第一图书网, tushu007.com

<<丰田成功的秘密>>

图书基本信息

书名：<<丰田成功的秘密>>

13位ISBN编号：9787111276616

10位ISBN编号：7111276612

出版时间：2009-7

出版时间：机械工业出版社

作者：大园惠美,清水纪彦,竹内弘高

页数：243

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

对于一个普通读者来说，丰田在全球汽车行业的成就读起来就像一个从“褴褛到金镂”的故事。
1950年，一次震惊世人的劳工争端迫使丰田工厂歇业两个月，并使其几近破产。
在不得不解雇其1／4的工人后，总裁兼汽车公司创建人丰田喜一郎引咎辞职。
1957年，丰田第一批出口至美国的汽车丰宝皇冠汽车在美国反响平平，未售的库存全部撤销。
然而在50年后，花冠、凯美瑞、雷克萨斯、普锐斯、赛恩、通德拉已成为家喻户晓的汽车品牌，如今的丰田，能与全球最大的汽车生产商通用汽车相抗衡。
作为拥有卓越业绩的典范，丰田被认为是世界上经营得最好、最成功的制造业厂商。
对于一个业内读者来说，丰田的成功似乎很难理解。
丰田公司看似渐进的发展中有着大踏步的进发前进；丰田吝啬地使用各种资源，却在对人和项目的投入中倾其所有；丰田运营高效——这得益于拥有诸如丰田生产方式的有效成本生产实践（cost-effectiVe production practices），但在人力管理时常常会出现资源过剩；这里既是人心稳定的所在同时又是培育“偏执狂”的土壤；这里既有等级和官僚作风，但同时又鼓励和倾听异议；这里一边要求将沟通简化，同时又在构建复杂、多层次的沟通网络。

<<丰田成功的秘密>>

内容概要

作者花了6年时间，考察了分布在11个国家的丰田工厂，旁听了数不清的丰田公司内部会议和活动，对丰田雇员做了200多次采访，采访范围从营销店员工到丰田公司前社长渡边捷昭，得以写就这本《丰田成功的秘密》。
本书解释了是什么促使丰田如此伟大，从丰田的成功中你可以学到哪些经验。
　在未来几年内，很难有著作能超越这本书对丰田成功秘密的解释：导致丰田持续增长的秘诀，不仅是丰田生产方式这种触手可及的“硬创新”，还有一种能够与丰田生产方式相协作的“软创新”。
而来自丰田文化中的矛盾形态，则是解读丰田之所以依靠丰田生产方式取得成功的关键。
　·丰田以节俭著称，对人对项目却出手阔绰　·丰田强调等级制，却又鼓励持不同意见　·丰田推行稳妥渐进，却培育出偏执狂的心态　·丰田的发展缓慢前行，有时却会大步飞跃　·丰田运营高效，它的体系却充满冗余　极富创造性的生产实践加上传统的企业文化不只是有效，而是极其有效。
丰田成功地将这些看似对立的矛盾转化成无限的增长和巨大的成功。
　尽管大多数公司试图将内部矛盾和悖论消除，丰田却在积极地鼓励这些对立矛盾，带来了持续不断的创新。
促进其永葆活力。
如果你想发展自己的矛盾文化，那就深入世界上最好的制造商内部来看一看。

作者简介

竹内弘高、大园惠美、野中郁次郎为日本最好的商学院一桥大学国际企业研究院教授。
约翰·凯尔·多顿为工商管理硕士，目前在三位博士的项目中学习。

他们基于6年多的研究，加上不可多得的机会——深入丰田内部、获得丰田文献、参与丰田活动，并采访丰田的员工和领导上百人

书籍目录

译者序前言第1章 极端的丰田：矛盾驱动下的组织机构 惊人的发展轨迹 丰田的硬实力 强大而神秘的软实力 丰田看上去何以像一个失败停滞的公司 由矛盾、对立、悖论组成的管理协奏曲 将矛盾作为一种生活方式 小结第2章 推动扩张同时避免分裂的六种作用力 扩张力 整合力 六种力量协同作用 资源基础 丰田案例之雷克萨斯汽车 小结第3章 不可能实现的目标的力量 满足每位顾客的需求 让最优秀的经销商卖最好的汽车 走出日本，生产世界汽车 小结第4章 渴望试验 试验的“硬件”：八步法与A3流程 继续提高标准 试验的“软件”：价值观 小结第5章 本地化定制 今日王者，昔日小工厂 创新型多功能全球战略车在亚洲的本地化 本地化定制的挑战与收益 满足欧洲市场，对雅力士进行客户化设计 为美国年轻人市场对赛恩进行客户化 为美国市场定制通德拉汽车 在全球范围内传播本地最佳实践 小结第6章 创始人哲学 明天要比今天更好 人人都能成功 顾客第一、经销商第二、生产商最次 现地现物原则 小结第7章 丰田沟通网络：真人版的万维网 开放的、多边的行业知识经验传播 自由地发表不同的意见 广泛的面对面沟通 使隐性知识显性化：《丰田模式2001》 正式或非正式的支持机制 小结第8章 逐级提升的人力资源管理系统 稳定、长期的雇用关系 培训、培训再培训 有力的团队协作 行动优先 基于学习的评估 小结第9章 丰田的资源基础 为改善效率投资 培养公司发展所需的企业能力及个人能力 长期信守与人们的合作关系 小结第10章 永远与危机为伴 成长的烦恼 员工的自满情绪 企业文化教条刻板 员工多元化 资本市场里的孤岛政策 新竞争对手的崛起 小结第11章 向丰田学习“矛盾” 接纳矛盾 小结附录A 汽车行业数据与各厂商间对比数据附录B 文献综述注释参考文献

章节摘录

插图：第1章 极端的丰田：矛盾驱动下的组织机构惊人的发展轨迹50年前，丰田汽车公司凭借备受嘲讽的微型丰田汽车试水，涉足由美国称霸的汽车市场。
1957年是一个汽车市场格局由别克占据前端、后面紧随凯迪拉克的时代。
近日，丰田创始人之一丰田章一郎讲到，当年的丰宝皇冠，如果高速路入口通道不是下坡的，它就根本进不去高速公路。
由于坚持持续改善，丰田一直尝试找到正确的解决之道。
1965年，丰田仍继续研制性能更加合理的日冠汽车，此后陆续生产出了花冠、凯美瑞、雷克萨斯、普锐斯、通德拉，还有你所知道的其他丰田汽车。
丰田目前已经成为汽车行业的巨头，以所有传统的指标来衡量，丰田都算得上是令世人称奇的公司。
2007年，丰田销售了937万辆轿车和卡车，与世界最大的汽车厂商通用汽车公司相抗衡。
在盈利上，丰田的净收入在过去几年里连续超过其他汽车公司两倍。
正是有了较高的增长率（最近几年平均每年11%），丰田的股票（即市场价值）在2007年年底的价值是紧随其后的竞争者克莱斯勒（按当时的排序）的两倍，几乎是通用汽车（丰田最大的竞争对手）的14倍。
丰田已经成为“强劲动力”、“持久耐用”、“可靠性”的同义词。
在市场信息分析公司J.D.动力协会（J.D.Power and Associates）有关汽车质量的调查中，丰田多次得到最高分，而丰田的雷克萨斯品牌在汽车可靠性上连续13年位居一系列品牌之首——超过奔驰、宝马及其他品牌。
这些信誉保证了丰田汽车在使用多年后再转手出售仍能卖出好价钱。
对于普锐斯，丰田成为第一家成功策划混合动力车的厂商，提供传统内燃机发动机的替代动力，致力于解决公众对于环境问题的关注，因为人们担忧燃油消耗对环境产生不良影响。
有了以上所有的测评，丰田堪称世界上表现优异、最好最成功的汽车生产商的典范。
如何解释如此巨大的成功呢?为了尝试回答这个问题，我们历经6年的研究，利用前所未有的机会，使用丰田提供的多种便利（深入11个国家的地区性总部、生产现场、培训中心、分销商、经销商），获得内部资料（绿宝书、银宝书、最佳实践手册及其他文献资料），参加丰田的活动（丰田世界大会、丰田生产方式——销售与销售之道大会、雷克萨斯经销商会议、内容培训课程等），这其中包括了几百个访谈，采访对象上至总裁渡边捷昭，下至经销店员工。
我们研究的结果超越了预期，为协助你向丰田学习改善组织机构提供了重要的经验和教训。
我们的一个关键发现是丰田的成功不仅仅在于其著名的生产流程丰田生产方式，更在于丰田独特的管理实践，即在组织内部创造和促进一整套精彩的矛盾、对立、主张、悖论。
这些悖论可以在组织内部由经理们实施，并都取得了有效的成果。
这一问题将在第11章介绍。
在确认丰田的管理悖论前，让我们先来简单看一下系统创新——促进公司成功的硬实力。
丰田的硬实力 丰田最著名的秘密武器是其辉煌的、不同于传统的制造系统。
作为20世纪中期替代传统批量制造的先进系统，丰田生产方式使生产高质量产品的制造业成为可能，以低廉的生产成本制造出可靠的汽车。
这一系统同时使丰田可以灵活地应对市场需求，亦能快速生产满足经销商订单的汽车。
丰田享有盛誉的物流管理系统是公司又一项重要的运营优势，该系统能够监控部件、原材料、制成品的库存水平，使库存降低。
汽车生产资源的最优化使丰田拥有强大的现金流。
综合起来，所有上述系统使丰田在运营成本上处于优势的竞争地位。
很短的产品研发周期一直以来都是其他厂商学习的焦点。
由于相比许多全球竞争者，丰田用于引进新车的时间短很多，这就使丰田可以更加高效地应对顾客的需求。
不管是营利机构还是非营利机构都在试着学习和采纳丰田的方法和流程。

克莱斯勒最近聘用了两名丰田高管协助拯救其苦苦挣扎中的汽车业务，日本邮政服务最近聘请丰田汽车意大利公司前任主管担任其首席执行官。
在汽车行业，每个汽车生产商都在试着学习并采纳丰田生产方式。
生产商之间质量上的差距由于成功地借鉴丰田硬件系统创新而变得越来越小。
强大而神秘的软实力丰田管理上的软实力——有关人力资源、经销商管理、企业文化的做法——又是怎样的呢?这些实践与丰田生产方式同样重要，但却鲜为人知。
同样重要的还有，将员工、经销商和供应商凝聚在一起的丰田管理哲学，以及能够使丰田组织机构像一家小公司一样发挥各项职能的错综复杂、多层次面对面交流的架构。
在丰田，所有人知晓所有事。
本书就来揭示强大而神奇的丰田软实力中的秘密。
管理中的软实力契合了工业经济向知识经济这一世纪转变的脉搏，两个时代以生产手段为界截然分立开来。
在工业经济时代，生产的手段主要指生产线、机器、机器人技术及自动化。
在知识经济时代，生产手段变为“深度智慧”，体现在每位员工、经销商、业务合作伙伴头脑中的知识和经验。
丰田开发出了一个适应知识经济时代工业生产的全新管理模式，视汽车行业为知识驱动下的行业，增长率不仅有赖于运营效率，也取决于人和组织机构的能力。
丰田的模式在工业生产中是更为人性化的方式，因为该模式将人而不是机器摆在所有事情的核心。
将丰田与竞争对手区别开来的不同点是，前者将工厂工人视为在生产线上积累了经验和智慧的知识工人。
丰田认识到，在各个地方鼓励人们提出自己的观点——不仅在工厂，还在办公室、销售现场以及外部世界——对于知识驱动的行业至关重要。
这也是丰田为什么会如此颇费心思地进行培训和研发，并努力留住员工，将与经销商、供应商、业务伙伴的合作关系经营得更好的原因。
丰田拥有长远的眼光，投入大量资源在组织机构内外培养人才，提升他们的素质。
丰田看上去何以像一个失败停滞的公司尽管丰田看上去成功地开发出了适应知识经济时代工业生产的管理模式，但同时，它缺少许多大型全球性成功公司的典型特征。
下面列出了丰田的政策与组织样式，与即将落败或正处于停滞不前的公司颇有几分神似：·尽管丰田是一个善于创新的公司，但其管理仍是单一的，许多典型的创新型企业则鼓励多样性。
丰田管理层，尤其是在日本，主要为男性和日本人。
他们对公司的发源地来自于闭塞的美川乡下，位于商业城市名古屋的郊区而自豪。
这种地域上的自豪感在日本非常强烈，而公司的农村出身正好解释了为什么男性占公司主导地位的文化，也解释了为什么丰田会如此朴实谦逊。
他们没打算像本田、日立以及其他大型日本公司那样，将总部搬到东京市中心去。
·尽管丰田以效率著称，但它对人力资源的配置却看似十分低效。
每家公司都会开会，但人们惊奇地看到丰田公司会有如此多的人参加一个商务会议。
许多员工与会但却不参加讨论。
在管理层有很多过剩的员工，他们的职责与运营或财务都无关。
在销售机构中，丰田还特意在地区销售办公室较其他汽车公司多安排一些员工。
·丰田的正式结构是等级制、官僚化的。
许多高管对于中层管理者来说很难接近，在组织机构内部会明示每个管理层间的细微差别，反映了日本文化中刻板的社会等级制度。
来到丰田公司拜访中层管理者的客人与拜访执行副总裁的客人会受到非常不同的礼遇。
前者要求戴上访客胸牌，前台接待人员对其行35度鞠躬礼；后者则被视为值得信赖的客人，无须挂胸牌，接待人员对其行90度鞠躬礼。
·有别于“不改善就出局”（up-or-out）的原则——在信奉这种文化的公司里，员工要么高升要么走人，丰田的做法则是“逐级提升”（up-and-in），这种文化在员工努力工作且彼此竞争的公司看来违

背常识。
在20世纪90年代日本经济泡沫破灭时期，许多公司裁员，但丰田没有。
对比来看，杰克·韦尔奇手下的通用电气裁掉了业绩处在公司最后10%的员工。
·丰田没有一个明确的战略重点。
相反，公司什么都尝试，永远站在其他汽车工业竞争者的前列，并努力做好所有的事。
除此之外，我们还观察到丰田的一些实践方式不同于运营良好的公司，从财务角度来讲根本行不通。
丰田的股利支付率相当低，仅占过去10年收入的20%。
尽管它也在大量地增加每股股利，但2006年股利支付率为21.3%，只与比它小很多的竞争对手尼桑、现代起亚持平（两者分别为22.9%年和17.4%），远远低于与其实力相当的戴姆勒一克莱斯勒（47.5%）。
4这样做的结果就是，公司积攒了大量的闲置资金，到2007年总额达到200亿美元，使公司获得“丰田银行”的绰号。

编辑推荐

《丰田成功的秘密》：迈克尔·波特：丰田游刃于明显的矛盾之中，助推企业不断创新、永葆活力。IBM首席执行官：对于想了解有关创新、差异竞争及增长的真正源泉的管理者，这是一本必读书。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com