

丰田商学院

精细化管理的**68**个细节

杨涓子 编著



64 TOYOTA

丰田商学院

精细化管理的**68**个细节

张正 编著



TOYOTA

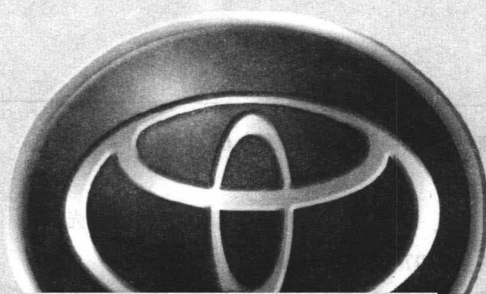
中国石化出版社

F431. 364
Y209

丰田商学院

精细化管理的 68 个细节

杨涓子 编著



TOYOTA

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

丰田商学院:精细化管理的68个细节/杨涓子编著.

北京:企业管理出版社,2005.6

ISBN 7-80197-253-8

I.丰... II.杨... 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(2005)第056808号

书 名: 丰田商学院——精细化管理的68个细节
作 者: 杨涓子
责任编辑: 张赵 技术编辑: 穆子 晓光
书 号: ISBN 7-80197-253-8/F·254
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编: 100044
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 6842387
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷: 北京市昌平北七家印刷厂
经 销: 新华书店
规 格: 787毫米×1092毫米 16开本 16.5印张 300千字
版 次: 2005年6月第1版 2005年6月第1次印刷
印 数: 10000册
定 价: 29.80元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



有没有企业能够实现无借贷经营？特别是大企业，世界知名的跨国大企业？

有。但极少，丰田公司就做到了。

成立于1937年的丰田公司，到1949年陷入经营危机，几近破产，但到1978年，丰田公司实现了无贷款经营。2000年，丰田公司的经营利润突破1亿万日元。2003年，丰田公司的汽车销售量达到678万辆，超过美国福特公司，成为世界上仅次于美国通用汽车公司的第二大汽车制造商。

半个多世纪来，丰田汽车公司（以下简称丰田公司）后来者居上，以其产品的高质量、低成本和低油耗享誉世界市场，这一切无疑地得益于丰田精细化管理在各个细节上的成功把握。

序言

不少人可能有这样的体会：谈及企业管理，印象最深的往往不是那些深奥的管理学理论与法则，而是一个个由管理细节突显出来的鲜活的事例。

人们熟知的“丰田”汽车，之所以能成为世界最优秀的品牌之一，其根源在于丰田公司的精细化管理。当初，丰田公司提出管理从生产线细化开始的思路时，那些世界汽车巨头对丰田的想法根本不屑一顾。结果是丰田公司经过不懈的努力，终于在质量上把欧美汽车抛在了后面。如今，丰田汽车竟成了世界汽车王国——美国市场的霸主。在美国的丰田汽车生产线上，每个员工面前都有一根绳子，一旦哪个员工发现了质量问题，只要一拉绳子，整个生产线就会停止运行。管理到了如此精细的地步，这根绳子实际上只有象征意义了——因为没有一个员工想让问题出在自己的面前。精细化管理的本质意义就在于它是一种对战略和目标分解细化和落实的过程，是让企业的战略规划能有效贯彻到每个环节并发挥作用的过程，同时也是提升企业整体执行能力的一个重要途径。

由此可见，丰田公司留给世界最杰出的教益，不仅仅在于它所倡导并实施的“丰田生产方式”的革命性，更在于它在细节上的观察入微、严格执行。

有这样一个例子：丰田公司创始人丰田喜一郎在一家经销商处考察时，听到一位技师站在一辆自动挡发生了故障的车旁发牢骚。穿得西装笔挺的丰田喜一郎二话不说，走向刚排掉油的油底盘，卷起袖子把手伸进油里，捞出一些锉屑，把锉屑放在一块布上擦干，再把它们放进衣服口袋里，说要带回总部进行测试，以便查出发生故障的真正原因。这是一个丰田管理中“现地现物”的典型案例，亦是从丰田精细生产延伸出来的细节精神的一个最好例证。

除此“现地现物”之外，丰田公司的精细化管理艺术还体现在：

创造持续学习的执着精神：丰田的管理者们坚持生产线上的问题必须彻底分析并予以解决，而不是追求快速方便的对付办法。公司不仅提倡要善于向同行学习，还应善于向自己员工学习，其“提建议制度”就颇具代表性。

立志成为行业的产品和质量的领头羊：从 AA 型轿车、皇冠、花冠、佳美、塞尔西奥到凌志、混合动力车，丰田走的是一条依托先进技术、依靠领先产品制胜的发展道路。

打造全世界最快速的产品发展流程：丰田在全球各地被合作伙伴与竞争者视为是高品质、高生产力、制造速度与灵活弹性的标杆，例如丰田新客车与卡车的设计费时不到一年，而其它竞争者通常得花上两到三年。

独创“责任区制度”：此制度就是在全丰田系统成立特约经销店并根据汽车的类型，把经销店分为丰田店、花冠牌店等。再由每个经销店下设若干营业所，从而形成了庞大的销售网络和推销员队伍。公司还给推销员制定了销售汽车的定额，并规定必须完成，这样就保证了责任区最大限度地销售汽车。

可以这么说，丰田公司自其建立以来，一直秉持“精益生产”的理念，通过实施看板管理、现地现物制度、自动故障检报系统、标准化生产等一系列的精细化管理，真正做到了“只在需要的时候，按需要的量，生产所需的产品”。如今，注重细节的“丰田生产方式”已经成为了继大规模生产之后最伟大的生产革命活动。

本书通过深入、详细地剖析丰田的运作体系、产品开发、质量监控、产品销售等 9 大方面、68 个细节，揭示丰田攫取惊人利润的真正

原因所在。当然,丰田的精彩之处并不限于本书所阐述的这 68 个方面,正如我们在书中反复强调的,学习一个企业的成功经验关键不在于它怎么做,而在于它能够这样做的“核心”理念,这个才是我们将丰田作为生产行业的楷模的原因。

本书撰写过程中,曾得到许多先辈仁人诸多良好的建议和资料,在此深表谢意。

序言 /1

第一章 丰田生产方式的核心理念 /1

- 细节1: 精益是丰田生产方式的精髓原则 /3
- 细节2: JIT,只在必要时生产所需产品 /8
- 细节3: 智能自动化,在源头解决问题 /11
- 细节4: “一个流”确保生产无间断运行 /14
- 细节5: 生产合理化,彻底杜绝浪费 /18
- 细节6: 持续改进,不断创造新的竞争优势 /21

第二章 生产运作的精细化管理 /25

- 细节7: 拉式补充制度——看板管理 /27
- 细节8: 现地现物,获取最前线信息 /31
- 细节9: 故障自动检报,及时发现并解决问题 /34
- 细节10: 新技术引进的原则在于是否“最适合” /39
- 细节11: 奉行不悖的“成本控制”原则 /42
- 细节12: 时时处处,避免生产过程的浪费 /46
- 细节13: 根据需求量调整生产,减少超产 /49
- 细节14: 三种有效利用作业人员的途径 /52
- 细节15: 丰田公司的两个轮子:生产和销售 /55
- 细节16: 人优我新,不断创新与突破 /59

第三章 产品开发的精细化管理 /63

- 细节17: 明确“生产什么和为谁生产” /65
- 细节18: 敏于顾客需求,快速研发新产品 /68
- 细节19: 借助高科技,简化产品发展流程 /71



细节20: 把环保和安全问题作为研发重点 /74

细节21: 不断投放适应年轻一族需求的新款车 /78

第四章 质量监控的精细化管理 /83

细节22: 及时化生产与全面质量管理的“共生” /85

细节23: 在问题发生之前暂停,并提前拟妥对策 /88

细节24: 用简单至极的方式进行品质管理 /91

细节25: 按照“标准化作业说明表”审核流程 /94

细节26: 实施视觉管理,让问题无从隐形 /97

第五章 产品销售的精细化管理 /101

细节27: 坚持“顾客第一”的销售理念 /103

细节28: 为挖掘潜在需求而进行提前投资 /106

细节29: 以低于竞争对手的价格占领市场 /109

细节30: 分销网络,集售后服务与销售于一体 /112

细节31: 将经销地段细分到个人的责任区制 /115

细节32: 针对女性市场改革销售体系 /118

细节33: 创办修配学校亲自培养销售人才 /121

细节34: 和销售店保持长久的共存共荣关系 /124

细节35: 聘请“丰田小姐”,利用明星增添人气 /126

细节36: 大规模广告攻势强化品牌形象 /128

细节37: 投身公益事业做“优秀企业市民” /131

细节38: 利用促销工具强化促销效果 /134

细节39: 采用分期付款的方式促进销售 /136

细节40: 利用网络发展GAZOO事业部 /139

细节41: 参加F1锦标赛,扩大年轻人市场的占有率 /142

目录 **contents**

第六章 管理改进的精细化管理 /145

- 细节42: 总结出管理要诀,并将之广泛推广 /147
- 细节43: 精简机构,建立充满活力的组织结构 /151
- 细节44: 引进“挑战计划”,培养创造性多样人才 /155
- 细节45: 急速充实人才体系的“全球人事制度” /158
- 细节46: 采用治疗法,在变革中根除大企业病 /161
- 细节47: 广泛征集“好主意,”生产“好产品” /164
- 细节48: 阐述丰田公司经营哲学的“丰田宪法” /168
- 细节49: 与协作企业“离而不断,合而不乱” /172
- 细节50: 管理工作以“持续改善”为指导思想 /175

第七章 人才管理的精细化管理 /179

- 细节51: 企业与员工的关系是汽车两边的轮子 /181
- 细节52: 不仅独创地做事情,更要独创地用人 /184
- 细节53: 秉持以人为本的意识,视员工为珍宝 /188
- 细节54: 创办教育事业,大规模培养人才 /191
- 细节55: 将员工培训从工作领域延伸到个人生活 /194
- 细节56: 公司系统培训与销售人员的自我培训相结合 /198
- 细节57: 工厂现场问题,由工作团队负责解决 /200
- 细节58: 从内部提拔具有丰田DNA的领导者 /203

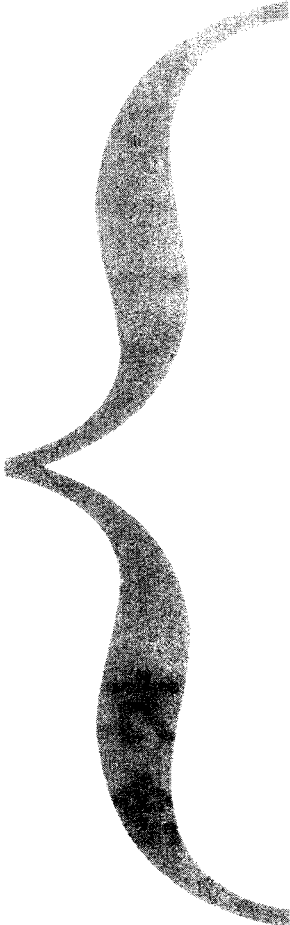
第八章 竞合关系的精细化管理 /207

- 细节59: 以互惠的方式与供应商长期合作 /209
- 细节60: 将公司核心力量集中于主要的子公司 /212

目录 **contents**



第一章 丰田生产方式的核心理念



1937年8月,丰田汽车工业公司成立。1957年9月,丰田汽车首次出口美国。2001年,丰田汽车在美国市场上的市场占有率上升为11.4%,而同一时期美国本土三大巨头通用、福特、克莱斯勒的市场占有率却大幅度下滑。2003财政年里,丰田公司获得的利润比上一年跃升了54.8%,达到了1.16万亿日元,取得了公司历史上创记录的成果。2004年7月,北美汽车市场的新车销量约为155万辆,DSR(日销量)比2003年同月减少了约0.9%,连续两个月出现负增长;但是丰田公司保持了持续增长的势头……

面对这些数据,人们在为丰田公司喝彩的同时,也不禁好奇:为什么丰田公司能够取得如此优异的成绩?

无疑地,答案有很多。这些答案就像DNA的螺旋分子,共同构筑起丰田辉煌的汽车帝国。简单梳理脉络后,我们不妨从最基础的“丰田生产方式”(TPS—Toyota Production System)——精益生产(LP—lean production)、及时化生产(JIT)、智能自动化、“一个流(one-piece flow——又称为‘单件流’)”、合理化生产、持续改进,这些带着明显丰田血统的生产要素上寻求真正的原因。

细节 1 :精益是丰田生产方式的精髓原则

“丰田生产方式”已被世界公认为汽车制造业最成功的管理模式之一。凭借这一生产方式,丰田公司在日本汽车制造业远远落后于美国、欧洲的前提下,却形成了一种强大的并最终超越欧美的管理竞争力。而今,这一无论是欧美的发达国家还是中国等亚洲发展中国家都在研究并效仿的生产方式,其理念、思想、技术体系已被学者概括为精益生产。

精益生产符合日本的国情

20世纪初,美国福特汽车公司创立了大规模汽车生产方式——流水线生产。这种生产方式是以标准化、大批量的生产降低生产成本,提高生产效率的。由于它适应了当时世界汽车大众化的要求,把汽车从少数富有者的奢侈品变成了大众化的交通工具,因而成为当时美国,乃至世界上最普遍的汽车生产方式。但是,丰田公司却在发展中舍弃了这种生产方式。

成立于1937年的丰田公司,在第二次世界大战后继续探索自己

的造车梦。但是,战后的日本经济萧条,缺少资金和外汇,怎样建立日本的汽车工业?是照搬美国的大规模生产方式,还是按照日本的国情,另谋出路?丰田公司选择了后者。

丰田公司认为,日本社会的文化背景与美国大不相同,日本的家族观念、服从纪律和团队精神是美国人所没有的;但日本也没有美国那么多的外籍工人,更没有美国生活方式所形成的自由散漫和泛滥的个人主义;日本的经济和技术基础也与美国相距甚远,日本当时没有能力全面引进美国成套设备来生产汽车,而且日本当时所期望的生产量仅为美国的几十分之一。于是,1950年,在考察了美国福特公司的轿车厂后,丰田英二(丰田汽车始创人丰田喜一郎的堂弟)在其考察报告中写道:“那里的生产体制还有改进的可能”。

根据日本的国情,经过一系列的探索 and 实验,丰田英二和公司副总裁大野耐一提出了解决问题的方法。又经过多年的努力,终于形成了完整的“丰田生产方式”——精益生产。

精益生产是一种灵活高效的生产系统

所谓的精益生产,是美国麻省理工学院数位从事“国际汽车计划”的专家对日本“丰田生产方式”的美称。精,即少而精,是指不投入多余的生产要素,只是在适当的时间生产必要数量的市场急需产品(或下道工序急需的产品);益,即所有经营活动都要有益有效,具有经济性。

精益生产的核心思想是把传统的推动生产转为拉动生产,从而建立起具有高度灵活性、高效率的生产系统。事实上,精益生产是一种多品种、小批量混合生产条件下的高质量、低消耗生产方式,是对传统的大规模生产方式的挑战。

第二次世界大战后,由于社会进入了一个市场需求多样化、小批量的新阶段。于是,丰田公司在实践中创造出来的这种精益生产方式就适应了社会发展的需要。

精益生产的基本原则

20世纪90年代,美国对“丰田生产方式”——精益生产进行了一系列的研究。1996年,James Womack和Daniel Jones的《精益思想(Lean Thinking)》一书问世,精益生产方式由经验变成为理论,并升华为新一代的生产哲学。

在《精益思想》中,James Womack和Daniel Jones将由丰田开创的精益生产方式总结为以下基本原则:

1.正确地确定价值

所谓正确地确定价值,就是以客户的观点来确定企业从设计到生产、交付的全部过程,实现客户需求的最大满足。

采用精益生产,企业会以客户为中心来审视企业的产品设计、制造过程、服务项目等,就会发现太多的浪费——从不满足客户需求到过多的功能、多余的非增值消耗。而消灭这些浪费的直接受益者既是客户也是企业自身。同时,以客户的观点确定价值,还要求企业必需将生产的全过程的多余消耗减至最少,不将额外的花销转嫁给客户。实际上,它将企业和客户的利益统一起来。

2.识别价值流

所谓识别价值流,是指在价值流中找到哪些是真正增值的活动,哪些是可以立即去掉的不增值活动。而价值流,是指从原材料转变为成品,并给它赋予价值的全部活动。这些活动包括:

- (1)从概念到设计和工程再到投产的技术过程。
- (2)从定单处理到计划再到送货的信息过程。
- (3)从原材料到产品的物质转换过程。
- (4)产品全生命周期的支持和服务过程。

精益生产将所有业务过程中消耗了资源而不增值活动叫做浪费。因此,识别价值流就是发现浪费和消灭浪费。

识别价值流的方法叫“价值流分析”。价值流分析是精益生产最重要的工具。分析时,要先按产品族为单位画出当前的价值流图,然后以客户的观点分析每一个活动的必要性。即按照最终客户的观点全面地考察价值流、寻求全过程的整体最佳,特别是要推敲部门之

间交接的过程,那里往往存在着更多地浪费。此外,需要注意的是价值流并不是从自己企业的内部开始的,向前要延伸到供应商,向后要延长到向客户交付的活动。

3.流动

所谓流动,是指创造价值的各个活动(步骤)流动起来。“价值流”本身的含义就是“动”的,但是由于根深蒂固的传统观念和做法——部门的分工(部门间交接和转移时的等待)、大批量生产(机床旁边等待的在制品)等,阻断了本应“动”起来的价值流。精益生产将所有的停滞视为企业的浪费,号召“所有的人都必须和部门化的、批量生产的思想作斗争”,用持续改进、及时化生产(Just In Time,简称JIT)、“一个流”等方法在任何批量生产条件下创造价值的连续流动。

为了使“价值流”流动起来,丰田公司创造了一系列的管理模式,例如,实施全面质量管理和6 Sigma,对每个过程和每个产品进行严格控制,避免过失、废品和返工造成过程的中断、回流,实现连续的流动;提倡3P、5S、全员维修管理(TPM),确保环境、设备的完好性,为“价值流”流动创造前提条件;使用正确规模的人力和设备,避免瓶颈造成的阻塞。

4.拉动

所谓拉动,就是按客户的需求投入和产出,使客户精确地在他们需要的时间得到需要的东西。丰田公司是通过实施JIT生产和“一个流”来实现拉动的。实行拉动以后,企业的生产和客户的需求直接对应,消除了过早、过量地投入,从而减少了大量的库存和现场在制品,大量地压缩了提前期。此外,拉动原则还确保企业具备了当客户一旦需要,就能立即进行设计、制造出客户真正需要的产品的能力,可使企业抛开预测,直接按客户的实际需要进行生产。

流动和拉动将使产品开发时间减少50%、订货周期减少75%、生产周期降低90%,这对传统的生产方式来说简直是个奇迹。

5.尽善尽美

所谓“尽善尽美”,就是“通过尽善尽美的价值创造过程(包括设计、制造和对产品或服务整个生命周期的支持)为客户提供尽善尽