



TUPOSHI
ZHANLUE GUANLI

突破式 战略管理

【日本】名古屋 QS 研究会 / 编著

向 秋 / 译

“不能永远拘泥于现状，
不要害怕改革和改善！”



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



现代企业管理丛书

ZHANLUE GUANLI

突破式 战略管理

【日本】名古屋 QS 研究会 / 编著

向 秋 / 译

“不能永远拘泥于现状，
不要害怕改革和改善！”

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

著作权合同号：图字：01-2004-2214号

图书在版编目 (CIP) 数据

突破式战略管理/日本名古屋 QS 研究会编著;向秋译.
北京:经济管理出版社,2004

ISBN 7-80207-013-9

I. 突… II. ①日…②向… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 083491 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京求实印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 顾 佳

技术编辑: 晓 成

责任校对: 晓 泉

787mm×1092mm/16

9.75 印张 115 千字

2005 年 1 月第 1 版

2005 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 25.00 元

书号: ISBN 7-80207-013-9/F·14

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前言

支撑着现今日本经济的是制造业，是负责现场的管理者和监督者。猛一思索容易认为是激烈的商品开发和设备投资等造成了企业间竞争力的差异，但事实上是现场的“智慧、钻研、热情”的积累才不断产生了巨大的差距。这也是“高标准严要求，自行发现小问题、自行解决”的坚强意志在全体从业人员中代代相传的结果。

所有经过实践的东西并非都有理论依据，因此将其总结并一般化非常重要。理论与实践脱离时，理论家和实践者都会变得软弱无力。承担起联结理论与实践之桥梁的一端，就是此书的目的。理论化的第一步虽然成效并不辉煌，但是在理论与实践之间往来的过程中就会逐渐有所心得。

今天，围绕我们的环境绝不能说是易于生存的环境。现在的时代已成为在低成长的影响下，企业间互相争夺也无法扩大市场的时代，也是技术革新使不同行业的企业成为竞争对手和必须附加上软件要素的时代，现在正经历着一个巨大的变革期。在经营方面，没有一个时代比现在更要求具备战略性的对策。但是，虽然人们一边叫嚷着企业体质改善的必要性，一边却迟迟不见改善的进度，其原因这是由于忘记了以下几点：

①由于没有通过每天的工作把握问题点，因此不明白问题的真正原因，从而使对策失去准确性和适时性。

②改革和改善只有通过每天的工作，切实地实施才有可能实

突破式

战略管理

现。并且，改革和改善的运作必须脚踏实地地进行。

③改革和改善的效果只有在不断坚持的过程中才能使其最大化。

日常管理是经营管理的基本，是为了达成目的（包括日常的维持活动和改善活动）的日常活动。只有切实地实施，才能找到能切实地达成的目标，对问题早期发现、早期解决、防患于未然和进行大改善的着眼点。对于简单的事情也能切实地实施的企业是强大的企业。

要完成大的改革和改善，必须脱离顺其自然的道理，强化基本的企业管理活动。为此，本书所讨论的不仅是用头脑，而且还是运用整个身体努力获取成果的日常管理。基础篇叙述了现场、职场的日常管理内容、条件及其充实与活动的“诊断”，应用篇讲述了具体日常管理活动的各种实例及其活动的要点。希望管理者和监督者将本书叙述的日常管理改善为适合自己企业生产体制的方法，并切实实践。并且，对本书的“咖啡休息时间”也可以慢慢地品味一下。

作为此系列之母体的名古屋 QS 研究会成员来自形形色色的不同领域，还未达到完全完美。希望以此讲座为起点，进一步提高水准，也期待各位读者参与策划。

最后，若现场的各位领导者能阅读并理解本书，在实践之后能提高效果，并能作为培养后继者的有效利用“道具”，那么我们将深感欣慰。

泽田善次郎

目 录

基 础 篇

1 什么是日常管理 / 3

- 1.1 经营管理活动 / 3
- 1.2 方针管理与日常管理 / 8
- 1.3 什么是日常管理 / 10

2 日常管理的内容 / 13

- 2.1 日常管理 / 13
- 2.2 制造部门的业务分担 / 13
- 2.3 制造部门的管理者与监督者的职责 / 16

3 日常管理的条件 / 19

- 3.1 标准化的推进 / 19
- 3.2 日常管理的定型 / 22
- 3.3 管理项目（目标项目）的设定与运用 / 25
- 3.4 实施计划书的制作和运用 / 29
- 3.5 问题的发现与解决 / 31

4 日常管理的充实 / 37

- 4.1 日常管理的顺序和要点 / 37

突破式

战略管理

4.2 管理者、监督者的行动基准 / 42

5 标准化与质量管理的日常管理活动诊断 / 43

5.1 一般从业人员、管理者、监督者、制造部门的
自我“诊断” / 43

5.2 咖啡休息时间——有关日常管理的观点 / 50

应 用 篇

6 日常管理的范例 / 55

7 利益管理 / 57

8 成本管理 / 61

8.1 材料利用率的管理 / 61

8.2 增加有利的工作 / 63

8.3 减少无利的工作 / 65

8.4 杜绝得不偿失的工作 / 68

8.5 减少经费 / 70

9 工程管理 / 73

10 质量管理 / 77

10.1 完全良品生产体制的确立 / 77

10.2 各类工作的 QC 思路 / 79

10.3 异常管理 / 82

10.4 投诉管理 / 84

10.5 消除不良的对策 / 86

10.6 故障对策 / 88

11 安全与环境管理/ 91

11.1 安全 / 91

11.2 危险预知训练 (KYT) / 93

11.3 废物再回收 / 95

12 作业管理/ 99

13 设备管理/ 103

14 材料管理/ 105

14.1 外协管理 / 105

14.2 现货管理 / 108

15 职场管理/ 111

15.1 教育方法 / 111

15.2 教育训练 / 112

15.3 OJT (On the Job Training) / 116

15.4 职场规律 (职场的规则) / 117

16 标准化与 5S/ 121

16.1 一句话标准 / 121

16.2 5S / 123

17 强化默契、提高士气/ 127

17.1 小集团活动 / 127

突破式

战略管理

17.2 改善提案制度 / 129

17.3 面谈 / 132

17.4 命令 / 133

17.5 报告 / 138

18 引进日常管理竞争系统的建议 / 141

基 础 篇

1. 什么是日常管理

能够对简单的事情切实地实施的企业，是体质强壮的优良企业。生产性低的企业，其日常管理活动多半没有作为自主管理活动切实地扎根于职场。脱离管理（顺其自然的管理），正如经营管理的最初课题是从个人随意的放任管理蜕变成自主管理一样，看似容易实则困难。

在此将日常管理定义如下：

“日常管理是经营管理的基本活动，是为达成业务目的的日常工作活动。”

也就是说，实施既定业务的维持活动与改善等内容，就是日常管理。

1.1 经营管理活动

1.1.1 什么是经营管理活动

(1) 描绘梦想、理想

经营管理活动应在经营理念（实行经营的基本想法）的基础上确立经营方针，并以此为基础描绘梦想。这是企业的目的、大目标和达成目标的重要政策，也就是表明出售何种东西（商品和服务），为社会做出贡献。大目标可进一步细分为中、小目标。

突破式战略管理

(2) 组织建设

确立在提出经营目的和目标的领导阶层下面，全员能有效发挥其能力的组织和系统也相当重要。在企业活动中的组织常常以职能（正规的组织体制）为中心，下面再设置委员会、会议、计划推进小组、QC 集团（职场的小集团活动）。日本的生产现场之所以有活力，是基于强大的职能，以及存在着能发挥支撑作用的现场主义所培养的经营者、管理者和监督者。

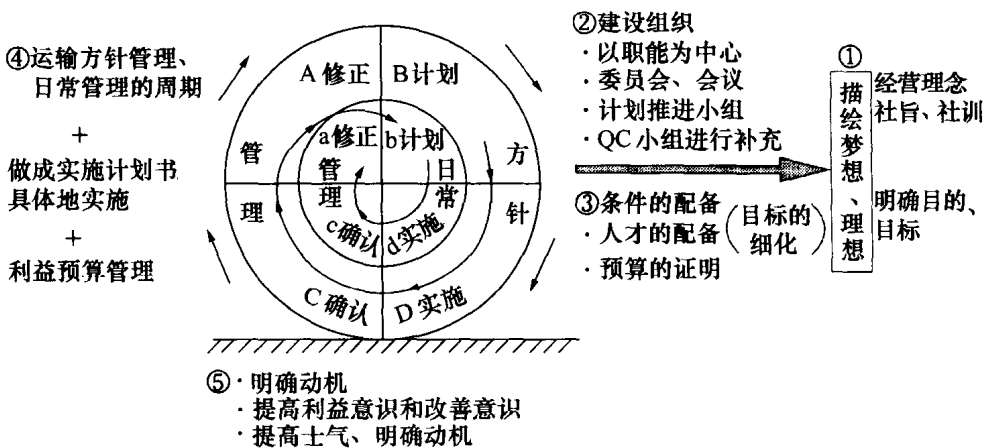


图 1.1 经营管理活动

(3) 条件的配备

组织体制确立后，条件的配备相当重要。为了实现梦想，必须将与领导阶层思路一致的人才配置到适当的地方。有时还必须考虑挖掘公司外的人才。并且在必要的时候准备必要的资金也相当重要。特别是为避免在核算时才发现资金不足，应在成长期就打好基础。



描绘梦想对于经营管理相当重要

(4) 运转方针监督者、日常管理的管理周期

然后必须正确运作方针管理（改革、大改善）和日常管理（维持、小改善）的管理周期。在方针管理中，应将目标按不同职能、不同阶层来分配，将其作为依据的实行政策，作为具体的改善实施计划书，一边明确 5W2H（Why、What、Who、Where、When、How、How much），一边贯彻立案，运作实施、确认、修正的管理周期。在方针监督者中，其实施阶段和改善后的维持阶段，一切都应纳入日常管理的管理周期。正因为如此，改革和大改善才得以实施，并且才有可能获得成效。改革和大改善也可以转化为维持和小改善，持续地实施是非常重要的。而且，方针管理和日常管理与利益预算管理是不可分割的，对此必须理解并加以实践。一切都必须依靠资金来运转，方针管理和日常管理不能脱离利益预算管理而成为一种形式主义。

(5) 明确动机

以上都是由人来实施的。所有相关人士的道义感和士气相当重

突破式战略管理

要。因此，领导者了解在工厂工作的人们的明确动机将成为其最重要的工作。无论何种企业，搜罗优良才干，让其稳定并进行教育训练，给予有价值的工作机会，最后正确地评价和表彰都相当重要。因此，领导者应倾注于形成动机的管理。

1.1.2 经营管理的各项功能

与企业或职场的经营相关的人，应恰当地对应围绕其经营的环境变化，在变化中抓住机会，让企业和职场得以维持和成长。并且预测这种变化，事先想出对策也同样重要。也就是说，为了确保维持长期、安定的利益并确保短期、极大的利益，让企业发展并永远生存，就必须恰当地实施经营管理活动。

经营管理的各项功能由销售管理、研究开发管理、生产管理、财务管理、人事劳务管理、采购管理、情报管理等构成。以下就是企业对于顾客所要求的商品和服务（见图 1.2）：

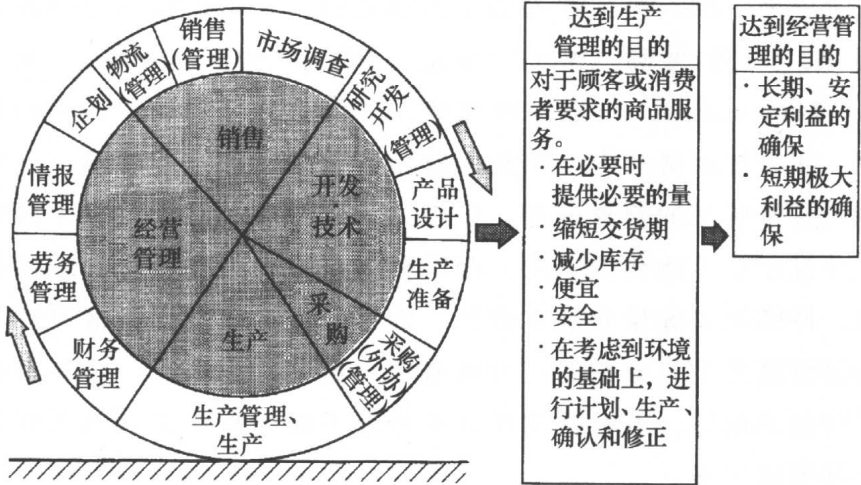


图 1.2 经营管理的各项功能

- ①进行调查、研究开发。
- ②用配备的资金购买材料、零件、设备、能源等。
- ③确保并培养人才，使其士气高昂地投入生产。
- ④将生产出的商品和服务提供给顾客。
- ⑤获得等价回报，回收资金，得到附加价值。

为了有效地开展这些企业活动，必须均衡地发挥经营管理的各项功能。因此，

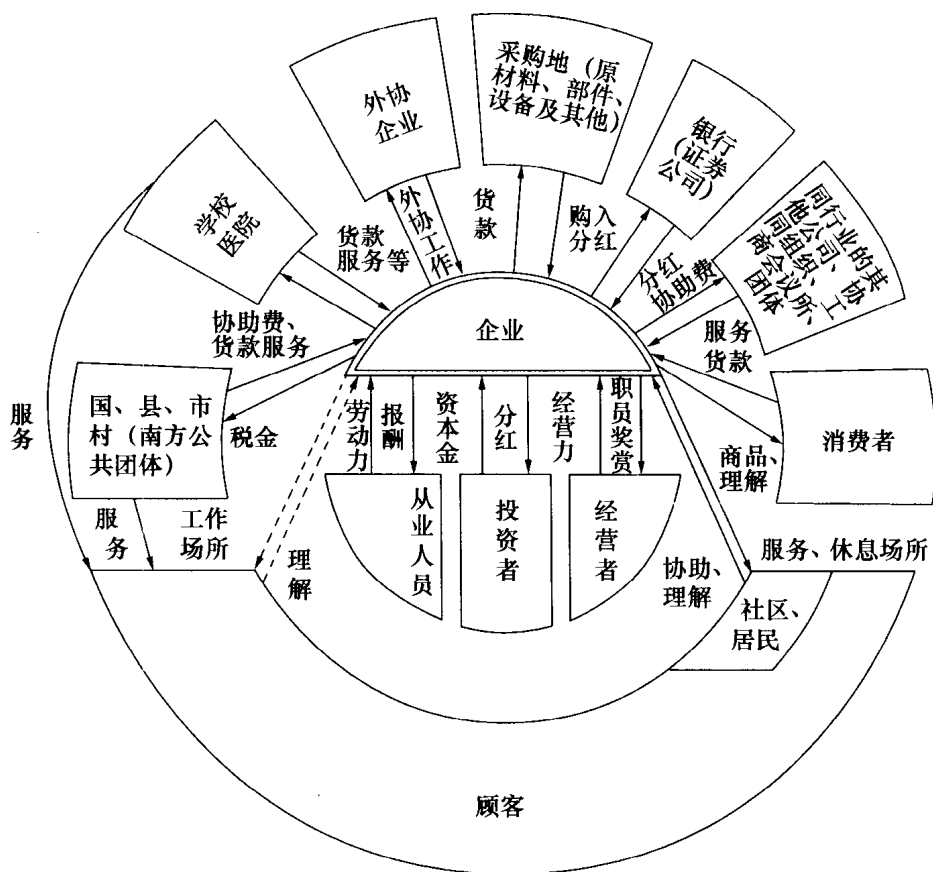


图 1.3 企业与相关的人们

突破式

战略管理

⑥发挥着与人类神经系统作用相同的情报管理功能也变得相当重要。

⑦生产管理应对消费者（或顾客）要求的商品和服务，提供必要的量，缩短交货期、减少库存，便宜并安全地考虑到环境方面的因素进行生产，以此为目的实施计划、生产、确认及修正活动。

依靠以上措施，组织体（主要指企业）才能确保长期、安定的利益，向人们提供工作场所和报酬，才能持续地向消费者提供商品，向国家、地方公共团体提供税金、向经营者提供职员奖赏、给投资者分红、向银行提供利息，向外协企业提供等价报酬等。（见图 1.3）

1.2 方针管理与日常管理

方针管理是依据改革和大改善为目的管理，其定义如下：

“以经营理念、社旨、社训的中长期经营计划为基础制定的，其为与企业环境变化相对应的短期（年度）经营计划（方针、目标、实施政策、实施计划书、利益预算等）进行立案、实践、确认、修正的组织性活动。”

方针管理是从欧洲引进，比目标管理更先进的管理方式。目标管理重视结果，与此相比，方针管理不仅重视结果也重视过程。并且，目标管理对为达成目标的实施政策研讨不充分，而方针管理正如“方针 = 目标 + 实施政策”这个公式一样，也重视为达成目标的实施政策。更有甚者，目标管理中各部门、各阶层的独立性强，而方针管理则谋求各部门、各阶层的有机化和一体化。也就是说，其特色在于目标和实施政策在各阶层各部门都互相关联（见图 1.4）。最后的不同点是，目标管理重视利益，而方针管理则是重视加上了