,大胆提拔外来人才掌管企业,从而确保了丰田在日本长期的经济不景气中,仍保持着领先的势头。

丰田家族堪称家族企业的一个另类。现在,丰田集团的核心丰田汽车已经成为世界上利润率最高的汽车公司,然而丰田家族的财产也只有 10 亿美元(1994 年统计),排在世界汽车业资产最高的富翁或家族中的第 11 位,甚至在 1995 年还将公司管理权交给了一个非丰田家族的人。

然而,丰田家族独特的经营理念,已经深深地植根于丰田集团内部,成为丰田集团发展的长久动力。丰田家族的荣耀背后,是理念上的不断创新。一个国家需要理念,一个民族需要理念,一个企业同样需要一种独特的理念去统一、去武装每个职员。丰田家族的历史,就是一部勇于创新的历史。





目 录

CONTENTS

第一篇 生产理念

- 理念 1 TPS:丰田生产方式 003
- 理念 2 JIT——准时制生产管理 010
- 理念 3 “零库存”与“零时间” 017
- 理念 4 “倒流程”生产 025

第二篇 管理理念

- 理念 5 精益管理 031
- 理念 6 设备管理的最科学方法——TPM 036
- 理念 7 现场:公司内最重要的地方 044
- 理念 8 为订单而采购 050

第三篇 营销理念

- 理念 9 重视销售管理 061
- 理念 10 抓住市场信息 064
- 理念 11 以质量拼市场 069
- 理念 12 留住“老客户” 076
- 理念 13 宾至如归的服务营销 083

第四篇 人才理念

- 理念 14 丰田的激励之道 091

目 录

CONTENTS



- 理念 15 团队精神 096
- 理念 16 丰田招聘体系 102
- 理念 17 丰田式培训体系 106
- 理念 18 善待员工 111

第五篇 细节理念

- 理念 19 举轻若重 119
- 理念 20 厉行节俭 125
- 理念 21 持续削减成本 129

第六篇 市场理念

- 理念 22 勇于做市场的挑战者 137
- 理念 23 丰田策略：最重要的是提高市场占有率 143
- 理念 24 模仿竞争对手 148
- 理念 25 以退为进 151
- 理念 26 认准一点，穷追不舍 159

第七篇 扩张理念

- 理念 27 变革中的扩张 169



目 录

CONTENTS

理念 28 丰田的着陆道——本土化扩张 177

理念 29 分而治之 184

理念 30 全球化战略 189

第八篇 环保理念

理念 31 紧随环保的潮流 199

理念 32 开发“绿色汽车” 206

理念 33 注重环保与市场的结合 213

第九篇 创新理念

理念 34 自主创新能力——丰田的生命线 219

理念 35 创新的生产运作体系 223

理念 36 逆向创新 230

附 录 236

第一篇

生产理念

- 理念 1 TPS:丰田生产方式
- 理念 2 JIT——准时制生产管理
- 理念 3 “零库存”与“零时间”
- 理念 4 “倒流程”生产

理念 1

TPS 丰田生产方式

TPS 改变了丰田，改变了日本，并且正在改变着世界。TPS 现已广为人们所接受。与 20 世纪的大量生产方式相对应，TPS 被称为 21 世纪的生产方式。一位美国学者曾说，执行丰田生产方式，通常可以节省 50% 生产场地；一次性的质量检验合格率，更会由六至七成，大幅提高至九成以上；在员工劳动力没有明显增加的情况下，产量会提高一倍。

TPS 即 Toyota Production System 的缩写，即丰田生产方式，产生于日本丰田公司。在丰田公司成功的背后，有着一整套的丰田生产方式。

所谓的“丰田生产方式”，就是丰田汽车公司在过去 60 多年中逐步建立起来的一套企业管理体制，其主要内容是，通过消除所有



生产环节上的各种浪费,来缩短产品从生产到客户手中的时间。

丰田公司生产调查部部长中山清孝 1997 年在丰田生产方式讲座上说:“TPS 的形成和发展过程始终是物流系统的改善过程。”简单地说,丰田生产方式是“为实现企业对员工、社会和产品负责的目的,以彻底杜绝浪费的思想为目标。在连续改善的基础上,采用准时化与自动化方式与方法,追求制造产品合理性的一种生产方式”。

一般认为,TPS 有两大支柱。第一个支柱为 Just In Time(JIT)准时生产。它不采取预测性或计划性的生产,仅在接到客户的订单之后才开始依照订单产品样式、数量及交货时间组织原料进行生产,以降低库存资金积压及呆滞品库存增加的风险。

另一支柱为“人字边的自动化(Jidoka)”。与传统上追求“高速度、大产量、多用机”的自动化截然不同,它是以最低的成本制造出“适速化、专用化、小型化”的自动机器,从而加快了产品推向市场的速度。

围绕着这两大支柱的是,TPS 已经总结出的一系列独特的改善技法,比如“看板化生产”、“标准作业”和“平准化生产”等等。其实这些技法还嫌粗放,TPS 要求工人在更小的细节上实现这种技法,由此提出了“改善(Kaizen)和连续改善”的基础理念,把看得见的浪费大幅度降低,同时把看不见的浪费也尽量降低。

一位美国学者曾说,执行丰田生产方式,通常可以节省 50%生产场地;一次性的质量检验合格率,更会由六至七成,大幅提高至九成以上;在员工劳动力没有明显增加的情况下,产量会提高一倍。

TPS 在布置、控制等系统上都有其独到的特点。总结起来有以下四个方面:

1. 拉动式准时化生产

要求以最终用户的需求为生产起点,强调物流平衡,追求零库



存,要求上一道工序加工完的零件立即进入下一道工序。组织生产线依靠一种称为看板的形式,即由看板传递信息。生产中的节拍可由人工干预、控制,旨在保证生产中的物流平衡(对于每一道工序来说,均要保证对后道工序供应的准时化)。由于采用拉动式生产,生产中的计划与调度实质上是由各个生产单元来完成,在形式上不采用集中计划,但操作过程中生产单元之间的协调极为重要。

2.全面质量管理

强调质量是生产出来而非检验出来的,由生产中的质量管理来保证产品的最终质量。在每道工序进行时均注意质量的检测与控制,保证及时发现质量问题,培养每位员工的质量意识。如果发现问题,立即停止生产,直至解决,从而避免出现对不合格产品的失效加工。

3.团队工作方法(Team work)

每位员工在工作中不仅仅是执行上级的命令,更重要的是积极地参与,起到决策与辅助决策的作用。组织团队的原则并不完全按行政组织来划分,而主要根据业务的关系来划分。团队成员强调一专多能,工作的氛围是信任,以一种长期的监督控制为主,而避免对每一步工作的稽核,提高工作效率。团队的组织是变动的,针对不同的事物,建立不同的团队,同一个人可能属于不同的团队。

4.并行工程(Concurrent Engineering)

在产品设计开发期间,将概念设计、结构设计、工艺设计、最终需求等结合起来,保证以最快的速度按要求的质量完成。各项工作由与此相关的项目小组完成。进程中小组成员各自安排自身的工作,但可以定期或随时反馈信息并对出现的问题协调解决。依据适当的信息系统工具,反馈与协调整个项目的进程。利用现代 CIM



技术,在产品的研制与开发期间,辅助项目进程的并行化。这也促成了 TPS 的另一大理念——零库存,就是随时反馈订货信息,实现生产与销售的并行化。

TPS 思想的最终目标是企业利润的最大化。但具体实施中,则是通过消灭一切生产中的浪费来实现成本的最低化。TPS 正是通过准时化生产、全面质量管理、并行工程等一系列方法来消除一切浪费,实现利润最大化。我们可以发现,TPS 中最具特色的方法是,在组织生产时对消灭物流浪费的无限追求,即对物流环境和分权政策的合理整合。进一步分析 TPS 可以发现,拉动式准时化生产之所以能够实现,全面质量管理与并行工程之所以能够发挥比大规模生产更大的作用,核心在于充分协作的团队式工作方式。此外,企业外部的密切合作环境也是 TPS 生产必要而且独特的条件。

综上所述,基于内部的团队式工作方式,在外部企业密切合作的环境下,无限追求物流的平衡是 TPS 的精髓之所在。

丰田生产方式最早萌芽于 1947 年。当时,创始人太野耐一听到美军总司令部说美国人的生产效率是日本的 8 倍,他就想到人的能力不该有 8 倍的差别,是不是制造方法不同呢?观察一下车间,他发现公司车床上干活的工人总是等在那儿,就开始让这个工人再干一台机床。从使人和机器适当地配合生产开始,丰田公司逐步创造出了 1974 年公布于众的 TPS。

但是在实际的运用中,许多公司仅仅从形式上去效仿某个方面比如“看板管理”,而这往往是不能成功的。TPS 是一个系统管理,是一个全员参加的、思想统一的、不断改进的降低成本的系统过程。TPS 的推广从局部试点开始,毫无疑问是正确的,但绝不能局限在局部,不能孤立存在。成本管理不能局限于产品的生产制造过程,而是应该将视野向前延伸到原材料、协作件的供应商、延伸到产品的市



场,向后延伸到用户的使用、维修和处置。

这还不是 TPS 的全部。只有具备一个有凝聚力的企业文化,一个由资本结成的与协作企业的利益共同体,才能够使公司全员有动力不断改善生产,也才能使配套部件适时提供以保证生产的准时化。

丰田生产方式来源于丰田章一郎对于浪费的极端厌恶。早在 30 年代中期,在丰田汽车的第一个工厂中,就设立了一个响亮的标语牌:准时生产(just in time)。不但指做事要及时,更重要的是数量要准确。整个生产线的布局都要服从这一原则,章一郎制定了有几寸厚的工作手册,详尽说明工厂的制度和工序。

不过,丰田生产方式的真正发展者应该是长期供职于丰田的“狂人”大野泰一。1932 年,从名古屋高等工业学校毕业的大野泰一进入丰田织机公司。他喜欢不停地在车间转悠,了解职员的精神面貌和工作态度。碰见问题他不仅要连问五个 W(为什么),还要加问一个 H(如何解决)。如果机器开不动了,在大野和职员之间可能有这样的对话:

为什么机器停了?(答:负荷过大,保险丝断了)

为什么负荷过大?(答:轴承部分不够润滑)

为什么不够润滑?(答:润滑油泵吸不上油)

为什么吸不上油?(答:油嘴磨损,松动了)

为什么磨损了?(答:没有安装过滤器,粉屑进去了)

然后他再和技术人员一起研究解决方法。丰田生产方式就是这样被一步步追问、讨论出来的。

经过 40 多年的改善与发展,TPS 已经形成一套完整的管理理论和方法体系。1978 年,大野耐一编著的《丰田生产方式》一书上市。从 20 世纪 80 年代开始,这一套生产方式,已经成为了组织现代工

