

日本丰田生产管理的九大秘诀 PDF转换可能丢失图片或格式
, 建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022_E6_97_A5_E6_9C_AC_E4_B8_B0_E7_c41_66247.htm 最近美国《商业周刊》2003年第一期评选出世界十五位最杰出经理人，日本首家税前盈余超过1兆日元(87.4亿美元)的企业丰田，其社长张富士夫(Fujio Cho)名列榜上。在日本经济被人形容为“处在黑洞看不见曙光”之际，张富士夫此时能获选，具有典范的意义与价值。张富士夫认为，日本要脱离困境，无论是制造、服务业或者是政府，唯一的良方就是打破传统产业(部门)藩篱，也就是要改变僵固思维模式，引进“丰田式的生产管理”。通过塑造丰田式生产管理的企业文化，张富士夫领导这家世界第三大的汽车厂，建立全球制造和销售系统，成绩亮丽，创下净利达46亿美元，销售额比前一年同期增长15.4%为657亿美元，并满怀信心宣示：“要实现全球年销售量600万辆的目标”，“要从现在全球10%占有率达到15%”。到底其生产管理的秘诀是什么？一、建立看板体系。就是重新改造流程，改变传统由前端经营者主导生产数量，重视后端顾客需求，后面的工程人员通过看板告诉前一项工程人员需求，比方零件需要多少，何时补货，亦即是“逆向”去控制生产数量的供应链模式，这种方式不仅能节省库存成本(达到零库存)，更重要是将流程效率化。二、强调实时存货。依据顾客需求，生产必要的东西，而在必要的时候，生产必要的量，这种丰田独创的生产管理概念，在80年代即带给美国企业变革的思维，现已经有很多企业沿用并有成功的案例。三、标准作业彻底化。他们对生产每个活动、内容、顺序、

时间控制和结果等所有工作细节都制定了严格的规范，例如装个轮胎、引擎需要几分几秒钟。但这并不是说标准是一成不变的，只要工作人员发现更好更有效率的方法，就可以变更标准作业，目的在于促进生产效率。四、排除浪费、不平及模糊等。排除浪费任何一丝材料、人力、时间、能量、空间、程序、运搬或其他资源。即排除生产现场的各种不正常与不必要的工作或动作时间人力的浪费。这是丰田生产方式最基本的概念。五、重复问五次为什么。要求每个员工在每一项任何的作业环节里，都要重复的问为什么(Why)，然后想如何做(How)，以严谨的态度打造完美的制造任务。六、生产平衡化。丰田所谓平衡化指的是“取量均值性”。假如后工程生产作业取量变化大，则前作业工程必须准备最高量因而产生高库存的浪费。所以丰田要求各生产工程取量尽可能达到平均值，也就是前后一致，为的是将需求与供应达成平衡，降低库存与生产浪费。七、充分运用“活人和活空间”。在不断的改善流程下，丰田发现生产量不变，生产空间却可精简许多，而这些剩余的空间，反而可以做灵活的运用；相同人员也是一样，例如一个生产线原来六个人在组装抽掉一个人，则那个人的工作空间自动缩小，空间空出来而工作由六个人变成五个人，原来那个人的工作被其他五人取代。这样灵活的工作体系，丰田称呼为“活人、活空间”即鼓励员工都成为“多能工”以创造最高价值。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