

《新丰田生产方式》

图书基本信息

书名：《新丰田生产方式》

13位ISBN编号：9787810972772

10位ISBN编号：7810972774

出版时间：2008-8

出版社：门田安弘 (Yasuhiro Monden)、王瑞珠、李莹 河北大学出版社 (2008-08出版)

作者：门田安弘

页数：467

译者：王瑞珠,李莹

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《新丰田生产方式》

前言

日本制造业的国际竞争力，不管怎样说，还在于其生产过程的实力。而一直引导它的是丰田汽车公司的“丰田生产方式”。这一生产方式于20世纪80年代作为日本式经营方式的典型被传播到了全世界。丰田汽车公司自20世纪90年代之后，仍然继续保持着不衰的国际竞争力，取得了超常的效益。尤其是从进入21世纪直至现在，每年都不断刷新过去的最高利润指标，实现了超过1兆日元的纯利。它的重要驱动力之一就是丰田生产方式。这种业绩之所以成为可能，就是因为丰田生产方式自上世纪90年代之后仍在不断地“进化”。因此，此次出版的《新丰田生产方式》一书，就是将丰田生产方式的全貌、竞争力、研究成果从其背景中加以理论化阐述并进行系统说明的著作。实际上，作为学术界人士的作者所做的关于丰田生产方式的主要工作，就是丰田生产方式理论方面的分析与系统化。读一读作为这部著作基础之作的英文版Toyota Production System开篇刊载的大野耐一先生所撰前言（作为《原著出版赠言》再次收录入本书），就会清楚先生期待于作者的就是将丰田生产方式理论化。这种理论化是如何进行的，详细情况将在本书的《后记》中阐述。因为出版了英文版的Toyota Production System（第一版1983年发行），作者于1984年被授予了日经·经济图书文化奖。这本书的日文版，于1985年由讲谈社出版。从此之后，因为英文版的第三版（1998年发行）至今仍继续被广为阅读，以致被称为“准时生产的经典”（JIT Classic）。然而，因为作者工作繁忙，日文版的修改与增补没能完成，造成了绝版近10年的时间。此次，本书的出版问世，总算完成了作者使命的一部分。

《新丰田生产方式》

内容概要

详细地调查，以及精辟、准确、全面丰富地讲解和论述如此综合性、大规模的丰田生产方式的书籍，除了这次作为中文版出版的门田安弘先生的这本书之外，就别无其他了。在这本书中，不仅介绍了丰田生产方式的概念，而且完整地构筑了它的要素技术的体系，并进行了精辟、详尽的论述……世界上对丰田生产方式抱有兴趣，从事生产管理设计、运作和研究的大多数人，都从门田先生的著作中学到了丰田生产方式方面的知识。我本人作为生产管理方面的研究人员，也多次阅读门田先生的日文著作和英文著作，获得了很多启迪。

《新丰田生产方式》

作者简介

门田安弘（Yasuhiro Monden）日本目白大学管理学院院长、教授，筑波大学名誉教授、学术博士（筑波大学），门田经营会计研究所理事长（<http://mondeninst.hp.infoseek.co.jp/>）。专业领域：生产管理、管理会计、经营财务论、企业经济学。

毕业于日本关西学院大学，神戸大学研究生院经营学研究学科。历任日本爱知大学法经学部讲师，大阪府立大学经营学部副教授，筑波大学社会工学系教授（1983~2004年）。其间，历任美国密歇根大学客座研究员，纽约州立大学布法罗分校客座准教授，加利福尼亚州立大学客座教授。曾作为日本国际协力事业团（JICA）的派遣专家在新加坡进行丰田生产方式的技术指导（1987年），在泰国进行战略成本的技术指导（1988年）。注册会计师考试第二届考试委员（2000-2003年），生产与运作管理学会（POMS）理事，美国会计学会管理会计分会理事（1986~1989年）。

主要著作

Toyota Production System, 1st edition, Industrial Engineering and Management Press, 1983.（被授予第27届“日经·经济文化奖”）

Toyota Production System, 3rd edition, Engineering and Management Press, 1998.

《日本管理会计》，能率出版社，1989年。

《降低成本系统：目标成本与成本改善》，能率出版社，1996年。

《日本的成本管理》，帝国大学出版社，2000年。

书籍目录

前言 门田安弘原著出版赠言 大野耐一丰田生产方式的诞生、发展与引进李莹、王瑞珠第 部 总体系——丰田生产方式的构思第1章 丰田生产方式的体系1 本章的目的2 生产方式的基本目的3 准时生产4 看板方式5 对生产进行微调的方式6 均衡生产是丰田生产方式的基础7 缩短作业切换时间8 有效设计设备布局9 实现作业标准化10 自恻化——防止产生不合格品的装置11 改善活动——丰田生产方式的基础要件12 丰田生产方式的要点第 部 子系统——丰田生产方式的柔性构造第2章 看板方式的技术与应用1 通常的生产方式与丰田生产方式的不同点2 不需要仓库的看板方式3 自如运用各种看板的技术4 生产指示看板的两种使用方法5 生产指示看板的最大滞留枚数6 看板方式的规则7 处理紧急事态的其他形式的看板第3章 企业集团中外协订货看板和顺序计划表的应用1 企业集团中看板方式的应用2 提供两种信息——每月信息和每日信息3 利用看板的后补充方式4 根据顺序计划进行的顺序拉动方式5 存放场的大小和零部件的种类、尺寸6 顺序计划表在供货厂家的使用方法7 日本政党对丰田生产方式的批判8 公正交易委员会的指导9 丰田汽车公司是如何应对的10 订货厂家内部外协订货看板的处理方法11 购入零部件的库存量12 供货方式以及供货循环的实例13 看板方式与适应非常事态的体制第4章 均衡生产——迅速应对需求的变化1 均衡生产的概念2 总量均衡3 按品种的数量均衡和三个均衡化概念4 均衡生产的两个阶段5 均衡生产的要点6 支撑均衡生产的挠性机械7 看板方式同MRP的比较第5章 供应链管理信息系统——将丰田汽车公司与销售商以及零部件厂商连接起来1 销售商与丰田汽车公司之间的信息系统（订货登记系统）2 丰田汽车公司与供货厂家之间的信息系统3 供应链管理信息系统4 零部件的运送方式第6章 缩短生产过程时间1 由于缩短时间而体现的四个优点2 狭义生产过程时间的构成3 通过“一个流”生产缩短加工时间——超越福特方式的“看不见的传送带”方式4 丰田生产方式的工厂工序5 通过小批量生产缩短加工时间6 缩短等待时间7 缩短搬运时间8 更为广义的生产过程时间及其缩短方法9 工厂自动化应该具有的方法第7章 缩短作业切换时间的概念与方法1 缩短作业切换时间的效果2 缩短作业切换时间的四个概念3 作业切换的方法第8章 标准作业——由最少的劳动力进行的生产1 标准作业的目的与三要素2 确定标准作业的各项要素3 在成功背后实施生产方式的关键第9章 设备布置和多能工——创造灵活的工作场所1 为了“少人化”的设备布置和多能工：灵活地应对需求2 U字形设备布置的主要优点3 培养多能工，实现少人化4 通过工作岗位轮换制培养多能工5 美国与日本对比——考虑多能工的有无第10章 改善活动——少而精的实现1 消除生产效率与人性化管理间的冲突2 无效作业和有附加价值的作业3 作业改善和设备改善4 推进自恻化时的问题和方针5 作业改善中的尊重人性6 合理化建议制度的真正目的和优点7 同看板方式表里一致的改善活动8 Qc小组的构成与课题9 技能系列的新人事制度第10章 补论 现场改善的详细分析方法1 前言2 多工序操作现状分析的各种概念3 设备与人的实际状态图4 改善结果综合业绩评价的尺度第11章 通过自恻化实现的质量保证1 丰田汽车公司质量管理活动的发展2 统计质量管理的界限3 带人字旁的自恻化4 实现自恻化的技法5 目视管理6 日本式的全面质量管理第12章 交叉职能管理1 由职能管理会议运作的丰田汽车公司管理系统2 所谓质量保证的职能是什么3 所谓成本管理的职能是什么4 认识各部门对职能管理的贡献5 交叉职能管理的组织6 交叉职能管理的运作第13章 成本改善1 成本改善体系的意义2 分产品的成本改善3 分期、分部门的成本改善4 成本改善目标值的核定方法5 基于“方针管理”的成本改善方法6 通过丰田生产方式进行的现场改善活动7 成本改善差异的测定与分析第 部 计算支援体系第14章 车种投入顺序计划的方法1 怎样按顺序把各车种投入混流装配线2 管理装配线的两个目标3 目标追踪法4 丰田汽车公司的实际方法第15章 新顺序计划法和若干相关方法1 目标追踪法新的发展形态2 为了实现均衡生产的新顺序计划法3 运用人工智能（AI）的车辆投入调度4 消除产品之间生产过程时间差别的方法第16章 看板枚数的确定1 作为库存管理方式的看板方式2 定量生产指示方式的看板枚数3 定期生产指示方式的看板枚数4 不变更看板枚数变更生产过程时间的方法5 监督人员对看板枚数施加的影响6 与外协订货看板有关的定期生产指示方式第16章 补论看板枚数计算公式安全系数的求法——学习传统的库存管理模式1 前言2 定量订货法模型3 定期订货法第17章 看板支援信息系统——从MRP到电子看板1 丰田生产方式受到信息系统的侧面支援，2 材料需要量计算子系统3 看板基准计划子系统4 工序负荷计划子系统5 传票发行子系统6 电子看板：应对较长的搬运过程时间7 实绩收集子系统和实绩变化子系统第18章 看板方式的实际情况1 前言2 冲压生产线的三角板和材料请求看板3 通过“包租车方式”要求零部件4 通过看板管理工具、夹具5 发动机的顺序领取和由看板方式进行的领取6 用“一个流”对应多品种、小批量生产7 伴随着经济发展出现的物流上的几个问题8 看板方式的核查清单9 作为分权管理系统的看板方式第19章 看板回收枚数的均衡化1 看板枚

《新丰田生产方式》

数均衡化的障碍2 看板的均衡回收与进货批次的关系3 看板回收时点的均衡计划4 生产现场中看板箱的窍门5 外协订货看板分拣室（邮局）的构造第20章 面向消费者的电子商务1 前言2 供应链的概念3 价值链的概念4 丰田汽车公司的BtoC（面向消费者的电子商务）5 Gazoo与网络销售代理商的竞争6 应用互联网直至完成订做车7 汽车的订单生产之路第 部人性化的生产方式第21章 准时生产方式中的尊重人性1 通过人体工程学实现对人性的尊重2 为实现尊重人性的传统准时生产方式3 工序改善4 作业负荷客观评价手段的必要性5 结论第21章 补论 装配作业负荷的定量评价方法（TvA1）1 模型2 TVA1模型在装配工序的应用3 作者对此模型的评价第22章 自律分割生产线的激励性与生产效率1 微型生产线为什么能提高士气和生产效率2 传统装配线存在的问题3 按功能划分的自律生产线的构造4 自律分割线的优势第23章 汽车厂的单元生产方式——乌德瓦拉工厂的沃尔沃生产方式1 前言2 乌德瓦拉工厂沃尔沃生产方式被开发的理由3 乌德瓦拉工厂的布局与作业组织4 装配方式一：在两个工作站移动装配一辆车的方式5 装配方式二：将一辆车固定在一个工作站的装配方式6 员工的装配能力、间接作业能力、领导力，按比例增加的工资7 管理职务与员工构成8 新的生产革新体现在何处9 沃尔沃生产方式的继承第24章 传送带生产方式与单元生产方式的效率比较1 单元生产方式的定义与欲讨论的问题2 传送带生产线方式与单元生产方式的效率比较3 系统损失与平衡损失4 系统损失的原因5 流水线方式的作业分配方法6 单元生产方式的作业分配方法7 单元生产方式中的系统损失和平衡损失8 从损失时间的角度进行生产线方式与“船坞”方式的综合比较9 成本方面的效果比较第25章 微型利润中心方式与丰田生产方式的关系1 微型利润中心为什么与JIT方式有很大的相似性2 JIT生产方式与MPC方式的比较及其共同优点3 通过单一目标——利润目标给MPC成员赋予积极性4 更大范围的授权5 目标利润展开6 MPC的损益计算公式7 另一种形式的微型利润中心8 部分最佳化与整体最佳化9 JIT方式是MPC会计核算的必要条件10 MPC会计核算产生削减过剩库存的动机11 结论第V部 丰田生产方式的引进第26章 丰田生产方式的引进程序1 准时生产的理想模式与引进程序是两个不同的问题2 准时生产的引进方法3 引进准时生产的事例研究后记——通过规范的事例研究构建规范模型的方法参考文献译后记

第一部 总体系——丰田生产方式的构思第1章 丰田生产方式的体系1 本章的目的丰田生产方式，亦称丰田生产体系，或称准时生产方式，由丰田汽车公司开发、推广，1973年石油危机之后被众多的日本企业所采用。该生产方式的主要目的是通过改善活动消除隐藏在企业里的种种浪费现象，从而降低成本，提高效益。正是在低速增长时代，丰田生产方式以独特的方法谋求降低成本，并由此提高了效益。这是一种彻底消除库存浪费和劳动力浪费的方法。称它是一种新的革命性的生产方式，恐怕也不会言过其实。这种生产方式，是继泰勒生产方式（科学管理法）和福特生产方式（大量装配线方式）之后诞生的生产方式。在本章，我们将讨论一下这种生产方式的基本目的是什么，怎样生产产品，尤其是从什么地方可以看出日本的创新方法。进而，通过阐明它的基本理念和目标如何与实现这些目标所使用的手段、方法相结合，把该生产方式的框架看做一个体系来探讨。

§2 生产方式的基本目的（1）最终目的是通过降低成本产生效益丰田生产方式是生产产品的合理方法。这里所说的合理，意味着它对整个公司产生效益这个最终目的来说是行之有效的方法。为了实现这个最终目的，丰田生产方式将降低成本作为基本的第一位的目标。降低成本的目标，换句话说，也可以称之为提高生产率的目标。为了实现这个基本目标，应该彻底消除生产中的浪费现象（过剩的库存和过剩的人员等）。这里所说的成本概念是非常广泛的。如果从本质上说，它指的是为了实现利润应从销售额中扣除的过去、现在、将来的所有现金支出。通常所说的“原值”就是成本。所以，丰田生产方式中所说的成本，不仅仅是制造成本，而且还包括销售费用、一般管理费用以及财务费用。（2）消除制造过剩的浪费。降低成本丰田生产方式，主要着眼于消除浪费，降低成本。下面，按图1.1对此加以说明。制造现场中的浪费，第一个层次是过剩的生产能力的存在。例如，过多的人员。过剩的设备。过剩的库存。人员也好，设备也好，材料也好，产品也好，若是超过必要的限度，只能会提高成本。例如，过多的人员，会发生不必要的劳务费；过剩的设备，会发生不必要的折旧费；过剩的库存，会发生不必要的利息支出。进而，由于这些浪费的缘故，会产生第二层次的浪费，特别是在工序中人员过多的情况下，每个生产循环中本来就经常或多或少出现空闲时间（等待时间），而为了避免等待就生产出了多余的产品。这就产生了第二层次的浪费——制造过剩的浪费。在丰田汽车公司，制造过剩的浪费，在几种浪费当中被视为最大的浪费。所谓制造过剩的浪费，就是制造现场的工作进展过度，在本来必须等待的时间里，做了“多余”的工作，结果在生产线后面和中间堆积了多余的库存。这就是第三层次的浪费——过剩库存的浪费。如果发生搬运、重新摆放这些库存的作业（实际上是搬运浪费），制造过剩的浪费就会愈加难以发现。实际上，正是因为存在产品过剩，反过来才需要过多的人员。如果存在过剩库存，就会产生下述第四层次的浪费：如果库存在现场容纳不下，就要建设仓库。雇用将库存运到仓库的搬运工（搬运浪费）。给搬运工每人买一台叉车。为了防止产品在库房锈蚀和管理库存，就必须增加人员。需要清除锈蚀和修复损伤产品的人员。为了随时掌握多种库存的数量，管理部门需要相当数量的工时。需要使用计算机管理库存的人员。所有这些第一层次、第二层次、第三层次以及第四层次的浪费，都会增加直接材料费、直接劳务费、间接劳务费、折旧费、一般管理费，从而增大成本。于是，削减第一层次浪费的重点——过多的人员是最重要的。因此，首先要解决让作业人员的“等待时间”变得不管是谁都能清楚地看到的问题。如果过多的人员的浪费作为等待的浪费能清楚地显现出来，此后作业的重新分配、减少冗员就成为可能。这就意味着削减劳务费用，进而降低第二层次、第三层次、第四层次的浪费产生的追加成本。正如以上各阶段所看到的那样，抑制制造过剩是极其重要的。因此，全部工序与销售产品的速度同步地制造产品就成了丰田生产方式作为生产管理专门知识的中心课题。这项专门知识就是丰田生产方式的结构。（3）数量管理、质量保证和尊重人性虽然降低成本是丰田生产方式的重要基本目标，但是为了实现这个基本目标，还必须同时实现其次要目标。所说的次要目标是如下三个：能够适应数量、种类两方面每天及每月需求变化的数量管理。各工序只向后工序供应合格品的质量保证。为了实现降低成本的目标，在利用人力资源的范围内，必须同时重视对人性的尊重。这里应该强调的一点是，这三个次要目标不能各自独立存在，而且各个次要目标如果不能影响其他次要目标以及降低成本的基本目标（主要目标）的话，也是不可能实现的。次要目标不实现，主要目标就不能实现；主要目标不实现，次要目标也不能实现，这就是丰田生产方式的特殊性质。这些目标，都是该生产方式的产物。也就是说，丰田生产方式把提高生产效率（降低成本）作为最终目的和指导性的概念抓住不放，并着眼于各项目标的实现。在详细研究丰田生产方式的内容之前，首先按顺序浏览一下该生产方式，所以请参看图1.2。在这幅图中，描绘了

《新丰田生产方式》

丰田生产方式的产物和效果（成本、数量、质量、人性），同时也描绘了它的条件和构成要素。（4）准时生产和自働化物品（不停滞地）连续流动，或者对市场上数量和种类两方面需求变化的弹性适应，要通过两个重要概念的实现来实现，这就是准时生产和自働化。这两个概念应该称为丰田生产方式的两大支柱。所谓准时生产，基本上意味着将必需的产品，在必需的时候，只生产必需的数量。所谓自働化，概括地讲，可以解释为自动监视和管理不正常情况的手段。自働化，就是防止不合格品从前工序流入后工序，不使后工序造成混乱，并以此保证准时生产（参看图1.2左下部）。

后记

2008年5月8日，一个原本极普通的日子却变得令人瞩目和难以忘怀。就在这一天，中国人在地球第三极——珠穆朗玛峰顶完成了奥林匹克圣火传递，创造了“圣火耀珠峰”的豪迈壮举。也是在这一天，河北大学出版社收了日本目白大学管理学院院长门田安弘教授的电子邮件：先生已正式在《新丰田生产方式》中译本第三版的《出版协议》上签字。此举意味着这部被誉为“准时生产方式经典”（JIT Classic）的权威著作即将在中国付梓，并且很快就会与广大的读者朋友们见面了。丰田生产方式亦称精益生产方式，已经成为全球各国、各地区、各行业以及各企业共同关注的热点和竞相效仿的对象，成了其不懈追求的主流管理方式。目前，中国的经济是世界上发展最快的，这是不争的事实。为了使已经成了世界制造业大国的中国成为名副其实的制造业强国，开拓一条真正符合中国实际的精益管理之路就成了必然的要求。我国企业管理学术界和实业界学习研究、借鉴导入丰田生产方式的活动正如火如荼地展开，相信中国企业管理业界的有志之士一定能像将奥运圣火在珠峰点燃的中国健儿们一样，“吸收人类的文明成果”，结合中国本土实际，创造出中国式精益管理的奇迹。《新丰田生产方式》中文版第三版（第一版2001年，第二版2006年）是按门田安弘先生2006年由钻石社出版的日文新著翻译而成的。门田先生对他在美国管理与经营出版社（Engineering & Management Press）出版的Toyota Production System一书中保留下来的章节进行了全面的修改，在各章中引进了新的研究成果，删除了若干章节，又增加了10章新的内容，从而创造性地丰富了新的发展体系。该部新作的显著特点是将丰田生产方式最新的东西以在实践中能够应用的形式呈现了出来。这也恰恰符合丰田生产方式的创始人野耐一的名言：“丰田生产方式必须不断改进，以应对国际市场的激烈竞争。”

《新丰田生产方式》

编辑推荐

《新丰田生产方式(第3版)(精装版)》由河北大学出版社出版。

《新丰田生产方式》

精彩短评

- 1、老师推荐的是第二版，但是没货，所以买了第三版，哈哈，很好的一本书，质量也很好~~PS：买书一般都首选卓越的~~
- 2、基本上是我在国内看到的tps管理书籍中，比较贴近中国人阅读方式。但是tps本身太复杂，所以收获有限
- 3、尤其是看板讲的非常好。
- 4、门田先生作为大野耐一的弟子，深得丰田生产方式的精髓：从现场中来到现场里去。并且作为在北美传播使者之一，又进一步探索在不同国度不同企业文化推行丰田生产方式的困难与乐趣，为准备导入精益生产的企业以及管理者提供了不可多得的实战经验。
- 5、这是我看过的关于丰田式管理最全面的，内容不错，可以好好学学
- 6、很好的书，我信赖的网上书城
- 7、写的很好，是本很好的教科书，唯一的遗憾是书本纸张比较薄！
- 8、买来送同学的，没有反馈信息
- 9、内容比较多，很系统。要是买平装的就好了，精装的书翻着没手感。
- 10、在现代生产管理方面，没有一种理论能像TPS这样对生产管理造成如此大的影响。tps采用逆向思维的方式，改变了过去由前工序向后工序送货的推动式生产方式，而该有后工序到前工序取货的拉动式生产方式。是对传统生产管理方式的颠覆！
- 11、丰田管理的书我买了不下7本大野耐一的《丰田生产方式》是必读的，但细节透露不多，只有一个笼统的印象。门田安弘《新丰田生产方式》是我见过最好的一本，逻辑和组织较强，而且更具体，可操作性更强，但也不容易理解。建议先读门田安弘《丰田现场管理方式:丰田巨额利润的秘密》内容较为松散，字表达和内容通俗易懂，每一篇都是一个知识点，但没组织成体系。
- 12、价格和当当差不多，这个价格也就这种纸的厚度。
- 13、随便看看。。。
- 14、和工作相关~同事们经常传阅~只有我花钱买了啊。。现在被传丢了。。。心痛~

1、以前听过介绍说丰田是零库存，仅限于是个传说，并没有了解过多少。后来在服务丰田的过程中，也并没有看到传说中的零库存。到后来在火车上跟陌生的旅伴们讨论起TPS，才想到在图书馆借了书。全书基本上是围绕着丰田的生产方式体系来展开，以“一个流”思想展开的均衡生产。其企业的目标：以减少库存为中心，杜绝一切浪费，尽可能减低成本。主要分为三部分：JIT，看板，自动化。（注：自动化的“动”应该是人字旁的，但打不出）鉴于我看书的选择性，对于部分内容并没有深究，这章读后感不会安装书中的结构编排去写。但会对个人的兴趣点去归纳。另外，写笔记的时候，因为借阅期到了，要还回去，所以内容都是凭记忆写，可能不大准确。本次读书的教训是：应该边读边记笔记。其实上述三个部分，书中并没有很明确地分开来写，作者对文章的结构把握不够，会说着IT系统的时候突然来一段看板的运用。而且这三个部分就是服务于“一个流”思想，难以分清。1首先重点介绍看板方式。1.1看板是丰田特有的一种库存管理。每个月销售部门从运营商得到下月的预测产量，由生产部门制定生产计划。而每周销售部门都会更新一次销售量，而看板方式的目标之一就是在实际生产中，微调生产计划（控制在10%内），从而能够“在必要的时候只生产必需的量”。另外，看板方式的创造思维来源于后工序拉动前工序生产，由大野耐一提出。具体来说就是由后面的工序需要多少的量，就会发多少看板向前工序下订单，而前工序根据看板来生产以满足后工序，一直运作就会形成一个流的运作。也算是市场决定生产的一种形式。书中多数是以福特工厂作为对比，假如像福特以顺序的传送带来生产，一旦发生停产，后面的工序基本上不能运作，这样整个系统的损失就会非常大。而以看板方式来运作管理的话，即使前工序发生故障停止了，后工序也不会有太大的影响。为什么这样说？这个就要牵扯到库存了。1.2库存被丰田认为是浪费的根源。事实上零库存丰田现阶段无法达成。那丰田的库存又是怎样的呢，如何用看板来管理呢？回答1.1最后的问题，是因为前工序与后工序直接，是存在库存的，该库存被称为安全库存。只要前工序的故障能够在安全库存用完之前修好就可以不需影响后续工序。所以安全库存是显示该工序的管理能力。而各管理人的目标是要把安全库存降到最低。安全库存的计算通常是通过现场班长等根据经验和公式计算的，并不是一成不变。至于安全库存是包括很多的因素，比如说生产时间、送货周期、送货时间等等。1.3看板的运行分为内部和外部的。内部的就是说工厂内各工序，而外部就是外部的供应商。看板的形状有三角形的铁片，也有过塑后的纸片。上面承载着各类信息，包括需求部门，番号，供货者，卸货地点等等。如果几个工序都在同一条线上，工序之间的间隔时间都几乎是连续的，那可以认为这几个工序只需要同一样的看板。而对于外部的看板，通常是使用网络系统进行通知。如一些零部件厂，可以通过订单网络中心进行采购。而也有通过订单邮件发送来采购。当然也有比较先进的，比如说某些零部件一旦缺少，就会使用电子扫描装置把零件的信息扫描，然后供货商也会即时收到订单信息。1.4看板对于供应商而言是恶魔吗？丰田的库存由于看板方式的运用得以讲到最低，但是在外界认为，那是丰田把库存的压力转嫁到供应商去。比如说：要控制低库存，同时满足大量多品种的生产，必定需求多，这样运输次数就要大大增加。T每天需求100个某种零部件，如果没有看板的话，维持一天送一次，每次送100个，而T的库存是100个。使用看板，把库存控制在20个，那一天就需要送5次，每次送20个。而供应商为了满足T的要求，需要多生产以备丰田的需求突然增多，这样供应商的库存压力也会相应加大。而回顾丰田发展看板方式的历史，的确大多供应商，甚至有工会、政府等反对这种方式，认为是依仗自身实力剥削其他企业，而且把运输成本也加在供应商身上。对于这些观点的回应，丰田是认为这些指责是不充分的。至于具体的反驳就不说了，只要看丰田发展到现在，其利润率的强大程度也足以去证明。可以这样说，对于看板方式的运用给供应商带来了巨大的压力的同时，供应商也只能改善自身去降低成本。这从双方的持续发展来说的确是有益的。2、自动化——不断改善的思想全书中我最喜欢看的就是关于改善方面的资料。作为一个可以贯彻执行改善活动的公司，丰田的这种做法已经被很多公司引入。2.1与一般的思维不一样，多数公司的改善是专门成立一个部门，然后由这些人进行改善活动。当然丰田也有这样的部门，即是QC小组。但往往地，由这些人进行的改善多数是难以执行，且有效的不多。我以前实习过一个公司，是这个小组的成员，目的也是差不多为了让公司做到精益生产什么的。但是对于生产的绝大部分细节实在是难以掌握，总是被老板说大学生做不好事情，眼高手低什么的。结果当然是失败告终。在丰田，QC小组会主要也是由工人组成，每一支队伍都有10人左右，各有各的课题，每段时期都会进行比赛或总结。而小组的领导通常也是现场的班长、组长。通常而言，QC小组是负责比较大的项目改善。千里之行始于足下，丰田之所以是现在的丰田，更多是由QC小组以外

的个人去做出的改善的。大野耐一认为：所有的问题都是在现场产生。而对于现场而言，最熟悉的莫过于工人们。而丰田内部也有相当完善的激励机制：每提交一个改善提案都有定额的现金奖励，通过后奖励加多，而且会进行评级，级数越高则奖金越多。改善的内容涉及制造过程的方方面面：安全、工序、材料、人员、设备等等。3 下面我想主要说说个人感兴趣的方面（1）设备方面的改善为了适应公司的产量需求的同时把人员用尽，比如说在冲压和组装方面，生产线的排布是不一样的。当需求减少时，节拍就会变长，人员也需要适当减少。那如何对应岗位呢？对比福特公司，每个人的岗位基本上是单调的，做的总是同一个动作。生产线的排布是封闭式的，一旦需求减少，就会出现很多闲赋人员。当然，这个与美国的工资制度是相关的：每个工种的工资都不一样。而丰田，是培养多能工，生产线是开放式，工序间的人可以互相帮忙。像冲压，生产线安装成U型的，那可以由一个人管两个以上的工序。甚至可以把多种工序混合设计，就像是多个U型串合，每个人的管的岗位都可以灵活调节。当然，这个也是与日本的工资制度相关的：工资是跟工龄挂钩的，不同的岗位还是一样的工资，而多懂点岗位还可以升为管理人员同时也不会那么单调。（2）生产过程中使用到的各种知识技巧，特别是数学知识。在丰田，改善的很多方面用到的都是很简单的技巧，比如说看板的使用如何调节可以让人员准确知道什么时候该下看板，灯不亮的时候表示看板还有，不需要发，而当看板用到下限时，最后下看板的人就按灯，后来的人就知道看板是否足够，来决定会不会重复下看板。而关于数学知识，但是看生产计划那一大堆的数字就知道，里面到底有多少的计算了。生产计划里面会有每年的目标产量和目标销量，那这些是如何计算出来的？很简单，就是加和，各种可以相关因素的加和。但是那些因素是如何确定得到数值呢，这个就要根据经验公式和数据的差别来了。具体我就不说了，因为忘记了。另外，关于改善活动中，每年会有缩减成本的目标值，根据计算就把缩减的比例分配到各个部门中，由部门再分发到各个工序。而至于怎样分配，这个要取决于部门主管对现场的管理和公司目前的成本估算，又是复杂的数据。书中的后面会有一小章是介绍复杂的计算，忘记计算什么了。（3）微利润，日本制造业的另一个模式。出现的时间比准时生产晚，现在有不少电子制造业的生产模式是两者的结合。微利润的生产模式跟一般的比较不一样，主要体现在获取利润方式的不同。一般的生产主要是根据成品销售后来获取利润，如汽车厂的终端产品就是汽车，挡风玻璃厂的终端产品就是挡风玻璃。而微利润的生产模式，是以每一个单位的工序来创造利润的。比如说：某企业生产的产品是A，其中A是需要由不同的工序A1/A2/A3才能制造出来，那处于A1/A2/A3的工序间算是半成品，当每一个单位工序所制造出来的产品，并不仅仅是供给本公司的下一道工序，而是可以供给外部企业。而每个单位工序的采购和销售都是独立经营的。使用这样的生产模式，可以让公司的制造能力最大程度的利用，同时创造更多的利润。从微利润的方式来看，制造管理是否可以越分越细会好呢？生产工序割断、产品利润点割断等等，以更灵活的方式去对应万变的市场，同时以更直观的方式去看到成本的浪费，同时缩减成本。丰田现在的很多供应商以前都是丰田内部的流程工厂来的，后来都独立出来。连我们研究人类或者物质都在以更小的单位去研究了，微型化也许会是以后制造业的一个趋势。（4）沃尔沃总装工厂，人性化的另一种极致。该生产模式出现的背景是90年代初北欧的人口减少，年轻人不愿意从事制造业，认为这是过于单调的工作。为此工会提出沃尔沃的建成必须要人性化，能够激励人员。于是这个分工厂就是在这样的背景下建成的。该厂只是总装用的，没有其他的工厂。该工厂最大的特色是大部分员工，2个人就可以组装一台车。每一台车的组装只需要经过两个地方，一个是垂直，一个是翻转（大概吧.....）。反正就是，在一处可以通过上下移动来适应工人安装的姿势，而另一处可以通过翻转车身调节安装。这种设计是考虑到工人的劳动姿势，把劳动损伤减至最低。从上面可以看到，2个人就可以组装一台车，可想而知，对员工的培训是非常费时间的。书中有一组数据表示，目前的工人中，大约10%不到的工人可以单独组装车，而50%左右可以组装一半的车。管理者也是从熟练工中挑选出来，平时他们的工作也是在组装车。当工人掌握的技能更多时，更加能够发现并改善现场。书中对比了这种生产方式和丰田区别。是从整体的系统消耗去对比。记得大概的对比结论，就人性化和灵活度方面，沃尔沃完胜。但对于多品种小批量的生产，是丰田胜出。人性化的一面在上面已经提及，而灵活度又是怎么一回事呢？比如说，当市场的需求减少时，沃尔沃可以很简单地通过减少组装单位（即2个工序）来适应，而需求增大时，也很方便调动人手以及增加设备。而对于微型化的传送带的丰田来说，增加设备几乎是不大可能的事情。而且很容易知道，沃尔沃的总装使用面积小，可以随时减少或增大使用面积。至于丰田，从设计图就已经定下来，而且占的地方非常大。总的来说，这本书对于系统了解TPS是很有用的，特别适合较真者。对于作者的思想，表示赞同，虽然主要是讲丰田，但他也介绍了其他的生产方式，使得读者视野开阔。虽然TPS很可能是世界上

《新丰田生产方式》

最先进的生产管理系统，但并不是说就没有比它更好的系统，甚至在具体应用的时候，TPS也会有水土不服的时候。正如作者举出沃尔沃的例子，说明世界上还有很多先进的系统，并且每个企业或每个地区都会有适合的方案。作者也承认，丰田的成功有很大的程度上是依赖于日本民族的特性——踏实、认真、执着、终身制。我也希望中国的制造业能够探索出N条适合本国的特性的生产管理系统。

《新丰田生产方式》

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：www.tushu000.com