

日本企業個案研究報告

豐田汽車

Japanese enterprise case study

TOYOTA

作者: 潘嘉澤

系級: 企管 3C

學號: 1008142

開課老師: 林紹煌

課程名稱: 日本企業個案研究

開課系所: 企業管理學系

開課學年: 102 年度 第一學期



TOYOTA

內容

摘要	3
研究動機和目的	3
豐田汽車簡介	3
產品介紹	4
經營方式簡介	5
豐田汽車的經營或生產概念	5
一、 再進一步減少浪費	5
二、 不改變就會遭到淘汰	5
三、 一馬當先	6
四、 必須走在時代潮流的前頭	6
五、 沒有最好，只有更好	6
六、 Just In Time	7
七、 Total Quality Management	7
八、 好產品，好主意	7
豐田汽車 SWOT 分析	7
結論	8
參考資料	8

摘要

本學期修了林紹煌老師的課程"日本企業個案研究"，覺得內容有趣，對於未來要從事商館的我，有許多值得學習的地方，在期末報告中，我選擇以豐田汽車作為報告主題，豐田汽車是全球最大汽車廠之一，影響力甚大，其有許多獨有的生產和管理方法，並不是其他國家都能完全仿效的，但是依然有許多可以探究學習。豐田汽車一路走來也曾面臨危機，但都能順利過關，能夠世界汽車佔有一席之地必有其原因，此份報告參考許多書籍和網路資料，並根據老師的指導和個人精心製作而完成。

關鍵字: 豐田汽車、生產管理

ABSTRACT

By taking this class(Case study of Japanese enterprise), I learn so much about how Japanese run business and their unique culture. In this paper, I research TOYOTA, which is one of the largest cars' brand. Although it is impossible for every car factory to learn from TOYOTA so much, we still can get some valuable knowledge and experience from it.

Key word: TOYOTA, Operations Management

研究動機和目的

汽車，是我從小就喜愛的事物，從小時喜歡各種汽車玩具到現在對汽車依然情有獨衷，甚至未還考慮從事汽車相關行業，因此想藉此機會深入瞭解汽車業，尤其豐田不只是日本大企業，更是全球知名大企業，從豐田汽車下手研究，應該有很多足以學習並我未來的發展有所啟發，期許自己在研究的過程中能收獲許多，同時結果也能讓自己與老師滿意。

豐田汽車簡介

豐田汽車公司（日文：トヨタ自動車株式会社，英文：Toyota Motor Corporation；東證 1 部：7203；NYSE：TM；LSE：TYT）簡稱豐田，是一家總部設在日本愛知縣豐田市和東京都文京區的汽車工業製造公司。豐田是全世界排名第一的汽車生產公司，2012 年總共販售 973 萬輛車，2013 年度預計生產 1010 萬輛汽車，是第一個達到年產量千萬台以上的車廠。

前任董事長奧田碩曾說過「豐田家族既是豐田集團的向心力，也是集團的領導者」，作為創業世家的豐田家族均擔當了豐田集團內各子公司的核心。按過往經驗，一些通常受到創業家族成員長期介入的公司，經營情況大多會逐漸混亂起來。但是豐田的情況卻不同，豐田這個創業世家卻能把職務分配好，安定這樣頗大的一個集團，帶領集團繼續穩步上揚。由豐田佐吉一手創辦的「豐田自動織機製作所」於 1933 年 9 月成立了汽車部門。這個提議是由豐田佐吉兒子，豐田喜一郎所提出的，但是首任社長則由豐田利三郎出任。透過活用在織機製作上的鑄造、機械加工技術等的技巧，經過研究後終於在 1935 年開始製造汽車。1937 年，汽車部門正式獨立出來，成立了「豐田自動車工業株式會社」(トヨタ自動車工業株式会社)。豐田汽車得到了日本政府的支持，以緩解當時資金和物資的短缺，豐田成為日本軍方車輛的主要供應商，主要從事軍用卡車的生產，因此在戰爭末期，豐田的廠房被盟軍夷為平地。

隨著在戰後的 1950 年實施的財政收緊政策，公司陷入了經營危機。豐田喜一郎辭任社長一職。繼而成立了以強化銷售為主的「豐田自動車銷售株式會社」(トヨタ自動車販売株式会社)，實行將製造及銷售分開。之後，該公司便一直與負責生產及開發的「豐田自動車工業」緊密聯繫，同步工作。但最終於 1982 年再次合併成為「豐田自動車株式會社」(トヨタ自動車株式会社)。直至 2003 年 3 月為止，公司的總僱員數為 65,551 人，加上所有聯繫的公司合計共有 264,096 名僱員。是全日本最大，世界第三大的企業。

主要品牌是 TOYOTA 和 LEXUS。從創業當初開始，就在全日本各地尋求當地資本，從而整合成為早期的銷售網路。這一點可以看到受美國的通用汽車所影響。「銷售豐田」這稱號，奠定了豐田高銷售能力的形象。在 80 年代後期，豐田開發「Lexus LS」(日本稱作『Toyota Celsior』)車款，以嘗試進入當時日本汽車均不能征服的美國豪華房車市場。此次嘗試成功創出「Lexus」這一高級汽車品牌，能與賓士、勞斯萊斯、寶馬等傳統豪華汽車品牌匹敵。「Lexus」的成功，對於賓士、寶馬、捷豹等傳統豪華汽車品牌，造成強大衝擊。

產品介紹

Toyota 包刮 CAMRY, INNOVA, PRIUS 等等，Lexus 則有 LS, RS, IS, ES, GS 和 RX 等等。每個車款的價格都不一樣，特性也有差，鎖定的客戶群也不同。如 TOYOTA CAMRY 售價大約將近百萬，吸引經濟能力中等的族群；LEXUS LS 鎖定高所得客戶，售價約三百至六百萬。

經營方式簡介

經過之前所提及過在 1950 年的危機教訓後，豐田正式確立了像「改善」、
「Just-in-time 生產系統」(看板系統)以及豐田生產方式等等的生產、經營技術。
而且，亦開始重視銷售、不單靠銀行融資，努力於充實本身的資本，現已成為無
借債經營的優良企業中的佼佼者。在 90 年代以後的不況期，其經營舉動也備受注
目。最終豐田把其生產方式向其他企業出售。可是另一方面，其壓價至一毛錢也
不放過的方式，對一些與其有合約關係的公司以及大型的客戶(如製鐵商)強烈
壓迫，受到嚴重批評。

豐田汽車的經營或生產概念

一、 再進一步減少浪費

壞消息在豐田汽車優先於好消息，一有壞消息必須立刻呈報上來，一發生問題
就立即停止生產線，起初員工可能有些畏縮，怕如此做將招來主管不好的印象，
但最後仍克服了這個問題。再找出問題原因之後要進一步找出背後的真正原因，
大家必須做好準備，以等待異常情況的發生。異常情況一發生，首先就要調查原
因，追究問題背後的原因後，再採取對策。如果能夠恆久地這麼握，那是最理想
的。這樣一來，生產線也可以進一步提高產量。

擁有過多的庫存，異常情況絕對不會浮現出來，但是，如果把庫存分成一小時
分獲二小時分，質量差的產品就會出現。常見的問題是生產線本來就問題重重，
只是老闆看不到。使用公司的錢讓員工上班，造成庫存品堆積如山，提高成本費
用，而且隱瞞問題，這種行進無異於戰犯。

在豐田的生產制度中，有一個“定量不定時”的觀念。這是與送貨有關的基本想
法，比方說，看版上寫著“送入五個”，拿到看板的人就將五個零件放入盒子內，拿
到下一個工作部門。但是，看板上並沒有寫明什麼時候送入。答案是，在零件沒
有時送入。要是寫明送入的時間，那就成為計畫生產了。換句話，我們的目標是
“量”，一定要達成量的目標。可是，到達成目標為止，時間必須根據實力而決定，
最後在逐漸縮短達成目標的時間。

二、 不改變就會遭到淘汰

豐田對金字塔組織採取果斷的措施，在廢止課長職務之同時，引進了計劃管理
人的制度，推動組織平面化，謀求能夠迅速作出公司活動的方針。與此同時，大
幅提高在人事考核制度下的能力審定比率。藉由組織平面化的機會，變更了過去
基本月薪加上生產獎金的薪資體系。於是，豐田的年資薪資體系有一部分開始自

行瓦解。事實上，日本企業在進入一九九零年代後，因全球化的進展、年輕一代的勞動觀念改變等經營環境激烈變化，被迫重新評估日本式的經營方式。

在變化的時代，絕不可沿襲前例，必須改變公司的風氣，展望未來，思考因應之道。局勢已經改變，面對多變的局勢，必須不斷地展開改革。局勢演變到這個階段，根本沒有可以稱為滿分或完美的制度。豐田雖然號稱"鐵的兵團"，但我們自己並不認為公司內部已達到上下同心，把各個小組巧妙地拼成一個團隊，也許就能把力量發揮出來。

三、 一馬當先

主宰環境的人，就主宰二十一世紀。二十世紀是人類把夢想寄託在汽車上的時代。在二十一世紀，為了讓人們把汽車當作有益的工具，汽車產業應該一馬當先，著手於環保問題的解決。豐田把保護地球環境當作最重要的課題，將集結全力，努力從事。以上是豐田前總經理奧田碩在東京"豐田環境討論會"所說。豐田不管景氣動向如何變化，也絕不縮小對保護地球環境的研發工作這個強烈的意志，並堅決表示，二十一世紀，豐田將領導業界，使環保與經濟成長並存，同時致力於環保問題，就掌握了企業永續之生命線。

四、 必須走在時代潮流的前頭

豐田佐吉在一九三零年去世，他的教誨被制定成條文，也就是以下的"豐田綱領"。1.必須上下一致，製成地推展業務，已獲得產業報國的果實。2.必須致力於研究和創造，走在時代潮流的前頭。3.必須做到質實剛健，戒除華美。4.必須發揮溫情有愛的精神，喚起家庭內的美好氣氛。5.必須尊崇神佛，過著報恩感謝的生活。在豐田的經營上，確實連綿不斷地將豐田家的經營理念繼承下來，那是因為豐田章一郎先生在背後操控所致。不過，在面臨激烈競爭的時代，如果豐田繼續執守豐田家的舊觀念，就無法在全世界的汽車市場中倖存下來。而且，今日尚待解決的課題堆積如山，因此為將豐田的常是提升至世界性的嘗試才能讓豐田永續存活。企業如果跟不上社會的變化，就無法生存。必須確實部下資訊網，不斷掌握社會的動向。另外，企業一方面要掌握社會的動向，自己本身也必須發揮領導統御的能力，總之，不能像過去那樣，貪圖三、四百年的太平夢。像過去高度成長的時代那樣，毫無變化地重複同樣的實情，而能夠在制度上獲得成功，已經完全不付存在了。如果故步自封，不思進取，將會被時代的洪流所吞沒。豐田致力於企業革新，著手改革，以強化國際競爭力，並以達到國際標準為目標，獎踏實地。

五、 沒有最好，只有更好

儘管豐田汽車一路走來有許多傲人的成績，但是豐田人顯示出更多的是冷靜，

更強的危機感。只有那些能夠自如地應對經營環境的變化，不斷進行自我變革的企業才可能超越時代，保持自身的優勢。

六、 Just In Time

未排除浪費，豐田推行了 JIT(即時生產系統)。【搭火車如果遲到一分鐘的話，就搭不上了，不要說一分鐘，那怕是遲到一秒鐘，也敢不上。但反過來說，如果太早到車站的話，卻又不得不傻等著火車的到來，真是太浪費時間了，所以，在趕得上的前提下，只要稍微提前一點去就行了】。這是豐田公司“Just In Time”思想的生動描繪。即時生產，是指刪除一切非增值活動，對企業價值鏈的細化剖析，確保在價值鏈的每一節、每一環上都有其各自價值的增加。在生產過程中，“及時化”和“自動化”是豐田公司的兩大支柱。“及時”就像適當球比賽中的集體配合協作精神，“自動”就是每個棒球選手的個人技術水準，要打赢球賽，兩者都需要。

七、 Total Quality Management

在豐田汽車公司的企業文化中，一個重要的經營理念就是“與客戶一心同體”，推行 TQM(全面品質管理)思想。TQM 的核心是顧客滿意度。把企業管理策略從專注於產量、價格調整到關注於掌握顧客需求，界設計與持續改善的各種程序與系統，一在地提高為顧客提供的附加價值。

八、 好產品，好主意

豐田人的使命是透過汽車而獻身社會，造福人群。為此，每個員工時刻不能忘記開發新技術，生產符合時代要求的汽車。豐田所謂的好產品就是好汽車，所謂的好主意就是如何去創造它、推銷它、改進它。汽車的生命在於各種機能和耐久力，而且必須物美價廉。汽車造商的最終和最高目標是：產品要更好，價錢要更便宜，而且好主意還必須緊緊跟上好產品。改進品質和降低成本可以說是一個永恆的課題。豐田的建議制度又稱為提案制度。公司積極鼓勵每位員工提出生產經營管理方面的合理化建議，然後對每項建議認真研究，只要能提高公司的經營效益，公司都積極採納。建議內容非常廣泛，大到汽車設計、組裝的改革，小到怎麼利用舊信封和短鉛筆頭。豐田公司透過“好產品，好主意”這個活動，既提高了職工的工作意識，又營造了團結友好的氣氛，充分調動的職工的積極性和工作熱情。

豐田汽車 SWOT 分析

優勢 <ol style="list-style-type: none">1. 良好的技術品牌形象2. 獨特的產銷管理及分工	劣勢 <ol style="list-style-type: none">1. 全國一致性的行銷活動對地區差異，欠缺反應彈性
--	---

3. 零庫存的豐田式生產體系 4. 強穩的財務狀況	2. 建置與維護成本頗高
機會 1. 小型車及省油車的需求增加 2. 各國的國民生產毛額提升 3. 歐美的汽車品牌漸漸疲憊，相對的日本品牌的地位也會慢慢上升	威脅 1. 韓國汽車產業的興起 2. 歐洲車的高品質及價格定位

結論

藉由本學期修了“日本企業個案研究”這門課，讓我了解許多日本企業的情況，而這份報告我選擇以豐田汽車為主題。豐田汽車是日本最大企業，也是全世界的前幾大企業，是個非常值得研究的企業。日本大和民族有其獨特的性格，非常有毅力且很團結，這是其他國家很難仿效的，因此造就了每個國家不同的差異。將近百年前，豐田汽車公司歷經風風雨雨，不可說沒有挫折，但總是能屹立不搖，確實有其本領。豐田深信沒有最好，但永遠有更好，促使他們不斷的改善和進步，主要的方式是持續降低成本，任何環節都不放過，看得出他們鏗而不捨的心態。管理企業是如此，管理自己何嘗不是呢？在做這份報告同時，也不斷思索自己永遠能更好，最重要的窮追不捨的心態和堅忍不拔的毅力。豐田公司是個超大企業，而且歷史悠久，因此可以從中探究學習的事物不勝無數，其實，準備報告的時間並不充裕，也許做出的結果也不符期待，但在這過程中，學到不少道理，對我未來相信會有正面的影響。豐田公司既要極少化成本，又要追求高價值高品質的產品，其實有些互相矛盾，但在這矛盾的情況下，豐田依然做出讓大部分的人都能滿意，實屬不易。我現在時常在探索未來自己可能的出路，汽車業是我喜歡的行業之一，做了這次報告，對其瞭解更深一大步，於我更是受益良多。學海無涯，未來還需要學習的多得很，每當要完成一項作業或報告時，才覺得自己學習得太少，很多實例是平時累積的，我要隨時充實自己，讓未來的我在職場上能與他人將競爭。感謝老師的教誨，讓我在這學期又向前邁進。

參考資料

1. TOYOTA 豐田的經營方式 片山修著
2. 再造汽車王國神話:豐田汽車 王靜(Wang, Cathy)/Wang, Cathy 著
3. 解讀 TOYOTA 的成功模式:向極致境界挑戰的「改革基因」 日本經濟新聞社/吳廣洋著