



海外企业管理方略丛书

主 编 曾国安
编 著 朱正元

超凡

人圣

企业经营
韬略实录

湖北人民出版社



7
279.1

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

超凡入圣—企业经营韬略实录/朱正元编著.
武汉:湖北人民出版社,1996.8.
(海外企业管理方略丛书:第二辑)
ISBN 7-216-01933-4

I. 超…

Ⅱ. 朱…

Ⅲ. 企业管理—经验

Ⅳ. F270

湖北人民出版社出版·发行
[武汉市解放大道新育村 33 号 邮编:430022]

*

武汉市新华印刷厂印刷
787×1092 毫米 32 开本 7.75 印张 2 插页 168 千字
1996 年 8 月第 1 版 1996 年 8 月第 1 次印刷
印数:1—8 140
定价:8.60 元

目 录

卓越乃常青

1. 车到山前必有路 有路必有丰田车 3
 2. “最佳综合经营”的松下电器 18
 3. 世界电子技术的开拓者——索尼 31
 4. 最优结构·最新技术·最佳管理
——美国通用电气公司的追求 46
 5. 尊重个性·服务完美·追求卓越
——IBM 公司成功的三大基石 54
 6. 技不惊人死不休
——美国当今最年轻最成功的克雷公司 68
 7. 节约·技术·人
——日立公司的三大支柱 77
-

出奇方制胜

8. 立足自我 自成体系 倚玉雕玉 深入当地
——独具匠心，克险而上的 YKK 87
 9. 反其道而行之
——鹤见制碱股份有限公司成功的秘诀 94
-

-
10. 波音所做的一切都是一流的..... 101
11. 无往而不胜的雀巢食品工业公司..... 109
12. 绝密的配方 开放的市场
——风靡全球的可口可乐..... 116
-

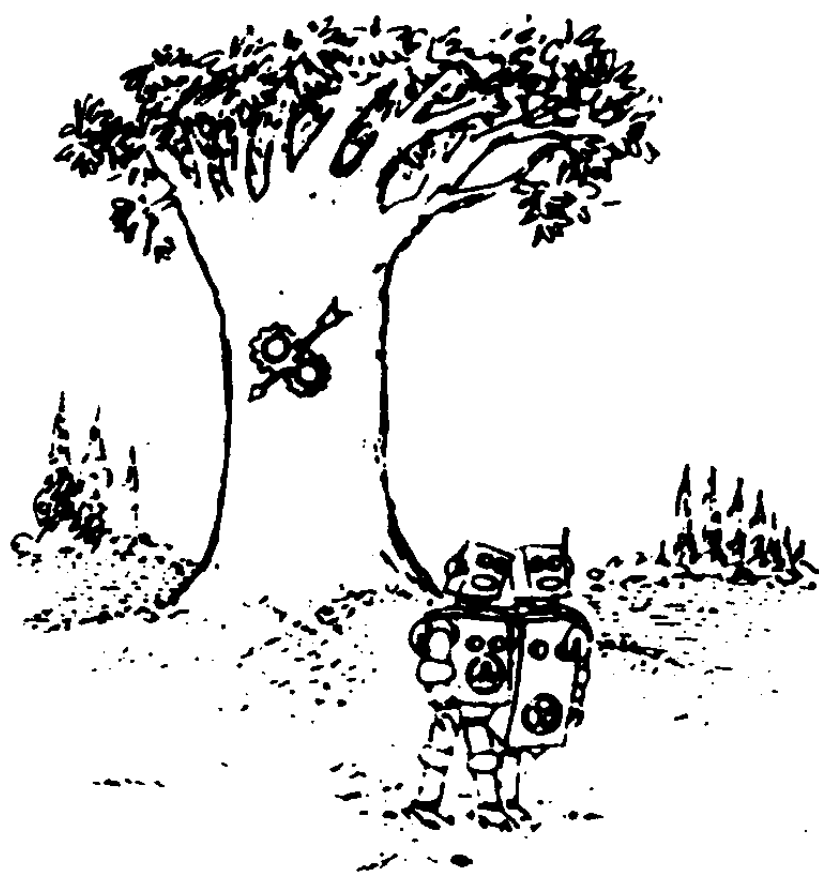
分散克风险

13. 从摩托车王国到汽车王国
——本田公司的发展历程..... 127
14. 无所不包、金字塔式的三菱财阀..... 137
15. 旅店王国的凯撒大帝——希尔顿..... 152
-

决策关兴衰

16. 立足根本 锐意革新
——杜邦公司的成功之路..... 163
17. 世界最大的工业公司通用汽车公司的早期改组..... 176
18. 置之死地而后生
——克莱斯勒的复兴..... 188
19. 盲动必致祸
——奥斯本计算机有限公司大起大落的教训..... 212
20. 决策关兴衰
——福特公司T型车的兴衰 225
21. 挑战自我 推陈出新
——吉列公司在创业和守业中的经验教训..... 236
-

卓越乃常青



1. 车到山前必有路 有路必有丰田车

丰田汽车公司是当今世界上赫赫有名的汽车公司，在日本的汽车制造业中，它稳坐第一把交椅。从1984年开始，在世界18家汽车公司中，它名列第二，仅次于美国通用汽车公司。

在当今地球村落上，丰田汽车奔驰各地，四处可见，正如丰田公司的广告所说：“车到山前必有路，有路必有丰田车！”

丰田公司的创建与石田退三临危受命

丰田公司的历史，可以追溯到1933年。丰田公司的始祖丰田佐吉在其经营的丰田自动织机厂内增设一个汽车部，这个汽车部便是当今赫然于世的丰田汽车公司的前身。由于其经营有方，生意兴隆，经过5年的经营，有了一定的经济基础后，丰田佐吉的长子——丰田喜一郎于1938年毅然果断决定正式成立丰田汽车公司。同时创立了丰田的第一汽车制造厂，厂址就设在日本著名的爱知县。该县是丰田汽车工业公司的发源地，因此日本人现在别称该县为“丰田城”。

工厂建成后始终没有生产出轿车，而是进口美国通用汽车公司和福特汽车公司主要部件，生产一般车辆在国内销售。二战时，转产军用车辆。二战的炮火几乎把丰田公司的厂房

夷为平地。直到1950年，丰田公司才得以从世界银行获得一部分贷款，重新建厂，开始生产汽车的生涯。

丰田佐吉虽然是丰田公司的始祖，创建丰田汽车公司的前身，但此人不擅经营，而是热衷于搞科学研究和发明。于是丰田佐吉就让位于从东京大学毕业的长子丰田喜一郎。丰田喜一郎秉性与其父相似，虽有雄心建立丰田汽车公司，却缺乏经营管理之才。因此，公司在第二次世界大战之后就出现了财政赤字，而且债台越筑越高，处境越来越险恶。到1950年，其资产只有21000万日元，而负债竟高达10亿日元。面对这种极其困厄的境地，丰田喜一郎不得不引咎辞职，而延请善于经营的丰田自动纺织机械公司副总经理石田退三来接任丰田汽车公司社长一职。

石田退三临危受命，果然不负众望。就任伊始，石田退三就和当时在丰田汽车公司任财务部长的花井正八一起为解救公司的财政困难几乎天天出门，到处求借，无奈公司负债太重，人们对丰田公司信心不足，只得处处碰壁。最后，石田退三和花井正八只得求助于当时的日本中央银行名古屋分行的行长高梨壮夫。此人目光远大，他认为汽车工业是一个新兴行业，很有发展前途。经过仔细分析石田退三和花井正八提出振兴丰田公司的经营方针后，他觉得极具可行性，于是破例给丰田汽车公司开出了支票，并由该银行全力支持丰田汽车公司走出困境。由于有高梨壮夫的大力支持，丰田公司才免于破产的厄运。

在经营管理中，石田退三和花井正八烧了“三把火”。

第一，要求公司崇尚节俭，能省则省，为此，丰田公司被人讥为“小气鬼企业”。

第二，重新检查生产效率，不惜血本扩大对生产性设备的投资，只要有钱，就用来更新设备。

第三，强调生产的自动化，不断提高企业的生产技术水平，主张用机械人代替人力劳动，这样提高了劳动生产率，降低了生产成本。

丰田公司在节俭致富，购置新设备，实行技术更新，大力发展生产经营的思想指导下，产品质量提高了，生产成本降低了，企业很快起死回生，生产经营蒸蒸日上，一跃而成为日本经济效益最好的企业之一。

在石田采取上述措施时，正值朝鲜战争爆发，军需的刺激给日本经济带来了短暂的繁荣。丰田公司趁机大发其财，实力大增。适值丰田公司日新月异之时，石田退三急流勇退，推举丰田平吉的长子丰田英二为丰田公司首脑。并把自己多年来摸索出来的经营管理经验，都毫无保留地传授给了丰田英二。石田退三的一套经营经验，成为以后“丰田式经营方法”的基础，为丰田公司日后饱经世界经济风云变幻，在激烈的市场竞争中，立于不败之地，成为世界汽车工业的庞然大物，积累了宝贵的财富。

丰田英二和他的家族式企业

丰田英二毕业于东京大学工学部，他的专长是技术创新和技术改造。此人勤劳朴实，谦逊，讲求实际，吃苦耐劳。常常是夜以继日，与工人打成一片。现在丰田公司的许多干部和厂级人员都还记得丰田英二年轻时，满身油垢，在工厂里工作到深更半夜的情景。

在石田退三的全力辅佐和精心培植下，丰田英二很快就熟悉了汽车生产经理的管理方法，加上他勤劳、朴实，注重实际，很快就赢得了职工的信任。在丰田英二的领导下，丰田公司继续推行既降低生产成本，又大大提高生产力，后来被称为“丰田方法”之一的生产经营管理经验，使丰田公司的业务蒸蒸日上。

战后，占领军对日本的大企业进行改造和整顿，家族经营的色彩已日趋淡薄，经营的现代化则日渐浓厚。但是，日本的丰田汽车工业公司的经营却仍为丰田家族所支配。一直到现在，丰田公司家族经营的色彩依然十分浓厚。这是丰田公司一个非常明显的特点。

丰田汽车公司的创始人丰田佐吉有弟兄三人，丰田佐吉为老大，丰田平吉为老二，丰田佐助为老三。丰田佐吉的长子丰田喜一郎曾任丰田汽车制造厂的负责人。丰田喜一郎的儿子丰田章一郎在1982年以前曾任丰田汽车公司的副社长，1982年任丰田汽车销售公司的社长。丰田平吉的长子丰田英二是丰田汽车工业公司的最高统帅。丰田佐助的长子丰田稔是爱心精密机械株式会社的董事会主席。丰田家族的儿女、女婿们也基本上都在丰田属下的分公司任职。总而言之，丰田汽车公司是以丰田家族为主的经营企业。

这种“家族企业”既定的特殊型态，对于企业发展的前途会有若干影响。公私分明的界限如何划分清楚，开明与专制的经营策略如何判断，传统与创新的“代沟”如何沟通，“老臣”与“少主”的关系如何协调等，都是关键性的问题。

当然要排除“家族企业”不良因素的限制与阻碍，办法

不是没有，而且实行起来也并不困难。办法是以“科学技术为经，合理管理为纬”的经营原则，使企业走向专业化经营。今天日本的丰田集团，看来就是实行这种原则的。“家族企业”最终的发展方向是透过现代化管理经营方法，使人才济济，拥有不具血缘或裙带关系的科技人才；使企业蓬勃发展，吸收多元化养分，让企业茁壮成长，迎接更具有挑战性的未来。丰田公司的发展过程，表明了“家族企业”的发展方向。那么丰田式家族企业自身的发展过程中，在经营管理上积累了哪些经验呢？

彻底杜绝浪费

丰田式经营管理的最重要精髓就是要“消除浪费”，也就是要使生产现场达到“零浪费”。在生产线上到处充满“浪费”，例如用人过多，库存过多和设备过多等。这些被认为是“不是浪费的浪费，或眼睛看不出来的浪费”，是最可怕的和最大的浪费。

节省一成的浪费就等于增加一倍的营业额。浪费最可怕的是它会制造更多更严重的浪费。超过必要数量的人、设备、材料和成品等的浪费，会使生产成本提高而且会产生第二次浪费。当人手过多时，会造成生产线的不平衡，工作负荷不一致；造成奖惩不公和士气低落，进而衍生怠工或生产效率严重下降等现象。而经营层为了解决此类问题，常增加管理人员和聘请顾问公司制定管理制度和规章等。这样舍本逐末，并不能从根本上解决问题，而且浪费了大量的人力、物力和时间。此即第二次浪费。往往第二次浪费比第一次浪费还来

得严重。一次和二次浪费都会增加劳务费、折旧费和管理费等制造成本。这些浪费会将仅占销售额 10% 的利润全部吃掉，更严重时 would 腐蚀经营本体的根基。若成本占九成，利润仅一成，一切生产维持现状。利润如要提高一倍，则营业额要相对地提高一倍，此是何等困难！然而在材料、人工费、管理费和经费的 90% 上要节省一成无谓的浪费又相对容易得多。这就是许多经营者常言的“降低成本一成即等于销售额增加一倍”。

许多管理者在作目标管理的规划时，常常一味地增加销售额，增加产量，相对地也增加设备、厂房，增加人力等，到年终结算反省时，才发现利润增加极微。如果遇到外部环境不利时，亦有可能出现赤字。这真“赔了夫人又折兵”。但是很少人会在销售额不增加之下，以减少浪费和降低成本，使利润成倍增加来作为目标管理计划的核心。

丰田公司的管理者认为要彻底杜绝浪费，就必须全面地分析浪费、彻底地揭露浪费。他们认为，在生产现场存在以下浪费：

1. 过量生产造成的浪费。过量生产除了数量过剩之外，对于在生产计划日程表中的提前生产，一般人都把它当作“好事”，给予嘉勉。然而丰田公司却认为是一种浪费，因为提前生产而下一工序又不能接着做，势必产生半成品堆积，如果车间容纳不了，就得盖仓库，并且还必须雇用搬运工把它搬到仓库里去，进而还要为每一个搬运工买一辆升降式搬运车。在仓库里，为了防锈和管理库存，就要配备若干保管人员。尽管这样，库存物品也容易生锈和受到损伤，在从仓库取出使用之前，还需要有人修理。

2. 窝工造成的浪费。例如，在装满托盘之前，搬运工人有时在生产线旁边等着。这时，如果让这个人参加生产线的作业或备料工作，这样，不用增加人员就可增加工作量。又如，某一冲压件需要 6 个冲压过程，每台冲床在换模时，需要熟练的专职换模师傅，经准备、安装、调整、试冲、再调整、再试冲，如此往复动作，要耗时 30 分钟，而 6 台就要 180 分钟，在此时间内，设备及人员都在停工等待。这种浪费往往是由于安排作业计划的人员没有实践经验而造成的，也会因为生产单位之间缺乏沟通，工作没有一致性和连贯性，致使有的作业缺料，而有的作业又生产过多。还有的管理者对设备的保养做不到预防保养和生产保养有机的结合。而在生产时，时常出现故障，需要对设备进行再维修，这也是造成窝工浪费的原因之一。

3. 搬运上的浪费。丰田公司的管理者认为：生产作业有两种：一种是“没有附加价值的作业”；一种是“创造附加价值的真正作业”。没有附加价值的作业是一种浪费。搬运在工厂里是必要的，但也是一种浪费。因为工件在搬运作业中，无法产出任何附加价值。许多无谓的搬运是由规划工厂布置错误而造成的。毫无意义的搬运，或搬运路线过长，暂时的堆积或移动等，都是浪费的现象。消除此种浪费现象，关键是对生产现场的工作人员、材料、设备的布置做有效的安排，使产品在制造过程中顺利流动，一气呵成。

4. 操作的浪费。许多工作，例如锁螺丝，每天每次工人重复相同的动作，左手从工作桌的左上角 50 厘米处取出螺丝，再用右手拿起子锁合，如此一天重复 3000 次，以左手动作而言，距离 $50 \text{ 厘米} \times 3000 \text{ 次} = 150000 \text{ 厘米}$ ，就是 1.5 公

里，一个月就达 45 公里，而这取螺丝的动作，没有附加价值，也就是浪费。即使是必要浪费，也要尽量减少。以此例而言，为何不买简易螺丝振动供应器，花费并不多。像这类动作，在现场相当多。管理人员只要看作业员在工作，没有偷懒，就相当满意，而不去分析哪些加工动作是有附加价值的，哪些是没有附加价值的浪费动作。据美国工业工程师协会统计，在一般的加工作业之中仅有 5% 是有附加价值的动作，而没有附加价值的无谓加工动作的浪费竟占 95%。

5. 加工本身的浪费。在机械加工作业中，因材质不同，其切削速度不一，但许多作业员不变换车削速度，以至于消费较多的加工时间。现在科技进步了，车削刀具的能力愈来愈强，如选择较新刀具，也可提高车削速度。许多钻孔或冲压作业，因工件的高度不同，应适当调整行程的距离，然而有的却不加以改变。在加工低的工件时，有将近一半的行程都在加工空气，浪费了一半的加工时间。

6. 制造不良的浪费。不良品、修理品、制造错误、退货等是恶性重大的浪费。如果全厂的营业额是 1 亿日元时，而不良率为 2%，则制造不良的浪费高达 200 万日元。如果加上因不良而采取的修理、重新紧急插单生产、加班和客户抱怨的商誉损失，其损失会更大。一般经营者忽视了此点，甚至认为是必然的损失，无法避免。制造不良的原因可以分为人和物两大类：以人而言，作业人员的疏忽和管理阶层质检的错误观念，认为品质的确保应增加产品质量管理人数和检验次数，对作业只要求生产能力和效率，而质量则由质检人员来负责。至于物的方面，采购质次的原材料，加工设备不维护，没有整治夹具，没有标准作业规范和检验规范等。

三及时：丰田式经营管理支柱之一

“彻底杜绝浪费”是丰田生产经营管理的基本思想，而“三及时”是贯穿其中的两大支柱之一。

所谓“三及时”就是在通过流水作业组装一辆汽车的过程中，所需要的零件，在需要的时刻，能不多不少正好送到生产线旁边。这种管理方式可以消除生产现场上的“三不”，即“不经济”、“不均衡”、“不量力”现象，使物质和财务上造成经营管理负担的“库存接近于零”，提高其生产效率。它是丰田汽车公司的创业人丰田喜一郎所创造的。

从生产管理的角度来说，这是最理想的情况。像汽车这类产品由数千个零件组成，如将所有工序加在一起，则是一个极其庞大的系统。要做到所有这些工序的生产计划都达到一丝不紊的“三及时”状态是相当困难的。

影响现场生产计划变动的因素很多，其中有估计上的错误，业务管理上的差错，出次品和返工，以及设备出现故障，出勤变化等等。如以上因素之一成立，则与其联系的下一道工序就必然会出现停工待料等现象，这样势必要使生产线停车或者改变计划。如果对这种情况置之不理，仍按原生产计划执行各道工序，则所生产的零件就要跟后一道工序脱节；另一方面还会发生某些零件短缺，而仓库里却有一大堆用不上或不急需的零件。这样，生产效率就会降低，最后导致企业效率下降。

更为重要的是，如果不能及时发现某一生产现场或生产线的异常状态，就会造成某一生产线因人手多，生产过量，造

成财务积压和库存积压。

因此，要想满足“三及时”——将需要的零件，在需要的时刻，按需要的数量供给每一道工序的条件，如果仍按过去的老皇历，采用过去的旧式管理方法，即把生产计划下达到每一道工序，由前一道工序把零件送到后一道工序的办法，显然是行不通的。

怎样才能实行“三及时”呢？经过长期的实践摸索，丰田公司最后采用了这样的办法：使用“传票卡”来控制各道工序的生产量。传票卡是一种装在长方形塑料袋中的纸卡，纸卡上标明“领取什么，领取多少”，或者标明“制造什么，怎样制造”。后一道工序在需要的时候向前一道工序领取所需数量的工件；前一道工序再生产相当于领走的工件数量，作为补充。当生产部门的管理者把生产计划下达给最后的组装线，指示什么时间，生产多少什么类型的车辆，以生产工序的最后一条“组装线”为起点，各组装线便可分别向前一道工序领取所需要的各种零件，用这种倒过来的运送管理方法一步一步逆着生产工序向上推进，一直上溯到原材料供应部门，并给以连锁性的同步化衔接，这样就可以满足“三及时”的条件，管理工作量便可减少到最低限度。

用传票卡控制生产线上各道工序的零件的需要，达到何时需要，需要什么，需要多少三者精美和谐的统一，听起来非常动听，但要真正实施起来，并不容易。为此，丰田公司制订了严格的传票卡规程。传票卡规程第3条规定：“没有传票卡时不运送，不制造”；第4条规定：“传票卡必须附在实物上”；第5条规定：“必须100%的正品”等。

由丰田公司副总裁大野耐一推行，丰田喜一郎倡导的

“三及时”管理方法，丰田公司前后花了 20 年时间，才逐渐使其合理、科学和完善。这种方式强化了丰田属下各工厂作业人员的紧张感和生产合理化观念。按照“三及时”的办法，部件要在接到要求制造它们的订单后才生产。汽车商人利用电脑直接向工厂订购汽车，这个办法很像在航空公司预定机票。汽车商订购汽车时，主要是预订了工厂的一部分生产能力。顾客不用等几个月，而在一周到 10 天之内得到订购的汽车。这就导致购货过程中的各种节约。工厂能够平衡其生产，并了解变化中的需求情况，汽车商几乎没有存货。这样大大地减少了仓库负担，降低了生产成本，提高了生产效率。据介绍丰田公司的零部件仓库不到日本第二大汽车公司——日产公司的 4/5，仅此一项每年节约达 40 亿日元。丰田公司最好的工厂装配一辆汽车只需 13 个人时，而日产、福特和本田需要 19 到 22 个人时。

丰田公司的“三及时”经营管理方法推出以后，美国和西欧的主要资本主义国家竞相仿效，在制造业和零售商业经营管理中得到了广泛的采用。

自动化

丰田生产经营管理方式的另一个支柱是“自动化”，这里的“自动化”不是指单纯的机器自动化，而是包括人的因素的“自动化”。

很多机器只要按下电钮就会转动。随着技术的不断提高，机器的性能也不断改进，稍微发生一点异常，生产出的产品就可能出现问题。例如，在加工螺丝的车床中，如果有什么