# 丰田精益管理心得体会

来源：网络 作者：落霞与孤鹜齐 更新时间：2024-10-04

*丰田精益管理心得体会（一） 尽管已取得了巨大的成功，管理也已经做到精益化，但丰田却“永远把今天的水平看成是最差的”。 2024年7月，我们一行40余人赴日本丰田、达登、电装等公司参观学习。通过参观，我们感受到了世界一流企业的高度机械...*

丰田精益管理心得体会（一）

尽管已取得了巨大的成功，管理也已经做到精益化，但丰田却“永远把今天的水平看成是最差的”。

2024年7月，我们一行40余人赴日本丰田、达登、电装等公司参观学习。通过参观，我们感受到了世界一流企业的高度机械化，管理的人性化。整洁有序的现场生产环境和强烈的环保意识。通过专家授课，我们对TPS（丰田生产方式）及包括杜绝浪费、标准化作业、6S管理和持续改进为主要内容的精益生产效果有了较为深入的了解，更认清了我们的企业与世界一流企业的差距。下面我结合所见所闻所学，谈点感受。

全员参与持续改进

丰田汽车的产量虽然只有美国汽车产量的三分之一，但每年赚数十亿甚至上百亿美元，目前已超过美国三大汽车巨头（通用、伏特、克莱斯勒）利润和总和，任何时候都有300亿-500亿美元的现金储备，这些足以使任何人相信这家公司一定做对了些什么。

尽管已经取得了巨大的成功，管理也已经做到精益化，但丰田却“永远把今天的水平看成是最差的”。2024年丰田共接到员工的60多万条建议，其中99%被采纳。建议被采纳的，每条奖励建议人500-200000日元（按目前汇率，100日元约合人民币6.44元）。可以说丰田今天在精益生产上的一切成果都是通过激励员工持续改进带来的。正如我们在车间看到的一句口号：“好产品好主意”。这就是丰田对员工的要求。

友发也鼓励员工提合理化建议，但并未形成风气，还远未成为员工的习惯和自觉行动，加上处理方法、程序不很成熟，执行力度不够，因而效果不很明显。结合丰田的具体做法，我领悟到：

第一，改善首先从小事做起，不要总想着做大的变革，而是马上把力所能及的小事做好，常此下去就会有惊人的结果。巧迟不如拙速；

第二，改善后的效果要让企业和每个人明显看的见；

第三，拿出因改善而增效部分的一定比例回馈给改善者，并且改善者要被认可、表扬甚至提升，以此作为改善者及其他员工下次创新的动力；

第四，对改善的评价和表扬不仅要针对个人，也要针对部门或班组；

第五，对工作本身设定标准，才能显现改善的效果；

第六，除精神鼓励外，对改善者要提供物质和技术上的支持；

第七，要允许失败。企业的发展本来就是进一步退半步的过程；

第八，要建立和完善提案制度及建议评价执行体系，是评价的人积极认真、公平公正地对待建议；

第九，改善需要持之以恒。

杜绝一切浪费，降低成本

给我们授课的丰田生产方式专家佐佐木元先生说：“我经常到中国，到中国企业看，到处都是钱。”他的意思是说我们的企业浪费太多。对此我深有感触。

企业的利润=销售额―总成本。产品销售不是由企业决定的，而是由市场决定的。既然我们无法决定售价，要想获得更多的利润，只有降低成本。生产企业降低成本只有两个途径：科技创新和杜绝浪费。科技创新要靠持续改进和发明创造形成。那么如何杜绝浪费呢？要杜绝浪费首先要认识浪费和看到浪费。白天开灯是浪费，而安全、质量、时间、空间、人力、动作、资金、库存等很多方面都存在着浪费。例如真正给企业带来价值的时间只是生产线上的加工过程，时间很短暂。但往往企业用了上百倍甚至上千倍的时间周转，这都是巨大的浪费。既然认识了浪费，就不应对浪费视而不见，要把浪费做到可视化，让大家对浪费一眼能看见。

丰田在现场走廊上安了看板和写有各工位号的显示灯，显示应该出多少台实际出了多少台。各工位上方有根绳，如果上道工序或本工序出了问题，一拉绳，整个生产线就会停下来，彩色指示灯就会亮，所有人都会一眼看出问题在哪，是谁造成了浪费。所以，员工都力争用最快的时间解决问题，把灯熄灭。为了深入找出浪费，丰田成立了生产调查组，把生产的每个环节、员工的每一个动作（如转身需要用0.5秒）都用秒表算出来。丰田正是用这种把浪费做到可视化，再通过认真研究持续改进的方法，使一切浪费得以杜绝（例如用两只手4秒钟要组装的两个部件，通过持续改进，变成用一只手在1秒内完成，省出另一只手再干别的工作）。丰田还认为库存是浪费的根源。库存掩盖了设备故障、停顿、生产切换花费的时间和生产组织机构不完备等问题。因此丰田从各种配件到汽车成品都追求零库存。

丰田追求的是稳定生产。只有生产是稳定的，才能使生产秩序有条理地进行，才能最大限度地杜绝浪费。事故本身就是巨大的浪费。丰田强调：同样的事故只能出一次，不管是安全事故、质量事故还是设备事故。要做到这一点，首先要树立“事故只能出一次”的思想，其次要对每次事故作彻底的分析，找出原因，拿出多种预防和解决方案，并在其中选定最佳方案，出台相应的管理制度并严格执行。

关爱员工，实现人性化管理

丰田总部的上班时间从早晨6点到晚上12点，不管几点来，只要做完自己的工作就可以；丰田不赞成惩罚文化，当员工犯错误时，首先被认为是领导的错误；员工的安全是最重要的，因此丰田的安全得到彻底的保障；丰田的食堂和卫生间可够得上五星级卫生标准；现场环境整洁有序，让员工感到轻松愉快；所有笨重的或有危险的工作一律机械化，最大限度的降低劳动强度、解放劳动力、保障劳动安全；数量庞大的劳保用品一定按时发放、但员工在工作时竟然乐意不穿工作服。

丰田精益管理心得体会（二）

在未去丰田公司研修之前，翻过几本书，对精益生产有些肤浅认识，但更多的是以传统的概念去理解――认为这其中“总结”、“拔高”的成分可能会多些？实际状况与书本上说的不会是一回事？带着这些迷惑与不解，我先后在日本丰田公司平山道场、堤工场、丰田博物馆、高朋制作所、电装公司、日产、横滨工场和物流中心接受了日本专家从理论到实作的培训与研讨，再之后，我对丰田的精益生产有了全新的认识。归来许久，思来想去，先前那些肤浅认识已荡然无存，留下唯一的的想法就是一种新的思想冲动：如何按照精益生产要求来武装我们的头脑改善我们的作业现场提升我们的管理水平。

践行精益生产的主体是谁

这个问题我在丰田公司找到了答案――践行精益生产的主体就是操作员工。看看我们工作的推动，往往需要领导投入大量的精力，不断地促动才能使工作得以推进。丰田公司创立的精益生产模式其核心虽来自于公司上层领导对公司核心理念、愿景、使命以及管理哲学的设计。但是这种领导理念绝不仅限于战略的制定和制度的规划。在丰田公司，精益生产之所以能取得令人羡慕的业绩，之所以能在“彻底排除所有浪费”上做好文章，靠的就是全体员工的高度认同和自觉参与，员工通过专门的会议，对产品质量、材料、设备和浪费的消除进行讨论，从而改善生产流程，提高生产效率。在丰田公司，每个员工都非常务实，他们不会去胸怀祖国放眼世界关心本不属于他们要关心的“大事”，相反，对自己身边的“小事”是绝对不会放过的，把改善这些“小事”看成是自己的神圣职责，驱使他们持续推进精益生产的内动力就是：“一个动作中有35％是无效动作”、“每个人节约1秒钟，60个人就是1分钟”、“用脑寻找改善方法”、“不求完善，有50％机率就立即动手”。由此，我们不难看出，日本人用另一种行动在诠释着“主人翁”的真正含义。

零终端检查

在我的记忆里，从70年末开始对日本产品开始有了认识，那时一句“车到山前必有路，有路必有丰田车”的广告词如雷贯耳，这以后，“卡西欧”、“东芝”、“日立”伴随着铁臂阿童木渐渐地被我们所熟悉，中国人开始了解日本产品，日本产品可靠性也逐渐被人们所认同。其实，日本在四、五十年代产品质量问题严重，“东洋货”名声很不好。为了摘掉这顶帽子，日本政府当年也提出过“质量救国”的口号，狠抓质量，现在，日本产品的质量位居世界一流，这就是一个很好的借鉴。尽管我们也在不断反思品管，导入标准，推崇质量管理新理念，但我们学习TQM多年，并没有真正达到“一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，目的在于通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的管理途径。”之目的。在丰田人看来，制造质量是在工序中做出来的，生产现场每一名员工即是操作工，同时也是一名检查工，每一个人都树立了“后一工序就是客户”、“绝不给后工序不良产品”的品质观。在丰田生产体系中每个员工都应该对质量负责，执行生产者自治，一旦发现任何质量缺陷都应该尽快纠正。在丰田公司制造现场是不设终端检查工序的，它的支柱就是自?化，这里要说明的是所说的“自?化”≠“自动化”。自?化真正含义是消灭不良品，不出不良品，不让不良品传到下工序。对于上工序问题为什么会传到下一工序必须要抓住不放，查找问题所在。

改善在持续与彻底上下功夫

精益生产的核心就是改善，体现在持续于彻底。丰田人对自己取得的成就永远不满足。这是一种内在的修炼。他们看来，任何企业任何时候都不同程度地存在这样或那样的问题，关键就在于建立良好的机制以便及时发现并解决问题。在丰田的体制中，没有问题就是问题，因此要暴露问题。在各个层面的交流与沟通中，极力推崇“请你告诉我们你所遇到的问题，这样我们能够一起来解决它们。”、“问题第一”的理念，就算从整体看做得非常成功的项目，丰田人也会不断思考如何改善以便做得更好。在当今世界格局变化莫测，但丰田人从未受到过大的冲击，原因就在于它很善于持之以恒的做改善，而且彻底的改善。只要问题发生，哪怕是很小的问题，哪怕是看起来非常简单的事情都要做好，做好最简单的事也是最难的事，多少年来，丰田人就是这么做的，这种习惯要坚持下来是非常不容易的，谁坚持下来就会取得与丰田公司一样的成功。由此不难看出，通过彻底而持续的改善，是支撑着丰田公司总是站在世界知名公司的塔尖内核。

彻底消除所有浪费

什么是浪费？丰田人的理解凡不能够给客户增加价值的活动就是浪费。在我们的周围这种不增加价值东东比比皆是，比如库存就不增加价值，不增加价值的活动不是要做好，而是要消除。精益生产思想认为失控库存是恶魔，不仅它本身是浪费，而且它还掩盖了各种管理问题。我们企业尤如一艘航行的船，为什么航行的速度总是快不起来，因为在水面下暗礁很多，降低水面就会很快找到暗礁并能很快清除，我们航行的速度就会快起来；同理，在我们的工作中不断地降低库存，就能够使问题彻底暴露出来。对出现的问题再追问5个为什么，就能寻求到问题彻底解决的办法，达到降低库存持续改善最终消除浪费之目的。目前，我们组织生产仍需靠大量的库存，但是，其中有不少并不是需要的库存，并不是能够给客户增加价值的，我们必须要将这些从中抽出来，问5个为什么并找到问题彻底解决的办法，经过持续改善，不仅可降低库存，更能够深层次找到我们管理工作中存在问题，努力解决这些问题，我们就进步了。

丰田精益管理心得体会（三）

从在公司内听到精益生产这个词算起，至今差不多有两年有余了，回头读的第一本书就是詹姆斯?沃麦克的《改变世界的机器》，读完这本书后加上华致赢企管的专家的一些培训，结合自己对国内企业的一些了解，在此说说我对推行精益生产的一些看法。

一、精益推行，要从心开始。

有个广告词说得好：‘沟通从心开始’，我们精益推行也不例外，只有真正从内心了解并接受了精益这个概念，才有可能把想法变成真正的行动，行动才是最重要的，这也和公司领导和精益老师常讲的‘态度很重要，态度决定一切’一脉相承。

二、精益推行，首先要做好推行前的相关准备工作。

常言说得好：‘兵马未动，粮草先行’，这个道理是相通的，就是在全面推行前，有必要做些精益和精益生产方面的培训工作，最好是全员培训。精益生产，我个人的理解是全员参与，持续改善提高的这样一个过程，但到目前为至，参与精益项目中来的还只是很少一部人，真正能主动去做精益的就更少了，且经常会听到或遇到有同事问‘什么是精益或精益生产’这样的问题。

三、精益推行的方式上，个人觉得按下面的来做可能效果更好点：

1.精益的推行采取自愿自发的方式开展，公司出引导政策，并开展相关活动，充分调动并发挥员工的主观能动性，保证课题的开展是向公司需要的方向发展。

2.精益开展的具体内容，尽可能的围绕本部门的实际核心业务来开展，如果此业务涉及到的部门很多，可以把这个课题进行二级分解，甚至是三级四级分解，最终要体现到最基层员工全员参与，这样才能取得实际效果，从而能收到既把本职工作做好了又同时把精益改善也一并做好。

3.精益推行的过程中，要做好标准化的工作，要把一些东西进行提炼，形成规范和标准，并在实际工作去严格执行它，在执行的过程中还要对其进行精益改善，实现‘实践―改善―再实践―再改善’这样一个完善过程。

4.精益推行的过程中，要想取得好的效果，有关问题的解决最好由问题产生的部门来主导解决，其余相关部门积极配合，而不要由下游部门来推动上游部门来展开工作。

5.精益推行要长期开展，不要搞短期行为。精益活动既然是个持续改善的过程，就必须长期开展下去，最终我们才能取得良好的结是。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找