

林琳◎译

「目」远藤功◎著

可视力，经营一线的透明度，企业竞争的原动力
顾客、市场、经营、问题……只有可视，公司才能变强

可视力

实现可视化管理的7种方法

早稻田大学商学院教授、罗兰贝格日本CCO经典力作
风靡日本企管界的超级商业畅销书



中信出版社

可 视 力

实现可视化管理的9种方法

〔日〕远藤功◎著

林琳◎译



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

可视力/(日)远藤 功著;林琳译.—北京:中信出版社,2007.4

书名原文:見える化

ISBN 978-7-5086-0834-1

I.可… II.①远…②林… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 027171 号

MIERUKA-TSUYOI KIGYO O TSUKURU 'MIERU' SHIKUMI by Isao Endo

Copyright © 2005 by Isao Endo

Original Japanese edition published by TOYO KEIZAI INC.

Chinese translation rights © 2007 by CHINA CITIC PRESS

Chinese translation rights arranged with TOYO KEIZAI INC. through Shin Won Agency Co.

ALL RIGHTS RESERVED.

可视力

KESHILI

著 者: [日] 远藤 功

译 者: 林 琳

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京国彩印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印 张: 7.25 字 数: 92 千字

版 次: 2007 年 4 月第 1 版 印 次: 2007 年 4 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2006-5924

书 号: ISBN 978-7-5086-0834-1/F·1121

定 价: 28.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010-85322521

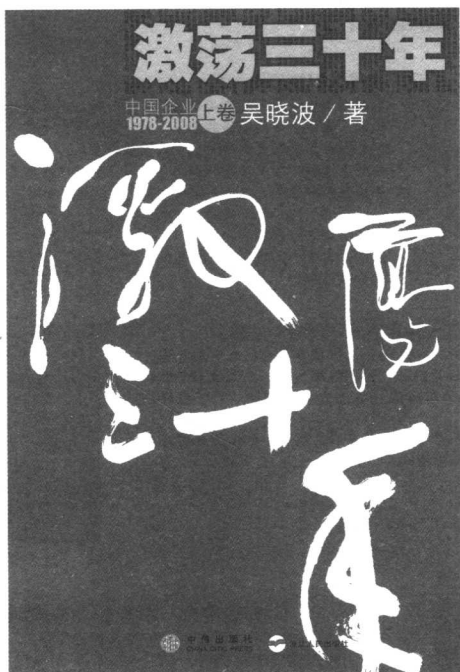
<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

对中国改革开放三十年的一次宏大叙述
知名财经作家吴晓波最新力作



《激荡三十年——中国企业1978-2008（上卷）》

作者：吴晓波

定价：¥ 35.00

ISBN：978-7-5086-0771-9/F · 1089

出版日期：2007-1

- 中信、浙江人民两大出版社联袂出版
- 《经济观察报》、《第一财经日报》、《21世纪经济报道》、《中国企业家》等四大财经媒体主编，北大教授何志毅、哈佛教授劳维信倾力推荐
- 同时推出国内第一张“图书—网站”互动卡，1000万字珍贵史料在线任意查阅，详情登陆www.chinesebh.cn

《分众的蓝海：江南春的创意神话》

一个追求绝美爱情的33岁单身男人，却坐拥近6.9亿美元的身价；一个商界呼风唤雨的成功CEO，最大的兴趣却是编写浪漫唯美的诗歌。这不是一个小说虚构的人物，而是真实的现实人生。

作者：刘世英

ISBN：7-5086-0663-9/F.1037

定价：36.00元



《谁认识马云》

当他在国内最早到处宣讲他的“黄页”时，别人说他是骗子；当他喊出“要做全中国最好的企业”时，别人说他是疯子；当他执意要创办全世界最伟大大公司时，别人说他是狂人；然而，他是中国第一位登上《福布斯》杂志封面的企业家，他的阿里巴巴被评为全球电子商务第一品牌，他还是比尔·盖茨、克林顿和布莱尔的朋友。

作者：刘世英 彭征

ISBN：7-5086-0752-X/F.1074

定价：35.00元



《盛大传奇：陈天桥和他的“蓝海”之路》

他成功地开辟出网络游戏的巨大“蓝海”而成为中国首富；当激烈竞争的网游界陷入一片“红海”时，他又试图开辟新的“蓝海”，全力推行以“盛大盒子”为核心的家庭娱乐战略。

昨日的青春年少，今日的血气方刚，明日，他又将如何在未知的“新蓝海”里闯荡？

作者：张路 吴比

ISBN：978-7-5086-0776-4/F.1090

定价：32.00元



《105亿传奇：黄光裕和他的国美帝国》

35岁的中国首富如何写就创业传奇，
登上财富巅峰

作者：吴阿仑

ISBN：7-5086-0375-3/F.851

定价：29.80

《王石这个人》

一个财经以外的王石 一个作为普通人的王石
一个有趣的王石 一个真实的王石

作者：周桦

ISBN：7-5086-0677-9/F.1045

定价：35.00



《道路与梦想：我与万科20年》

一位中国企业家中领袖人物的人生路
一部企业成长的真实记录

作者：王石 缪川

ISBN：7-5086-0542-X/F.965

定价：36.00

致中国读者

《现场力》与《可视力》能够在中国出版，我作为作者甚为欣喜。这两本书向读者传达了“现场”的重要性，提示了如何强化现场的能力、在国际竞争中立于不败之地的一些基本的想法与药方，在日本赢得了很多企业经营者与管理人员的共鸣，引起了巨大的反响。

企业经营之道，无论环境因素如何变化，都应该有“可变”和“不可变”的东西。其中之一，我认为就是企业应该以“现场”为中心。现场才是产出顾客价值的引擎，创造价值的主体。不论是制造业还是零售业，抑或是服务行业，作为企业第一线的现场若是失去了活力，创造价值的能力退化了，企业经营一定难以维系。

日本企业原来是依靠强大的“现场力”在世界企业的强林中取得一席之地的。研制优质的商品、生产精良的商品、提供精细的服务、实现高效的物流——日本企业能做到这一切，正因为有强大的“现场”。

但是，20世纪90年代中期开始的经济低迷期以后，日本企业的现场力显著退化。因为进行大幅裁员、过度业务外包、大量雇用短期合同工、削减人才教育费用，以及老员工退休造成的技能与技术的流失等各种理由，曾经是日本企业支柱的现场力逐渐消失殆尽。

但是，就在这其中，也有如丰田、花王、7-11便利店等这些在国际上占据了一席之地的优秀的企业，他们没有让自己公司的“现场力”受到任何损失。不仅如此，在此基础上他们更千方百

计地考虑如何利用“可视化”工具，强化现场解决问题的能力以及使现场力能源源不断地产生并维持下去的机制。正因为我们处在一个不断变化的时代中，所以更应该考虑什么是经营中必须坚持的东西，这样才能不被所谓的潮流给冲走。

现今，中国对全球的影响正变得越来越重要。我认为这种影响不只体现在这是一个具有巨大吸引力的拥有众多人口的市场的国家，更体现在今后一定会不断崛起的世界知名的中国企业上。那个时候，作为经营者要认真考虑的，必定是如何以“现场”为中心进行企业管理。现场绝不只是成本中心，而是价值中心。要坚信现场能够创造各种价值的能力，从长期的角度出发考虑如何培养企业的现场力。

构成“现场”的只能是“人”，以人为本，重视人、尊重人，激发人的无限的可能性。人所能够激发出来的东西就是现场力最根本的源泉。培养人的工作并不仅仅指一种精英教育，支撑企业的现场不应该只是单纯地提供自己的劳动力，而必须成为能用自己的智慧与创意不断地进行改善的“知识劳动者”。相信用这种方式培养的人才能够帮助中国企业真正地打好扎实的经营底子，提高在国际上的竞争力。

这套书若是能给中国的广大读者带来一些启示，能帮助中国企业提高国际竞争力，本人作为作者将不胜荣幸。

远藤 功

译者序

很高兴看到远藤先生著作的中文版的发行，在我萌生将其介绍给国内读者的想法整一年之后，终于变成了现实。

说到我和这套书的邂逅，还要追溯到刚入早稻田商学院的时候，MBA 学生在一年级的时候要选择自己的指导教授，接受更为细分的教育。由于进学校的时间不长，实在不太知道应该如何选择。这时候读了远藤功先生写的《现场力》，觉得很受启发，之后便申请参加该研究项目小组，拜在远藤先生门下。在听说《现场力》发行了韩国版和中文繁体字版之后，我便萌生了把它翻译成简体中文、介绍给中国大陆读者的想法。于是我在完成毕业论文之后便开始着手翻译并联系中国大陆的出版社。在这期间受到中信出版社的大力协助，在此深表感谢。

之所以想要把远藤先生的著作介绍给中国的读者，我主要出于以下两个目的。

首先当然是内容本身，《现场力》与《可视力》可算得上

是国内少见的比较完整地介绍日本企业管理及其根底的和文化的著作。在 20 世纪 80 年代，美国曾对日本的企业进行了详细的研究，至今麻省理工学院图书馆里留存的有关日本企业管理的研究之多之细都令日本人为之惊讶。相对而言，不得不说国人对日本企业的了解就显得少了一些。

与美国式依靠制度、体系这些硬件来控制企业的方法相比，日本企业的管理更趋向通过将个人的价值观与组织同化之后，由“人”这个软件来控制企业。在我来看来，这两种管理方法的差距就好像西医和中医一样截然不同。乍看之下，日本企业的管理并不那么“科学”，而是含有更多“默认”的成分，在日本被称为“暗默的了解”，即在组织的成员都理解游戏规则的基础上，自主自觉地做一些事情。日本是一个靠制造业起家的国家，我想这种集团主义的管理方法是使其崛起成为可能的很重要的一点。现代企业分工越来越细，若是没有人的自主与合作的精神，仅靠制度体系等硬件来管理，必定效果有限。而本套书很好地总结了这一点的重要性与具体的推行方法，很实用。

其次，这套书传达了务实的精神。

回国与很多国内的朋友闲聊，听到的共同的一点是：总是感觉周围变化太快，心情太浮躁，新概念与新思想满天飞，但是真正定下心来想一想到底留下了什么，自己却说不出一个所以然。我在翻译这套书的时候，不由自主地会笑起来：真不愧是远藤先生写的东西——满纸的文字其实只写了两个字——踏实，乍看没有什么耀眼闪光的东西，细细体会起来又是发人深思的。国内的经济发展一日千里，难免需要双脚腾空飞跑的时候，但是若大多数时间不是双脚着地的话，难免会有些飘。毕竟脚踏实地、用一个一个小小的努力积累出来的能力才是自己的东西，是踏实的，长久的。

最后想说的是，就企业所处的人文环境、经济环境来说，中国企业与日本企业并不完全一致，有些部分甚至有很大的出入。这套书中介绍的管理方法和思想也有不一定适合国内实际情况的部分，需要读者在理解的基础上“洋为中用”，找出中国式的现场力的管理方法。因为我在这里并不是想提供“思考的逻辑”，而只是想要提供一种“思考的材料”。希望在国内

西风渐进、各种新鲜的概念满天飞的时候，能给大家提供一点相反的、看似“老掉牙”的东西。我想不管在什么时候，从多种方面思考、为此吸收各种需要的材料都是有益的。

由于时间仓促，中文版的翻译可能有一些不尽如人意的地方，请各位读者见谅。作为这套书的推荐人和翻译者，我衷心期待国内读者来信（Linlin@fuji.waseda.jp）予以指正和讨论。

林 琳

2007 年 2 月 东京

前 言

可视化的本质

拙作《现场力》自发行以来，所受到的读者的欢迎程度，远远超过我的预期。

2004 年首次发行后共增印了 16 次，读者包括从公司经营
者到现场一线员工。能取得这样的成绩，我作为作者十分高兴。
这本书是我在经营咨询顾问与商学院教授课程中，个人感受到
现场力的重要性之后所做的一个小结，没想到居然在出版发行
之后产生了如此大的社会反响，有一点出乎我的意料。

众多日本企业知道现场力的重要性，也一直在努力。但是，
在“消失的 10 年”^① 中，很多企业的现场变得无法承担重负，
因为这 10 年的企业精简不仅精简掉了企业的“赘肉”，连不该
减的“肌肉”都减掉了。我想也正是因为大家都有同感，希望

^① “消失的 10 年”是日本社会对 20 世纪 90 年代的称呼。因为 90 年代初泡沫经济崩溃直至 2000 年日本经济稍有起色的这 10 年时间，日本经济基本上停滞不前，被认为是没有任何成果的消失了的 10 年。——译者注

能从现场的角度出发考虑如何重建日本企业的竞争力，而拙作正是说出了大家的心声，所以才受到如此的欢迎吧。

《现场力》发行至今，我应邀进行了 100 多次演讲。演讲原来不是我的本行，但是能直接与读者见面，知道读者是怀着怎样的想法来阅读拙作的——这对我来说很有吸引力，所以我也尽量调整时间争取能够出席。

如果计算一下的话，直接听过我的演讲或在演讲之后的交流会中对强化现场力的具体做法进行过相互交流的读者应该不下 1.5 万名。如果时间允许，我也尽可能自己到这些企业的现场去看一看。在那里，我看到这些企业从现场出发所做的一些脚踏实地的事情，并切实感受到他们的这种务实的精神。

当我询问公司的具体做法时，有很多人是这样回答的：

- “我们公司又一次开始业务改革运动了。虽然以前也试过很多次，但是很遗憾没能最后植根下来。这次我们会坚持到底的！”
- “我们最近开始加强对中层管理人员的培养了，这些人

才是支撑企业的脊梁啊。”

- “因为现场力的基本思想变得越来越单薄，我们已经失去了自己公司做事的原则。现在正是开始建立自己的风格的时候了。”

这些公司各自从业务、人、思想等角度考虑，虽然出发点不同，但应该说都是符合各自公司的实际情况，在有的放矢地进行一些尝试。我坚信这样的尝试一定会赢得丰硕的成果，使日本企业的现场力复苏、生根、开花。

而在这些尝试中经常可以听到“我们公司也开始可视化运动了”这句话。可视化又被叫做“目视管理”，是指让企业的各种经营管理活动变得“看得见”的各种举措。

可视化是一个锻炼现场力有效的途径。若现场的实际情况和问题都不能被发现，那提高企业竞争力又从何谈起呢！但是很遗憾的是，在听取很多可视化的措施后，我不得不遗憾地说，大半都只流于表面。

有很多人简单地将可视化理解成为将数字和计划变成容易

理解的图表后公之于众。还有的误认为只要引进平衡记分卡（Balanced Score Card）等用数字管理的 IT 系统就能实现可视化。从简单的地方开始着手是好事情，但若是会错了意，那你的辛苦工作不一定能够得到回报。

可视化是一句大白话，但却蕴涵着很深的含义。实现真正的可视化绝非一件简单的事情。

可视化是现场力的核心部分。若能将其整理、系统化，则将对想要提高现场力的企业有一个实质性的帮助——这正是我继《现场力》之后开始动笔撰写《可视力》的原因。

可视力是竞争力

可视化普遍存在于我们的日常生活中。甚至因为太普遍，使得我们都不曾意识到其存在。

而其实，我们并没有“看见”。

看到这里也许有不少人会惊讶。不错，人类与生俱来的视觉功能确实很强大，但相信大家应该都可以理解这句话：眼睛

不能看见所有的东西。

人的双目能够“看见”的东西非常有限——只能看见呈现在自己眼前的东西。反过来说，人是看不见不在眼前的东西的。

在理解这一点的基础上，让我们回过头来看企业的经营管理。

这样，我们会发现周围的很多事情“看不见”或“没有被看见”。公司是一个由很多人组成的集体。这个集体的人分布在不同的地区和组织中，即便大家的工作都是为了这个集体，也不容易“看见”这个集体的其他部分。就好像一个人如果一直在总部工作，就不容易“看见”现场发生的事情。

为了克服这样的问题，我们开发了 IT 技术及时共享信息。事实上，不要说我们“看不见”其他部门，有时候就连自己眼前或者自己身边的都没能看清楚。比如坐在自己旁边的销售人员，他现在在干什么、有什么样的问题，这些如果不是有意观察的话，是看不见的。如此即便是自己身边最近的，只要没有这个心，你同样会“看不见”。

可视化这个概念可以说是为了弥补人类视觉的这个缺陷而

产生的。若是人的眼睛什么都能看见，那么也不用特意地提出可视化这个概念了。若不是有意识地去看，很多东西都会变得“看不见”；重要的是去“看”出现在自己眼前的事物，让重要的事物处在“能够被看见”的状态。

可视化的始创者——丰田汽车公司在可视化方面所做的工作就很值得借鉴。丰田汽车公司的每个员工都深刻认识到实现可视化是提高企业竞争力的关键所在。其社长渡边捷昭氏对于日本经济新闻社“丰田汽车公司今后的课题是什么”这一问题，是这样回答的：

“在公司处于成长阶段时问题都被掩盖了，所以我们看不见问题的存在。丰田汽车在开发、采购、生产、销售等部门分别存在何种问题，如何让这些潜在的问题变得看得见，并采取相应的对策——这就是现在公司最大的课题。”

不只是丰田汽车，“看得见”的企业都极具实力。从决策层到现场，都能在必要的时候看见必要的东西，所以针对问题