

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_ti2020/644/2021_2022_E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_644632.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，且实际上は要求员工投入、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：建立无中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中断流程。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，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。重视你的战略伙伴与供应商，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