

TOYOTA WAY KAIZEN

丰田式改善力

序 章

精神的承继

- ✚ 创业精神一旦动摇时企业就要面临危机
- ✚ 承继事物传给年轻世代才算是报恩
- ✚ 最重要的是传承与培育人才的环境

✚ 创业精神一旦动摇时企业就要面临危机

✚ 承继事物传给年轻世代才算是报恩

培育人才有以下五个步骤：

- 1、确确实实传授其基本的看法、想法
- 2、提示目的使其自己思考做法
- 3、提出稍具难度的问题，赋予挑战
- 4、使其完成到最后，提升自信心
- 5、真正陷入困难时可随时讨论

- ✦ 最重要的是传承与培育人才的环境
 - 所谓的生产改革，绝非只是改变造物的方法，而是透过生产改革来培育人才，使之持续新的改革。

目 录

- 第一章 丰田**为何成为**世界第一
- 第二章 **过程**中有那些**误区**
- 第三章 具体有哪些**看法、想法与做法**
- 第四章 从部分改善开始**进行**
- 第五章 全体改善与**一气呵成**

第六章 如何**迈**向降低「成本二分之一」的**步骤**

第七章 把每天的改善在**损益表**上**表现**出来——**为了经营的财报**

第八章 **间接部门**的「**功能**」**战略**如何——**幕僚是为谁**在工作

第九章 培育**强**于「成本二分之一」**战略**的**员工**

第十章 **更上一层楼**

第一章

丰田为何成为世界第一

1、克服世界第一高成本体质-为何要更进一步地「成本二分之一」

✚ 在日本造物所需的智慧与钻研

✚ A、制造东西是相当不易的，无论如何都得与成本打交道，高速公路的通行费、通话费与电话费都高得吓人，税金问题也有世界第一高的人事成本；

✚ B、如果想要用美国的机械制造汽车，再将汽车出口到美国赚钱的话，只依照说明书上的操作方式是绝对赢不了美国的；在美国三个人做的工作，我们必须要用智慧使这些工作可以一个人完成，对手需要十个人的工作，我们要由一个人来做，不是指强化劳动，而是指钻研工法，降低成本的努力，与世界的厂商相互竞争。



成本减半掌握剩余30%、20%

A、有**超过一兆日元**的**经常利益**是**强大的竞争力**所致，但是当丰田本身冷静地以其他公司**为标杆**来看待时，也有很多与丰田相比**豪不逊色**的便宜零件，于是丰田内部产生了“世界第一”只不过是**一厢情愿**的不安感；

B、丰田在2000年7月开始**进行的“CCC21”计划**，其**目标设定为三年平均削减三成**，在**国际竞争中得以胜出**所需的**“绝对成本”**；

C、社长的**目标**更高，就是将**削减三成的成本**调整到“成本二分之一”，20%、30%的**削减**赞叹为**“伟大作为”**，成本减半掌握剩余30%、20%的心情，在**竞争上只赢一点点**不行，假如没有将对手抛得**远远的**胜法就是无法成为世界第一。

不是在过去的延长线上，而是努力追求划时代的成本削减

降低成本的努力当然是要由日复一日的改善来**酝酿**，对丰田来言，**这只不过是理所当然的事**。因为**降低成本这件事必须以前所未有的速度进行**，一千日圆的产品，**花费一到两年的时间开发就在要进行量产时**，却发现价格已降至原定单价一半以下的400日圆才能**竞争**，所以原本**应该很强的成本竞争力**有时也会因为其他公司以**压倒性的速度努力削减成本**，而**瞬间失去优势**，或许**比较过去一步一个脚印的方式来降低成本**，就**现在的变化速度来看**，要建构出**强大国际竞争力**，必须全力以赴，**进行不在过去延长线上的划时代削减成本活动**。丰田如此有**竞争力的企业也早已经意识到这个问题了**，就不该只是**寻求如何降低成本的20%、30%**。

2、 「成本二分之一」 战略的标竿为何？

丰田式成本降低的方法

反复推行改善而**累积经验**：每日的推行改善，减少浪费，达成“基本成本”后，更**进一步设定**比以前更加**严格的**“基本成本”，反复推行改善

标竿在那里可以找得到

目标要指向学习最佳做法的**步骤**

A、**内部性标竿**是以自家公司集团内最**优秀的部门**当作基准

B、**竞争性标竿**是以**最强对手公司**的做法为基准

C、**功能性标竿**是以自家公司的所有**领域中**，已经革新**优秀的经营功能部分**为基准

D、**一般性标竿**是采取比自己**优秀的商业营运方式**服务处理**订单**

高层本身要描绘出理想的形象

“JUST IN TIME”

3、成本是什么？要如何降低？

不只是部分改善而是要采取以所有**费用科目为对象**的**综合改善**

A、**“消除浪费”**：发现**浪费**、消除**浪费**，并将其**标准化**，透过**连串**的流程，一一解决**现状问题**，进而达到**终极目标**；在**短时间**内一气呵成需要更具**实效性**的**意识**开展。削减**材料费**或削减**人事费**的做法是有限的

B、以**顾客**所期望的**品质**与**时程**，完成**供应**责任且具有**价格优势**

C、除了以整体作为改善的**对象**之外，**高层**也要有相当的**觉悟**，假如本身**高层**没有对**高目标**“**拼搏到底**”的意志，就会**刚开始**是条**龙**，最后**变成**一条**虫**

D、改善**绝对**不能因没有**拼搏到底**就**认为**公司没有明天，改善是**实验**与**失败**的反复

E、营造“**轻松快乐**的**立即行动**”的气氛也是**高层**的重要任务之一

✚ 为改变公司环境进行一气呵成的结构改善

✚ A、在世界上的企业都存在浪费

✚ B、注意到了就要马上行动

✚ C、一面维持速度，一面要使得员工一个个走进改善的圈子里

✚ 不畏惧混乱，改善、改善、再改善

✚ A、改善势必带来混乱：比较从前的习惯与新的做法，任何人都觉得习惯的做法比较好。

✚ B、改善要有坚决的改善意志，失败后又重新再来

✚ (找死总比等死好)

4、降低成本为的是**顾客**

✚ 成本是**为降低**而存在、**利润**是降低成本才产生

✚ A、**透过**降低生产**成本**来产生**利润**

✚ B、在售价用“成本+**利润**”决定的**时代**——成本是**为降低**而存在，**利润**是有降低成本所产生

✚ C、丰田式**生产**方式的**基础**是在于“**单品制造**”

✚ D、并不是**透过**大量制造相同**产品**来降低成本，而是不断的**寻**求如何以最便宜的方法，利用**单品制造**来制造，依照“**顾客要求的价格**”**卖出**，这是丰田**生产**力方式的原点

✚ **忽视顾客**所做的**成本降低**会**丧失支持**

✚ A、要**经常**意识到“**顾客**”

✚ B、某餐厅——**成为了减少营业额**与**顾客数量**的**样本**

✚ C、降低成本**终究**是**为顾客**努力，**忽视顾客**而**进行**的降低成本，只不过是**企业**的一己之利**转嫁**到**顾客**身上

✚ D、**间接经费**的**削减**就可**顺利**展开

✚ 为顾客制造才能降低成本

✚ 成本降低到某种程度，使得品质低劣或丧失时机都不会得到顾客的支持。改善要从何处下手？从最接近顾客的地方下手，首先考虑缩短前置时间（LEAD TIME）、减少多余的库存的制造方法，假如由此回溯到前制程，自然能迈向整体改善，结果就可能大幅度降低成本。思考顾客所需的，贯彻无浪费制造方法，其结果会带来成本的降低，这才是根本的做法

✚ 5、不只是意识改革，还要行动改革

✚ 已经不是在意识改革的阶段

✚ A、与其意识改革，不如行动改革，用你思考借口的头脑来思考实行

✚ B、可能的事也会变得不可能

✚ C、就算已经发生各种问题，也要思考如何做才会使新做法更加顺畅，这才是迈向成功的要领

✚ 成功率100%的秘密

✚ 做到成功前不要停下来，反对中途抱怨“不可能再继续”的人；也反对在朝向“成本二分之一”的目标前进时，开始就认为“不可能”的人。越是知识丰富且具有经验的人，越容易陷入前两者的态度，阻挡变革最大的是目前的获利者，就是你！

✚ 只有危机感无法改变什么、舍弃他力 运用己力

✚ 在推行改善上必须要有行动的重要环境，而高层本身要有享受挑战的态度，否则改善是不会根深蒂固的。想要推行意识改革，不如先行动看看，有行动，改善才会自然的根深蒂固

第二章

过程中有哪些误区

1、对承包商一律要求降价是错误的

✚ 只传达降价要求的采购负责人

✚ 要掌握强大竞争力，成本的削减永远是最高课题

✚ 交易对象有赚钱才是真正的有利润

✚ 我们的利润不是来自剥削几百家协力厂商利润的，而是交易对象都赚到钱增加利润，利润是整个集团“透过综合战力缔造的利润”

✚ 与其买得便宜不如可卖得便宜

✚ (1) “一起集中智慧”的态度对采购负责人而言是重要的资源之一，除了要降低成本外，协力厂商的合作也是不可或缺的；

✚ (2) 目标在于降低成本而要求承包商一律降价，其实是大错特错的事

2、只为寻求便宜工资的海外投资是错误的

✚ 海外投资能够解决问题吗？

✚ 是不是看到工资低就觉得已经有赚头

✚ 神户健二说“薪水确实在中国相当便宜，但一考虑到从日本那过去的人和经费等，有时也会怀疑是不是真的赚到钱”；否则在中国地区的薪水高涨时，又不得不寻求更加便宜的地区，将整个工厂迁移他处….

✚ 丰田式的海外投资

✚ 丰田式的海外投资并不是在建立工厂把设备搬过去，而是将构想致力于生产的“丰田式生产力”一并移植过去；丰田式的生产制造力就是传授给当地人，让这种方式得以在当地根深蒂固

3、用设备来解决是错误的

✚ 过剩设备拖累企业

✚ “假性需求”不同于“真实需求”：盲目的增设厂房和设备后只会是导致无法跟上变化速度而拥有过剩的闲置设备

✚ 时代是要走向建构以人为中心的生产线

✚ （1）“只制造卖得掉的产品”，卖得掉的产品就是“需求量”；企业在建构增产体制的同时必须准备一套可以转移到减产体制的系统，把需要的东西在需要时供给必要的量

✚ （2）只依靠设备的公司常忽视“人”的存在，人不是机械的看守者，今后的制造必须以“人”为中心建构生产线，才可以变成“与销售互动的制造”

✚ 因为没有智慧所以依靠设备

✚ 丰田式生产力是对所有机械与设备授予人的智慧进行使用，想要拥有多余的设备是没有智慧的想法

4、只裁员的企业改造是错误的

✚ 利用裁员来削减成本也看得太过简单

✚ 削减人员人事成本已经奏效,最确保利润的对策之一就是在**销售额**没有想像的成长时,压缩人事成本,做到“企业重建”的“企业改造”

✚ 每天在**进行彻底成本削减**因此不需要企业改造

✚ 对品质的自信,同时对成本的**严格的态度**是支持**该公司良好业绩**的两大支柱;集团**不录用**多余的人员,在**生产现场**工作的人**必须拥有**多项技能,并且将**作业标准化**推行持续

✚ 与其**节省人员**的“省人化”不如采取用**更少人员**做的“少人化”(组织变革,及三剑客)

✚ 一旦产生“余力”就要运用**这种余力**开展“活人化”的**目标**工作了;只以**裁员**为企业改造是**错误的**

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/935033244110011323>