

丰田公司经营理念及实践方法

目 录

编者寄语

理念篇

一、TOYOTA WAY（丰田价值观）	04
（一）什么是 TOYOTA WAY?	04
（二）TOYOTA WAY 的五项内容	04
1、挑战 Challenge	04
2、改善 Kaizen	06
3、现地现物 Genchi Genbutsu	08
4、尊重 Respect	10
5、团体合作 Teamwork	12
二、丰田主义	14
三、丰田用人理念	14
四、丰田经营哲学	14

实践篇 ·

一、TPS—Toyota Production System（丰田生产方式）	17
1、TPS 基本介绍	17
2、TPS 的基本思想	17
3、TPS 的两大支柱	19
4、TPS 的三个基本点	21
5、TPS 基本技术活动	21
6、TPS 的全面质量管理	24
7、TPS 七大浪费	25
8、TPS 标准作业	28

9、TPS 生产经营控制的九项原则.....	29
二、看板体系.....	30
三、独特的销售体制.....	31
1、销售店的科学管理.....	31
2、“指挥销售的领导集团” — 计划调查部.....	33
3、独特的推销员培养方法.....	34
4、丰田汽车销售公司、销售店与丰田汽车工业公司的“共存共荣”	37
5、自我管理.....	37
6、作风扎实、敢打硬仗的推销员队伍.....	37
7、独县特色的销售责任区制.....	40
8、别出心裁的宣传广告活动.....	41
五、丰田企业文化建设.....	41
1、丰田的教育体系.....	42
2、生动活泼的社团活动.....	43
3、“好产品，好主意” — 丰田企业员工独创精神的集中体现.....	44
4、以相互信任为基础的劳资关系.....	45



编者寄语

丰田汽车公司(Toyota Motor Corporation)成立于 1937 年 8 月 28 日,是全球最大的汽车制造企业之一,在汽车的销售量、销售额、知名度方面均是世界一流,2006 度《财富》五百强排名第八位。TOYOTA 生产包括一般大众性汽车、高档汽车、面包车、跑车、四轮驱动车、商用车在内的各种汽车,其先进技术和优良品质倍受世界各地人士推崇,在汽车销量上,位列世界第三名。自创业以来,丰田是伴随着“生产更好的产品,为社会做贡献”的理念的形成而发展壮大起来的。在此过程中,丰田树立了独特的经营理念和价值观,并且,在经营管理和业务执行上也形成了独特的方法,并作为丰田强大竞争力的源泉被继承下来。

丰田汽车公司同样也是发展中的奇瑞通过对世界级优秀企业的搜索和确认所选定的经营管理实践方面的学习标杆之一,本手册以期通过对丰田公司经营理念及实践方法的归纳编辑以便于各级领导干部通过对丰田公司的学习比较、寻找差距,从而博采他人之长,获得帮助本公司改善经营绩效的信息,以不断改进,实现世界一流的奋斗目标。

奇瑞大学

二〇〇六年十二月

理念篇

一、TOYOTA WAY

(一) 什么是 TOYOTA WAY?

TOYOTA WAY 表明自己想向诸如客户、员工、客户厂商、地方、社会、股东等对象提供一种什么样的价值，是丰田在发展壮大过程中树立的独特的经营理念和价值观。

TOYOTA WAY 的两大支柱是：「智慧和改善」和「尊重人性」。

全体丰田员工共同追求的是：

不满足于现状，追求更高的附加值，并为此而发挥智慧；

尊重所有的关系户（客户、厂商等），将员工自身的发展与企业的成果联系起来。

(二) TOYOTA WAY 的五项内容

1、挑战 Challenge

面向梦想的实现，发挥想象力，充满勇气和创造力去挑战。

(1) 以生产优质产品为中心创造附加值

语录

- ✓ 「从丰田汽车最初作为一个品牌形象开始，到时隔一年后的今天，已经渐渐的可以在市场上看到丰田汽车了。能够发展到今天，并不是单独的谁或谁能完成的。是众多的人们通过辛苦的研究、各方面智慧知识的汇集、长年累月的努力，以及在很多次失败的基础上总结经验，才能发展到今天。」（丰田 喜一郎）
- ✓ 「生产产品是创造价值和创造文明的起点。生产产品和技术的发展有着很深的联系。换句话说，技术的进步是有了产品的生产才实现的。产品的生产是“人”和“技术诀窍”的结合。」（丰田 英二）
- ✓ 「……制造业通过技术开发寻求发展，才是决定日本将来命运的基本条件。」（丰田 英二）
- ✓ 「如果只发展软件会怎样？有了制造业才会有软件。」（丰田 英二）

(2) 挑战的精神

A、追求梦想的热情和进取的精神

语录

- ✓ 「我父亲并不是很有学问。唯一可贵的是对自己有信心。“日本人很有潜力”，自动织布机就是这个信

念的产物。」(丰田 喜一郎)

- ✓ 「三个 C: 创造力 (Creativity)、挑战 (Challenge)、勇气 (Courage)」(丰田 喜一郎)

B、尊严、独立自主及自尊心

自己的命运由自己来支配, 自己的城墙由自己来守卫, 其核心就是通过自己的力量独立完成任务。

语录

- ✓ (昭和 44 年在资本自由化之前, 加强外资攻势时)「丰田应该采取的对策是批量生产。对于资本自由化由自己的力量来对抗。」(丰田 英二)
- ✓ 「自己的城墙由自己来守卫。」(石田 退三)

C、竞争的接受能力

接受竞争的挑战, 不断向别人学习, 永远以做第一为目标, 不懈地努力, 使组织更加强大。

语录

- ✓ “在丰田我们欢迎底特律的复苏及激烈的竞争。首先, 因为它证实了汽车生产者可以相互学习。其次, 因为竞争驱使持续改善成为合作存在的最好保证。第三, 因为竞争是保证经济强势增长的唯一途径。最后, 因为竞争使广大客户受益, 提供了他们所希冀的不断改良的产品”(Yale Gieszl, Former EVP, TMS)

(3) 长期方向性

A、先见之明和长期的预见

将复杂的现象作为一个整体考虑, 不要被眼前的状况左右, 放眼未来把握本质和动向。

语录

- ✓ 「从企业经营观点来看, 『解读时代』是很重要的。」(丰田 英二)
- ✓ 「在丰田, 我们将持续拓展视野, 不断唤起我们的进取心, 保持长期稳定的增长。我们将继续倾听经销商与客户的心声, 并为其供应资源。我们也将对竞争保持警觉, 充满希望地望着背后镜中的景观。」(Yale Gieszl, Former EVP, TMS)

B、正视现实、制定长期计划

把长期的成功时刻记在脑海里, 制定与现实对应的计划, 制定灵活的计划进行展开。

语录

- ✓ 「大胆的构想和扎实的实行。」(丰田 章一郎)
- ✓ 「…耐性是成功的要素之一, 要长期而非短期地致力于对人、产品、设备和质量的承诺。」(Robert B. McCurry, Former EVP, TMS)

(4) 深思熟虑及果断性

A、重视事实及领会必要性

(充分试行、验证, 认清了应该做的事, 即最好的方案后, 再应用到实际中去)

语录

- ✓ 做营业性实验，在对其成绩充分评估的过程中，肯定能找出销售手段。」（丰田 佐吉）

B、对风险的警觉

有时候即使现状和前景不能确定，也不得不做出判断。在这种情况下，必须在充分把握和认识承担风险的责任及回避风险的方法的基础上再做出决定。

语录

- ✓ 「向海外发展工场和出口有所不同，它伴随着很大的风险。但是，一旦决定向海外发展的话就不能半途而废。」（丰田 英二）

C、重点指向、适合全体

明确先后顺序，集中有限的资源进行有重点的投入。对于各部之间、各部门之间及各事业体之间错综复杂的问题，要通盘看过之后，优先选择适用于全体的方案。如有必要，可以组织项目小组，请示上级的意见。

2、改善 Kaizen

（1）追求改善和革新

A、永无止境地改善

不满足于暂时的成功，树立更高的挑战目标进行永无止境地改善。这就是我们所提倡的革新。

语录

- ✓ 「我们为了制造出更好的产品，每天都在进行着改进。」（丰田 喜一郎）
- ✓ 「并不是机械性地思维。即使是干毛巾，只要有智慧，一样能挤出水来。」（丰田 英二）
- ✓ 「改善」活动是改革的基础，之所以这么说是因为它能够形成「接受变化的习惯」。（高桥 朗）
- ✓ “持续改善是在每天的工作中建立起来的，是丰田生产方式的一个组成部分，而这种方式主要取决于人的因素。”（Alex Warren, Former SVP, TMMK）

B、富于创意，善于对比

善于经常思考研究，不拘泥于是谁的思想，在公司内外广泛追求探索的同时，通过在公司内外的比较，从而把握自身实力。

语录

- ✓ 「极力推崇创意与钻研。」（丰田 佐吉）
- ✓ 「致力于研究与创造，比时代先行一步。」（丰田纲领）
- ✓ 「好的产品，好的想法」（丰田 英二）

C、突破难关，排除禁忌

不拘泥于前例及禁忌，不去顾虑是否有可能性，要通过有创造性的设想去突破难关。

语录

- 「不怕困难、敢于创新的精神到今天仍然适用。」（丰田 英二）
- ✓ 「一成不变是最可怕的。」（奥田 硕）
- ✓ “变化是我们永恒的伙伴。它挫败并挑战。它使我们中的菁英脱颖而出。变化也带来机会…机会带来心的成功…当我们遇到变化的挑战时，我们应当明确：变化的精力和生命力将延续到 21 世纪。（Yale Gieszl, Former EVP, TMS）

（2）学习体系的构筑

A、降低成本，追求利益

市场在价格的决定当中，要求产品高质高效，并长期坚持降低成本，只有这样才能获得利润。

语录

- ✓ 「原价格无论如何，只能让代理店有 2400 日元的利润。」（丰田 喜一郎）
- ✓ 「不只是丰田，任何一个制造厂家都只有降低成本才能获得利润。单纯只在成本基础上加上利润而得出产品价格的『成本主义』对于当今的汽车行业已不再适用。」（大野 耐一）

B、告别勉强、浪费和不良

彻底排除无附加价值活动的对象「勉强、浪费和不良」。

语录

- ✓ 「即使是一根别针，它也会对国家发挥自己的价值。不能忽略各种行业的价值。」（丰田 喜一郎）
- ✓ 「徒劳无功的活动没有任何价值。」（大野 耐一）

C、尊重后工序，及时生产方式（just in time）

在整个工程中，后工序被视为顾客，要在必要的时间中，提供所需的拥有必要品质和内容的产品及服务。

语录

- ✓ 「在生产工序及供给部件原料环节上，尽量缩短闲暇时间，这被视为所有联络的基本信条，也是遵守『丰田及时生产方式（just in time）』。提供部件不能过早也不能过晚正是出于这个原则。」（丰田 喜一郎）

D、问题的明显化及自动化

在生产一线可能做出判断的业务可以自律的独立出来，进行权限的委托，根据每个环节问题的显著化做出相应的早期化准备。

语录

「如果问题只出现在管理监督者不能发现的地方，无论过多久不仅没有改善，成本也不会降低。一旦发现异常就立即停止机器也是使问题明显化的一个表现。搞明白问题出在哪儿，改善也就前进了一步。」（大野 耐一）

✓ 「我们训练我们的 T/M 去发现问题，进而解决问题。」（Alex Warren, Former SVP, TMMK）

（3）彻底贯彻组织学习

A、对现状的共同使用

积极利用眼前看到的管理方法，在有关人员之间促进对认识现状的共同使用及理解认识。

语录

✓ “人们已经习惯了因发现问题而遭到批评，他们担心会因此受到责备。但是很快他们就会看到每个人都在发现问题，而且班长和组长希望看到那些问题。”（Alex Warren, Former SVP, TMMK）

B、从失败中学习知识

不要掩盖失败，要迅速改正，不要只是责怪个人的失误，时刻注意探索构造性的问题，并采取对策。

语录

✓ 「我的一生是此起彼伏的一生，经历过无数次的艰苦奋战和失败。」（丰田 佐吉）

C、成功的标准化及横向发展

将成功的过程标准化并予以采用，将其横向发展并在组织内部落实。对外实现统一化。

语录

✓ 「我们希望严格执行“标准化作业”，因为这是最易于理解的工作方法。思路在于既然它是最合适的，大家就都应该按照这种方式去做。如果发现了更好的方法，标准化作业就将被改进，然后大家就按照新的方法去做。」（Alex Warren, Former SVP, TMMK）

3、现地现物 Genchi Genbutsu

通过现地现物看清事物的本质，迅速果断地统一意见，并全力付诸实施

（1）现地现物主义

A、把握课题，追求真正原因

深入分析课题（目标与现状的差异），看清本质，寻找真正原因。

语录

- ✓ 「避免先入为主的影响，要以全新的目光观察生产现场。对观察现象要问 5 个“为什么”。」（大野 耐一）
- ✓ 「真正的原因往往比原因重要。在原因的背后隐藏着真正的原因。」（大野 耐一）

B、彻底确认事实

为了深入理解现状，必须在现地现物精神下审视生产一线的事实，并将此时刻铭记于心。即使在自己委托权限时，对于自身必须掌握解决的课题，也要积极广泛的收集定性的和定量的信息。

语录

- ✓ 「没有三年以上的经验就不能搞设计。」（丰田 佐吉）
- ✓ 「总是怕会弄脏手，那样能进行工作吗？」（丰田 喜一郎）
- ✓ 「有关生产现场，我当然很重视『数据』，但是最重视的还是『事实』。」（大野 耐一）

C、早期探讨研究

有关不能确定的案件，要尽快开始探讨研究。而且，对所有能想到的解决方法，都要事先进行研究。

语录

- ✓ 「判断的根据并不是非要有实在的定性的套子。要在充分探讨研究的基础上，决定出一个可行的对策。」（丰田英二）
- ✓ “在确保无误之前，决不将产品生产出来。”（Alex Warren, Former SVP,TMMK）

（2）有效的意见统一形成

A、重视意见的一致

对于应该做的工作，要从成员及伙伴间多方面收集广泛的意见，重视意见的统一。为此，要事先对考虑到的障碍实施对策，才能现实地有效地实行。

语录

- ✓ 「做新的工作和很有必要的工作，有必要和众多的关联部门调整…不要总站在自己的立场上考虑，要以公司大局为重，与其他部门携手合作，不论以何种方式都要取得成果。」（丰田 英二）

B、共同拥有的目标及定量指向

为了去除对目标的误解，将目标统一，尽力揭示具体的目标和定义课题（目标与现实的差异）是很重要的。

C、重视过程及方法

在设定具体达成目标的基础上，在达成目标的过程上也要统一意见，并重视此过程的实施状况。

（3）实践主义，达成指向

A、排除愚直及空泛的理论

要做周全的实际业务人员，对于环境变化要首先进行试行（暂定版）。不要在徒劳无益的「议论」上浪费时间，要重视「战略」一词，不能草率的拼输赢。

语录

- ✓ 「在说不可能之前要先试一试。」（丰田 佐吉）
- ✓ 「有品头论足的能力，却没有实行的能力。这样的技术人员是不能生产出汽车来的。」（丰田 喜一郎）

B、一气呵成，高速度

决定一旦下达后，要按期遵守，全体上下一致在短期内完成。

语录

- ✓ 「所有事业，一旦开始工作，一气呵成地做完往往是最经济的。」（丰田喜一郎）
- ✓ “当你预计在一年内完成一个项目时，对我来说典型的美国公司将用三个月来计划，然后开始实施。但是他们会遇到各种各样的问题，这样他们将用一年中剩下的时间来纠正这些错误。然而，对于同样的项目，丰田将用 9 到 10 个月来规划，然后用很巧妙的办法来实施——如：有目的地实施——在不存在任何遗留问题的情况下，于年底之前完成项目。”（Alex Warren, Former SVP, TMMK）

C、工作有韧劲，要永无休止的致力于问题的解决

面向目标的实现，利用 PDCA 等手法继续前进，要有韧劲排除障碍。

4、尊重 Respect

尊重他人，努力做到诚实待人、相互理解、互相负责。

（1）尊重客户及相关者

一个企业必须认识到：只有通过提供附加价值，满足与企业有利害关系的关系户（客户、厂商等）才能获得等价的利益，才能存在发展下去。

语录

- ✓ 「上下一致，至诚服务，产业报国。」（丰田纲领）
- ✓ （丰田最初正式批量生产开始之际）「即使丰田事业失败，出现的第二、第三个实业家也可以使用这些工厂及设备，这对于举母的发展有益无害。」（丰田 喜一郎）
- ✓ 「所有大企业，如果没有社会善意的支援，不用说是发展，就连存亡都会受到威胁。」（丰田 英二）
- ✓ （有关 GM 合作事业）「为了给美国经济做出一点帮助，所以想让它成功。」（丰田 英二）
- ✓ 「顾客第一，经销商第二，制造商第三。」（神谷 正太郎）
- ✓ “我坚信人们购买丰田车是因为公司的各个环节都具备高品质，当然也寄希望于产品上。除此之外，品质应体现在设计、工程、生产、管理和经销等各个方面。”（Robert B. McCurry, Former EVP, TMS）

（2）公司和职员之间的「互相信赖」和「互相负责」

公司必须信任社员，并给他们提供成长和发挥才能的机会，对每个人做出的贡献予以回报。作为公司的社员，有责任竭尽全力为公司做出优秀的业绩，为公司全体的进步做出贡献。

每个社员要独立选择自己的工作方式和生活方式，努力提高自己的能力，自己创造课题并出成果。公司会支持追求自身发展并努力发挥能力的社员，根据公司的业绩和个人的贡献提高长期安定的劳动条件。

语录

- ✓ 「…宣誓：为了给世界的丰田夺得荣誉，公司及工会会齐心协力共同努力。」（昭和 37 年劳资宣言）
- ✓ 「在管理上，我们致力于创造这样一个环境，任何一名生产线上的 T/M 都是质量监控者，而且在流水线操作时不必为自己的安全担忧。」
- ✓ 「我们的肯得基团队非常成功。我不想过于夸耀，但我将给你们介绍一些我们取得的成绩，以便大家理解管理的职责是创造一个使 T/M 感觉自然并对他们的表现给予奖励的环境。」（Alex Warren, Former SVP, TMMK）

（3）诚实的思想交流

A、开放、能接受不同性质的事物

要时刻抱有对外开放及全球性的意识及观点，当然要遵守世界各国的法律制度，尊重各种文化、民族及个人的多样性，能承认不同性质的事物及多极性也是很有必要的。

语录

- ✓ 「打开窗子看一看吧。外面的世界很大。」（丰田 佐吉）
- ✓ 「丰田的市场遍布世界 140 多个国家。无论何地我们都保持着很好的客户满意度记录。无论什么样的文化背景，执行基本原则显然是个顺利行事的好办法。」（Robert B. McCurry, Former EVP, TMS）

B、公平合理、善于听取意见的文化

无论任何事情，都要公平合理，待人接物要公平直率。无论是谁的意见，只要是合理的意见，都要真诚的侧耳倾听。

语录

- ✓ 「不能欺骗职员。」（丰田 英二）
- ✓ 「…通过压制承包者而达到提高总公司业绩的想法，是和丰田生产方式是完全不相容的。」大野 耐

C、自我表现，自信，首创精神

真诚的希望能为顾客群做一些贡献，无论是什么场合，都要尽可能让对方理解，展开一贯的主张，以真诚的心去说服他人共同努力。

语录

- ✓ 「抱怨日本掠夺或不公平都无济于事。我们目前应该停止责备他人，应该团结一致，自发努力。我们美国人能把美国建设成今天这样，就一定能把我国的未来建设得更好更强。但这首先需要在英明的领导和顽强的毅力下，对所需条件做诚实的估价。」（Robert B. McCurry, Former EVP,TMS）

D、言行一致，说到做到

有关自己负责的领域，要自律的全力以赴去管理，做好本职工作，并对工作结果负责。另外，要时刻以事实为根据，进行确实的信息传递，相反，对传递过的信息要确实执行。

语录

- ✓ 「人类是为完成任务而存在的。」
- ✓ 「只要对其负责任，做什么事情都可以。」（丰田 喜一郎）
- ✓ 「不可能任何人的想法都一样，喜一郎也不可能生来就是天才。只是想到的事情实际做了那些而已。」（丰田 英二）

5、团体合作 Teamwork

培养人才，集合每个人的力量

（1）重视人才培养

A、培养部下

上级培养部下，前辈启发、培养晚辈。在这个过程当中，通过知识的交换和相互的学习，也能从部下那里学到东西。

语录

- ✓ 「人材才是经营的关键，决定企业兴衰的也正是这些人材。」（丰田 英二）
- ✓ 「物品是人造出来的，所以如果不先培养出人來，就无法开始工作。」（丰田 英二）
- ✓ 「不光是受到上司的影响，从部下那里也会收到影响。」（丰田 英二）
- ✓ 「工作是和部下比智慧的过程。」（大野 耐一）

B、领导能力

要给予部下课题、成就感和成长的机会。另外，还要熟悉部下的业绩，掌握好为部下做过的事情承担责任的程度。也就是对部下的责任感。

- ✓ 「对于一个决断，经营领导也只不过是摇摇旗而已。如果摇完旗后，大家不能拥护也是徒劳。」（丰田英二）

C、相信他人的能力，委任权限

要相信每个人的创造力，在对其能力综合评价的基础上委任权限。这样一来，可以提高意见决定的速度。



- ✓ 「TPS 的第二个概念，我们称为‘自动化’，或者问题出现时自动停止。在机器方面，我们安装了自动检测异常并于异常发生时自动停止运转的设备。在人的方面，我们赋予他们通过按按钮或拉绳的方法停止整条生产线。发现异常时，每个 T/M 都有责任停线。这样我们就把质量监控的责任放在了 T/M 手中。当他们感觉到责任的同时也感觉到权力。他们就体会到个人的价值了。」（Alex Warren, Former SVP, TMMK）

（2）尊重个人的权力，发挥集体的综合能力

A、尊重个人的人权

任何人都具备自觉完成课题的潜力。要尊重成员（思考能力及动机）的人权，并努力动员他们发挥自己的创造性。

- ✓ 「人的一生也就是若干个小时的组成，一个小时也可以说是一生，即生命。职员已将自己一生中最宝贵的时间献给公司，如果不能充分的利用，就是浪费生命。」（丰田 英二）
- ✓ 「作业者通过每个人对广泛生产实践的机会，并参加到制造生产现场的总系统中去，在此之中扮演了很重要的角色。这也正是生命的价值。」（大野 耐一）

B、团体协作，相互贡献

富有创造性的个人如果组成小组联合到一起工作，能够达到个人成果总和以上的结果。尊重个

人，共同拥有组织的价值观，以友好的意识工作，就能够达到个人成果总和以上的结果。

- ✓ 「上下一致，至诚服务，产业报国。」（丰田纲领）
- ✓ 「发扬温情友爱的精神，提倡家庭的美德。」（丰田纲领）
- ✓ 「以满腔的热忱对待各自的工作，汇聚成伟大的力量，连成一个强大的团体。」（丰田 喜一郎）
- ✓ 「无论是管弦乐队，还是经营团体，人的相互关系的基本点是相同的。（东乡 行秦）
- ✓ 「高层管理者只有摒弃自负，走向整个团队、走向全员并领导他们，才不会渐渐忽视员工群体智慧的非凡能力。」（Alex Warren, Former SVP, TMMK）
- ✓ 「可见，这种对照并不是高科技或任何外来力量。在丰田，我们仅仅是把最高价值赋予我们的员工，尽量倾听并将其建议考虑到我们的计划和进程中。」（Alex Warren, Former SVP, TMMK）

二、丰田主义

- （一）坚决以大众化汽车为生产宗旨；
- （二）必须建立轿车工业；
- （三）制造价格便宜的、畅销的汽车；
- （四）落实生产计划的基础是销售能力；
- （五）建立原材料工业。

大野耐一把这种以优质材料，先进设备生产质优价廉畅销车的思想称为丰田主义，丰田主义是丰田式生产方式的源泉。

三、丰田用人理念

丰田用人、重在**人品**。

丰田汽车工业公司注重“有远见和思考灵活的人。既要有朝气，还要能求同存异，顾全大局。”丰田汽车销售公司则以“努力、诚实、谦虚”为其招收重点。

为了网罗合格的人材，丰田自创业以来就立下这样的招工方针：不从特定的学校招收大量的人，而是在全国范围内选择踏实能干的人。丰田汽车销售公司人事部氏美浓和曾说：“不搞学阀，目的在于搞好整个公司平衡。只选脑子聪明的人反而不好。只要做事踏踏实实的人就可以。不要头脑好的评论家。”

四、丰田经营哲学

1、反传统的气魄和胆略— 开拓型企业家必备的素质

“传票卡使用规程”的第一条“后一道工序到前一道工序领货”，就是倒过来看问题。实行这种脱离常识或反常识的举动既要有逆向思维的灵感，更得有反传统的气魄和胆略。在谈到创立“传票卡”制度时，大野耐一深有感触地说，要实行这一制度“单凭已有的知识去理解是不行的。企业的最高领导人必须进行思想革命，下决心把过去那一套生产、运送、交货的程序颠倒过来。这样做本身会有许多阻力，需要有勇气。尽管如此，为了实现丰田生产方式，必须下定决心”。

2、探求问题本源的奥秘— 反复问五个“为什么？”

大凡在科学技术、经营管理方面有所成就的人，都有一股对所遇问题穷追不舍、刨根究底的执着劲，很多重大的发明创造正是在这一穷究事物本源的过程中产生的。通过自问自答五个“为什么”，就可以查明事物的因果关系或隐藏在事物内部的真正原因。丰田生产方式正是丰田人运用这种反复问五次“为什么”的科学态度才创造出来的。

3、集体协作高于一切

丰田生产方式能否得到很好的推行，一个很重要的条件就是集体协作搞得好不好。丰田把集体的“人和”，也就是集体协作看得比单个人的个人技能更为重要。实际上，生产是编组进行的。十个人或者十五个人做一项工作是每个人都发挥自己的作用去完成的。拿流水作业来说，从原材料直到制成一件产品，也是各抱一角分工合作才完成的。这时，集体协作就更加重要了，彼此协作共同完成几件产品，比起一个人在这一流水作业中做了几道工序或钻了几个孔重要得多。

4、企业应有自主神经

企业各个生产部门应该具有一种自我管理、自我调节的功能。在生产实际过程中，生产管理指挥部门的各种指示计划经常因各种主客观因素的影响而发生变化，这样，企业的自主神经就显得尤为重要。在某种意义上甚至可以这样说，即企业有无自主神经。企业自主神经系统的反应灵敏不灵敏是事关企业兴衰发展的大问题。企业应具备反射神经，“以便能圆满地适应计划的微小变动。就是说，如果只有生产管理部发单据或者发计划变更通知单才能改变作业，不然就不能采取行动的话，企业便不能避免受创伤，遇大害，并且还会贻误大好时机。只有企业内具备不知不觉地适应计划变更的微调机能，才可以说真正装上了反射神经。

5、微调

由于市场需求的变化而修改生产计划的事是经常发生的,因此,生产线也应能随时改变计划,以适应变化不定的市场需求。但在生产过程中却因指令系统不易变更,或者生产现场受到很大限制而很难变更。

“传票卡”的特点之一,是它在一定的范围内能够自动地进行微调。本来各个生产线事先并不知道生产的详细计划,不摘下“传票卡”就不知道下一个要组装的是什么车种。生产和种类、数量的最终控制权在最后一道工序,因此,如果原先生产计划有变,只需对最后一道工序发出指令,由它以“传票卡”的形式把新的生产计划传递到前面各道工序即可。大野耐一认为,这种灵活的具有“微调”功能的生产方式不仅在具体的某条生产线、某个工厂的生产活动中是十分重要的,而且由此还能推导出在激烈的市场竞争中企业领导应该具备“抓住时机”和“随机应变”的敏捷思维和头脑。

6、做到经济性

在企业活动中,能否追求真正的“经济性”是直接关系到企业生死存亡的问题。丰田生产方式追求“经济性”的方法是通过“减少工时”来达到“降低成本”这一目的的。

7、正视浪费的危害

丰田生产方式从本质上讲是一种彻底杜绝浪费的生产方式。它通过杜绝浪费来提高劳动生产率。因此,在丰田的经营管理思想中,彻底消灭浪费现象是一个很重要的内容。丰田认为,浪费主要表现为以下两种形式:一种是生产现场的浪费;另一种是生产过剩的浪费。

8、以“需求量”为本

丰田主张,根据需求量来建立整个生产体系。“对生产现场来说,很明显,需求量是被赋予的量,不能随意增加或减少。”因此,要杜绝过量生产的浪费,降低成本,不管怎么说,都得使“生产量能和需求量一致起来”。丰田汽车工业公司所有的工厂,都是根据需求量进行生产的。名古屋市的丰田汽车销售公司,每天都接到来自全国特约经销店的订单。电子计算机把订单上汽车的种类、型号、发动机排气量、规格、变速方式和车身颜色等,分类送到丰田汽车工业公司。丰田汽车工业公司根据这一“需求量”组织生产。

9、重视老设备

陈旧的设备常遭被淘汰的命运。丰田则认为：机器设备的价值不是取决于它的使用年限或型号的新旧，而是取决于它保持着多大的开动能力。

10、 省人化和少人化

丰田企业成功的秘诀之一，即它每时每刻都在考虑用最少的人生产更多的东西。“少人化”这一经营思想，正是丰田在长期的经营管理实践中摸索出来的。

11、 赚钱— 丰田式经营管理学的核心

丰田式经营管理学定义为赚钱的经营管理学，如果经营管理学不能降低成本，增加利润，便没有什么价值了。这种赚钱经营学的核心在于，在熟练掌握经营管理技术的基础上，用一切办法来降低成本，增加生产利润。这种经营方式被称为“隐身术式的经营”。大野耐一认为，有时生产规模的扩大、销售额的增加，总资产和人员的增多未必一定是好处。企业有没有活力，不仅是看这些表象，最根本的一条是看利润是不是增加了，这恰恰是丰田“隐身术式的经营”方式所追求的核心目标。

实践篇

一、 TPS—Toyota Production System

1、 TPS 基本介绍

丰田生产方式最早萌芽于 1947 年。当时，创始人大野耐一听到美军总司令部说美国人的生产效率是日本的 8 倍，他就想到人的能力不该有 8 倍的差别，是不是制造方法不同呢？观察一下车间，他发现公司车床上干活的工人总是抄着手等在那儿，就开始让这个工人再干一台机床。从使人和机器适当地配合生产开始，丰田公司逐步创造出了 1974 年公布于众的 TPS。

丰田汽车公司历经四十多年的努力尝试，从消除企业内部一切所有可能的「浪费、不合理、不均衡」开始，积极开发、进行各种以「改善」为核心的制造变革活动，而提升企业整体的经营体质与竞争力，能够依照市场需求制造、供应适时适量的高品质、低成本与多样化的汽车产品，充分缩短了从产品设计研发、制造到销售的时间，建立汽车产品在品质、价格及速度等各方面差

异化的竞争优势。

丰田生产方式已经实施近 60 年，以及时化及自动化两大概念所发展出来的合理化生产系统，从彻底排除企业内部所有一切的浪费，进行各种以改善为核心的降低成本活动。

2、TPS 的基本思想:TPS 对利润的理解:

利润 = (售价 - 成本) × 数量

根据以上公式可知，企业要增加利润可以采取以下几种途径：

一是提高产品售价。

二是增加产品数量。

三是降低产品成本。

丰田公司除了通过采取各种措施（如和其它公司差别化，创造出自己独特风格的产品、强化零售店、人才育成等）扩大需求，从而尽力增加产品数量外，再就是将重点放在了追求成本降低上，通过彻底地排除在生产、运输、回收过程中不必要的流程来降低成本，从而增加利润。

● TPS 产品成本分析:

产品成本依制造方法和运输方式等不同而有所改变，但大致可以分为两部分。一是每个企业均相同的成本，如材料成本、零部件的单价、能源单价、劳动单价、设备费折旧等。二是根据企业不同而不同的成本，主要指依工作方式而改变的成本。如员工人数，设备，占用土地，生产过程中的废弃物等。企业降低成本主要就是要从以上两方面着手，其中尤其是第二部分，要尽力发现其中的不必要流程，彻底地排除掉，从而最大限度地降低成本。

● TPS 作业流程分类:

TPS 将作业流程分为以下三类:

- 1) 可以提高产品附加价值的作业。如生产作业中的安装零部件、压铁板、焊接；物流作业中的存放作业，提取作业，包装作业等。
- 2) 虽然无附加价值，但在现有工作条件下是必要的程序。如生产作业加的提取零部件作业、分步作业；物流作业中的搬运空装载板，定期地进行整理，解开进货等。
- 3) 工作上本来不必要的程序。如生产作业、物流作业中的无业务（需要等待从前一个过程传过来的产品），寻找产品，以及生产作业中的次品加工等。其中第三类便是 TPS 需要尽力发

现并彻底排除的不必要流程。

- 过量生产 —— TPS 最不必要的流程：

- 1) 没法发现无业务（不必要的余力）；
- 2) 过剩的库存（不必要的库存）；
- 3) 增加设备（不必要的投资）；
- 4) 需要建仓库（不必要的投资和空间占用）；
- 5) 仓库的搬运工作（不必要的搬运）；
- 6) 发生搬运时的损坏（不必要的再加工）；
- 7) 因为不能出货而使产品过时导致产品的处理再加工（不必要的再加工）；
- 8) 需要管理库存的职工（不必要的人事费）
- 9) 此外，一个不必要导致另一个不必要的发现，结果不知道哪一个流程是不必要的，使得无法发现问题、看清问题，不知道应该从哪里着手解决问题。

- 库存的浪费

- 1) 必要的库存系制造业的传统观念与作法，为了避免可能造成生产停滞，库存视为理所当然；丰田生产方式则认为库存是生产问题的根源，更是最大的浪费所在；
- 2) 库存需要建造仓库作为存放场所，然后需要工作人员使用搬运机械设备将物品搬运至仓库，设置仓储人员管理或作防锈处理，从仓库领用时生锈或有所损伤时，又需整修作业等等，都造成增加人员设备及许多额外提高成本的恶果；
- 3) 丰田生产方式以降低成本为目标，与其背道而驰的库存浪费，是绝不允许的

- 排除不必要的流程，提高效率

- 1) TPS 认为，提高效率和强化劳动是两个不同的概念，不进行改善而强迫职工工作，加大工作强度，如提高工作速度、强迫重作业、强迫不安全作业，以此方式来提高效率是行不通的。
- 2) TPS 提高效率的主要方式便是尽力排除不必要的流程，把“不必要的动作”变成“有效的动作”，使职工专心于有价值的作业。

3、TPS 的两大支柱：

- 1) 准时化 JIT（JUST-IN-TIME）：在必要的时间生产必要数量的必要产品 A、目的：

✓ 缩短交货时间

- ✓ 发现并消除过程中无效劳动
 - ✓ 降低库存
 - ✓ 优化生产同步并行
 - ✓ 揭开隐形问题的面纱在丰田生产方式中从相反的方向观察生产流程就很必要，就是该工序的人按照必需的数量在必需的时候到前工序去领取所必需的零部件，接着，前工序为了补充被取走的零部件，只生产被取走的那部分就可以，这种方式被称为“拉动方式”。提前规划
 - ✓ 持续性流程
 - ✓ 拉动式制度
 - ✓ 快速转换
 - ✓ 整合物流作业
- 2) 自働化 JIDOKA: (现地品质管理) 使问题显现 A、目的:
- ✓ 问题显而易见且在工序内易于纠正
 - ✓ 无缺陷流入下序/顾客
 - ✓ 防患于未然
 - ✓ 鼓励更高要求的改善 (智慧得自于现场) 鼓励人们在正确的地点/时间作正确的事
 - ✓ 目视管理: 设备或人员等出现异常或生产线停止等情况发生时可以被所有的相关人看到, 显示出真正的原因, 迅速恢复生产, 并采取对策使异常不再发生。
 - ✓ 定位停止: 生产线上的每一位员工都被授权, 当异常出现时可以停止生产线, 线内人员在异常出现时实施停止、呼叫、等待三个步骤, 确保问题充分显露。作业人员身旁设置停线开关, 出现异常时按下开关, 警示灯亮起, 相关人员迅速到达亮灯工位, 能够马上掌握异常状况。生产线在停止状态时, 所有相关人员都应做好随时开线的准备工作, 让装配线恢复运转为此时的首要工作。 出现问题自动停止
 - ✓ 安东 (视觉信号)
 - ✓ 人机分开
 - ✓ 防错
 - ✓ 现地品质管理
 - ✓ 解决问题的真因

4、TPS 的三个基本点:

- ✓ 生产计划平准化批量应尽可能小彻底贯彻三必要

5、TPS 基本技术活动:

很多人都把丰田生产方式称为看板管理，其实这是错误的。丰田生产方式是产品的制造方式，是一种生产制度，而看板管理则是实现准时化生产的一种手段。看板管理，是对生产过程中各工序生产活动进行控制的信息系统。通常，看板是一张在透明塑料袋内的卡片。经常被使用的看板主要有两种：取料看板和生产看板。取料看板标明了后道工序应领取的物料的数量等信息，生产看板则显示着前道工序应生产的物品的数量等信息。准时化生产方式以逆向“拉动式”方式控制着整个生产过程即从生产终点的总装配线开始，依次由后道工序从前进工序“在必要的时刻领取必要数量的必要零部件”，而前道工序则“在必要的时刻生产必要数量的必要零部件”，以补充被后道工序领取走的零部件。这样，看板就在生产过程中的各工序之间周转着，从而将与取料和生产的时间、数量、品种等有关的信息从生产过程的下游传递到了上游，并将相对独立的工序个体联结为一个有机的整体。均衡化生产是看板管理和准时化生产方式的重要基础。

- ✓ 后工序在必要时刻从前工序领取必要数量的必要零部件。
- ✓ 丰田的均衡化生产要求的是生产数量的均衡和产品种类的均衡，即总装配线向各前工序领取零部件时，要均匀地领取各种零部件，实行混流生产。
- ✓ 总装线均以最小批量装配和输送制成品，以期实现“单件”生产和输送的最高理想。
- ✓ 把均衡化生产作为使生产适应市场需求变化的重要手段。通过均衡化生产，任何生产线都不大批量地制造单一种类的产品。
- ✓ 各工序无须改变其生产批量仅需用看板逐渐地调整取料的频率或生产的频率，就能顺利地适应市场需求的变化。
- ✓ 缩短生产前置期，以利于迅速而且适时地生产各类产品。并缩短设备的装换调整时间，以便将生产批量降低到最小。实现以“多品种、小批量”为特征的均衡化生产最关键和最困难的一点就是设备的快速装换调整问题。
- ✓ 均衡化生产要求总装配线及各道工序采用“多品种、小批量”的方式，频繁地从前道工序领取各种零部件或制品，这样，从制造过程的经济性考虑，冲床及各种生产设备的快速装换

与调整就成为了关键。

✓ 生产现场人员经过艰苦努力，成功地将冲压工序冲床模具装换调整所需要的时间，从 1945 年至 1954 年的 3 小时缩短为 1970 年以后的 3 分钟。现在，丰田公司所有大中型设备的装换调整操作均能够在 10 分钟之内完成。

✓ 设备快速装换调整的方法是 SMED 法，即“10 分钟内整备法”。把设备装换调整的所有作业划分为两大部分，即“外部装换调整作业”和“内部装换调整作业”。

✓ 为了缩短装换调整时间，操作人员必须在设备运行中完成所有的“外部装换调整作业”，一旦设备停下来则应集中全力于“内部装换调整作业”。

✓ 丰田公司把“设备的快速装换调整”视为提高企业竞争力的关键因素之一。设备的快速装换调整为满足后工序频繁领取零部件制品的生产要求和“多品种、小批量”的均衡化生产提供了重要的基础。

✓ 生产工序的合理设计和生产设备的合理布置是实现小批量频繁运输和单件生产单件传送的另一个重要基础。

✓ 传统的生产车间设备布置方式是采用“机群式”布置方式，即把功能相同的机器设备集中布置在一起

✓ 丰田公司采用了“U”型单元式布置方式，即按零件的加工工艺要求，把功能不同的机器设备集中布置在一起组成一个一个小加工单元。

✓ U 型单元连结而成的“组合 U 型生产线”，可以简化运输作业，使得单位时间内零件制品运输次数增加，但运输费用并不增加或增加很少，为小批量频繁运输和单件生产单件传送提供了基础。多技能作业员（或“多面手”）指那些能够操作多种机床的生产作业工人。

✓ 多技能作业员是与设备的单元式布置联系的。在 U 型生产单元内，要求便于生产作业工人能够进行多种机床的操作，同时负责多道工序的作业。

✓ 多技能作业员按照标准作业组合表，依次操作几种不同的机床，以完成多种不同工序的作业，并在标准周期时间之内，巡回 U 型生产单元一周，最终返回生产起点。

✓ 各工序的在制品必须在生产作业工人完成该工序的加工后，方可以进入下道工序。

✓ 每当一个工件进入生产单元时，同时就会有一件成品离开该生产单元。即“单件生产单件传送”方式，

✓ 它具有以下优点：排除了工序间不必要的在制品，加快了物流速度，有利于生产单元内作业人员之间的相互协作等。特别是，多技能作业员和组合 U 型生产线可以将各工序节省的零星工时集中起来，以便整数削减多余的生产人员，从而有利于提高劳动生产率。标准化作业是实现均衡化生产和单件生产单件传送的又一重要前提。

✓ 在标准周期时间内，每一位多技能作业员所承担的一系列的多种作业标准化。

✓ 主要包括 2 个内容：标准周期时间、标准作业顺序、标准在制品存量，它们均用“标准作业组合表”来表示。

✓ 标准周期时间是指各生产单元内（或生产线上），生产一个单位的制成品所需要的时间。

标准周期时间 = 每日的工作时间 / 每日的必要产量

✓ 根据标准周期时间，生产现场的管理人员就能够确定在各生产单元内生产一个单位制品或完成产量指标所需要的作业人数，并合理配备全车间及全工厂的作业人员。

✓ 标准作业顺序是用来指示多技能作业员在同时操作多台不同机床时所应遵循的作业顺序。

✓ 标准在制品存量是指在每一个生产单元内，在制品储备的最低数量，它应包括仍在机器上加工的半成品。

✓ 根据标准化作业的要求，所有作业人员都必须在标准周期时间之内完成单位制品所需要的全部加工作业，并以此为基础，对作业人员进行训练和对工序进行改善。

6、TPS 的全面质量管理全面质量管理是准时化生产方式的副产物，丰田公司的准时化生产方式有效地制止了过量生产，从而把生产系统中的零部件在制品储备量降到了几乎为零的程度，这实际上是对生产系统中各道加工工序所生产的零部件制品的质量提出了极高的要求。

由于实行“小批量生产、小批量运输”，特别是“单件生产、单件传递”，这就会迫使生产系统中每道加工工序的作业人员必须生产出百分之百合格的零部件制品。否则，只要有极少数（甚至 1 件）不合格的零部件制品出现，就会破坏正常的准时化生产。

准时化生产系统中没有在制品保险储备。显然，在这种环境中，避免出现不合格的零部件制品的要求就会自然产生出来，会自然形成一种“确保生产合格制品”的强制性约束机制。这样，全体人员参加的、涉及生产产品全过程的全面质量管理就会自然成为必要。准

时化生产方式强行逐步减少生产系统中的零部件在制品储备，从而强迫现场改善，强迫提高零部件制品的质量。要保证准时化生产的实现，就必须在产品的制造过程之中保证其质量，确保向下道工序输送百分之百合格的零部件制品。丰田公司从 1961 年开始引进了全面质量管理，“质量要在本工序制造”、“下道工序就是顾客”、“确保下道工序正常作业”的思想意识开始深深扎根于丰田公司，扎根于生产现场。全面质量管理对准时化生产方式所要达到的“杜绝浪费，彻底降低成本”目标，也具有强有力的支撑作用。“杜绝浪费、降低成本”已成为人类生产活动中的一种客观趋势和客观进程。丰田公司把这种客观趋势和客观约束转化为一种生产制度，这就是“准时化生产方式加全面质量管理”。

在这样的生产制度下，两者共生共存，使生产系统的功能日超完善。结果是，作业人员的责任心和责任感增强了，使“人人注重质量”自然成为了一种必然和必需。这种以“减少库存、发现问题、改善现场、提高质量、降低成本”为周期的往复循环，是丰田公司生产系统所特有的内在机制，是丰田公司提高效益，增加利润，实现经营战略的一块重要基石。

- ✓ (MAN) 爱岗敬业，服从指挥，热爱学习，握多种技能，善于思考，质量意识强。
- ✓ (MACHINE) 推行 TPM，自动检查产品是否合格，出现质量问题设备自动停止运转。
- ✓ (MATERIAL) 源流管理，精选供应商，建立长期、互利合作关系，督导供应商健全质量保证体系。
- ✓ (METHOD) 生产同步化，作业标准化，全程管理，依照规定的方法和步骤制造质量均一的产品。
- ✓ (INFORMATION) 办公电子化。• 质量管理小组是由在同一生产现场内工作的人们以班组为单位组成的非正式小组，是一种自主地、持续不断地通过自我启发和相互启发，来研究解决质量问题和现场改善问题的小集体。质量管理小组是丰田公司全面质量管理的一个重要组成部分，也是现场改善的最活跃的因素。丰田公司的质量管理小组是公司内部的非正式组织，其特点是自主性、自发性、灵活性和持续性。在这种共同研讨之中，小组中的每个成员都有机会展示自己的才智，并把学到的东西用于现场改善之中。丰田公司质量管理小组所研究、讨论和解决的问题，不仅仅局限于产品质量的改善，其它与生产现场有关的问题研讨和改善活动的范围之内

7、TPS 七大浪费及消除步骤

1) 七大浪费

定义：对产品进行检查，返工等补救措施表现：额外的时间和人工进行检查返工等工作
由此引起的无法准时交货

企业的运作是补救式的，非预防式

起因：生产系统不稳定

过度依靠人力来发现错误

员工缺乏培训

✓ 过量生产

定义：生产多余需求或生产快于需求

表现：库存堆积/过多设备/额外仓库/额外的人员需求/额外场地

起因：生产能力不稳定/缺乏交流/换型时间长/开工率低/

生产计划不协调/对市场的变化反应迟钝

✓ 物料搬运

定义：对物料的人和移动

表现：额外的运输工具/储存场所/搬运人员

大量的盘点工作

产品在运输中损坏

起因：生产不均衡/换型时间长

工作场地缺乏组织

场地规划/物料计划不合理

✓ 动作

定义：对产品不产生价值的任何人员和设备的动作

表现：设备和物料距离过大引起的走动

寻找及大量的弯腰抬头取物动作

须花长时间确认或辨认

起因：生产场地和设备规划不合理

工作场地缺乏组织

人员和设备配置不合理

工作方法不统一

生产批量太大

人机工程应用不好

✓ 等待

定义：人员以及设备等资源的空闲

表现：人等机器/机器等人

机器等机器/人等人

有人过于忙乱

非计划停机

起因：生产，运作不平衡

生产换型时间长

生产设备布局不合理

人员和设备效率低

缺少部分设备

✓ 库存

定义：任何超过客户或者后道作业需求的供应

表现：额外的进货区域物料流动

发现问题需大量返工

额外的物流资源（人地架车）

对客户要求的变化不能及时反应

起因：生产能力不稳定

不必要的停机

生产换型时间长

生产计划不协调

市场调查不准确

定义：指多余的加工；另一方面指超过顾客要求以上的过精密加工，造成资源的浪费

表现：产品/技术标准不清晰

无穷无尽的精益求精

需要多余的作业时间和辅助设备

起因：工艺更改和工程更改不协调

引进先进技术太随意

用不正确的人来做决定

没有平衡各个工艺的要求

没有正确了解客户的要求

3) TPS 追求的七个零 “零” 转产工时浪费 (柔性生产)

- ✓ “零” 库存 (最大限度压缩库存)
 - ✓ “零” 浪费 (全面成本控制)
 - ✓ “零” 不良 (可靠的质量)
 - ✓ “零” 故障 (提高设备运转率)
 - ✓ “零” 停滞 (快速反应、短交期)
 - ✓ “零” 灾害 (安全第一)
- ### 8、TPS 标准作业

1) 标准化作业的含义：以最高效率的作业程序消除一切浪费以实现准时化、自动化。前提：人工作业、重复动作强化三大要素：TAKT TIME 节拍

- ✓ 加工、装配、拆卸以及启动设备等操作顺序
- ✓ 优化缓冲数量（工序间最小存量满足以同一流程完成重复作业）能够识别和消除工作中产生的变异
- ✓ 维持以往改善活动所取得的收获
- ✓ 为今后的改善活动提供第一手资料每一标准过程都要形成文件
- ✓ 展示所有文件
- ✓ 保证全员受训
- ✓ 工序能力表表示各工序加工零件的生产能力。表中填入手工作业时间、设备自动加工时间、刀具模具交换时间等，可以清楚地看出该工序薄弱环节成为改善的突破口。标准作业组合票是为了作业分配及决定作业程序所使用的工具。标中清楚地显示人工作业及机械作

业的经过时间。用于分析人员工作量、熟练度、技术水准，做改善参考。标准作业票时记录每个人的作业范围，公布在生产现场，以作为监督者管理现场作业人员的工具。它由监督者负责制作，公布现场的目的在于不仅能让操作者遵守明载的各项规定，同时监督者也必须负起该作业内容的责任，贯彻执行。减少人、时：标准作业中等待时间、改进目标等清晰可见。

- ✓ 降低在制品库存：易于发现长期的缺欠与不足
- ✓ 减少质量缺陷：工作在同样条件下重复进行，容易找到问题的真正原因
- ✓ 生产性提高：方便确定瓶颈工序
- ✓ 平面布置图：图示使运行状况表述清晰
- ✓ 可视管理：物料的流动存储、人员的动作可视化，每个人都可随时发现浪费。

9、TPS 生产经营控制的九项原则

原则 1：管理决策以长期理念为基础，即使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，使整个企业的运作与发展能配合朝着更为远大的目标迈进。了解自己公司所处的历史地位，设法使公司能够一步一个台阶。企业理念的使命是所有其他原则的基石）原则 2：建立无间断操作流程、实施拉动式、使生产均衡化。（重新设计工作流程，消除工作计划中闲置或等候他人工作的时间。实现在必要的时间生产必要数量的必要产品。同时也要避免员工与设备的工作负荷过重，尽量使所有制造与服务流程的工作负荷平均化）原则 3：建立立即暂停以解决问题、从一开始就重视质量管理文化。（是生产设备具有能够发现问题且一旦发现问题就停止生产的功能。（自働化——防错、ANDON）。在企业中设立支持快速解决问题的对策及制度，在企业文化中融入发生问题时就地改进质量以提升长期生产力的理念）原则 4：工作的标准化是持续改进与授权员工的基础。（在工作场所的任何地方都使用稳定、可重复的方法，以维持流程可预测性、规律的运作时间，这是“一个流”与拉动式的基础。经过一定时间，通过调查总结，把最佳实务标准化，让一线员工对标准提出有创意的改进意见，纳入新的标准。如此一来，当员工变动时，便可以把学习心得传递给接替此职务工作的员工）原则 5：运用视觉管理使问题无处隐藏，使用简单的视觉指示，帮助现场人员判定是否发生异常。（要点：1）无论是谁都能判明是好是坏；2）能迅速判断，准确度高；3）判断结果不会因人而异。

要求：1）在一定距离内易见、易懂；2）标明关键信息；3）易于区分正常/异常状态；4）有助于记录、了解生产信息，便于掌握趋势；5）易于使用、维护方便；6）意外发生时可迅速发出警告及修正信息；7）使工作场地更加整洁有序）原则 6：使用可靠、绝对充分测试的技术以支持员工及生产流程（技术是用来支持员工而不是取代员工。新技术需要充分消化吸收，新技术难于标准化，因此往往会危害到流程，绝不要拿自己的地做试验田）原则 7：培养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长期延续。训练杰出的个人与团队以实现公司理念，获得杰出成果。运用跨部门团队以提高生产效率及产品质量。持续努力教导员工如何以团队合作方式实现共同目标）原则 8：重视事业合作伙伴（供应商、经销商）激励并助其改进（重视事业伙伴，把他们视为自己事业的延伸。激励事业伙伴，要求他们成长与发展。为他们制定具体的具有挑战性的目标，并帮助他们实现这些目标）原则 9：以现场为中心，“现地现物”，“根回 NEMAWASHI”，“省思 HANSEI”（解决问题必须追溯源头，因此需要以现场为中心，现地现物，掌握第一手资料。“根回”系指和所有相关者、受影响者共同讨论问题及可能的解决方法，收集他们的意见，并对解决途径取得一致共识。“省思”即反省，在建立了稳定的流程后，不断改进找出导致缺乏效率的根本原因，并采取有效的对策。以“省思”作为重要里程碑，在完成一个计划后诚实地找出其中所有缺点，然后再制定避免重复发生的对策，制定人事稳定、不断缓慢晋升及谨慎的接班人制度）

二、看板体系

看板制度是对各制程的生产量进行控制的一种资讯系统，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。

1. 看板种类：

(1) 常用的看板有二种：

取用看板及生产订购看板，取用看板是记载后制程应该向前制程领取的零组件种类和数量。生产订购看板又被称为生产看板，则记载前制程必须生产或订购的零组件的种类和数量

(a) 供应商看板：向零件供应商提取零组件。供应商看板则一律使用条码。

(b) 信号看板：用来载明压铸机，或是锻造工程等批量生产。

2. 看板功能：

(1)．避免生产过剩的浪费。

(2)．索取情报、生产指示情报。

(3)．目视的管理、道具。

(4)．改善的道具一看板太多反而没有效果。

3. 达成看板的五个原则：

原则一：后制程只有在必要的時候，向前制程領取必要數量的零组件。

原则二：前制程應該只生產足夠的量，以補充被後制程提取的零件。

原则三：不良品决不送往後制程。

原则四：看板的使用数目应尽量减少。

原则五：应该使用看板以适应小幅度的需求变动。

三、 独特的销售体制

在日本汽車界有「銷售的豐田」說法，以相對「技術的日產」一詞，並不是說豐田技不如日產，而是豐田勢如破竹的銷售實力實在是非常驚人，丰田公司成长、壮大的一个很重要的原因是其独特的销售战略和体制，它不仅要保证把丰田公司生产的汽车推销出去以实现企业产品的价值，更为重要的是要及时、准确地掌握市场动向，为集团决策提供意见。信息，使之按社会需要组织生产，并不断提高经济效益。同时它还要积极为消费者提供消费指导，使得丰田公司的汽车等产品的使用价值在使用过程中得到充分实现，使消费者满意。可以说，没有恰当有效的销售体制与战略，就没有丰田汽车公司的发展壮大。

1、销售店的科学管理

丰田汽车销售公司在其成立之初就开始着手建立同即将到来的自由化时代相适应的关于销售店管理的一套规章制度。公司参照美国通用汽车公司的《标准经营法》（原通用汽

车公司经理 A · S · 斯隆著），制定了适合日本国情的一套管理制度。

- 1) 年度合同制度：汽车销售公司方面在每年年初同销售店签订当年销售车辆数量合同，按“全年生产计划”向各地区的销售店分配销售车辆的数量，确定各销售店的销售指标，从而保证了汽车制造和销售方面“生产计划”的落实。销售店方面则依据合同制定年度销售计划并相应地调集必要的人员和设备。销售店对汽车销售公司的支付采取期票的形式（期限为 55 天）。
- 2) 销售店情报化：从设立销售店以来，就实行了由销售店收集各种情报的制度。丰田系统的推销员有义务向上级汇报其他厂商的情报。丰田汽车销售公司把推销员送来的情报进行分析，作为制定公司销售和生产战略的重要依据。各丰田汽车经销店将收集来的情报汇报给丰田汽车销售公司，这已成为丰田汽车销售公司的一项制度。丰田汽车销售公司的情报工作进行的非常富有成效，以至于东京丰田宠儿汽车销售店的经理松蒲正隆曾这样说道：“汽车是靠情报卖的。”

1964 年（昭和 39 年）在全国的销售店之间建立起完备的电传网之后，便可以随时或定期地将各种信息、资料送达汽车销售公司，并根据需要在进行分析整理综合之后，再反馈回各销售店。情报分为每天、每五天、每十天，每月等几种方式，按期上报。其内容主要有：车辆销售、注册、技术、部件、矿物油脂的需要等动态；买主方面的新买、重买（替换）、增买等的区别以及减价、支付状况，以旧车作价购买新车的数量等等。这样一来，就使得汽车工业公司、汽车销售公司和各销售店之间成为一个有机整体，每天所需要的汽车辆数、需要调配的车辆以及售出的辆数等信息，都能很及时地得到反映。同时，各销售店的车辆交换、通融等的库存及服务情况也都随时可以反映出来。另外，汽车销售公司还在不同地区分别派驻了特派员，他们的主要任务是在销售公司和各销售店之间协调关系、交流情报，以促进销售业务的增长，并且按照不同情况，负责解决和处理本地区出现的各种问题。

- 3) 按月付款销售制度：1956 年（昭和 31 年），神谷依据美国的经验建立了丰田金融公司。历史上，美国采用按月分期付款的赊销方法曾对汽车的推销起了很大的促进作用。美国自 1915 年开始实行的按月分期付款的赊销办法有力地推动了 20 年代美国历史上第一次汽车热的到来。神谷在汽车销售公司成立之后，参照战前的经验和美国的情况，认为建立按月分期付款的制度是推销汽车所必不可少的条件，于是采取了这一制度。后来的事实证明，它对丰田公司飞跃发展作出了巨大的贡献。

- 4) 统一会计制度: 为了保证按月付款销售制度的实行, 需要准确地掌握销售店的经营情况。于是, 神谷又引进了通用汽车公司的“统一会计制度”, 其主要内容是各销售店的资本负债表、损益计算书的帐户科目及其内容均采用统一的标准, 由此而使会计管理系统统一化, 将经营的好坏用数字表示出来。同时, 自动算出每一辆汽车的利润和经费, 表示出投资的收益。这样就更容易发现问题, 改善管理。

另外, 公司还实行“销售店经营成果报告制度”, 采取统一的书写规范格式。公司根据对报告的分析研究, 作出准确的资产负债表和损益计算报告, 以此推动公司及销售店的经营管理达到更高的水平。同时, 这种办法也使销售公司能够很容易地比较对照各销售店的经营状况。

- 5) 汽车保险制度的普及: 丰田汽车公司非常注意受理所售汽车的保险, 因为, 如果投保, 那么, 以按月付款方式出售汽车的货款在其尚未结清的期限内, 万一由于发生事故等原因造成了汽车的损伤, 就不致于使按月收回帐款发生故障, 所以各销售店都积极开展了受理保险的业务。这样做不仅保证了销售公司售车货款的按时回收, 而且汽车销售公司及各经销店, 还可以附带收取一定的手续费。丰田汽车销售公司的这项措施, 后来逐渐被其它公司的销售店所采用, 使得汽车保险很快得到普及, 销售单位的收益也随之不断增加。

- 6) 对不查部门的指导: 售车的数量具有可变性, 销售店的收益主要是靠销售新车而赚得利润, 这叫做可变部门的收入。此外, 还有不变部门的利益, 那就是维修服务(收费修理)以及更换零件、汽车用油等消耗品的出售所获得的利益。其中的服务部分是应顾客的要求进行修理的, 修理技术由汽车销售公司给予指导。为此, 丰田汽车销售公司在同行业中最先开办了培养修理技工的学校。另外, 还通过销售店收集有关汽车故障的各种资料, 这已形成一种制度, 即给卖出去的汽车建立“车历卡片”, 使故障登记管理系统化, 并把这种资料转给制造厂的监查改进室, 以促进产品的改善, 并迅速落实到生产线上。另外, 在生产新型号汽车的同时, 就向全国所属的各销售店传授和指导有关检修和保养的技术, 这项工作由汽车销售公司的技术部门负责具体实施。

- 7) 销售店协会的作用: 丰田销售店协会是销售店相互之间亲密联系的团体, 也是商谈共同性问题的场所。它既是亲睦会, 又是信息交流场所。协会成立之后, 神谷任用从日产汽车销售店转来的奈良丰田汽车销售店经理菊地武三郎为第一任理事长, 以示对他的特别礼遇。随后, 又给理事长配备了助手山口升, 帮助他尽快认识和熟悉汽车销售公司和销售店的领导们, 山口具有丰富的推销经验, 通晓人情世故, 年轻的时候是庆应大学有

名的棒球投手。他在调解丰田汽车销售公司和销售店之间的问题与矛盾方面，做出过很大贡献，以至于丰田英二曾这样说：“是喜一郎、神谷和山口先生这三个人，建成了现在的丰田。其中缺少哪一个人也没有现在的丰田。”

2、“指挥销售的领导集团”——计划调查部

凡事预则立，不预则废。丰田汽车销售公司能够在激烈的市场竞争中不断地发展壮大，其中一个很重要的原因是得益于它的计划调查部及其独特的市场调查制度。

丰田汽车销售公司的计划调查部的主要任务是从事市场调查，预测长期需求，以此促进销售工作。这种调查，对整个丰田集团在决定汽车工业公司的商品计划和汽车销售战略等方面起着重要作用。同时，也较注重某一个方面急需信息情况的调查。如在新型号汽车开始出售的头三个月内，计划调查部就特别注意尽早及时准确地摸清上市汽车的质量状况，进行防患于未然的调查。它的前身是调查室，1956年12月首次设立，调查室取得了许多成果。

计划调查部还搞出了一份丰田市场指数表。这是按都道府县对所需要的车型的动向分别进行调查的一项统计表。这项庞大、复杂的工作在建立计划调查部之时就已经开始了，后来逐渐形成了一项调查内容很丰富、调查数据非常仔细、准确的权威性工作。这份市场调查内容多达60多项，其中包括其它公司车子在内的车辆类别、颜色、车型等待有状况、购买日期、车辆检查日期、人口、户数、收入、工厂数、学校数、企业事业单位数、电影院数、道路状况、研制计划等等。在对这些统计数据进行分析的基础之上，计算出各地区的汽车需求动向，再制订经销店的经售目标以及丰田汽车工业公司的生产计划和丰田汽车销售公司的推销策略。

到70年代末，计划调查部共有60多名成员，其中机械工程学、数学、统计分析和经济等专家济济一堂。他们将调查得来的材料进行筛选、分类、整理，进行统计分析之后得出结论。调查费用庞大，或舍得花钱是丰田汽车销售公司计划调查部的一大特色。计划调查部除每年进行两次市场需求动向调查之外，还要进行各种抽样调查。需求调查是以大约6万人（非车主也包括在内）为对象进行的抽样调查，每调查一次大约需要费用6000万日元。仅这一项需求调查，每年就要开支1.2亿日元。另外，按不同的项目，每年还要进行五六次抽样调查，花在这方面的费用每年约为六七亿日元。在市场调查方面，每年投

入这么多钱的企业，在日本是绝无仅有的。

3、独特的推销员培养方法

1) 建立推销员培训中心

不管采用多么先进的技术生产出来的汽车，如果卖不出去，那就不能称之为商品。从这个意义上来说，支撑着具有 20 , 000 亿日元规模的丰田汽车公司的尖兵，就是公司的一支作风过硬、素质良好的推销员队伍。神谷创立丰田汽车销售公司之时，就极其重视推销员的培养教育工作。他坚信只有培养造就高素质的推销员，才能在推销竞争中取得胜利。为了培养合格的推销员队伍，1974 年年底，丰田汽车销售公司在爱知县爱知郡建立了一所被称之为“练武场”的“丰田汽车销售公司进修中心”。该中心的建设费用 20 亿日元，是一所具有现代化设备的宏伟建筑。这样规模宏大、设施齐全的教育设施，在企业界除丰田公司之外，在日本还没有第二家。进修中心由进修楼和宿舍楼两部分组成。宿舍楼是地上六层，地下一层，总面积 5368 平方米，单人房间 40 间，双人房间 115 间，日本式房间 33 间，总共能容纳 354 人。进修楼是地上三层，地下一层的钢筋混凝土结构，总面积为 7035 平方米。有 17 个教室，还有电化教室、图书资料室和招待客人用的特别教室等，屋顶上有体育训练室。在教室里，每个人有充分活动的地方。冷暖气设备齐全，十分舒适。加藤在解释建造这样一座高规格的进修中心的原因时曾说：“在这里进修和听课的人，是将成为第一流推销员的人们，他们即将奔赴推销汽车这种现代化商品的商业战场，让他们在一个狭小的环境里，是涌现不出来明快的判断能力和为克服面临的困难而寻求可能性的积极精神的。所以，有这种规模的设施是理所当然的。我们对待平素为推销而战斗的人们，不应有失礼貌。”

丰田系统有经销店 252 个，每年 4 月，新招收推销员约 3000 名。丰田汽车销售公司在这些新成员进入公司之前，从 2 月下旬起把他们分成 10 组，每周 2 个组，用 5 周时间在进修中心进行预备教育。

培训内容：推销员应有的思想认识，丰田集团概况，神谷销售哲学等。另外还讲授一些基础知识，其目的用小林典司代理所长的话，在于“使他们认识到要当一名丰田公司的推销员是幸运的，而且高高兴兴地回到岗位上去”。由于在进修中心接受了这种进入公司之前的教育，新成员进入公司之后，很快就可以参加推销的实践活动。

2) 以老带新的培养推销员办法

进修中心不仅对刚进公司的新成员进行预备训练，而且还负责对具有两年以上的推销经验的推销员及负责经销管理工作的骨干职员的培训。在进修中心，按推销员的工作年数

开设不同讲授内容的讲座；一年 365 天，对推销员进行轮流培训教育。譬如说，在对进入公司已满两年的推销员进行的“贸易谈判技术专业讲座”中，由推销员自己扮演顾客和推销员，用录像机把场面拍摄下来，然后放映，相互评价指出缺点。这样，使得每一个人都亲身掌握推销技巧。另外，在晋升代经理、副课长、课长、营业所长时，也要进行 4 天的教育培训。

丰田公司推销员教育具有如下特点：讲师从全国特约经销店的优秀推销员中选拔，任期两年；被选上的推销员要到丰田汽车销售公司“留学”两三年，当掌握了各方面的综合知识之后，再担任进修中心的讲师工作，讲师在做了一段教学工作之后，再重新回到原来的经销店去。因此，在进修中心的二十几位讲师中，经常有七八位在经销店“留学”。

采取这种机制是有一定原因和道理的。神谷正太郎于 1956 年开始实行全国范围的推销员培训教育。当时，以全国经销店车辆处处长级干部为对象，举办了“培养经销店负责人讲座”，讲师是从外面的商品销售宣传局聘请的。这些外来讲师的讲课内容多属一般性的理论，具有明显的不切实际的缺点。因此，进修中心决定从经销店中先选拔理论联系实际者进行有针对性的讲授，并于 1958 年 1 月从全国经销店中首先选拔了两名优秀的推销员任教。这种教学方式的采用使得进修中心欣欣向荣，造就了大批优秀的推销员。另外，培训使用的教材是经营管理协会、日本能率协会、讲师团、丰田汽车研究中心合作编写的教科书。这种教材，紧密结合汽车市场的实际情况和需要，具有很高的科学性和合理性。丰田推销员的特点是根据访问掌握的情况而实行“计划销售”。也就是说，推销员为销出每月分配的汽车辆数而制定出一年、六个月、三个月、一个月、一周和一天的“访问计划”，其中一天的访问计划是基础。据统计，新参加工作的人每月分配四辆推销任务，平均每天要访问 50 家。访问的经过和结果，推销员要填写销售报告，然后通过对它的分析和研究，在充分考虑商品（销售车的种类、其它竞争车种）、销售地区（负责推销地区）、买主（负责推销地区的所有顾客）三要素的基础之上，制定出销售计划。由于训练员通过一系列形象生动的方式热心传授这套业务技能，所以，新成员很快就可以自己制订计划了，从而信心百倍地走上工作岗位。一位叫前川哲平的东京丰田宠儿汽车销售中心的推销员曾这样描写过从进修中心出来的心情：“从那里出来的时候，过去那种茫然不知所措的不安感消失了。我感到迷惑不解的事情，好象都一一得到了合理的解释。从此，养成了遇到困难不泄气，很好了解原因，检查失败的理由，认真进行研究的习惯。因为有了这种心情，我便开始考虑要向自己所创的记录挑战，要完成自己肩负的责任，

3) 推销员的培养目标——“向可能性进行无限的挑战”

在商品的性能、质量、价格等因素确定的情况下，商品能否卖得出去，也就是说顾客是否愿意接受你的商品，推销员起着至关重要的作用。有人说：“丰田不仅生产汽车，也

出人才。”如果说丰田汽车工业公司通过以人情为主的非正式教育对员工进行培训，那么丰田汽车销售公司则通过全面的推销员教育，培养了一大批高素质的推销员队伍。1953 年（昭和 28 年），神谷经理在东京丰田宠儿汽车销售中心首先录用大学毕业生，把他们安排到销售部门。他敏锐地认识到，在为期不远的大众化汽车时代，需要通过有文化知识的推销员来消除汽车销售方面许多难以预测的销售因素。为此，他始终把培养优秀合格的推销员队伍作为一项中心任务来抓。

“销售从不被拒绝时开始”，这是雷塔曼所著名著的书名。丰田销售公司的销售人员手册里不仅写上了这句话，而且做了如下说明：推销的时候，被拒绝是最使人休头的事，这是所有推销人员都体验到了的。采取所谓“主动访问”的办法去开辟汽车销售，是有代表性的访问销售。作为推销员，根本没有未被拒绝过的人，恐怕连一个人也没有。销售的主要工作是回答顾客的“反对”意见，这样说并不过份。能够对顾客的“反对”意见解答得满意，这对推销员来说，确实是最需要的而且是很有意义的工作。可以说，顾客的“反对”正是销售的机会。

神谷的销售理论认为“车的需要是创造出来的”。接受这一理论的加藤诚之（神谷之后担任丰田汽车销售公司经理）则主张，推销员不是天生的，而是“培养教育出来的”。因此，他为把培养推销员的教育纳入科学化、系统化轨道做出了很大贡献。

4、丰田汽车销售公司、销售店与丰田汽车工业公司的“共存共荣”

丰田汽车销售公司及其所属销售店的惊人的销售能力是丰田汽车工业公司取得高速发展的原动力。三方有序的合作、“共存共荣”成为丰田汽车销售公司事业不断壮大的秘诀之一。在汽车工业发展的初期，当时普遍的认识都是生产第一，所以这种“共存共荣”的作法是不容易被接受的。尊重销售店的提法，也就是对买主即用户的尊重，从经商之道来说，这是完全正确的。这就是的销售店政策与外国车或日本其它制造厂商的丰田不同之处。

丰田汽车销售公司和销售店之间，在每年年初要互换一年的“销售辆数合同”。但是，在这种情况下确定的辆数，并不是由制造厂商单方面采取强制的作法，而是把各销售店所在地区的市场情况和所希望的辆数考虑进去，在三方协商基础之上确定的。这样决定的数量，对汽车工业公司来说，是“卖不出去的车不生产”的生产辆数，而汽车销售公司承担“凡生产出来的车就能完全销售”，同时，销售店作为“当然完全能销售出去的销售指标”来接受的。

这样在三方协商基础之上确定的生产计划，科学性较强，一旦在瞬息万变的市场面前出现了问题，也很容易找到协商解决问题的办法。例如，在发生销售不畅的时候，汽车工业公司立即就

对为什么销售不出去，以及车的结构、性能和技术进行研究。汽车销售公司就对价格、宣传手段和销售条件是否合适、市场动向如何进行研究。销售店也对本身在销售方面所做的努力如何进行分析 and 检查。

5、自我管理

丰田汽车销售公司认为，为了有计划地进行工作，应该经常保持身体健康。为了克服很容易产生的惰性，需要对自己的生活有计划地进行管理，这就是自我管理。富兰克·贝道卡在《我是如何在销售外交上取得成功的》一书中说：“因为卖货不高明而使销售工作失败的人不多。因为缺乏管理自己而失败的人不少。”推销员一天大部分时间在公司外边活动。因此，严格管理自己就是一件很重要的事情了。为此，丰田汽车销售公司专门制定了以下自我管理的方法。

6、作风扎实、敢打硬仗的推销员队伍

良好的教育和科学严格的规章制度为丰田汽车销售公司造就了一支素质高、能打硬仗的推销员队伍，通过他们卓有成效的工作，使得丰田销售公司的业务不断扩大。

1) 激烈竞争的丰田推销员

“汽车的需要是创造出来的”，神谷正太郎的这一名言已成为所有丰田汽车销售公司成员座右铭，甚至连它的竞争对手们——三菱系统的推销员也承认：“丰田精神已经彻底贯彻到丰田系统推销员中去了。”说这句话的三菱系统推销员曾感叹道：“丰田系统推销员不但人数多，而且他们都坚决相信丰田公司的汽车是最好的。他们卖出汽车后对买主的服务工作做得好，固定购买户又多，这些因素对于我们这些其他公司的推销员来说，都是难以赶上他们的。”

丰田汽车销售公司所属推销员队伍不仅人数多，而且素质高，按其他公司的评价“他们所有推销员，都用神谷的思想洗了脑筋”，从而使这支队伍具有非同凡响的创造力和战斗力。东京丰田宠儿经销店虎之门营业所新车科武藤春郎的事迹就是整个丰田系统推销员队伍的一个缩影。

- 2) 丰田推销员的激烈竞争，不仅表现在与其他汽车公司上，而且还表现在丰田汽车销售公司所属各经销店系统内部。这是因为：第一，丰田汽车各经销店经营那种品牌的汽车是由经销店自己决定的。第二，由于丰田推销员队伍力量强大，在许多区域内其它公司的推销员基本上没有什么作为，所以造成了丰田系统推销员一统天下的局面。武藤曾说：“我在跑外推销汽车时，碰到的竞争对手，也同样是丰田系统的推销员，当然也碰到过日产系统的推销员，而

其他公司系统的人则碰到的不多。在我负责推销的地段里，大概有十四五五个推销员，除丰田、日产两家之外，我觉得其他公司的人都不到这一带来推销。”

丰田系统内部的这种推销竞争主要表现在不同经销店所经营的品牌，性能、价格相同的车上。比如，对于同一个想买汽车的人，东京丰田宠儿经销店会劝他买“丰田 2 号”或者“光冠牌”，丰田经销店会积极向他推荐“皇冠牌”，而花冠牌轿车经销店的推销员又可能会对他说：“‘花冠’可省钱啊！”这种系统内部的推销竞争，对于提高丰田汽车在市场上的占有率是有好处的。丰田汽车各经销店之间不仅有彼此之间的推销竞争，也有相互间的推销合作，它主要表现在当顾客想要买的车不是自己经销店所经销的时候，每个推销员都会马上与经销这种品牌的经销店取得联系。武藤在谈到这种“互相串连”情况时说：“遇到顾客希望购买的汽车不是自己所经销的牌子，我就和丰田系统的其他特约经销店联系。我不会白白把这笔买卖让给日产等和我们竞争的公司去做的。”三菱系统的推销员也说：“各个丰田系统特约经销店之间确实在展开着激烈竞争，这是丰田系统的优点，而且他们彼此之间的横向联系似乎保持得很好。例如，东京丰田宠儿经销店的情报就传到丰田经销店和花冠特约经销店去。”由此可见，丰田系统的推销员在竞争的同时，与企业共存之的意识是多么强烈。

3) 推销员的推销“用具”

丰田系统推销员能在激烈的市场竞争中立于不败之地，不仅在于他们有强烈的竞争意识和使命感，而且还在于他们有着高超的推销技艺。“优秀的推销员不单纯靠说话，还要利用各种推销工具”，这句话已成为丰田系统推销员的一项“不可动摇的原则”。

东京丰田宠儿经销店教育科长青木久说：“基本上，顾客是凭借推销员这个人来购买的，但是从引起顾客兴趣这个意义上说，带有供推销时用的工具味道的东西是很多的。”他认为，推销“用具”的用处很多，主要表现在如下方面：

- (1) 难以用语言表达的地方，它能够讲得通俗易懂。
- (2) 可以缩短接洽生意的时间；
- (3) 唤起对方的注意和趣味；
- (4) 给对方留下深刻的印象和记忆；
- (5) 使人信任自己，感到可靠；
- (6) 可以弥补访问时态度生硬、推销技术不老练的缺点。促销用的小用具，大体可分为两种，一是丰田汽车销售公司专为推销员使用而制造的，二是推销员本人按自己的意图制造的。丰田汽车销售公司送给各经销店的工具有：样品目录、彩色样本，以及直接邮寄的新车展销会招待券之类，还有宣传杂志《汽车时代》、《汽车》和《汽车世界》、《反光镜》、《我的汽车》等，印有商标、标语的赠送顾客的礼品，如火柴、打火机、丰田小玩具、香

烟等。除以上这些一般宣传品之外，丰田汽车销售公司还印刷了下列这些供推销员用的印刷品：

《各种型号汽车推销手册》（为使推销员对新型汽车具有丰富的商品知识而编写的说明书）；《新型牌号汽车说明书》（关于新型牌号的详细技术说明书）；《修理说明书》（为技术人员编写的各种型号汽车的修理说明书）；《推销工作快报》（提供汽车行业的动态、新型车的最新消息。这种快报由丰田、丰田宠儿、花冠、奥特等各经销店分别发行）；《推销工作邮报》（与全国汽车推销员都有关系的报纸）；《推销工作报告》（访问计划表、活动日报、计划、记录、报告文件等）；《一周工作计划成绩表》（以计划为中心内容的工作计划与实际销车成绩相对比的工作表）；《p • 0 卡片》（兼作希望购买汽车的顾客以及车主的卡片）；（9）《推销员笔记本》（填写重要事项、用户意见、待办事项和计划等）

丰田公司提供这么多内容丰富的印刷品，使得推销员可以按照严密的计划来进行工作。丰田的这种独特作法是根据丰田汽车销售公司和经销店之间所签定的一年销售契约来考虑的。

在推销用具中，为了提高走访推销的效率，丰田公司还特别重视直接邮寄的广告和推销信。丰田公司使用的直接邮寄的广告作法与一般采用的直接邮寄广告不同，丰田公司把广告寄给客户之后，一定要登门拜访，不象百货公司那样寄出去就不闻不问了。而且为了给客户留下对邮寄者的印象，推销员本人还要附带写上一封亲笔信，如此周到的考虑，使丰田公司直接邮寄广告取得了和实际拜访一样的效果。

所谓推销信，是推销员亲自寄给顾客的信件。直接邮寄广告无论出自哪个推销员之手，内容差不多是相同的。但推销信是推销员本人亲自寄给客户的，因此它具有一种不同于直接邮寄广告的劝购力量。推销信主要是在推销员登门拜访而未遇到对方，或者拜访后仍需要进一步劝购时使用，另外，在请人介绍顾客或向他表示感谢时也使用。

“推销工具不应该是别人提供的，而应该是推销员自己去创造。”这已成为丰田公司的基本方针。丰田系统的推销员借助各种用具不断地研究和探索从各个角度、用各种办法去接近客户、推销汽车的办法，成绩显著，以至于人们公认：“推销工作要数丰田。”

3 . 推销员的推销定额制

丰田系统推销员卓越成绩的取得，还在于一系列激励推销员锐意进取的制度、规范的建立。其中推销员推销定额制的作用和效果是十分明显的。丰田系统的每个推销员都有工作量指标，即“销售定额”。这种销售定额按月下达给每个推销员，具体数量根据每个推销员的工作经验、推

销成绩以及对社会上车辆需求量的预测等因素综合而定。新推销员每月三至五辆，10 年以上的推销员每月十三四辆。丰田汽车销售公司研究中心在谈到给推销员规定推销定额的必要性时是这样解释的：“我们的企业是以追求利润为目的的。一切营业活动，都是根据盈利计划进行，它的成果是根据所取得的利润多少来衡量的。企业是作为一个社会成员而存在，一旦开始企业活动就要生存发展下去。这样就能把企业活动的结果，即获得的利润再还原给社会，对社会做出贡献。企业的社会使命，只有依靠获得利润才能完成，才能保证真正的繁荣。因此，根据企业所追求的目标——利润，要求每个推销员都分担这一使命，不消说是必要的。销售定额就是销售车数指标，它是每个推销员绝对要完成的数字。”

销售定额具体他讲是这样确定出来的。首先，丰田汽车销售公司以一年售车总量为基础与各经销店签署各店一年售车数量的合同，这一合同是经销店和丰田汽车销售公司根据各自通过市场调查对需求量作出的估计，再根据争取达到的市场占有率和利润计划得出的应销售辆数，通过双方对这些数字审核、调整、协调一致后签署的。一年售车数量合同签署后，经销店再把这一数字层层往下分解，它先算出所属营业所、课、股每月售车辆数，然而再具体分配给推销员每月销车辆数。

7、独具特色的销售责任区制

1) 责任区制的五大优点

前面提到，丰田公司的汽车经销店有丰田店、丰田宠儿店、丰田花冠牌店、丰田奥特牌店和丰田柴油机店五大系统。经销店是以“一个县一个店”的原则设立的，即实行店属责任区制。以东京丰田宠儿经销店为例，它经销的汽车种类有光环 2 号、光冠牌、光环货车、光环 2 号货车、丰田 S 牌和高级 S 牌，整个东京都地区就成了它的营业地区。

责任区层层往下细分，规定出每个经销店所属的营业所负责哪个经销地区，直至规定出每个推销员所负责的经销地段。比如，年轻推销员武藤属于东京丰田宠儿经销店虎之门营业所的成员。

丰田汽车销售公司在其规章中是这样说明责任区的作用和意义的：“要想每月始终能完成销售定额，就必须牢牢地控制住推销工作的地盘。推销员所负责的推销地段就是责任区。这个责任区是一块把肥硕的果实的种子——利益——撒在上面加以培植，可以获得大丰收的土地。”具体他说，建立这种责任区有下列五大优点：

- A、容易制定推销计划和访问计划；
- B、减少盲目外跑时间；
- C、容易了解、接近客户；
- D、几乎不存在公司内部竞争；
- E、易于进行自我评价和自我检查。

丰田公司还专门编写了一本《责任区访问法》，作为培训丰田系统推销员的一门课程。

8、别出心裁的宣传广告活动

丰田汽车销售公司有自己专门的宣传部门——销售扩大部，该部约有 80 名工作人员，他们创造性的劳动使丰田汽车锦上添花、光彩大增，为丰田汽车占领日本市场，乃至走向世界立下了汗马功劳。迄今为止，销售扩大部为改变人们对光冠牌汽车的印象而采取的出奇制胜的宣传手段仍作为宣传广告行业的成功经典范例而为后人津津乐道，这就是所谓的“彼坏性试验的宣传活动”。

提起广告宣传，制造者或销售者最常用的方法往往是不厌其烦地强调本公司产品的特点和优点，而销售扩大部在为丰田 2 号新型车做宣传广告时则打破这种常规，丰田公司本身不对它加以评价，而是委托第三者来评价。这些第三者包括五种职业者，有工业设计师、新闻记者、演员、市场销售评论家。广告公司经理，具有很强的权威性和代表性。在制作商业电视广告节目时，将五位有识之士与销售扩大部部长西村晃的对话实况录制下来，再原封不动地播出去。关于新闻广告也采取同样的方法，“五人座谈会”的意见也照登不误。西村晃说道：“关于产品更新后的丰田 2 号型车，因为有信心，所以采取了这种宣传方法。但是，基本上还是想表现一番丰田企业的姿态。”由于销售扩大部为扩大丰田汽车的销售量做出了很大的贡献，所以它在丰田集团内部很受重视。西村晃说：“在试制样品车阶段，销售扩大部要参加协商，特别是关于设计、内部结构、颜色等方面，都很注意听取我们的意见。”

五、丰田企业文化建设

作为一个世界性的大企业，丰田公司能够在竞争异常激烈的国际汽车市场上占据举足轻重的地位，除了在生产管理、经营和销售等方面有自己的优势和特点之外，还有一个不容忽视的重要因素，即丰田公司长期以来一直十分重视的企业文化建设。丰田企业文化的最大特点就是注重对人的培养和教育。它提出了“以人为本”，以“调动干劲”为目的的企业文化建设目标，着重在培养人材、搞好劳资关系、调动员工积极性和社团生活等四个方面真抓实干，取得了令世人瞩目的成绩。

1、丰田式的教育体系

石田退三在谈到关于培养丰田式人材时曾说过这样一段著名的话：“事业在于人，人要陆续地培养教育，一代一代地接续下去。任何工作，任何事业，要想大为发展，给它打下坚实的基础，

最要紧的一条是“造就人材。”

丰田汽车工业公司的企业内部教育在类型上大致分为三类：即通过工作来提高业务能力的教育（OJ 丁）、业余教育（）「J 丁」、发挥员工个人上进心（自我启发）的教育。丰田汽车工业公司通过丰富多采的形式从以上三个角度加强对员工的培养。其中“个性对口鉴定制度”和“自己申报制度”极富特色，它可以使员工最大限度地发挥个人的才能。

所谓个性对口鉴定制度，原来是上级对下属工作适应性所做的鉴定，但在丰田汽车工业公司方面，不仅由顶头上司给做鉴定，同时还要参考其他部门的领导和职员的意见进行鉴定。例如，股长要提升为课长时，除了顶头上司给鉴定外，还要从其他部门选派出 5 人，对他进行领导能力和观察问题能力等 20 多项内容的测试和鉴定。在丰田汽车工业公司内部，这叫作“人缘投票”。

自己申报制度的内容是，在每年年初让每位职工定出一年的工作指标。到年度末检查已完成了多少，并就自己是否适应现在工作岗位等问题向上级汇报。

此外，特别值得一提的还有“pT 活动”。所谓 PT，是 Personal Touch（个人接触）的简称，即“个人和个人相互接触”的意思。这是 1970 年（昭和 45 年）以后建立的制度，具体做法是，选出一位前辈，把他确定为新参加工作的职工的“专职前辈”，这位前辈就工作、生活、同朋友、上级的关系等问题对新职工进行指导教育，使其尽快熟悉和适应工作环境。由于这一作法成效非常显著，所以公司以后把它加以制度化。“前辈”需具备任职资格，从到公司工作五六年的骨干中选拔，并需经过“技能训练课程”（WS 丁幼教育之后，才能被任命为“前辈”。受训方式由讲课和讨论组成，其内容涉及人生观、工作责任、礼仪等。

另外，还有一种“领导个人接触”制度。这是对工长、组长、班长施行“协助者”的教育，是一种进行“商谈”的训练。比如，一个班长一到车间，就管理指导实际业务。他既是车间的前辈，也是协助者；是质量管理小组的领导，又是降低成本运动的推进者；同时还是“动脑筋创新”建议的汇总者。这一制度，使企业管理人员得到了多方面的锻炼，既掌握了系统的技术知识，又有车间人事管理的经验，从而培养了一支高素质的企业管理人员队伍。

总之，丰田汽车工业公司的人材培养在形式上大体上可分为工作岗位上教育、正规教育（实习、进修）、非正规教育（俱乐部活动等）。

2、生动活泼的社团活动

在丰田的教育体系中，非正式教育占有非常重要的内容。这类活动在丰田被称之为“人与人之间关系的各种活动”。由于它是以非正式形式（不固定形式的做法）设立的，所以它的方向、方法也多种多样。它的特点在于把一般单纯由“福利保健”部门处理的事情，作为“培养人才”的基础而纳入到职工的日常生活之中，这是从看似简单、平常的经验和理论中推导出来的“生活

智慧”，是一种非常自然而又极富成效的寓教于乐活动。这种非正式教育，亦即社团活动主要包括以下几个方面内容：

- (1) 公司内的团体活动。
- (2) 建立快活的宿舍运动。
- (3) 丰田俱乐部活动。

其中，公司内的团体活动就是以某种线索、媒介为依据而建立“亲睦团体”。比如按照籍贯、毕业学校、工作单位、兴趣爱好、进公司年限、职务等条件可以组成各种不同的团体。而且，所有职工都可以选择参加几个团体。如按籍贯划分，有某某同县会；按毕业学校划分，有某某同学会；按工作岗位划分，有某某部、某某课会；按职位划分，有部长会、课长会；按学历划分，大学毕业生有丰进会。另外，如果按个人爱好划分，又可参加运动部会（如网球、棒球及其它）和教育部会（包括围棋、诗歌等）。

一般每个人都参加五六个团体。比如，如果是二个大学毕业生，他就属于同县会、同学会、课部会、职务会、丰进会 5 个团体，如果又参加了运动部会、教育部会，那他就属于 7 个团体了。每个人一周一定要参加这种社交聚会一次。通过参加这些聚会，既开展厂社交活动，又有了互相谈心的机会。公司为这种聚会提供、准备了体育馆、会议厅、会议室、小房间等设施。职工用个人的会费成立各种团体；领导人由选举产生，并且采用轮换制，所以每个人都有当一次领导人来发挥能力的机会。不管社团的规模大小，要正常运转就需要组织者必须具备判断能力、计划能力、宣传能力、组织能力等，丰田对社团活动寄予的期望之一是培养员工的组织能力、领导能力。这些团体都有一个共同的目标，即把这些活动作为会员之间相互亲睦、相互启发、有效地利用业余时间（自由时间）、不同职务的会员相互交流的场所，开会时，会员脱去公司的制服，作为一个社会人、一个社交的人来参加聚会。据说，在丰田汽车工业公司，这样的聚会一年要举办近 3 万次。公司 4.5 万名职工，通过参加这种聚会，体验了与平常工作意味不同的社交活动，普遍树立了只有企业繁荣，“公司内团体”才有发展的信念。

丰田的主要团体有：男子团体包括丰养会，由丰田工业高等学校毕业生组成（5 000 人）；丰进会，由大学毕业生组成（1500 人）；丰生会，由高中毕业生组成（8000 人）；丰隆会，由被提拔的公司职员组成（1.5 万人）；丰荣会，由自卫队退伍人员组成（2400 人）；丰泉会，由高等专科学校毕业生组成（520 人）；丰辉会，由短期大学毕业生组成（300 人）。女子所属团体有绿色俱乐部，由大学毕业生组成（270 人）；绿色会，由高中毕业生组成（2700 百人）；若叶会，中学毕业职工；若草会，被提拔的职工。除此之外，还有以全部职工为对象的车间娱乐部，全体女职工参加的女子部、同县会、同学会等。

丰田公司的俱乐部活动是在作为保健设施建立的保健部的教养部会、女子部会、运动部会、车间休养部会的指导下进行的，这些会被总称为“丰田俱乐部”。“丰田俱乐部”的活动是非正式教育活动的组成部分，它的活动和“公司内团体”活动同时并进；“公司内团体”搞的是个人本位的活动，而丰田俱乐部的活动则是使公司内团体从横的方面联系起来。同时，它还发挥把公司内团体的活动和外部社会联系起来的作用。

另外，公司还有“全天候型”体育中心，设有田径运动场、体育馆、橄榄球场、足球场、网球场、室外摔交场、射箭场、室内游泳池、射箭比赛场；垒球场、硬式棒球场、软式棒球场、训练集体宿舍等，应有尽有，供员工开展丰富多采的体育活动。在各工厂和研究所还附设有体育馆、柔道场、剑道场、田径赛场、棒球赛场、网球场、排球场等。公司的各类体育活动很多，如综合运动大会、长距离接力赛、游泳大会、夏令营等，每月几乎都有一次活动。在这些活动中，总经理、副经理、董事等领导干部，只要时间允许都要参加，以体验和分享。

3、好产品，好主意” — 丰田企业员工独创精神的集中体现

开展企业文化建设的根本目的是调动员工生产和参与管理的积极性及首创精神，使他们牢固树立以厂为家、与厂共存亡的意识，以极大的热情和充沛的精力投身于工作，以使企业的生产和经营永远保持旺盛的生命力。丰田公司开展的一系列旨在使员工树立主人翁意识，调动他们参与企业管理和技术革新的活动，极大地调动了职工的热情，取得了很好的收益。丰田英二总经理曾这样说道：“这些工作的改进，正是近年来所大力提倡的，作为职工参加经营的一环，已被全体职工四万五千人所接受。在欧美等国家，无论如何，也不能指望职工能发挥这样精力旺盛的干劲。这可能是因为它们采取与日本终身雇佣制度不同的短时雇佣制度的关系。总之，如果不能有一种‘干劲’，这种企业努力是不能持久的。”“好产品，好主意”活动是上述一系列活动中成效最为显著的一个。这一活动源于自丰田佐吉以来的传统。

“好产品、好主意”正是丰田历代领导人追求物美价廉经营思想的结晶，而它的直接出现则源于50年代丰田公司从美国福特汽车公司借鉴来的“动脑筋创新”建议制度。从1954年起，这一口号被用横写的萤火揭示牌悬挂在厂内，在厂内的马路上也到处悬挂着这一口号的标语牌或横幅。一位外国人曾发出过这样的惊叹：“在芝加哥机场，向导牌一定挂在越过人头的上空，使人看得清楚。所有的机场也都采用这个方式，你们厂的萤火揭示牌也类似这种作法。”后来，“好产品好主意”逐渐成了“动脑筋创新”建议制度的代名词。

“动脑筋创新”建议制度不仅作为一种管理手段取得了可观的经济效益，更为重要的是，它作为

一种企业经营哲学，使得个人对企业的责任心、敬业精神乃至个人的能力、才华得到了尽情的展示和发挥，特别是为有兴趣“致力于科学”的人们提供了一个充分发挥自己能力的机会和场所。

4、以相互信任为基础的劳资关系

劳资关系是否融洽，直接关系到企业的生存和发展。丰田公司在其长期的生产经营实践活动中，逐步建立和完善了以相互信任为基础的劳资关系。

丰田工会颁布了以在合作、信任的基础上维持工人利益的如下 4 条纲领：

A、维持和改善劳动条件；B、进行自主的、民主的经营管理；C、工人生活的稳定和企业的发展是相辅相成的两个方面；D、以友爱和信义为准则，谋求相互信任。劳资双方还采取了一系列措施加强相互间的信任和理解，如定期举行车间恳谈会、劳资恳谈会、劳资协议会，商讨出现或可能出现的问题与矛盾，尽量使矛盾在萌芽的初始阶段得以解决。因为双方都明白，如果问题已经发生或激化了再解决便为时已晚了。丰田公司在每年春季的工运中之所以能够取得“一次答复”的成功，主要得益于在上述基础之上建立起来的劳资信任、合作关系。

欲纵横市场，
应先掌握市场营销环境！
祝各位致胜千里！

重磅特辑分享—
向市场部英雄(诸葛亮)致敬！
祝福大家身心愉快！