

五 项 主 义

# 现场管理者心得



现场 现物 现实 原理 原则

古畑友三 著

陆从容 译

上海人民出版社

五 项 主 义  
现场管理者心得

项 主  
义

现场 现物 现实 原理 原则

古畑友三 著

陆从容 译

上海人民出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

五项主义:现场管理者心得/(日)古畑友三著;陆从容译.

- 上海:上海人民出版社,2001

ISBN 7-208-03622-5

I.五... II.①古...②陆... III.管理学 IV.C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 73096 号

---

5-GEN SHUGI GENBA KANRISHA NO KOKOROE

by Tomozo Kobata

Copyright © 1989 by Tomozo Kobata

All rights reserved

Original Japanese edition published by JUSE Press, Ltd.

Chinese translation rights arranged with JUSE Press, Ltd.  
through Japan Foreign-Rights Centre

---

责任编辑 王舒娟

封面装帧 王晓阳

**五项主义:现场管理者心得**

[日] 古畑友三 著

陆从容 译

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

· (上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1168 1/32 印张 7.5 插页 4 字数 111,000

2000 年 12 月第 1 版 2000 年 12 月第 1 次印刷

印数 1—5,100

ISBN 7-208-03622-5/F·738

定价 15.00 元

## 译者前言

1999年5月,我翻译的古畑先生的“五项主义”系列书之一——《五项主义:质量管理实践》(中文版)出版后,上海市质量管理协会于该年11月举办了古畑先生的有关五项主义的演讲会。演讲会预定开两个小时,但由于演讲结束时与会者们的踊跃提问,结果延长了一个多小时才散会。

演讲会结束后,古畑先生对我说:我到过世界很多国家作演讲,我没有想到中国的听众对演讲这么认真、专注,而且提问的质量都很高,真让我惊喜!

《五项主义:质量管理实践》出版后不久,上海人民出版社的编辑就告诉我:不少读者来电询问“五项主义”的另外几本书何时出版。

我国读者对“五项主义”的这种热烈关注和迫切需求,促成我又完成了这部《五项主义:现场管理者心得》的翻译工作。该书是古畑先生撰写的关于“五

项主义”的第一部著作，是他从事企业管理 30 多年的经验总结。书中具体明了地阐述了生产制造行业现场的管理方法和指导思想，该书出版后受到广泛的好评，曾重印了多次。相信它同样会对我国的企业改革和经济建设带来有效的参考价值。

通过多年在日本新昭和钢管公司的业务工作，我逐渐认识到：战后日本产品走向世界第一，靠的是质量管理；现在日本要在经济不景气的情况下重振企业，靠的还是质量管理。我深刻体会到了日本制造业对产品精益求精，对顾客认真负责的企业精神。在解决与海外顾客的质量不良问题时，由于我对质量管理的认识不够，曾经好几次受到了工场长的严厉批评。

虽然我是搞营业的，但是古畑先生书中的许多事例和经验都在我自己的工作中得到了充分证实。同时，我们公司的森会长和泷肋社长，他们作为企业经营管理者为了振兴企业，在质量管理方面同样倾注了大量的精力和心血。我从他们身上学到了很多可贵的精神。

“五项主义”并不是很深奥难懂的学问，而是一种思想方法和精神，只要在日常的工作中认真努力地去贯彻，并持之以恒，是一定会取得硕果的。

M1230.01

---

希望《五项主义：现场管理者心得》和《五项主义：质量管理实践》能对我国的企业改革和现代化建设有所帮助，衷心盼望我们的祖国早日繁荣富强起来。

陆从容

2000年10月1日

## 中文版序一

本书是我在 56 岁时写的第一本书，借此机会，请允许我说明一下像我这样一个才疏学浅的人舍耻写出这本书的原由。

这要追溯到我在日本电装公司制造部门工作时的情形了，我被分配到该部门之前，一直在机械厂工作，像我这样被调到电装公司工作的，在我之前是没有的。可是公司打破了旧的传统，命令我到新的岗位去进行改革工作。

这一工作是否能成功，关键在于如何使“管理技术与专业技术得到均衡发挥”和如何“积极调动公司全体员工的工作干劲”。实际上，该公司在管理技术方面已经被授予戴明奖；而在专业技术方面也已与世界一流企业进行技术合作，这些实际成绩使公司具备了能成为一个优良企业的充分条件。

然而，问题在于如何把这些有利条件朝正确的

方向去展开。从管理者个人的角度和公司组织的角度看，这方面存在着很大的弱点。为了改进它，光靠让他们看、听是不可能取得理想的成果的。于是，我从过去各种成功的经验中，总结、归纳出了易于理解的思考方法，并以此为基础整理成称为“五项主义”的基本思想，用它去展开工作。结果，得到了很大的改进，并取得了显著的成果。之后，又接受了重建京三电机公司的任务——对质量、成本、工作干劲等方面进行改进，于是，我又补充了一些我在电装公司工作时的经验和体会，后来，改革所获得的大成功使我更确信了五项主义思想的有效性。很多人热情地建议我将这些思想归纳成书，以供更多的人作为参考，这就促使我写成了这本书。

1998年，在新昭和钢管公司工作的陆从容小姐向我提出要将我的第二本著作——《五项主义：质量管理实践》翻译成中文，我欣然允许。这本书已于1999年5月在中国出版了。这次，陆小姐又花了近一年的时间，一边工作，一边又将本书《五项主义：现场管理者心得》译成了中文。在翻译过程中，她多次参观了以“五项主义”为经营思想的京三电机公司，又多次直接向我询问了很多问题。所以，我相信书中的内容一定很容易让读者们理解。希望本书能给



中国的现场管理者们提供一定的参考价值,从而在工作中取得更大的成果。

最后,让我在此向为本书的翻译做出极大努力的陆从容小姐表示由衷的敬意,并期待本书能为中国的制造业发展作出一份贡献。

古畑友三

2000年6月

## 中文版序二

1999年11月,在上海举行了古畑先生“关于五项主义”的演讲会。承担这次演讲会翻译工作的陆从容小姐回到日本后对我说的第一句话就是:“我准备着手翻译第二本书了。”

陆小姐在中国(现场),看到了新一代年轻人对企业改革的满腔热情和对五项主义的强烈关切(现实)。我想,也许正是这种奋起直追的精神促使她努力进行这本书的翻译工作。

最近,我听说第二本书《现场管理者心得》的翻译已近尾声,我相信凭陆小姐对五项主义的推崇和自己的刻苦努力,她一定能把古畑先生原著的内容忠实地翻译表达出来。

五项主义系列书的第一本译著——《五项主义:质量管理实践》是一本“实践论”,这次出版的第二本译著——《五项主义:现场管理者心得》,则是一本集

个人的实践心得与原理、原则于一体的“经验论”。

虽然当今世界进入了一个全新的信息革命时代，且面临着新的信息革命的挑战，但是对制造行业来说，只有确立了“五项主义”这一思想基础，才谈得上去实现其他一切改革。“排除浪费”已成了这一革命的原动力。在日本泡沫经济崩溃后，很明显地出现了以改革为主的胜利型企业 and 日趋倒闭的失败型企业，这种优胜劣败的两极分化正是使日本经济复兴的开始。我想，中国到时也一定会出现这样的经济现象。

陆从容小姐现在在我们公司的工作内容之一是负责京三电机公司的业务，古畑先生曾任该公司社长的职务。通过多次走访京三电机公司，她深刻体会到了古畑先生亲临生产现场、指导改革的重大意义。所以，我觉得这将是一本很好的探索企业改革的译著。

相信中国产业界的各位同行们一定能够掌握好五项主义的思想方法，它一定能为中国的发展起到一些积极的推动作用。

最后，我衷心祝愿中国能成为 21 世纪的先锋，走在世界的前列。

新昭和钢管株式会社

会长 森良雄

2000 年 6 月

## 原版序言

这次,京三电机公司的古畑友三社长根据自己30多年的工作经验,总结归纳出了生产制造的关键所在,并写成了本书。古畑先生自从1956年大学毕业后进日本电装公司工作以来,始终在“质量”的领域里成长,从生产第一线的技术员,历经课长、部长,后来又作为整个部门的事业部长监管全部产品。最近,他又以丰富的经验和见识,作为关系企业的社长投身于企业改革之中。

从使用与被使用的立场出发,作者具体、通俗且热情地阐述了管理者所必须具有的态度和生产制造的基本思想——“五项主义”的重要性。要生产出顾客满意的产品,光靠个人的力量是无济于事的,必须靠全体员工齐心协力的企业风气。

本书对于从事生产制造的各位企业界人士将具

有重要的参考价值。

日本电装股份有限公司

董事长 户田宪吾

# 目 录

## 第一篇 五项主义

第一章 关于五项主义 .....	3
一、彻底的五项主义 .....	3
二、所有的工作必定有起因和目的,应该了解了起因和目的之后再开始工作 .....	7
三、用检测仪表做测量时,应仔细观察它的构造 .....	8
四、把实物和数据放在面前再说话 .....	9
五、做任何事情都要合情合理,否则是不会成功的 .....	11
六、要想做成大事,尤其必须做得合情合理 .....	13
七、重要的是要言行都符合道理 .....	13
八、言行的中心内容不能脱离以生产为主的出发点 .....	15
九、尽量采用公司规定的生产现场词语 .....	16
十、提出一个新提案时,一定要弄清楚它的来龙去脉 .....	17
十一、找出现场问题的方法是,先距离现场 5 米远的地方去观察,然后再进入现场去看、听、做 .....	19

十二、管理者以身作则的五项主义 .....	20
十三、作汇报要系统合理 .....	24
十四、不知原因所在,怎么谈得上对策 .....	27
十五、更多地学习和体验,在技能上迎头赶上他人 .....	28
十六、了解部下的最佳办法是亲临现场直接向他们提问 .....	29
<b>第二章 数据的使用方法 .....</b>	<b>32</b>
一、怎样判断数据 .....	32
二、在洪水般的数据中及时地作出正确判断 .....	33
三、应弄清楚测量数据的目的 .....	34
四、应明白是在什么条件下测得的数据 .....	34
五、应明白是用什么测量仪器测得的数据 .....	35
六、应了解数据是属于代用特性值、直接测定值还是间接测定值 .....	36
七、即使作成图表,也不要轻易相信 .....	36
八、要特别注意插入的方式及界限 .....	37
九、收集参数样本时的一般注意事项 .....	38
十、样本的不均匀度与 $1/\sqrt{n}$ 成比例 .....	45
<b>第三章 五项主义的思考方法 .....</b>	<b>47</b>
一、机器设备和作业员在无声地忠告着我们 .....	47
二、坚持“悲观主义” .....	48

三、与其考虑证明问题,不如优先考虑解决问题 .....	51
四、只要脚踏实地、认真彻底地去做,就一定能 取得成果 .....	53
五、如果对策不具体,则难以成功 .....	56
六、追本求源 .....	59
七、工作计划虽然重要,但最终还是要靠业绩来决 定胜负 .....	61
八、实践胜于理论,从实践中得到智慧,在实践中 悟出哲理 .....	62
九、注意仔细观察作业员的每一个动作,自然会发 现其中的多余和浪费 .....	63
十、只有体验过现场的人,才有资格谈论经验 .....	64
十一、不确立良好的货运系统,则表面上的库存减少, 必定存在漏洞 .....	66
十二、先比人苦一倍,后必比人乐一倍 .....	68
<b>第二篇 关于生产</b>	
<b>第四章 管理</b> .....	73
一、抓重点目标是管理的基本点 .....	73
二、变化中往往隐藏着不良的原因 .....	75
三、预防管理 .....	77
四、改善组织管理 .....	79



五、明确起点和终点 .....	85
六、任何时候都要明确交货期和目标 .....	87
七、设定的目标中,一定要明确负责人 .....	88
八、彻底的跟踪工作很重要 .....	89
九、采取果断的改进措施,使之焕然一新,达到期待的效果 .....	91
十、不遵守规则的人让他无法工作 .....	92
十一、在写文件之前还有必须要做的事 .....	94
十二、别犯造了火车却忘了铺轨的错误 .....	95
十三、谁来制止现场发生的问题 .....	97
十四、管理者应对所有质量问题的汇报都作出对策 .....	98
十五、建设开放式的、高透明度的组织 .....	100
<b>第五章 改进和解决问题 .....</b>	<b>104</b>
一、没有目标就没有改进 .....	104
二、把问题具体化 .....	106
三、热爱自己的工作解决问题的第一步 .....	107
四、解决问题应先从自己身边开始 .....	108
五、采取行动时应着眼于 5 ME,这样才能找到问题的头绪 .....	111
六、应把改进工作的重点从埋头苦干移向寻找改进的对象,并从单一流程开始做起 .....	112