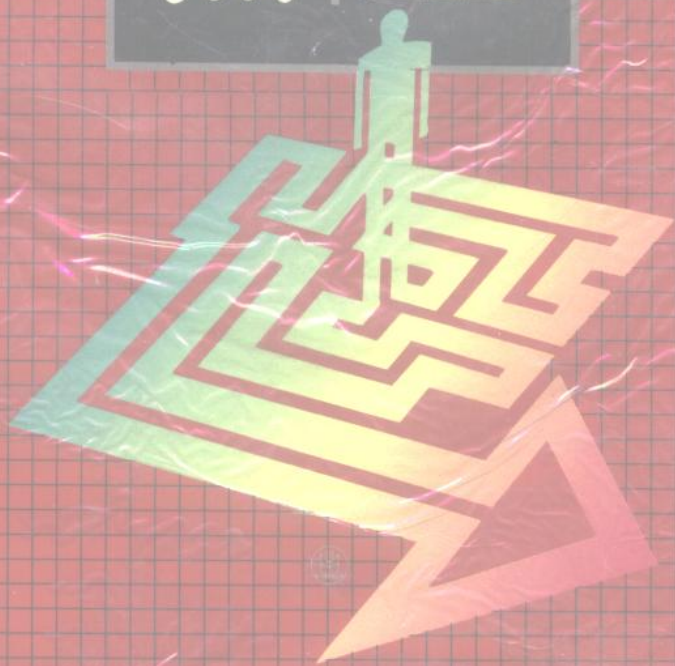


日本强大企业 经营革新要点



辽新登字 3 号

经营战术丛书

日本强大企业经营革新要点

RibenQiangdaQiyeJingyingGexinYaodian

著 作 者:田野钟

责任编辑:王 烨

责任校对:合 力

封面设计:杜凤宝

出 版 者:春风文艺出版社

邮 编:110001

地 址:沈阳市和平区北一马路 108 号

电 话:3864927

印 刷 者:丹东印刷厂

发行者:新华书店经销

字 数:33 万

开 本:850×1168¹/₃₂

印 张:14

印 数:1—6000

版 次:1997 年 3 月第 1 版

印 次:1997 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 7-5313-1676-5/F·6

定价:19.80 元

序

日本强大企业经营革新要点

当前企业经营的环境可以说是瞬息万变，企业经营者唯有具备敏锐的观察力和应变的机动力，才能顺应潮流，不至沦落关门的地步。

近年来，管理哲学偏向于欧美经营思潮和管理观念之导入，由于企业文化背景的差距，而显示格格不入的困惑，抑以美国企业较注重系统或多层次的组织结构，在经营业绩上难收立竿见影之益。

有鉴于此，我们收集日本强大企业经营革新业绩显著之策略，取其精华，汇编成书，期能对中国企业界发挥导引的功能。

本书内容共分九篇：

- 一、节约经费八五项
- 二、YKK 无摩擦经营的秘诀
- 三、丰田汽车公司的“新看板管理”

DAI98/18

四、花王公司的 OA 社内革命

五、改善提案活动

六、企业整顿的秘诀

七、日本 IBM 的人事管理制度

八、松下电器的十大管理要诀

九、三菱电机的人才培育制度

日本各企业所运用的经营革新战略，成效十分显著，对于整个日本企业的发展而言，实在是功不可没。这些日本经营革新的理念同样可以运用在中国企业的经营上，将理论与实务密切结合，以发挥最大的效益，促使中国的企业经营更具前瞻性。

本书因为是撷取十多本书的精华所编著而成，所以在编著的过程中，难免会有疏忽遗漏之处，尚请各界人士不吝赐教指正。

第二节	佳能的改善实例	74
第三节	伊藤喜制作所的改善实例	79
第四节	富士电机的改善实例	81
第五节	欧林巴斯的改善实例	82

第三篇 丰田汽车公司的“新看板管理”

第一章	新看板管理的诞生	87
第一节	丰田成功的秘密	87
一、	丰田的第一个优点	87
二、	丰田的第二个优点	88
第二节	生产与销售的冲突	90
第三节	新看板管理的诞生	91
第二章	丰田的生产方式	91
第一节	小集团的改善活动	92
第二节	削减作业人员	94
一、	周期时间 (Cycle time) 的形成	94
二、	多能工的形成	97
第三节	看板管理	101
一、	物的看板管理	101
二、	人的看板管理	105
第三章	物流的新看板管理	107
第一节	新看板管理的运输方式	107
第二节	新看板管理的流通制度	110
一、	适应市场需求的新看板管理	114
二、	产销合一的新看板管理	114

第二节	个人电脑服务中心成立的背景 与目的·····	147
第三节	个人电脑潜存利益·····	149
第四节	DP 部门服务项目的改变 ·····	150
第五节	熟习基本语言使用可纵横电脑世界 ·····	150
第六章	开发、活用软体十一例·····	154
第一节	文件管理系统·····	155
第二节	员工津贴的资料管理系统·····	157
第三节	会议室管理系统·····	158
第四节	自动制图系统·····	162
第五节	采购资料管理系统·····	164
第六节	CALP 的分析系统·····	166
第七节	利用 APPLE II 型个人电脑分析 PORTFOLIO 的系统 ·····	166
第八节	订货管理系统·····	170
第九节	资料记录系统·····	173
第十节	零件管理系统·····	174
第十一节	香料调配系统·····	175

第五篇 三菱电机的人才培育制度

第一章	三菱电机工学研习所的组成·····	181
第一节	工学研习所的诞生·····	181
第二节	工学研习所的十二个讲座·····	182
第三节	十二讲座的内容·····	184
第二章	三菱电机工学研习所的实施办法·····	192
第一节	讲师及学生的遴选·····	192

第二节	如亲子般的师生关系·····	193
第三节	业务与研习之选择·····	196
第四节	学生间的相互研究·····	198
第五节	小论文发表会·····	199
第六节	大厅研讨会·····	202
第七节	百闻不如一见的工厂实习·····	204
第八节	讲义及讨论·····	206
第九节	工学研习所的经费·····	208

第六篇 YKK 无摩擦经营的秘诀

第一章	吉田公司的经营策略·····	211
第一节	一贯作业的生产系统·····	211
第二节	多角化的经营策略·····	213
第三节	海外投资的策略·····	215
第四节	员工股东制度·····	219
第五节	代表轮流制度·····	222
第六节	员工退休生活的安排·····	223
第二章	吉田忠雄的经营哲学·····	225
	经营哲学之一·····	225
	经营哲学之二·····	227
	经营哲学之三·····	229
	经营哲学之四·····	230
	经营哲学之五·····	231
	经营哲学之六·····	232
	经营哲学之七·····	233

第七篇 日本 IBM 公司的人事管理制度

第一章 日本 IBM 计划性人材培育政策	237
第二章 营业部员工的进修与商务教育	265
第三章 合理的升级、加薪与薪资制度	280
第四章 员工的行动方针与退休后生活援助计划	299
附录 日本 IBM 员工行动方针	305

第八篇 松下电器的十大管理要诀

管理要诀（一） 以人道精神为基础	323
员工一个也不能开除	324
管理要诀（二） 明确地表示经营理念与使命感	325
全体员工因使命感而振奋不已	326
管理要诀（三） 致力改善劳动条件加强福利	327
高薪资、高效率之实施	329
管理要诀（四） 让员工拥有梦想	331
不让员工拥有梦想的人，不配称为企业家	332
为何要发表五年计划	333
管理要诀（五） 要有强烈培养人才的意愿	334
所有事务都是因需要而产生的	335
管理要诀（六） 担任教师的上司必须以身作则	336

“不教而学”的学习方式·····	337
松下电器的人事基本方针·····	338
缺点无妨，重要的是热诚·····	341
管理要诀（七） 重要的事情一定要再三叮咛 ·····	341
松下电器员工所应遵守的七大精神·····	342
松下电器之所以是“松下电器”·····	344
管理要诀（八） 培养自动自发的员工·····	346
不需斟酌而直接提出建议·····	346
管理要诀（九） 如何拔擢人才·····	348
有百分之六十的可能性，就算及格·····	350
管理要诀（十） 上司如何赋与权限·····	353
赋与部属权限时的态度·····	353
赋与有成就感的工作·····	354

第九篇 企业整顿的秘诀

第一章 使公司成长的秘诀·····	359
一、坪内寿夫：	
经营事业必须避免倒闭·····	359
灵活运用“退却二成”·····	360
采取精兵主义·····	361
二、大山梅雄：	
除掉倒闭的四大原因·····	362
“水上经营”的成长秘诀·····	364
成长应该顺其自然·····	365
三、早川种三：	
刷新人心为重整的捷径·····	366

活用他人的人才·····	367
首须致力于本业·····	368
归纳：失去赚钱机会胜于公司倒闭·····	369
第二章 组织简化的秘诀 ·····	371
一、坪内寿夫：	
精简化的坪内式经营·····	371
借组织的简化产生利益·····	373
以不支薪的兼职董监事应付·····	374
二、大山梅雄：	
全面采用重整准备委员会所拟订的方案	
·····	376
把敌方的“步”变成我方的“金”·····	377
成功的秘诀为不投机·····	378
三、早川种三：	
制作理想的组织系统图·····	380
在不被人情包围之前行动·····	381
为被裁员的人安排再就职的机会·····	382
归纳：组织必须有弹性·····	383
第三章 指导部属的秘诀 ·····	385
一、坪内寿夫：	
直截了当地说出真心话·····	385
淘汰冗员以使精锐出头·····	386
教导赚钱的窍门·····	388
二、大山梅雄：	
兼任营业本部经理·····	389
给予压迫感·····	390
在公司内必须“铁面无私”·····	391

三、早川种三：	
要求提出关于倒闭原因的心得报告·····	392
培养工作的意愿·····	394
要有肯担当的勇气·····	395
归纳：重点在于“工作的意愿”·····	396
第四章 降低成本提高生产效率的秘诀·····	398
一、坪内寿夫：	
以胜过韩国为目标·····	398
以能争取订单的条件来制造·····	400
材料费便宜二~三成·····	400
二、大山梅雄：	
合理化胜于设备上的投资·····	402
不能靠规模追求利益·····	403
用自有资金，最好用预付款投资设备 ·····	404
三、早川种三：	
人愈少愈好·····	406
投资是必要的·····	406
归纳：设备投资为两刃之剑·····	407
第五章 行销成功的秘诀·····	409
一、坪内寿夫：	
双线演出带来空前的成功·····	409
单独销售标准钢铁船十年·····	411
如果价格一样就会找我们·····	412
二、大山梅雄：	
只要是必需品，即使贵了也有人买·····	413
供应价廉物美的东西·····	415

草根商法·····	416
三、早川种三：	
容易使用度与技术的结合·····	417
必须成为商品才有用·····	418
归纳：必须创造需求·····	419
第六章 财务管理的秘诀·····	421
一、坪内寿夫：	
所有开支都由社长核定·····	421
只要银行委托即答应重整·····	422
继续投下资金至成功为止·····	424
二、大山梅雄：	
一百圓以上的开支都由社长裁决·····	425
以减资及处分不动产为手段·····	426
加强与银行的关系·····	428
三、早川种三：	
用股份还债的妙计·····	429
重整不需要资金·····	430
归纳：财务策略必须贯彻·····	431

第一篇 节约经费八五项

日本企业一向极为重视节约经费的观念，不论做任何事都非常具有成本概念。许多我们认为根本是微不足道、鸡毛蒜皮的小费用，在日本经营者的眼中，却是维持企业生存不可忽略的重点，因此，日本企业对于各项费用的支出往往斤斤计较，算得分毫不差，确实贯彻节约经费的信条，这也就是他们之所以能欣欣向荣，屹立不摇的主要原因！

本篇特别针对许多费用的支出情况，分析日本企业节约经费的观念及具体做法，例如，文具用品费、通讯费、水电费、运输费、车辆费、出差费、交际费、人事费、成本费、邮件费等，逐一列举应该实行何种策略，才能收致最佳的节约功效，以作为中国企业界的参考。

第一章 文具用品费的节约

各公司因为处理日常事务的需要，经常必须使用各种文具用品，例如纸张、圆珠笔、铅笔、橡皮擦、订书机、回纹针、胶带、胶水……等，虽然这些文具用品的单价都是极小的数目，但是由于员工使用的机会及频率都极高，因而日积月累之下，仍是一笔可观的支出，如果公司的职员又不知处处节约，尽量避免浪费的话，经常会造成公司经费上额外的负担，影响公司整个成本的预估计划。

为了避免职员养成浪费的恶习，日本的企业通常会采取各种防制的措施，以积极的开导方式及消极的处罚方式，促使职员养成节约使用文具事务用品的良好习惯，降低公司的成本。

一、公布文具用品的使用标准

一般公司的职员常认为许多细小的文具用品，如橡皮擦、铅笔、圆珠笔等，随时都可增添购买，极易造成浪费的现象。

为了避免职员养成浪费文具用品的习惯，日本企业会对每位职员必须使用的文具用品数量，做一调查与分析，然后再决定每位职员所使用文具用品的标准，并将这项使用标准公布，让职员都能明了自己能够使用的数量，借此提醒职员平时不能过于浪费，须在使用标准内，尽量节省公司文具用