第一图书网, tushu007.com

<<丰田DNA>>

图书基本信息

书名：<<丰田DNA>>

13位ISBN编号：9787506033138

10位ISBN编号：7506033135

出版时间：2008-10

出版时间：东方出版社

作者：日野三十四

页数：294

译者：先锋企业管理发展中心

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

第一图书网, tushu007.com

内容概要

由数万个零件所组合，数千人共同作业而制成的汽车，其数千人中如果有一人的技术不过关的话，制造出来的汽车质量将得不到保证。
　创造出众的生产方式和销售方式的丰田汽车，和拥有优势却无法发挥的日产汽车之间的差别就在于：能否实践“反省”的原则。
“反省”不仅仅只是回顾过去，更重要的是指“后续追踪”。
　资金有剩余就转向设备投资。
以后不是靠人来提高生产性，而是靠机械效率。

书籍目录

绪论　丰田研究的目的　丰田成长的构图　全面理解丰田的经营模式　各章的概要第一章　丰田的遗传基因·DNA　第一节　创造丰田遗传基因的人们　1．丰田佐吉　2．丰田喜一郎　3．神谷正太郎　4．石田退三　5．丰田英二　6．大野耐一　7．丰田章一郎　第二节　丰田遗传基因传承的架构　1．丰田遗传基因传承的系谱　2．文书化的程序　3．丰田文书主义的实际状态　4．DNA与组织能力　5．“文书化程序”的效用　6．官僚制的原则与反作用　7．会学习的官僚制　8．业界领导者形成的过程　第三节　能创造永续成长的经营者资质　1．第五级领导　2．第五级领导者的培育第二章　丰田规范　第一节　价值观　1．经营哲学　2．工作观　3．待人观　4．物质观　第二节　思考模式　1．眼光　2．思考习惯　第三节　行动形态　1．决策形态　2．动态第三章　丰田经营机能系统　第一节　全面质量管理　1．何谓TQC　2．导入TQC的动机　3．导入TQC及戴明奖获奖的经过　4．导入TQC及戴明奖获奖的效果　5．戴明奖获奖后的活动　第二节　经营企划系统　1．经营决策机构　2．方针管理　3．机能管理　4．委员会制度　5．生产线与间接部门　第三节　品质管理系统　1．品质保证体系　2．对ISO 9000／QS 9000的回应　3．市场品质信息的收集与索赔处理　4．统计手法的运用　5．对近年来品质课题的回应　第四节　成本管理系统　1．成本管理的历史　2．成本管理体制　3．成本企划　第五节　财务·会计系统　第六节　人力资源管理系统　1．人才培育　2．人事管理　第七节　事务管理系统　1．事务作业管理（事务效率化）　2．文书管理　3．业务标准管理　第八节　计算机管理系统　1．PDM　2．供应链管理　3．全公司信息系统第四章　丰田生产机能系统　第一节　营销系统　1．产品营销方针　2．营销理论　3．产品研究·生产技术开发　4．综合产品企划　第二节　个别产品开发系统　1．主查制度　2．个别产品企划·设计开发　第三节　设计管理系统　1．技术标准　2．产品多样化·零件少数化　3．项目管理　4．产品信息管理·技术知识管理　5．设计审查系统　第四节　生产技术　1．丰田内部生产技术的定位　2．丰田的制造技术　第五节　采购　1．共同成长　2．系列化（卫星工厂化）　3．严父与慈母的容颜　4．设计外包方式　5．零件外包政策　6．合作会活动　7．新采购政策　第六节　制造　第七节　销售第五章　丰田的商品力·品牌力　第一节　商品力　1．商品力判断的指标　2．第三者机构评估的冲击　3．丰田的努力　4．初期品质　5．耐久品质　6．魅力品质　7．销售满意度　8．顾客满意度　9．美国《消费者报道》的评估　10．各公司的回应 第二节　丰田的品牌力　1.在美国的品牌力　2.在日本的品牌力第六章　21世纪丰田的经营　第一节　奥田·张体制　1．奥田的希望　2．对世袭制的回应　3．第二个创业期　第二节　迈向21世纪的一流公司　1．丰田的展望　2．丰田改革的四个战略　3．人才培育的新方向　第三节　产品开发革新　1．迈向21世纪的丰田产品开发革新战略　2．平台统合化及增加衍生车种　3．缩短开发期　4．模块设计　5．产品信息管理革新　第四节　丰田发行的经营标准　1．丰田经营阵容的对外活动　2．丰田经营系统的标准化及对外公布　3．迈向日本产业活力化　4．给经营者、管理者的话后记

章节摘录

第一章　丰田的遗传基因·DNA　　第一节　创造丰田遗传基因的人们　　回顾过去丰田首脑们的言行，到底是谁创造了丰田的遗传基因，且又创造出了什么样的成长性遗传基因。
由图1—1可看出丰田首脑们至今的思想脉络。
以下的资料引用：丰田佐吉和丰田喜一郎出自《丰田经营的源流》（佐藤义信，1994年），神谷正太郎出自《丰田的秘密》（若山富士雄、杉山忠明，1977年），石田退三出自《丰田集团的战略与实证分析》（佐藤义信，1988年）。
1．丰田佐吉　　丰田佐吉生于1867年的静冈县湖西市。
这个地区，自古以来就根深蒂固的保留着二宫尊德的报德报恩之思想及日莲宗的教诲，佐吉的成长也深受这些教化的影响。
虽然他的生涯都奉献给了织机的发明，但从其发明事业“不屈服于苦难，贯彻初志”、“贡献国家社会”、“劳动是人的义务”的信条中可以看出：他的信念是在尊德的教诲及日莲宗的教诲中自然萌生的。
佐吉通过织机的发明，在他这一代就赚取了财富，这便成为日后丰田喜一郎进入汽车产业的资金。
晚年的佐吉认为，汽车将比织机更贴近人们的生活，且可以为社会带来更大的贡献，所以，托付喜一郎能够进入这个新的事业：“喜一郎你去做汽车，生产汽车以报效国家。
”而后，于1930年过世，享年63岁。
这个《丰田纲领》是在佐吉过世后的第五年，由女婿丰田利三郎及长子丰田喜一郎整理成文的。
由《丰田纲领》中可看出佐吉的想法，是以二宫尊德的报德报恩的思想及日莲宗的教诲为基本，再将自己从发明中所得到的教训添加其中而形成的。
这个《丰田纲领》的内容至今有些和最初完全一样，有些则修改成符合时代、环境、社会特性的内容；成为丰田系的11家公司，如丰田自动织机、电装、丰田车体等公司的理念或信条。
特别是所有公司都共同的强调“研究与创造”及“协力一致”这两个关键。
而佐吉的精神基本上就是丰田及丰田集团各公司的传统精神，更是团结整个丰田集团的基本理念。
（2）佐吉语录　　“求人不如求己。
”　　这句话是当佐吉的发明准备进入实用阶段时，因过于仰赖他人资本，结果尝尽了苦头，有感而发的。
而喜一郎继承了这种独立自主、自力自强的精神，使得未来丰田不只是单纯的引进欧美先进国家的技术，更开发出日本自身特有的技术，成为汽车产业兴盛的原动力。
“打开那扇窗看看，外面是很辽阔的。
”　　这句话是当丰田纺织为了在中国展开纺织事业，佐吉对周围的反对者所说的。
不管在任何时代，对于一个新的行动一定会有反对者的出现，但是，若安于现状必定会被时代淘汰而落败。
这句话正显示了，能不断积极地向新事物挑战才是一个经营者能成功的最大本领。
“发明之最终目的，在于其完全实用化。
”　　“若无实行健全的营业性试验，则不可能将其真正价值展现。
”　　所谓发明，在发明的阶段常会伴随着巨大的劳苦，而要将其实用化也会有与发明同等量的辛苦。
日本经常被世界各国批评：只会将他国发明的东西加以实用化后大赚一笔。
但是，如果不将它实用化，则发明就只不过是个兴趣罢了。
一个新的发明要能够有一定的规模，并且能够实现可行价格下的稳定复制，才能初步称为“技术革新”，而就这点而言，日本确实比其他国家更具有革新力。
佐吉正是个拥有“发明是在实用化后才算实现”这种想法的革新家。
2．丰田喜一郎　　喜一郎是佐吉的长子，出生于1894年的静冈县湖西市。
1920年于东京帝国大学毕业后，即进入父亲的公司——丰田纺织工作。
1921年他与妹妹和妹夫丰田利三郎同行出访欧美，此次视察便是喜一郎的汽车制造梦的原点，因为他

深深感到未来将是汽车的时代。
1933年，在丰田纺织内设置了汽车部，正式展开研发汽车制造的工作。
1935年举行了具有开创性的G1型货车发布会。
喜一郎对于汽车制造事业的基本想法可列举如下：（《丰年汽车30年史》1967年） ?汽车工业是小客车工业，而且它必须为大众小客车。
?大众小客车的生产必须是以充实的研究及设备为基础的大量生产方式。
日本虽然度过了第二次世界大战艰困的时期，但1949年又受到了过于紧缩预算的影响，日本经济再次陷入极度的通货紧缩，丰田也因而在资金周转上发生了问题。
丰田喜一郎不断地提到“避免人事整顿是身为经营者的义务”或“将尽一切力量避免人事整顿、裁员，是我为人的道德标准”，并和工会组织签署了“决不采取人事整顿、裁员”的保证书。
然而，情况持续恶化，1949年底丰田几乎濒临破产，虽然好不容易与银行团达成融资的协议，但与银行的融资条件中却有“制造与销售公司的分离”及“过剩人员的整顿”等条文，这使工会采取了罢工行动，最终发展成大型工人抗争活动。
喜一郎的苦恼达到了最高点，终于在1950年决定与被裁撤的员工同进退而辞职，社长由石田退三接任。
1952年朝鲜战争军需使公司的重建出现曙光。
石田退三便请丰田喜一郎重新出任社长的职务。
不过喜一郎却在两个月后因脑溢血过世，享年57岁。
（1）JIT生产方式 1935年左右，美国的生产力被认为超出日本有9倍之多。
对于喜一郎而言，若要与欧美先进国家竞争，必须创造出一套生产性高且成本低廉的独特方法。
其中一个着眼点就是JIT（Just In Time），也就是“某一东西在其必要的时候，只生产必要的数量”。
因为汽车产业的涉及广大，其各个制作过程中必须拥有庞大的仓库及库存，而且要与欧美先进企业对抗，又必须在某处找到经营上的突破点，这两个问题及课题意识的结合，所发展出来的就是JIT生产方式。
原本，JIT生产方式的想法是源自于亨利?福特所构思的流水生产线系统。
不过，福特也强烈地拥有“就算只有清一色的黑色汽车，只要便宜就能卖出”这种生产取向营销的概念，所以，流水生产线系统逐渐失去原来的目的，而演化成为“能生产多少，就大量生产多少”的所谓“大量生产方式”。
喜一郎最喜欢的书是福特的《My 1ire and my work》。
彻底研究福特的经营和生产方式后，喜一郎终于寻求到流水生产线系统的原本真谛，而发展出“JIT生产方式”。
于1935年的举母工厂开始动工建设时，人们就已经听得到JIT了。
喜一郎亲自将JIT的想法，按照各工程类别制作而成，叠起来共有10厘米厚度的手册，配发给各相关人员。
同时为了向全公司彻底灌输，招集所有工作人员，进行密集性的讲授。
这个厚度10厘米的手册，也就是今日丰田生产方式的源流。
而后，JIT生产方式又结合了大野耐一的“看板生产方式”而确立形成“丰田生产方式”。
不过喜一郎并没有具体的、胸有成竹的把握与欧美先进国家进行对抗，有的只是“致力于研究与创造、掌握潮流之前端”的这种不屈不挠的精神。
之后的丰田英二，对于喜一郎致力于汽车业及举母工厂的建设，感怀地说：“喜一郎的胆量真是了不起。
”确实，就当时来讲，连大财阀都不敢碰这种风险极高的汽车产业，喜一郎却只凭着一己的意志力，就只身进入汽车产业，其勇气实在不凡。
能够如此，应该是继承了父亲佐吉的开拓者精神，以及母亲“如果丰田（佐吉）变成了乞丐，我跟着变成乞丐也无所谓”的这种执著精神吧！
（2）质量改善 经过了60多年的岁月，在丰田至今还时常将佐吉与喜一郎两位的话套装起来引用。

丰田佐吉：　“致力于研究与创造、掌握潮流之前端。”　“若无实行完全之营业性试验，则不可能将其真价问世。”　丰田喜一郎：　“调查研究顾客的需求，将其反映于产品上。”　“不只是产品，要通过生产系统的监督来改良产品。”　佐吉的话虽然简单明了，是直接打动人心的名言，不过它却属于精神层面。
而喜一郎的话虽然打动人心的力量较弱，不过仔细琢磨，就能发现它是经过深思熟虑后具体的方法论。
我们可以说：是佐吉的精神论和喜一郎的方法论相互融合运行的结果，创造了现代丰田的质量。
丰田织机时期，喜一郎的第一个产品G1货车开始销售时，卖出了数十辆。
但是故障频频，新闻也时常以“丰田车，又故障”的标题报道，而当时全权负责销售的神谷正太郎说道：“不论花费多少钱也没关系，故障的问题由服务来补偿。”并一个一个解决这些问题。
在这种状况下，虽然丰田汽车的故障逐渐减少了，不过，这次的经验，也使喜一郎警觉到只靠公司内部的营业性试验，要解决问题是相当困难的。
所以喜一郎提出“调查研究顾客的需求，将其反映于产品上”的看法，指出汽车在交给使用者后，对其使用结果要经常调查，不断地将汽车依照使用者的需求持续改良。
于是，在公司内部应运而生了对于质量问题进行监控并指示要求改善的“监察改良室”及“监察改良委员会”。
“不只是产品，要通过生产系统的监督来改良产品。”这句话是更先进的想法。
在追溯质量问题的过程中，人们会找到各种发生问题的重要原因。
不只是设计技术或制造技术落后的要因，还包括没有充分了解产品信息或是设计者犯错等各式各样的要因。
然而在制造检查上，能发现这些问题实在有限，往往客户使用后才会发现问题。
所以，喜一郎认为，产品质量的决定是在于设计、制造、检查、物流、服务等所有流程中的工作方式，若不能将所有流程中的工作方式都加以改善的话，质量不可能变好。
所以他利用所谓监管的手段，客观的评价工作方式，不断改善其经营思路。
1987年国际标准化组织（ISO）制定的“国际质量规格ISO 9000系列”与喜一郎的这种想法可说是如出一辙。
产品在制造的过程中就包含许多质量问题，监管其过程并改善它，在质量保证上是必要的。
这就是ISO9000的基本想法。
喜一郎所洞悉的“流程管理”的想法，国际标准化组织在70年后，将其思想套用后制定了ISO国际标准规格。
（3）降低成本　“在日本，国产车到底要生产多少数量，才能有适当的价格，这是任何人都想知道，却谁都无法解答的问题。
……但是（首先）要用可以卖的价钱来卖是必要的条件。”　喜一郎对当时的价格设定说过上述的话。
当时对于价格的想法普遍都以“售价：利润+成本”为主，但由于喜一郎上述的想法，所以在丰田已经完全进入所谓“利润—售价—成本”（利润是决定于在市面上可以卖出的价格扣除成本所得）的这种想法。
而喜一郎的这种想法，其实也是缘于亨利?福特。
福特曾说：　“将成本总加起来决定价格的方法，狭义的来说似乎是科学的，但广义来说却是不科学的。
因为，以此方法算出的价格，使得产品无法卖出，那是毫无意义的。
所以，首先要将价格设定在低水平上，使得全员能为了在此价格上继续经营下去，而不得不更有效率的工作。
将价格定低，任何人都会努力在其价格中榨取利益。

迫使状况到极限的结果，本公司才能不断累积、发现新的制造方法或销售方法。
”　　所以，可以想象喜一郎在研究了福特的经营及生产方式后，应用其想法在自己公司的售价、利益、成本的设定上。
（4）大局思考　　“若技术是个人所拥有的，则只能制作出好的部分，却不能制作出好的车辆。
”　　请参考图1—1。
若把水灌入一个边缘高度参差不齐的木桶中，则水位的高度会决定于边缘高度最低的，或其以下破洞的位置上。
同理，由数万个零件所组合、数千人共同作业而制作出来的汽车，其数千人中如果只要有一个人的技术、技能不纯熟的话，制作出来的汽车质量、信赖度将取决于这个人。
比起培育出技术突出的个人，喜一郎更重视如何培育出一个平均能力高的集团。
而其工具就是他所致力制作的作业标准。
“汽车不可能只靠汽车公司就能单独完成的，必须与合作厂商共同研究。
尤其是不能单纯的只向厂商买东西，而是要厂商为我们做东西。
”　　喜一郎认为，汽车制品的涉及非常广泛，所以为了使汽车的质量稳定，就有必要使所有供应厂商的质量也能稳定。
为此，他强调不能因为丰田的工作量增加，就无限量地增加供应厂商；或因为价格诱惑就随意变更进货厂商，而是要和进货厂商维持一定的稳定性交易关系，并致力于辅导其合作厂商专业化。
如此，不但与供货的合作厂商之间建立稳定的交易关系，更强化与其关系，成为与合作厂商共荣共存的基础。
这也是从图1—1“木桶理论”与大局思考的想法中孕育而生的。
（5）喜一郎经营改革的履历　　喜一郎在设立丰田汽车工业后，便实施了许多的经营改革（具体可参考佐藤义信的《丰田经营的源流》）。
从整体来看，可以看出喜一郎对于各个时代中重要的经营课题，都曾试图以治本的对策方案来克服。
从长期性的观点来看，喜一郎从不依赖从欧美各国的技术引进，而是尽可能地建立一个具有独创性的汽车事业，以便将来有可能在与福特、通用等的国际竞争中获胜。
由此可证明，喜一郎确实拥有能够看透本质的卓越资质。
（6）喜一郎的管理文书　　喜一郎是沉默寡言、不善言辞的一个人，所以没有留下什么能够打动人心的语录。
但是因为他留下了很多文字笔记，所以人们能够从这些笔记中正确的读取他的思想。
表1—2中，列出了喜一郎主要的管理文书。
在此感到惊讶的是，这些全是由创业者兼经营者的喜一郎亲自撰写的。
而且，这些几乎都是“规定”、“须知”、“手册”这类所谓的程序作业标准。
不论古今中外，一般最高经营者都只在签名时才会亲自执笔，通常多用“口”来经营，以此展现出自己的分量，更不用说亲自撰写作业标准了。
喜一郎这种“亲自执笔的经营者”、“亲自撰写作业标准的经营者”的姿态，可说是个异类。
3.神谷正太郎　　1935年，喜一郎为了强化销售，而招聘当时日本通用的副总裁神谷正太郎到丰田自动织机。

编辑推荐

本书获得日本知识管理经营学会研究奖　　我对那些只在五年内快速成长的企业并不会感到惊讶，但对于一个经过二三十年还能够持续创造优秀成果的企业却有着极大的兴趣。
——比尔·盖茨　　应对全球竞争，成就百年赢家　　日本经济自“泡沫崩溃”后低迷不振，为什么丰田却一枝独秀，保持不断的成长？
是什么造就了丰田的遗传基因？
走进丰田，学习丰田的经营系统，获取丰田永续成长的秘诀。

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