

人力资源探讨之丰田模式的十四项原则人力资源师考试 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/597/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_597241.htm 自丰田公司创办以来

，我们一直坚持通过制造高品质的产品与服务以贡献社会的核心理念，我们此核心理念的事业实务与活动所发展出来的价值观、信念、与事业方法在历经多年后，已经成为竞争优势的来源，这些管理的价值观与事业方法就是所谓的丰田模式。丰田模式并非只是工具与方法 其实，实行精益真正重要的工作现在才刚开始！员工不了解丰田生产制度背后的基础文化，他们并未对此生产制度的持续改善作出贡献，考试/大或是他们本身并未改善。在丰田模式中，带给丰田生产制度生命的是员工：他们工作、沟通、解决问题、一起成长。只要看一眼在日本实行精益生产方法而表现卓越的公司，就可以发现这些公司的员工主动积极于提出改善建议，但是，丰田模式还不仅于此，它鼓励、支持，且实际上是要员工投入、参与。我愈深入研究丰田生产制度与丰田模式，就愈了解这是一个提供员工工具、使他们能持续改善工作的制度，丰田模式代表更加倚重员工，而不是减少对员工的依赖。丰田模式是一种文化，而非只是一套提升效率与改善的工具及方法，你必须仰赖员工减少存货，找出隐藏的问题，并解决问题，员工有紧迫感、目的、及团队合作的观念，因为他们若不能解决问题，就会发生存货不足的情形。在日常作业中，工程师、技巧熟练的员工、品管专业人员、供应商、领班、及作业人员，全都参与解决问题与持续改善的工作，历经时日，人人都被训练成更擅长解决问题者。促成及强化这种

团队合作的精工益具之一是「5S」（整理、整顿、清扫、清洁与素养），这是一系列杜绝浪费的工作，避免因为浪费而造成错误、瑕疵品与伤害。在这一系列工作的改善方法中，第五个S——素养，应该是最困难的部分，也是靠这项工作才能使前面四个S得以不断持续下去，欲做到素养工作，必须靠必要的教育、训练与奖励，以鼓励员工正确地维持及持续改善作业流程与工作场所环境。这项工作必须结合管理阶层的信诺投入、适当的员工训练，考试/大以及使持续改善变成上至管理者、下至工厂员工之习惯行为的公司文化。丰田模式的十四项原则

原则1：管理决策必须以长期理念为基础，即使必须因此牺牲短期财务目标也在所不惜。企业应该有一个优先于任何短期决策的目的理念，使整个组织的运作与成长能配合朝向这个比赚钱或重要的共同目的。了解你公司的历史地位，设法使公司迈向下一个阶段。企业的理念使命是所有其他原则的基石。起始点应该是为顾客、社会、经济创造价值，评估公司每个部门达成此目的的能力。负责任，努力决定自己的命运，仰赖自己，相信自己的能力，对自己的行为、维持与改善创造价值的技能等负起责任。

原则2：建立无间断的作业流程以使问题浮现。重新设计工作流程，使其变成创造高附加价值的无间断流程。尽力把任何工作流程中的停滞和等候他人工作的时间减少到零。建立快速输送材料与资讯的流程，使流程与人员连结在一起，以便立即浮现问题。使整个组织文化重视流程，这是促成真正持续改善流程及员工发展的关键。

原则3：使用拉动式生产以避免生产过剩。在你的生产流程下游顾客需求的时候供应他们正确数量的正确物料，材料的补充应该由消费量决定，这是“准时化

生产JIT”的基本原则。使在制品及仓库存货减至最少，每项产品只维持少量存货，根据顾客实际领取的数量，经常补充存货。因应顾客需求的每天变化，而不是依赖电脑时程表与系统来追踪浪费的存货。

原则4：使工作负荷平均（均衡化），工作应该像龟兔赛跑中的乌龟一样。杜绝浪费只是达成精益所必须做的工作的三分之一，避免员工与精确设备工作负荷过重，以及避免生产时程的不平均，这些同等重要，但多数试图实行精益原则的企业并不了解这点。尽量使所有制造与服务流程的工作负荷平均化，以取代大多数公司采用的批量生产方法中经常启动、停止、停止、启动的做法。

原则5：建立立即暂停以解决问题、一开始就重视品管的文化。为顾客提供品质是价值主张的驱动力。使用所有确保品质的现代方法。在生产设备中内建问题的侦测及一发现问题就停止生产的机制，设置一种视觉系统以警示团队、某部机器或某个流程需要协助。这就是丰田“自动化”的本意。在组织中设立支援快速解决问题的制度以及对策。在组织文化中融入发生问题时立即暂停或减缓速度、就地矫正品质以提升长期生产力的理念。

原则6：职务工作的标准化是持续改善与授权员工的基础。在工作场所中的任何地方都使用稳定、可重复的方法，以维持流程的可预测性、规律的时间、及规律的产出，这是单件流程作业与拉动式生产的基础。到一定时间时，应该总结对流程的累积学习心得，把现今的最佳实务标准化，让个别员工表达他们对于改善标准的创意见解，把这些见解纳入新标准中，如此一来，当员工异动时，便可以把学习心得移转给接替此职务工作的员工。一切都要标准化。

原则7：使用视觉管控，使问题无从隐藏。使用简单的视

觉指示，以帮助员工立即确定他们是否处于标准状况下，抑或状况发生变异。避免使用电脑屏幕而致使员工的注意力从工作场所移开。设计简单的视觉系统，安装于执行工作的场所，以支持单件流程作业与拉动式生产。尽可能把报告缩减为一页，即使是最重要的财务决策报告亦然。

原则8：使用可靠的、已经经过充分测试的技术以支持人员及流程。 技术应该是用来支持员工，而不是取代员工，许多时候，最好的方法是在加入技术以支持流程之前，先以人工方式检视与研究流程。新技术往往不可靠且难以标准化，因此，反而会危害到流程。促成有成效与效率的流程，其重要性优于未经充分测试的新技术。在业务流程、制造系统、或产品中应用新技术之前，必须先经过实际测试。和组织文化之间具有冲突性、或可能会损及稳定性、可靠性、与可预测性的技术，必须予以修正或干脆摒弃。不过，在寻求新的工作方法时，必须鼓励员工考虑新技术。若一项适合的技术业已经过充分测试，考试/大且能改善你的流程，就应该快速实施。

原则9：栽培那些彻底了解并拥护公司理念的员工成为领导者，使他们能教导其他员工。 宁愿从组织内部栽培领导者，而不是从组织外聘雇。不要把领导者的职务视为只是完成工作和具备良好的人际关系技巧，领导者必须是公司理念与做事方法的模范。一位优秀的领导者必须对日常工作有巨细无遗的了解，方能成为公司理念的最佳教导者。

原则10：栽培与发展信奉公司理念的杰出人才与团队。 创造坚实稳固的文化，使公司的价值观与信念普及并延续多年。训练杰出的个人与团队以实现公司理念，达成杰出成果。非常努力地持续强化公司文化。运用跨部门团队以改善品质与生产力，解决困难的技

术性问题，以改进流程。所谓授权，系指员工使用公司的工具以改善公司营运。持续努力教导员工如何以团队合作方式达成共同目标，团队合作是员工务必学习的东西。原则11：重视公司的战略伙伴与供应商渠道，挑战它们，并帮助它们改善。重视你的删略伙伴与供应商，把它们视为你的事业的延伸。挑战你的外部战略伙伴，要求它们成长与发展，这种态度显示你重视它们。对它们订定具挑战性的目标，并帮助它们达成这些目标。客户的高标准就是对我们的拉动，我们对供应商的高标准就是对他们的拉动，这才是真正的战略合作伙伴。原则12：亲临现场查看以彻底了解情况（现地现物）。解决问题与改善流程必须靠追溯源头、亲自观察与证实资料，而不是根据他人所言及电脑屏幕显示的东西来理论化。根据亲自证实的资料来思考与叙述。即使是高阶经理与主管，也应该亲自查看情况，才不会对实际情况只有肤浅表面的了解。相信和信任是基于事实的，而不是感性和虚无的。原则13：决策不急躁，以共识为基础，彻底考虑所有可能选择，快速执行决策。在还没有周全考虑所有其他选择之前，不要武断地选定一个方向而循此单一途径。一旦经过周延考虑而选定途径后，就要快速、但谨慎地采取行动。沟通交流系指和所有相关者、受到影响者共同讨论问题及可能的解决方法，收集他们的意见，考试/大并对解决途径取得一致共识。这种共识过程虽花时间，但能帮助扩大解决方法之谋求，一旦作出决定后，便应该快速执行。原则14：透过不断地省思“反省”与持续改善，以变成一个学习型组织。在建立稳定的流程后，运用改善工具以找出导致缺乏效率的根本原因，并应用有效对策。设计几乎不需要存货的流程，这将使所

有人明显看出时间与资源的浪费，一旦显现浪费情形，要求员工运用改善流程以去除浪费。设立稳定的人事、缓慢的升迁、及非常谨慎的接班人制度，以保护组织的知识库。使用“反省”作为重要的里程碑，在完成一计划后，坦诚检讨与辨识此计划的所有缺点，找出避免相同错误再发生的对策。把最佳实务标准化，以促进学习，而不是在每个新计划及每位新经理人上台后，又重新发明新方法。人力资源管理师复习宝典更多信息请访问：百考试题人力资源频道点击进入：百考试题人力资源管理师网校课堂百考试题人力资源管理师预测试题希望与其他考生进行交流？点击进入人力资源考试论坛gt.>. 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com