

東華大學

ALL NEW CAMRY

動見觀瞻 搖動豪華

# 國際企業學系碩專班

## 日本式經營管理與投資模式

指導教授：林達榮 教授



學生姓名：陳惠美(69633528)  
黃文賢(69633517)  
汪澄仁(69633530)



# 個案公司：日本豐田汽車公司



# Agenda

CAMRY

動見觀瞻 搖動豪華

- 從數據看豐田
- 日本豐田企業的歷史
- 豐田式管理的精神要義
- 結語





- 根據商業周刊976期

NO:1

亞洲第一大企業營收領先第二名中國石油化工2倍鴻海6.5倍

NO:1

世界市值第一大車廠1671億美元(至2006.7.27)

NO:1

最賺錢的汽車廠獲利121.2億美元比通用福特克萊斯勒獲利總和還高

NO:2

世界第二大車廠 2005銷售量811.5萬台 僅次於通用

NO:7

2006年品牌價值279.41億美元 擠下迪士尼和麥當勞 全球第七

NO:8

財星五百大企業 排名第八



# 経営状況

(1億円未満切捨)



2006年3月期  
(2005年4月～2006年3月)

2007年3月期  
(2006年4月～2007年3月)

売上高	210,369 億円	239,480 億円
営業利益	18,783 億円	22,386 億円
当期純利益	13,721 億円	16,440 億円
自己資本当期純 利益率	14.0 %	14.7 %
連結子会社数	523 社	522 社

# 生産実績

2006年3月期  
(2005年4月～2006年3月)

2007年3月期  
(2006年4月～2007年3月)

車両  
(新車)

国内	4,684 千台	5,100 千台
海外	3,026 千台	3,080 千台
合計	7,711 千台	8,180千台

# 販売実績

2006年3月期  
(2005年4月～2006年3月)

2007年3月期  
(2006年4月～2007年3月)

車両  
(新車)

国内	2,364 千台	2,273 千台
海外	5,610 千台	6,251 千台
合計	7,974 千台	8,524 千台



In June 2006, outside Japan Toyota has a total of 52 overseas manufacturing companies in 27 countries / regions. Toyota markets vehicles in more than 170 countries / regions.



indicates regional production volume of 2005 ( = 100,000 units)

Region	Manufacturing Companies
North America	10
Latin America	5
Europe	8
Africa	2
Asia (excluding Japan)	25
Oceania	1
Middle East	1
Overseas total	52

As of June 2006.



## 2005年世界前大汽車廠生產數量統計表 單位:百萬輛

<b>Company</b>	<b>Total Vehicles</b>	<b>Cars &amp; Light Trucks</b>
<b>General Motors</b>	<b>9.1m</b>	<b>9.0m</b>
<b>Toyota</b>	<b>7.3m</b>	<b>7.1m</b>
<b>Ford</b>	<b>6.5m</b>	<b>6.4m</b>
<b>Volkswagen</b>	<b>5.2m</b>	<b>5.2m</b>
<b>DaimlerChrysler</b>	<b>4.8m</b>	<b>4.3m</b>
<b>PSA Peugeot Citr</b>	<b>3.4m</b>	<b>3.4m</b>
<b>Honda</b>	<b>3.4m</b>	<b>3.4m</b>
<b>Nissan</b>	<b>3.5m</b>	<b>3.3m</b>
<b>Hyundai</b>	<b>3.1m</b>	<b>2.9m</b>
<b>Renault</b>	<b>2.6m</b>	<b>2.6m</b>
<b>Other</b>	<b>16.3m</b>	<b>14.9m</b>
<b>Total</b>	<b>65.3m</b>	<b>62.5m</b>

# 2006年世界各主要地區汽車整車產量和新車上牌照總量統計表 (含私人轎車和商務用車)

AMRY

地區	汽車整車產量 (千輛)	新車上牌照總量 (千輛)
亞太地區	28192	21196
歐洲地區	21406	21851
北美洲地區	15882	19895
南美洲地區	3212	3529
非洲地區	566	1312

2006年世界大汽車整車製造企業生產汽車和私人轎車總量統計表（千輛）

排名	汽車整車製造企業	所生產的各種汽車總量	所生產的私人轎車總量
1	通用汽車集團	8926	5708
2	豐田集團	8036	6800
3	福特集團	6268	3801
4	雷諾-日產聯盟	571	4598
5	大眾集團	5685	5430
6	現代-起亞集團	3844	3413
7	本田集團	3670	3550
8	標誌雪鐵龍集團	3357	2961
9	克萊斯勒集團	2545	710
10	菲亞特集團	2318	1754
11	鈴木集團	2297	2004
12	戴姆勒-克萊斯勒集團	2045	1275
	其他汽車整車製造企業	14551	7978
	全世界所有汽車整車製造企業	69258	49982



Ralf Schumacher

# 日本豐田企業的歷史



1867年 豐田佐吉誕生

1924年 豐田佐吉發明“不停止自動換梭豐田自動紡織機（G型）”

1929年 將自動紡織機的專利轉讓給英國公司

1930年 豐田喜一郎開始研究開發小型汽油發動機

1933年 在豐田自動紡織機制作所內設立汽車部

1936年 豐田AA型轎車問世

1937年 豐田汽車工業公司誕生（資本額1,200萬日元）

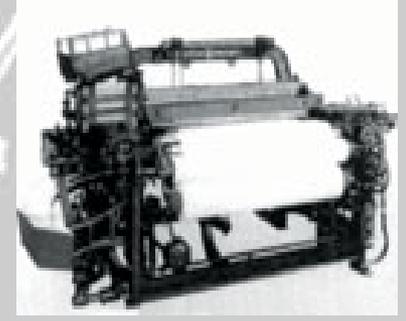
1938年 母工廠（現在的總公司工廠）建成投產

1950年 經營危機（勞資爭議以及精減員工）成立豐田汽車銷售公司

1951年 開始推行“動腦筋，提方案”制度

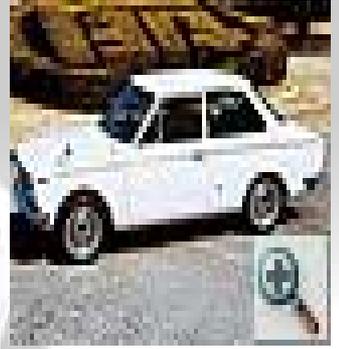
1957年 首次向美國出口豐田轎車

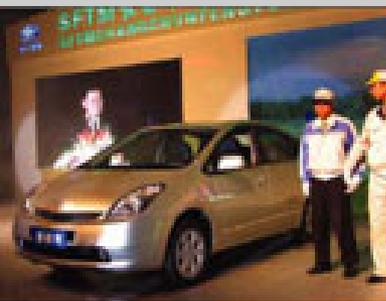
設立美國豐田汽車銷售公司





- 1959年 元町工廠建成投產
- 1962年 簽訂《勞資宣言》
- 1965年 榮獲Deming獎
- 1966年 COROLLA問世開始與日野汽車工業公司進行業務合作
- 1967年 開始與大發工業公司進行業務合作
- 1972年 日本國內累計汽車產量達到1,000萬輛  
豐田邀請中國汽車工業代表團訪日
- 1974年 成立豐田集團
- 1975年 參與住宅建設事業
- 1982年 豐田汽車工業公司與豐田汽車銷售公司合併為豐田汽車公司
- 1984年 與美國通用的合資公司NUMMI在美國建成投產
- 1988年 位於美國肯塔基州的獨資工廠TMMK建成投產
- 1990年 COROLLA累計產量達到1,500萬輛





1992年 位於英國的獨資生產工廠TMUK建成投產  
1997年 PRIUS普銳斯（混合動力汽車）投產上市  
1998年 位於美國印第安納州的獨資生產工廠TMMI和  
西維吉尼亞州的獨資生產工廠TMMWV建成投產

1999年 在紐約和倫敦證券市場分別上市

日本國內累計汽車產量達到1億輛

2000年 四川豐田汽車有限公司建成投產（現四川一汽豐田汽車有限公司）

2001年 位於法國的獨資生產工廠TMMF建成投產

2002年 F1參賽

與中國第一汽車集團公司就全面合作達成協議

IRY  
搖動豪華





2004年 廣州豐田汽車有限公司成立

2005年 LEXUS品牌在中國第一家經銷商開業

全新CROWN皇冠轎車實現中國制造

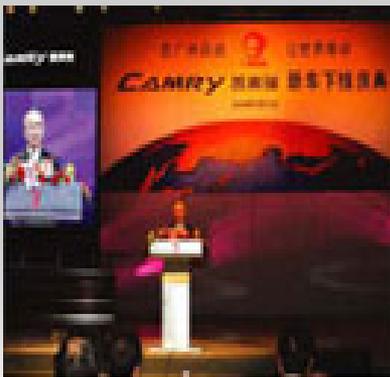
廣州豐田發動機有限公司AZ發動機整機出口

第一款在中國生產和銷售的混合動力車PRIUS問世

2006年 廣州豐田汽車有限公司國產CAMRY問世

LEXUS品牌三款重量級車型ES350、IS300、LS460登陸中國

搖動豪華



# 練功69年 挑戰世界第一 —— 豐田獲利、成長大事紀



註：1.1950-1982年間，豐田分拆製造與銷售為兩家公司，表中所列該年間數字，為豐田製造公司的財務數字。1982年後兩家公司再合併  
2.1947-1949年間，豐田只有三年合計報表，因此以平均數表示 整理：胡劍維



# 第一階段：從紡織到汽車1867~1940

## 生產汽車之前

### 豐田佐吉(1867~1930)

- 1890年23歲，發明了操作便利的織布機。
- 1896年。那一年，29歲的豐田佐吉發明了“豐田式汽動織機”。日本有史以來第一台不依靠人力的自動織機，可以由一名擋車工同時照看3至4台機器，極大地提高了生產力。當時世界排名第一的紡織機械廠家—英國普拉德公司也向豐田佐吉發出了轉讓專利權的請求，在1929年（昭和4年）以10萬英鎊（合當時的100萬日元）的價格出讓了這項專利的使用權。
- 1910年第一次訪問美國，汽車激起他的興趣。
- 1926年創辦了豐田自動織機製作所，後來成為了集團的發祥地。
- 1930年10月30日豐田佐吉去世(64歲)，立下了豐田的承諾：

- 顧客滿意
- 品質
- 持續改良
- 減少浪費



動見觀瞻 搖動豪華



## ■ 豐田喜一郎

- 喜一郎曾對歐洲和美國進行了考察，他受到歐美的工業革命強烈震撼，而汽車更使他熱血沸騰。認定汽車必是未來舉足輕重的交通工具。

## 進軍汽車領域

- 1932年以美製汽車為基礎 製造第一台實驗車 但品質不佳
- 1933年 成立汽車部門
- 1936年汽車部門生產1142部汽車，910輛卡車，100輛小車，132輛公共汽車，並得到政府許可證。
- 1937年（昭和12年）8月28日，汽車部從豐田自動織機製作所獨立出來，作為擁有1200萬日元資本金的新公司，“豐田自動車工業株式會社”（舉母—即今天的**豐田市**）從此踏上了自己嶄新的歷程。
- 1937年中日戰爭爆發 改以生產軍用卡車為主力
- 1939年，公司成立了蓄電池研究所，著手電動汽車的研製。
- 1939年由於軍方及政府保護，通用及福特汽車公司被迫離開日本市場。





ALL NEW CAMRY

## 第二階段：慘淡期1940~1950

### 受到戰爭摧殘

- 1940年，豐田生產了約15000輛汽車，其中98%是客貨兩用車。豐田公司雖然在汽車方面沒有多少經驗。但卻堅守一個信條：模仿比創造更簡單，如果能在模仿的同時給予改進，那就更好。
- 1941年12月太平洋戰爭爆發，原材料進貨一天比一天困難。物資和勞動力也都出現了令人絕望的短缺。
- 1943年大野耐一調入豐田汽車。
- 1945年8月15日日本本戰敗投降二戰結束日本的工業生產設施幾乎毀壞殆盡，豐田的工廠也在戰爭中受到了慘重的破壞生產陷入僵局。
- ↳ 體會到日本是自然資源貧乏的國家，開發**燃耗功率高、可靠耐用**的汽車是至關重要的課題。
- 1945年決定避開與美國汽車廠家的直接競爭開始建廠生產**小型轎車**。
- 1947年，**第一輛小型轎車的樣車終於試製成功**，最高時速達到87公里。





ALL NEW CAMRY

## ■ 1949年4月開始發生**勞動糾紛**

↳ 原因：

戰敗物資極度緊缺，物價飛漲，**通貨膨脹率居高不下**。1949年美運政權實施道奇計畫政府以實行通貨緊縮政策為對策，所有銀行的**貸款都被嚴格禁止**。

↳ 結果：

飽受**市場需求銳減**和**資金周轉惡化**的雙重打擊。面對拖垮的救濟計畫，工會罷工！公司陷入隨時破產的狀況。

■ 1950年日本政府禁止外國投資汽車製造業。

## 勞動糾紛

1950年6月以下達成協議：

- 24家城市銀行做出決定為豐田提供重建公司的協調融資。
- 豐田的銷售部門與生產部門脫鉤，實行獨立經營。  
(直到1982年才再度與豐田汽車工業公司合併)
- 工會同意裁員，招募自願退職者，將原有的7500名職工裁減到5500名。
- 同時資方除社長豐田喜一郎一人外，其他經營管理人員全體引咎辭職。
- 歷時1年3個月的勞資糾紛終於宣告結束



## 第三階段：扎根期1950~1980

### 進入壯大期

進入壯大期1



TOYOTA

- 1950年，豐田英二和齋藤尚一（原會長）相繼訪問了美國當時最先進的汽車生產廠**福特汽車公司**，在此期間得到的一個啟發，也就是後來聞名於世的「**創意提案制度**」。
- 1951年，日本員警預備隊對日本汽車廠招標小型越野車項目，豐田推出的bj系列越野車，車身採用帆布蓬，它的越野性和耐久性，受到了員警預備隊的歡迎，而且不斷生產和壯大，全球的陸地巡洋艦系列車型。至今它已經發展到了lc100型，並且推出了偏向城市行駛的SUV——陸地巡洋艦·普拉多(LAND. CRUISER)。到目前為止巡洋艦所有車型已經生產了將近300萬輛。
- 1952年豐田喜一郎突然去逝。
- 1953年立下口號：「**好想法，激發好產品**」。  
因應計程車需求大增，加速轎車產量從每月50輛左右的產量提高到了月產250輛以上。這一系列的成果，開始走出瀕臨破產的困境。
- 1954年：在管理方面引進了一系列的全新生產方式，逐步演變成今天眾所周知的「**看板方式**」。
- ↳ 實際上就是豐田喜一郎率先倡導的「**零部件應在正好需要的時間以正好需要的數量到達正好需要的位置(Just in Time)**」理念的具體體現。



## 進入壯大期



- 1955年，豐田推出一款設計精巧、排量1.5升的小轎車，命名為皇冠(CROWN)。兩年後又以toyopet的名稱將其出口到美國。然而，問世才不過3年的早期皇冠轎車因不適應美國那種在日本難以想像的長距離高速行駛的走行條件，沒過多久就被淘汰出了美國市場。
- 1958年研製出適合美國道路條件的新一代豐田日冕轎車，重新打入美國市場。
- 1958年（昭和33年），豐田正式成立了自己的研究所，並開始著手建設日本第一家專門生產轎車的工廠。到現在，皇冠已經發展到第12代了，總產量超過500萬輛，而且即將在中國的工廠生產第12代。
- 1961年導入全面品質管理(TQC)。
- 1962年-豐田開始進軍歐洲。這一年，豐田汽車產量首次突破了百萬大關。
- 1965年名神高速公路（名古屋至神戶）的開通。豐田預見到了大規模的國際貿易和資本的自由化不久必將席捲日本，加緊開發性能更高的新車，同時增強生產能力、提高品質水準。  
豐田汽車在1965年榮獲了Deming大獎。  
日本政府取消了對進口汽車的關稅壁壘，從此豐田在性能和價格兩方面與國外汽車廠家開始了真正的較量！





## 進入壯大期

- 1966年上市的 corolla (花冠) 轎車作為家用轎車深受廣大消費者青睞，從而掀起了一場大眾汽車熱。
- 1967年因為日本經濟大發展為背景，國內總生產量達到300萬輛，超出了當時的西德而一躍成為世界第二位汽車生產大國。豐田根據需求將會進一步擴大的預測，持續加大了對新工廠新設備的投資。
- 1968年出口北美又獲得了成功，銷售量直線上升。至今花冠已經生產了將近3000萬輛，可說是世界上銷量最大的汽車車型。現在，它在中國也有了生產。
- 1970年石油危機，相對競爭對手步伐大起大落者，豐田在營收及獲利，則呈現長期穩定上揚的趨勢。
- 1971年（昭和46年），日本政府廢除了對於資本投資的政府管理，隨之日本幾家汽車廠家開始了與美國的三大汽車公司的合作。豐田卻不甘心隨波逐流，固守自己作為國產汽車廠家的立場，一方面努力降低生產成本，一方面加快了年產200萬輛生產體制的建設步伐。1971年，豐田的年產量200萬輛，一躍成為世界第三大汽車製造商。





## 石油危機成了豐田發展的契機

ALL NEW CAMRY

插動豪華

- 1973年，第4次中東戰爭的爆發，世界經濟第一次石油危機。
- 1975年取代通用，成為美國銷售輛第一的汽車品牌。
- 1978年開始提倡全面品質改善系統(TQM)。
- 1973年和1979年的兩度石油危機在極大程度上改變了美國的汽車需求結構，開始由大型車轉向了節省燃油的小型車，美國汽車廠家失去競爭優勢。再三敦促政府和議會儘快對進口日本汽車實施限制。同時要求日本汽車廠家到美國投資建廠，和美國汽車廠家在同一起點上開展競爭。隨著日美貿易摩擦的加劇，社會輿論煽動起了一股對日本車的抵觸情緒，
- 1980年，美國參院通過了關於限制日本汽車進口的決議，
- 1981年，豐田開始主動限制向美國的乘用車出口，並決定與美國通用汽車公司進行合作生產，可以為當地創造出一些就業機會，同時還可以向美國汽車廠家轉讓小型轎車的生產技術。



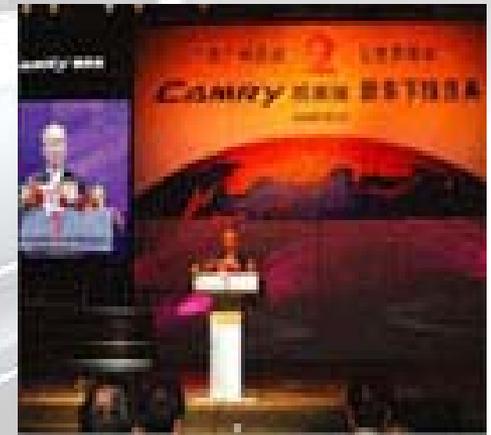
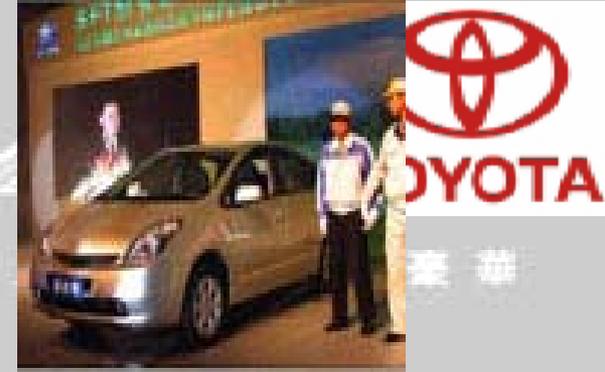
## 第四階段：擴張期1981~1994

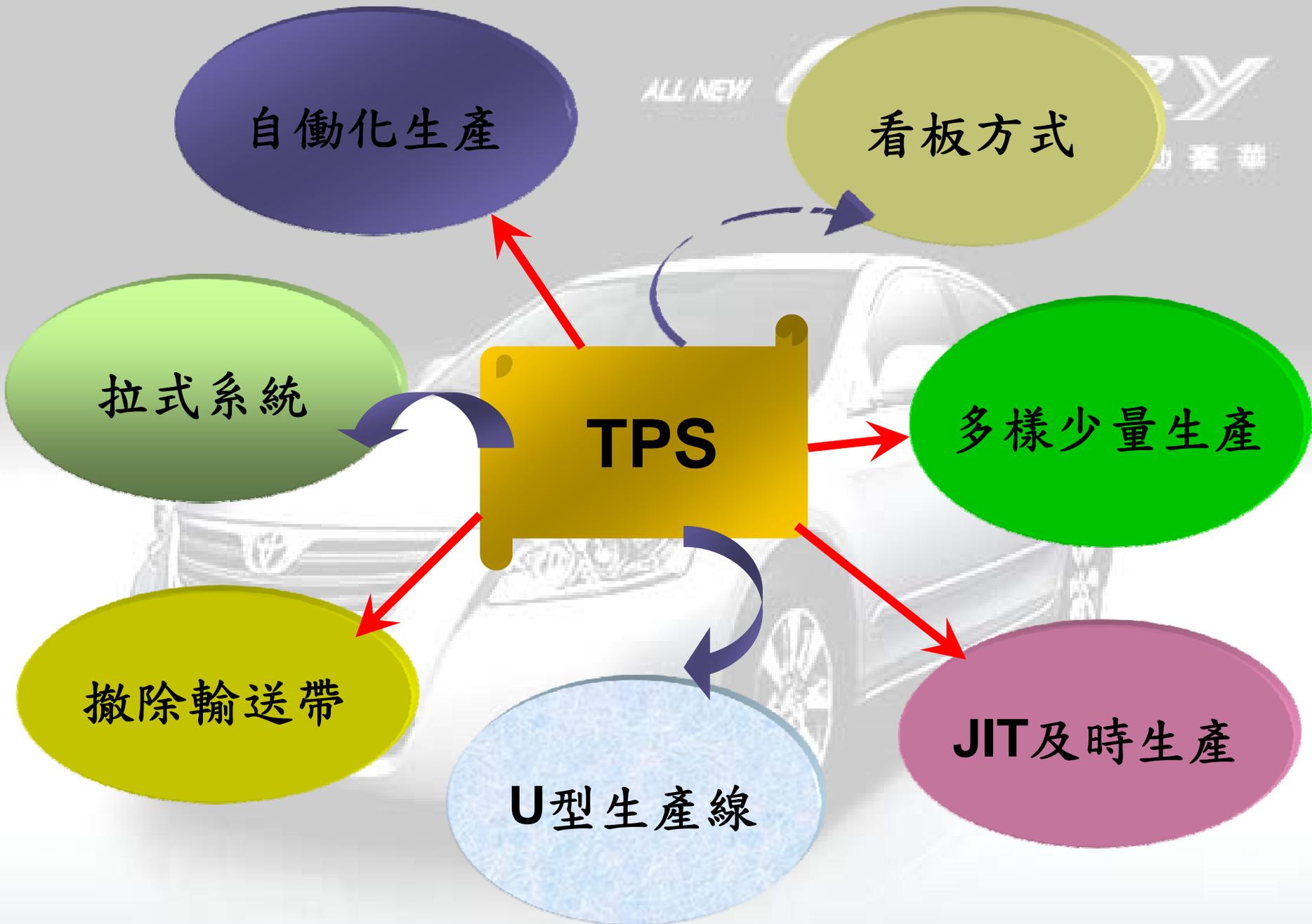
- 1984年成立日美合資企業
- 與通用汽車合作成立：New United Motor Manufacturing, Inc
- 位於美國加利福尼亞州佛瑞蒙市。
- 資本金2億美元，由雙方各出資50%。
- 生產雪佛蘭、鈦星。工廠最大產量每年250000輛。
- 此合資案提供豐田汽車：
  - 提供一個機會藉以瞭解美國汽車工作者及供應商。
  - 在美國進口受限的情形下，接觸美國工人協會的經驗。
  - 1986年其NUMMI產能滿載，生產力和品質已與日本不相上下。例如：生產一部汽車，在日本16小時，在NUMMI19小時，每100台車缺點數相同。
- 1989年成立Lexus品牌, 進軍高級房車市場。
- 進行組織機構大規模的調整，改變原來的金字塔 型結構變成了**平面型結構**。
- 受到NUMMI合資案成功的鼓舞， 1990年第二座工廠成立於肯塔基喬治城。
- 1991年豐田美國場開始導入TPS，並積極在海外建立工廠。



## 第五階段：噴出期1995~

- 1995年Lexus在美國銷售量超越BMW。
- 1997年PRIUS普銳斯（混合動力汽車）投產上市
- 2000年TOYOTA展開「CCC21」運動。目的是要創造21世紀最強的成本競爭力。大力削減汽車零件成本就是計畫的核心，目標是180個核心零件的價格平均降低30%。
- 2000年，豐田公司成立一隻獨立的車隊進入了F1賽事，這是世界上除了法拉利車隊之外，僅有的一家發動機和底盤全部自己生產的車隊，也取得了不錯的成績。
- 2002年F1參賽。
- 2003年超越福特成為全球銷輛第二大汽車，年獲利破兆日圓。
- 2004年廣州豐田汽車有限公司成立。
- 2005年LEXUS品牌在中國第一家經銷商開業。
- 2006年廣州豐田汽車有限公司國產CAMRY問市。
- 全新CROWN皇冠轎車實現中國制造。
- 2007年生產949.7754萬輛汽車，比通用汽車公司多生產21.3萬輛。這是豐田全球汽車年產量首次超過通用。





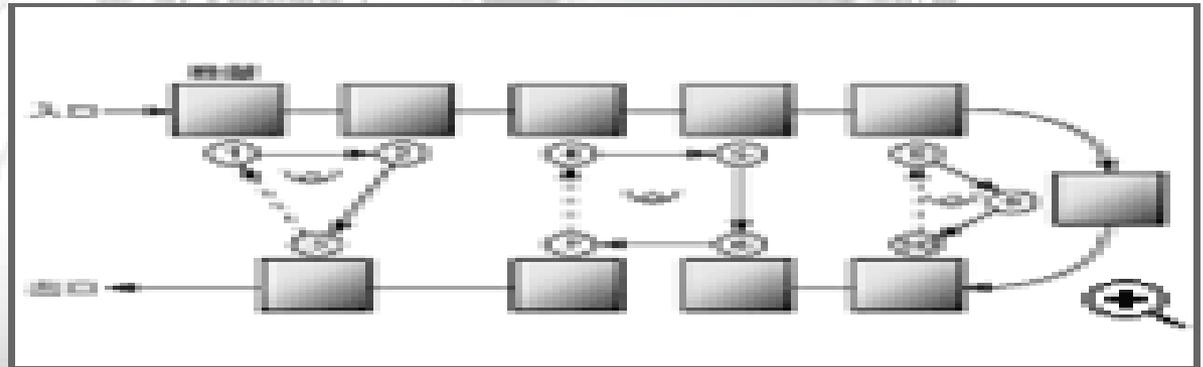
# TPS管理的特徵

自働化	生產設備及生產線發生問題自動停止運作，等問題解決完畢再次啟動	提高產品品質及效率
JIT(及時生產)	在需要的時候，拿到需要的東西	不用等待增加效率
拉式生產系統	由後段製程依據需求向前段製程提出生產要求	主導物件完成的人是下一個流程的人
看板方式	個別零件前置放庫存表，使用者放上取用數量	零件供應者只需看庫存表即知要生產之數量
多樣少量生產	只生產顧客下訂的數量	零件共用更符合經濟效益
多能工化	採U型生產員工最少要負責兩項以上的流程，成為多技能工	少人化. 彈性運用人力

# 自働化

# CAMRY

- 1943年大野耐一調至豐田汽車後，便致力於製造部門改革，提出自働化。
- 豐田的自働化不是只做到自動化，而是要在機器自動運轉時，並不需人的介入，可是當機器發生異常狀況時，機器要自動停止，此時人前往查看即可。
- 自働化並不只限於機器加工，他同樣可與人力操作相連接，互相活用。
- 所以我們可以這樣說，當生產出不良品時，機器會自動停止，不論是被人或機器自動停止。



# JIT生產方式(Just In Time)



ALL NEW

CAMRY

動見觀瞻 搖動豪華

- 豐田喜一郎最喜歡的書是福特《My life and my work》  
喜一郎流水生產系統的原本真諦而發展出” JIT生產方式”。
- JIT：必要的東西，在必要的時間，只生產必要的數量。  
就是當組裝需要用到A零件時，A零件才送達組裝地。如此一  
來，就不會產生庫存的情形。

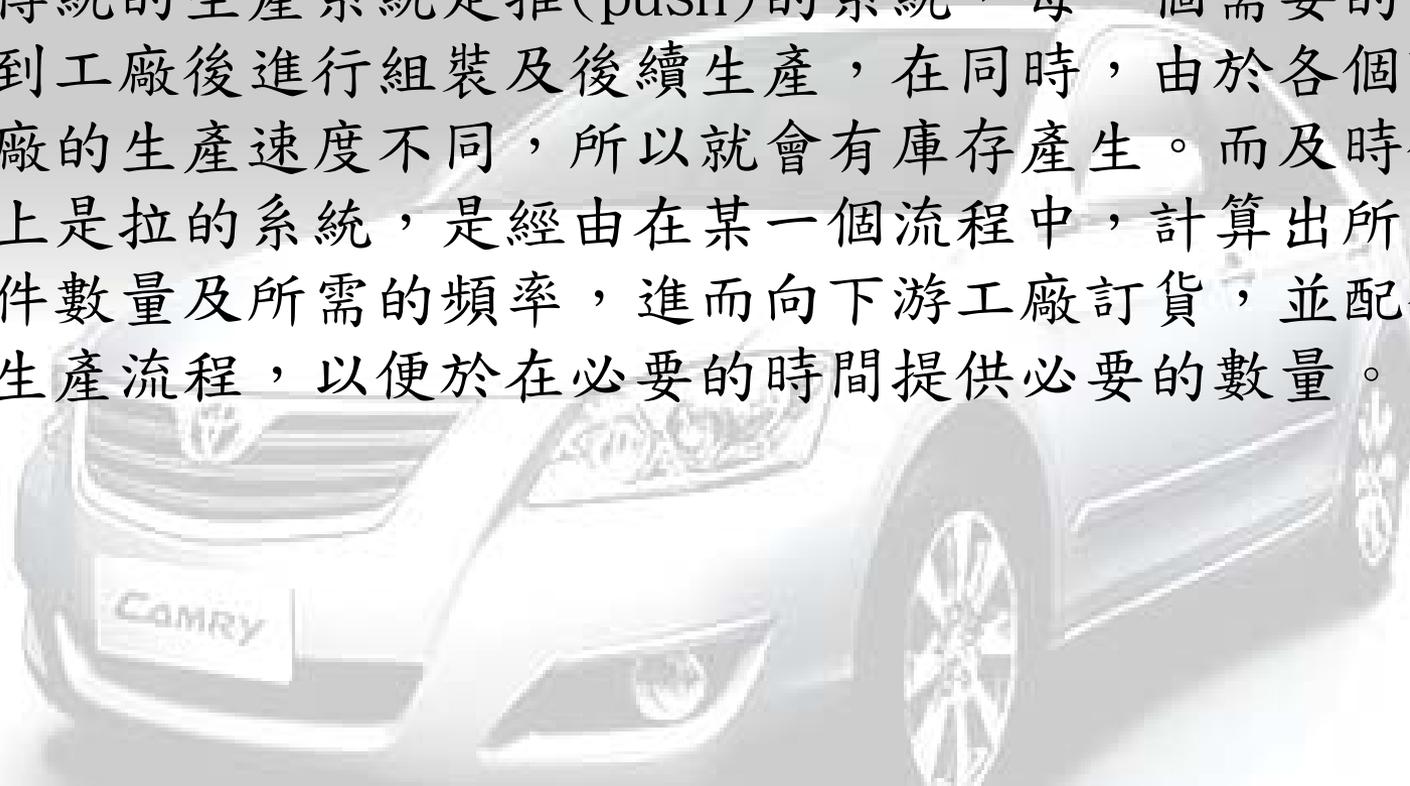


# 後拉式制度



ALL NEW CAMRY  
動見觀瞻 搖動豪華

- 由後面的製程拉動前面的製程，一個拉動一個，直至製程的第一步。
- 傳統的生產系統是推(push)的系統，每一個需要的零件送到工廠後進行組裝及後續生產，在同時，由於各個下游工廠的生產速度不同，所以就會有庫存產生。而及時化基本上是拉的系統，是經由在某一個流程中，計算出所需的零件數量及所需的頻率，進而向下游工廠訂貨，並配合整個生產流程，以便於在必要的時間提供必要的數量。



## 看板管理(目視生產方式)

- 1943年大野耐一調至豐田汽車後，便致力於製造部門改革，提出看板管理及自働化。
- 看板是個長方形塑膠套內的一個紙版，紙版內記載哪些資訊呢？通常區分為領取的相關資訊、搬運指示的相關資訊及生產指示的相關資訊。

放置處 號碼 5E215 類別代碼 A2-15			前段工程
產品代號 35670S07			貯藏
產品名 傳動加齒輪			B-12
車種 SX50BC			後段工程
			機械加工
收容數	容體	發行號碼	777-6
20	B	418	

領料看板

放置處 號碼 F26-1B 類別代碼 A5-34		工程
產品代號 56790-321		機械加工
產品名 齒輪軸		5B-8
車種 SX50BC-150		

生產看板圖



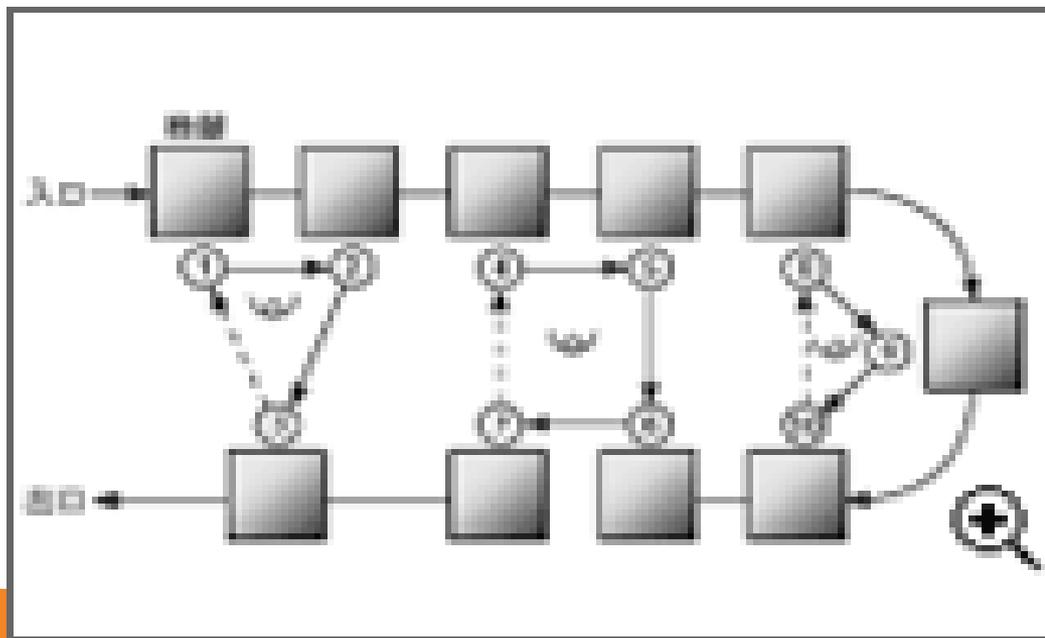
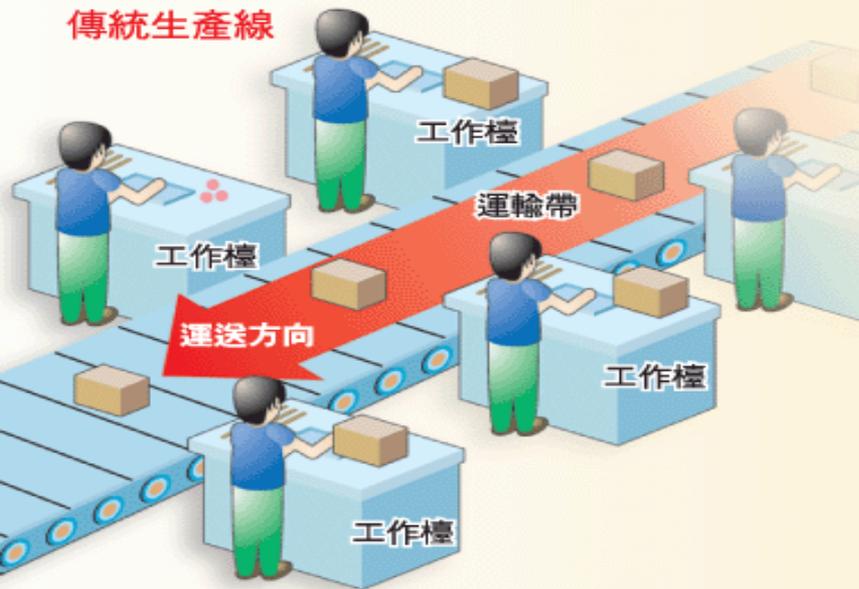
# 少人化 CAMRY

動見觀瞻 搖動豪華

- 少人化是因應產品生產量的變化，而對各製程作業人數彈性調整；簡單來說，就是在整個製造流程中，因生產量的不同而調整工作人數。
- 少人化的目的及要素
  1. 適當的機器設備配置
  2. 多種工作能力且受過良好訓練的作業員
  3. 標準作業流程不斷評估及修正



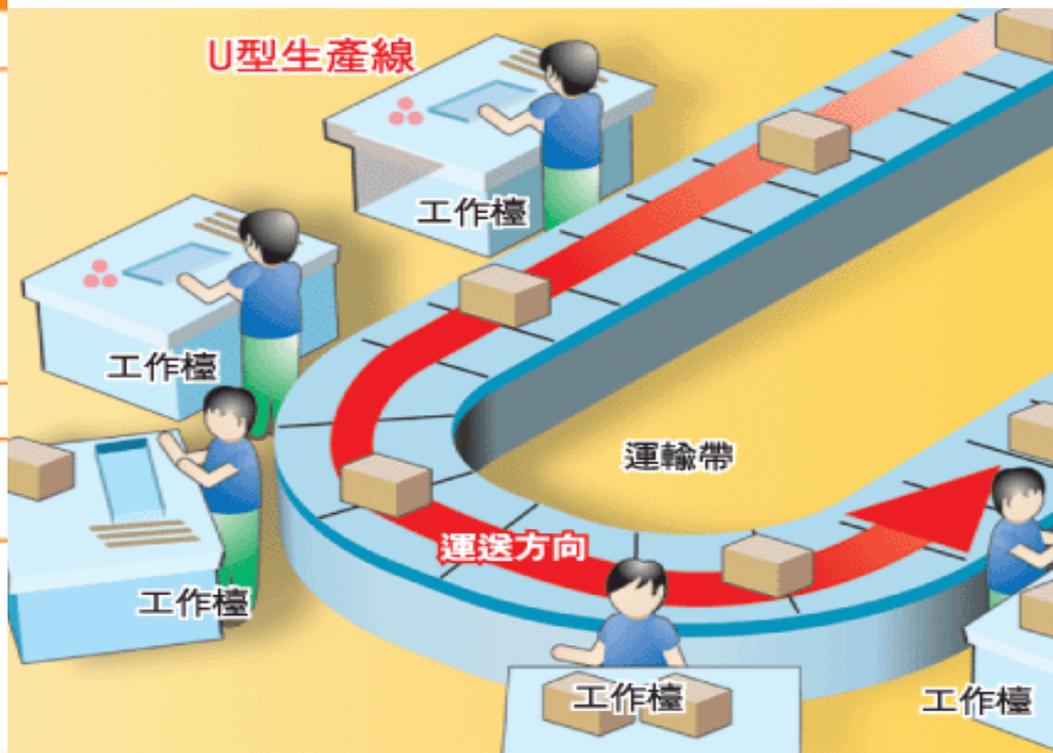
傳統生產線



## 精益製造與傳統生產線比較

傳統生產線	項目	精益製造
一條長形的流水線	形狀	多個U型的小生產線，平行運作
分拆得很精細，時間較短，通常以秒計算	每人工序	時間較長，以分鐘計算，約相當於傳統的幾個工序合併
較大	生產線效率損耗	較小
較低	工人技能要求	較高，需懂得傳統的多個工序
較適合大量生產、自動化程度高的行業或工序	適合行業或工序	產品款多量少、常改款、勞力較密集的行业或工序

U型生產線



■ 豐田汽車革命性的“精實生產制度”，是五零年代到八零年代日本精實生產制度的發展當中，最具代表性的，其的內容列舉如下：

- (1) 5 S (整理，整頓，清掃，清潔，教養) 環境管理的建立
- (2) 徹底消除浪費
- (3) 零庫存的追求
- (4) 剛好及時Just in time的生產交期
- (5) 生產看板Kanban的使用
- (6) TPM全面生產保養制度
- (7) 零災害的挑戰
- (8) 自主管理改善活動的實施
- (9) TQM的推行
- (10) PPM的不良率&免檢制度
- (11) Mixing Flow混流生產裝置
- (12) Robot工業用機器人的大量使用
- (13) 和諧的中心衛星供應體系
- (14) 日本人忠於團隊的武士道精神
- (15) 嚴謹的日本社會文化



# 精 實 管 理 要 義

## 剔透人性

- 肯定第一線員工的思維力，讓員工不只帶雙手來上班
- 豐田對人的思維力給予最高程度的肯定
- 給員工思考的空間，引導出他們的智慧
- 第一線的工作者，是最了解問題的專家
- 改變習慣安逸，不願意脫離舒適圈的習慣

## 追求極緻

- 豐田最可怕的是一種原則的力量，一種追求極緻的思維，而不是生產工具與方法而已
- 台灣電子業的不良率在千分之5~10；豐田則是百萬分之七
- 即時生產、後拉式與細胞式(cell)生產概念
- 輸送帶變成小型U型工作站

## 貫徹精神

- 用腦思考還不夠，還要用眼精觀察
- 想得深不夠，更要想得廣
- 知識要化為行動，才會變成智慧
- 工程師與製造人員一起研商改善設計，激盪創意
- 提案獎勵制度，員工成就感來自於公開的表揚

## 團隊作戰

- 不要明星，要中上水準的員工
- 把理所當然的事，理所當然的做好
- 員工的薪資報酬不會太高，但工作穩定
- 企業經營就是求長短期的平衡



## 日本式企業文化特色與美國經營特色之比較

日本式經營（以大企業為主）	美國式經營
年功序列薪資體系（終身僱用制）	不景氣時的暫時解雇
企業內工會	產業工會
集團主義	個人主義
封閉式企業經營	開放式企業經營
市場占有率追求型企業	短期利潤重視型經營
畢業時一起僱用新人	每月平均僱用新人
定型、劃一、注重和諧的訓練	注重個性與特別才能
公司屬於全體員工	公司屬於經營者
權威主義管理與由下而上的合議制	由上而下的管理





結論



# 企業維持長期競爭優勢的意含

ALPHA CAMRY

動見觀瞻 搖動豪華

- ▶ 不斷的尋找投資機會及分析國際情勢，維持企業成長。
- ▶ 不斷的創新和進步，降低成本維持競爭力。
- ▶ 隨時居安思危，保持營運彈性，可快速因應不同的情勢，減少風險。
- ▶ 觀察客戶實際需要，不做生產浪費(如：豐田只製造符合市場需求的車)。
- ▶ 運用影響力扭轉局勢，做好佈局(如：豐田在中國)。
- ▶ 良好的管理(如：豐田式管理)。



# 謝謝聆聽!

