

革新的企业战略

——数据通信价值

创造者运动的
开展和秘策

藤田史郎 编著

苏德昌 审译



复旦大学出版社

革新的企业战略

——NTT 数据通信价值创造者运动的开展和秘策

NTT 数据通信株式会社

法人代表董事、董事长

藤田史郎 编著

复旦大学、奈良大学教授

苏德昌 审译



3 0085 1879 1

复旦大学出版社



C

390735

责任编辑 徐惠平
责任校对 马金宝

革新的企业战略

——NTT 数据通信价值创造者运动的开展和秘策

藤田史郎 编著
苏德昌 审译

出 版 复旦大学出版社
(上海国权路 579 号 邮政编码 200433)
发 行 新华书店上海发行所
照 排 南京理工大学激光照排公司
印 刷 复旦大学印刷厂
开 本 787×1092 1/16
印 张 9.5
字 数 173,000
版 次 1996 年 9 月第 1 版, 1996 年 9 月第 1 次印刷
印 数 1—3 000
书 号 ISBN 7-309-01785-4/F·411
定 价 22.00 元

本版图书如有印订质量问题, 请向承印厂调换。

序

日本国 NTT 数据通信株式会社董事长藤田史郎先生的著作《革新的企业战略——NTT 数据通信价值创造者运动的开展和秘策》已由复旦大学出版社出版了。藤田先生是我校校董，因藤田先生邀约我为其新著作序，故有幸先读了这部著作。

翻过扉页，乍一浏览本书目录，你也许会认为这是一本专门论述如何应用全面质量管理(TQC)的书。但读完全书后，你会感到本书向人们展现了一个完整的、充满现代管理思想的经营管理体系。

本书强调了“以人中心”的管理思想。围绕着这一思想，藤田先生为企业设计了内外两个目标，即企业外部以提高顾客满意度为目标，企业内部以提高员工满意度为目标。关于顾客满意度，作者定义为顾客对公司服务的“期望值”与顾客实际感受到的公司服务状况的距离，距离越小，顾客的满意度就越高。关于员工满意度，作者提出要创建一个能使员工表现自我的企业，创造一种具有充实感和满足感的环境。在本书中，作者不仅提出了企业的上述两大目标，更有意义的是他揭示了这两大目标之间的内在联系。藤田先生有句名言“员工满意是顾客满意的源泉”。员工创造着企业形象，而良好的企业形象会增强顾客对企业及其产品的信任感，从而提高产品的附加价值。这一切的根本都在于企业的员工，更准确地说，在于企业员工的满意度。于是，在 NTT 数据通信株式会社里建立了掌握员工满意心理的组织结构，制定了包括 37 个因素的“衡量员工满意度标准”。这些最初由美国经营学者梅奥(George Elton Mayo)在半个多世纪前揭示出的道理，在藤田先生领导的公司里已经被创造性地发展成了具有时代特征的管理思想和制度。

那么如何实现企业目标？作者在本书中独创性地提出了“从信息中产生活力的价值创造者”这一企业理念，开展了贯穿上述理念的价值创造者运动，并通过在价值创造者运动中引进并推行全面质量管理(TQC)来提高企业的经营素质。

藤田先生对企业经营的经验非常丰富，择其要者，我认为有以下五条：

第一，重视战略管理。企业的生存和发展，不能总是应付短期的、一时的变化，而要高瞻远瞩，立足于长远眼光的“转换”。为此，NTT 数据通信株式会社有自己的长期战略规划，在预测信息服务产业将来发展方向的基础上，揭示公司

将来的作用,藉以引导公司的长远发展。

第二,始终贯彻“市场导向,质量第一”这一 TQC 思想。在社会生活中,用户的满足是随着社会环境不断地变化的。因此,公司的组织结构和服务内容应适应这一变化,不断地为市场提供合乎顾客需要的优质产品和服务。

第三,坚持引进和独创相结合的原则。在本书中可以举出许多这方面的事例。如对全面质量管理的重要方法 PDCA 循环的起点,藤田先生根据自己公司的实际情况,提出应从 C(Check)开始,首创了“CAP...Do”的循环方式。

第四,充分发挥人的作用。NTT 数据通信株式会社的方针制定程序分为两个阶段,其间实行“社长听取意见”的制度,使各层人员能在方针制定过程中充分参与,从而使制订出的方针更准确,更富有实践性。“人才就是财产”,为了提高员工素质,NTT 数据通信株式会社建立起自我钻研、实务教育和集中进修这三根人才培养的支柱。

第五,倡导革新精神。作为即将来到的二十一世纪,是个信息产业发展的新世纪,因此,公司决不能在原有状态下延续,而是要以革新精神打破原有的框架,不断创造新的组织、新的制度、新的产品和服务。这也许就是藤田先生将本书定名为“革新的企业战略”的道理。

作为校董,藤田先生一贯关心和支持我校的教育事业,特别是管理教育的发展。这次他又将本书在中国出版,将他的成功经验和理论探索成果奉献给中国读者,充分体现了他对中国人民的友好感情。

藤田先生长期领导的 NTT 数据通信株式会社是一家提供软件产品和服务的企业。这一行业特征使得在该公司的实践背景基础上写成的本书具有更广泛的适用性。相信藤田先生著作的出版,不仅对产业界,而且对包括学校在内的其他各行业的管理,都会有所启发,有所裨益。

复旦大学校长
杨 福 家

1996 年 9 月

前 言

我公司作为一个信息系统公司,从事着运用尖端技术制造系统的工作。我认为信息系统本来就应该是对社会起作用的,并且必须是人们能掌握和运用的。我想,系统制造归根到底应该融入我们的爱心,同时我们应经常地意识到自己是在构筑对社会有益的系统。

美国的戴明(W. E. Deming, 1900—1993 年)博士也曾经说过:“质量这个问题并不是包含在产品之中,而是在经营领导的根基中”。也就是说,产品质量的问题贯穿于经营领导、企业经营思想的始终。

我自从就任总经理以来,就努力向职员灌输“以市场为导向”、“质量第一”的 TQC(Total Quality Control, 总体质量管理)思想。同时对商品开发也以“构筑温暖的系统”为最重要的命题来开展工作。之所以这样做,是因为我觉得顾客在购买商品时,他们是以从商品或者服务上能否感觉到温暖,是否体贴人来决定是否选购的。

另一方面,至今为止的软件行业,系统开发的技术秘诀几乎都被个人所掌握和积累。结果,一直是按一种手艺的、熟练工式的工作方法进行。这样的工作方法是不适于开发新的创造性的产品的。今后的经营方式,不应该是日本式的集体主义或者是美国式的个人主义,两者择一,而是将两者合一,把它们统一结合起来的形式才是我们今后要发展的方向。对以往的工作方式要重新考虑,聚集每个人的智慧,以求创新。将各个不同的设想、不同的思维做为智慧集合起来而共同创造。从“独创能力”向“协作创造能力”的变革,能使经营出现一种崭新的局面。

从事信息服务产业工作的我公司,面向 21 世纪,正在考虑向共同创造新价值的“共同创造性经营”的方向进行改革。

商品是连结顾客、企业以及在企业工作的职员这三者的,是以人为中心的有温情的一个媒体。我坚信,通过开发新型有魅力的产品、开发能满足顾客要求

的产品以及新的创造,即使在这个经济萧条的时代,或者面临混沌而不透明的 21 世纪,也能确保企业的永存和发展。

我公司有幸在 1993 年获得了 TQC 界的荣誉——戴明奖实施奖。

公司里引进 TQC 的目的就是为了使商品具有温暖、先见性、创造性等有魅力的质量,通过制造能使顾客真正满意的系统来进行企业结构的变革和确立坚实的经营基础。从引进 TQC 以后,仅仅过了两年半这样的短暂时间就获得了戴明奖。这是由于全体职员为成全我的意愿,团结一致勇敢地向戴明奖挑战,去接受了审查的结果。这是获奖的最重要的因素。接受审查之后的成功感和整体感对于职员来说也是一个前所未有的很重要的体验。另外,通过戴明奖的审查,使得大家了解到我公司存在的不足之处,这也有很大的意义。

然而,毕竟 TQC 的引进着手有些仓促,到现在来说还是处在一个刚刚开始了解 TQC 是什么的阶段。我深深地感到,我们要把戴明奖的获奖作为一个里程碑,今后还要脚踏实地地为提高水平进一步努力。

在此出版之际,再次向为我公司的 TQC 指导方面给予帮助的池泽辰夫先生、安藤贞一先生、菅野文友先生、高城茂先生、长谷川惠子先生、狩野纪昭先生、岩崎日出男先生、高桥武则先生、三原信吾先生、椿广计先生、安藤之裕先生、松岛敏泰先生以及在向戴明奖挑战中给予协助的各个协作单位,还有在为本书的出版提出了宝贵建议的日本科技联盟出版社清水彦康先生、户羽节文先生表示感谢。最后,向编写本书时提供实例的各位职员,我想另述谢意。同时,在此补述一下,我们还得到了 V·C 推广室的松原五夫室长和其他许多有关人员的协助。

NTT 数据通信株式会社
法人代表董事、董事长
藤田史郎

1994 年 6 月

中文版序言

“多媒体”这个词，每天通过媒介或者在日常会话里频繁地传到我们的耳朵里。特别是作为人类活动的新的社会基础设施而引起人们注意的 INTERNET 即国际计算机互联网以及在自己家里就可以自由地从世界各地购货的 VIRTUAL MALL 即假象商城等等，多媒体的世界扎扎实实地逐步变成现实。正可以说，高度信息化的世界已经到来。

众所周知，所谓社会基础设施，它所涉及的范围很广，包括了运输、电力、水、卫生、信息、通信等等。随着经济的发展，它的重点领域不断更动。虽然各个国家的情况不一样，但是，是不是可以这样说，目前在中国，完善信息、通信等社会基础设施已变成了当务之急，它在整个国民经济生活中所占的比重越来越大。一般认为，社会基础设施的重点由初期的保证人们生存的基本生活的社会基础设施逐渐转移到工业社会基础设施、城市社会基础设施、防止公害社会基础设施，再转到信息通信社会基础设施、环境保护社会基础设施。

以我的经验来看，我认为在产业发展过程中，“信息”是最新的技术领域。也就是说，其他的社会基础设施完善之后，信息化才会开始。但是，据我看来，在中国却是在同步进行。这意味着，信息以多媒体作为代表，与其他社会基础设施一样，逐步成为非常重要的社会基础设施。我们注意到对于信息的价值观的变化时，也不能忽视环境的问题。我在 1996 年 5 月，作为日本经济团体的一员，参加了北京市“中日友好环境保护中心”的成立典礼。我亲眼目睹中国对环境问题也极为重视，深受感动。总之，我感到中国的社会基础设施正在飞快地均衡地得到完善。

我们回过头来再看一看世界。与社会环境的变化一样，经济也进入了前途莫测的时代。理由可以举出很多，但是我认为，笛卡儿式思维的崩溃是一个原因。16 世纪，笛卡儿提出元素还原说，主张“物体由可以不断细分，一直到极限的分子等等组成，换句话说，由这些分子等等可以构成物体”。可以说，从那以后，

今天的社会、产业、经济,甚至生活习惯,都是基于笛卡儿式的思维而成立的。但是,比如说人体,如果不断分解,就可以知道,它是由水、氨基酸、蛋白质等各因素构成的。如果根据原来的笛卡儿式思维,那么可以由水、氨基酸、蛋白质等来制造出人。但显然这是不可能的。为了要创造人,除这些以外,还需要一些特殊的因素。再看一看社会结构。可以看到,社会也逐渐由原来的单一系统变成综合系统。比如,原来只要考虑自己的工厂就行了,可是现在却还必须考虑环境污染问题。或者,东京也不能只考虑东京,还必须考虑东京和日本全国,甚至全世界、全宇宙的关系。基于单一式思维的所谓笛卡儿式思维已无法对付目前的问题。这正说明笛卡儿式的思维方式已经崩溃、失效。像目前这样前途莫测的社会所需要的,不仅仅是原来的逻辑、理性的思维,还必须加上感性的思维,否则就无法说明和对付。我感觉这样的时代已经到来。我认为,今后的信息社会的重要课题是,如何传递这感性的部分。

人的耳朵可以听见 2 万赫兹以下的声音,这是理性的、物理学的常识。实际上,现在的 CD 激光盘里没有 2 万赫兹以上的声音。但是,有一个大学的教授做了这样一个实验。他拿来没有灌进两万赫兹以上的声音的 CD 和灌进两万赫兹以上的声音的唱片,让人分别听取。他测定了两种情况下的脑电波。结果发现,听唱片时所产生的 α 波,即大脑放松时发出的脑电波较听 CD 时多。从这实验可以推测,存在着物理学的方法所不能测定的感性的部分。我认为,信息通信也不能只考虑将信息从物理上单纯地远距离传递,还必须考虑给人们的生活带来巨大影响的感性的信息传递的问题。这将会成为今后的多媒体社会的重要的课题。

如前所述,在社会变成综合系统的情况下,看准企业经营可不是很容易的。弄清一个事物有两种方法,一是演绎式的方法,一是归纳式的方法。所谓演绎式方法,就是对于一个现象,根据一个法则,进行分析,逐渐逼近。所谓归纳式方法,就是从一个现象找出新的法则。至今为止的经营方法是,根据演绎式的经营,从一个现象类推其他的、类推将来的情况。但是,今后的经营,我认为,不能先入为主,固守陈旧的观点,而应原原本本地观察一个一个的现象,从其中找出一个法则、一个方法。也就是说,今后应开展归纳式的经营。换句话说,原来的累积式的方式、加法的逻辑已行不通,必须要从应有的状态按减法的逻辑,进行减法计算,来找出企业发展的道路。这个转换是非进行不可的。先定市场价格,然后算出成本和利润。按照这成本来考虑开展革新,提高效率。总之,必须按减法逻辑来开展经营。

我们再从别的角度来看看社会。我认为今日我们的生活由四大潮流组成。“钱”、“物”、“人”、“信息”这四大潮流。这四大潮流,不言而喻,已在我们的社会

牢牢扎根,但其平衡的关系,看来已在发生变化。关于信息,如前所述,其价值观已发生改变,同时,信息这一个潮流越来越显得重要。再说,由于各个潮流相互影响,各个潮流原来所起的作用也在发生很大的变化。尤其是信息,如果实现了信息社会,那么,原来是附顺于别的什么而发出的信息将会变成一个起点而产生新的社会潮流。这完全是可能的。

在这里,我们来考虑一下信息社会里信息所起的作用。我认为,信息有两种价值。一种是信息的共知价值。让一个信息给多数的人知道,于是价值就提高了。收到信息的人越多,它的价值就越大。这就是一个作用。另一种是信息的稀少价值。只有自己能知道信息的价值。信息由面向群众转换成面向个人,变成只有自己能知道信息,然后再附加上信息的双向性,人们就会养成想要得到自己所需要的信息的习惯。这样的习惯、这样的想法,对于提高这信息的稀少价值是很重要的。这两种价值,共知价值和稀少价值是完全相反的价值。我认为,真正的信息社会将会使这两种价值配合得非常巧妙。

我们面对这样的激烈动荡的时代,从企业革新的观点出发,我想提出三个问题。

以前,企业是以少品种、大量生产的方式,用传送带的方式,不断考虑降低商品的成本。但是,现在情况改变了。已变成按照顾客的需要进行多品种、少量的生产。甚至有人说,可能会变成根据个人的需要,生产一个商品的所谓一品种、一个生产的方式。我认为,这个生产方式的变化将会给大企业带来面临破产的危机。有一个大学教授说,“信息是产业的逆转革命”。众所周知,由于发明了蒸汽机和机床,使用能源,得以开展大量生产,才爆发了产业革命。也就是说,原来的产业革命的思维方法是,以群众为对象,制造出群众需要的产品和社会。但是,信息社会却与此相反,它是以个人为对象,制造出各个个人所需要的产品,并创造相应的社会。我们必须改变思维方法。今后的信息社会将是中小企业的时代。由于信息的逆转革命,巨大产业、巨大系统将会崩溃,倒是小企业将会抬头。巨大企业对于按各个个人的要求生产一个产品会显得力量薄弱,不够灵活。甚至可以这样认为,巨大企业所生产的产品不但无益,反而有害。信息社会已经到来,正在开展不是以企业为主导,而是以顾客为主导的革命的今天,大企业如果要生存下去,我想极为重要的是,如何让公司也带上小规模企业的功能。

同时,我们考虑到今后的时代,必须要重新考虑所谓附加价值。商品能否真正受到顾客的欢迎,能否生产出与别的公司不一样的产品,这是至关重要的。为达到这一点,我认为,除了原来的附加价值,还必须追加四个附加价值。也就是,“时间价值”、“空间价值”、“审美价值”、“精神价值”。关于这四个价值将在本书

中再稍加说明。

另外还应注意的是所谓自下而上的问题。本来在一个组织形态中最容易贯彻的是自上而下的指示系统。但我认为,与此同时,必须也建立自下而上的非正式的指示系统。自下而上的指示系统为什么重要,这是因为,在变幻莫测的今天,经营所要依据的是现场的信息。以前那样的,为追赶其他公司,进行模仿经营的时代已经结束了。今后,准确地收集现场信息,使其反映到经营方面将越来越显得重要。

如前所述,在这前景莫测、常识日新月异的时代,企业必须确确实实地进行变革。企业能否进行变革将是企业能否成功的关键。我认为,“创造性 TQM (Total Quality Management)”是这个变革的机动力量。我们至今为止所付之于实践的 TQM,正如“掌握现状”、“反省、检讨”等词汇所代表的那样,在总结过去、考虑将来这一点上是很起作用的。我们正是依靠了这 TQM,反省过去的做法,进行改善,开展了改善活动以及基于标准的维持活动。但是,今后的时代将不一定是总结了过去,就能描绘出未来。在这样的时代,为了进行企业的变革,原来的 TQM 所能发挥的作用可能有限度。如果说 TQM 主要是保持和改进质量,那么,今后就应该以此为基础,使 TQC 再向前进一步,发挥个人的创造性和独创性,使其变成附加价值,向顾客提供更好的商品和服务。总而言之,在原来的 TQC 的基础上,开展更加划时代性的、创造性的工作。从这样的考虑出发,我们提出了“创造性 TQM”。这 TQM 和狭义的质量管理不同,是一个勇敢的经营革新的活动。本公司也根据实际活动、工作情况,从 1996 年起逐渐由 TQC 转向了 TQM。

我从标准化的观点再稍微补充一下,原来的 TQC 有其标准,根据这标准来检查是否符合,克服不符合标准的现象。然后再改进标准,依此类推。但是,创造性 TQM,却没有固定的标准。标准中有可变的,换句话说是可变型的标准。我认为,只有同时开展这原来的 TQC 和创造性 TQM 来搞经营,才能在这混沌的时代使企业得到生存和发展。这就是本公司所努力的目标。今后的经营要求我们重新检查原来的工作方式,集中每个人的智慧来创新。不同设想、不同思维方式的人拿出各人的智慧,来共同创造。也就是说,从“独自创造”到“协同创造”,将会使经营出现崭新的局面。

本书的内容是介绍我们多年所进行的原来的 TQC 的经过和做法以及目前最努力在从事的创造性 TQM 的实际工作情况,叙述尽量注意到使读者清楚地了解。我们长期从事这样的工作,深感“顾客第一”是我们一切的出发点。我们坚信,今后中国的经济发展将会越来越快。如果本书,哪怕一点也好,能供参考,我们将感到非常荣幸。

这次承蒙在中国出版本书,因原书在日本发行之后已事隔 2 年,所以,不嫌冗长,做了以上补充,并以此代序。

NTT 数据通信株式会社
法人代表董事、董事长
藤田史郎

1996 年 6 月

目 录

前 言	1
中文版序言	1
第一篇 引进 TQC 确立经营基础	1
第一章 价值创造者所追求的目标	3
1.1 我公司企业素质的改造	3
1.2 信息服务产业的现状	5
1.3 引进 TQC 之前的路程	6
1.4 向戴明奖挑战	11
1.5 走向创造性的 TQC 之路	13
第二章 以成为信息服务产业的主导公司为目标	15
2.1 信息化社会的后台	15
2.2 信息化需求的变化与我公司的对策	16
2.3 以成为信息服务产业的主导公司为目标	17
2.4 组织运营的特色	19
2.5 创出新的事业	21
第二篇 TQC 的推动与开展	27
第三章 方针管理是交流工具	29
3.1 自以为是的方针管理	29
3.2 方针管理从反省开始	30
3.3 从计划、计划状态摆脱出来	32
3.4 贯彻方针的关键就是要彻底地做好投接球式的互相交换意见	32
3.5 方针管理的结构	35
3.6 彻底的交流能培养大家参与经营的意识	35
3.7 制定长期经营计划展望未来	38
3.8 致力搞好适合于我公司的方针管理	41

第四章	制定温暖、有生气的标准	43
4.1	引进 TQC 之前的标准化	43
4.2	引进 TQC 之后的标准化	44
4.3	技术秘诀的横向推广	48
第五章	系统制作首先从培养人材开始	49
5.1	培养机构的组织	49
5.2	人材培养的三根支柱	50
5.3	引进 TQC 时的问题与活动的重点	52
5.4	OJT 的实践	54
5.5	专业性服务教育系统的开发	56
5.6	TQC 教育	57
5.7	SE 的 QC 小组活动	59
第六章	为顾客着想的质量保证	63
6.1	主客颠倒的时代	63
6.2	质量保证是满足顾客要求的出发点	63
6.3	谁是“客人”	66
6.4	准确地掌握顾客的满意度	67
6.5	想办法听到顾客真实的心声	68
6.6	顾客的满意度是否提高了	70
6.7	今后才是真正的开始	71
第七章	职员满意是顾客满意的源泉	72
7.1	什么叫职员满意	72
7.2	职员满意是顾客满意的源泉	72
7.3	为提高职员满意度的努力	73
7.4	创造性渠道的引进	75
7.5	验证职员满意度与顾客满意度之间的相关度	76
7.6	今后的工作任务	77
第八章	成为 TQC 活动的支柱、信息的高度灵活运用	78
8.1	在质量保证方面运用信息系统	78
8.2	在系统开发中的信息共享化及其运用	81
第三篇	TQC 的实例	87
第九章	在系统开发中,首先要在前期工程中抓好质量	90

9.1 系统开发的特点与问题	90
9.2 STEAD 的历史就是改善系统开发的历史	92
第十章 作为最终的高级工程应走先于顾客的需要	99
10.1 抓住变化,预先着手	99
10.2 创造价值的企图	99
10.3 3M 与三项交叉科学	100
10.4 研究开发是 SQC 技法的试验场	102
【事例 1】技法运用解决了技术上的问题	103
【事例 2】与生产厂家共同开展质量保证活动	103
【事例 3】加速进行研究工作	106
第十一章 做为主导公司创造市场的商品规划	108
11.1 规划型商品的特征和问题	108
11.2 商品规划的结构	109
【事例 1】IC 卡社会的创造	112
第十二章 制定顾客战略	118
12.1 顾客战略的制定	118
【事例 1】“课题结构化程序”的开发	118
第十三章 顾客真正的满意度是可由运行,维修来衡量的	124
13.1 运行、维修部门的作用	124
13.2 数据终端设备维修的改革	124
【事例 1】通过为顾客的服务,进行“从守转攻的维修”的改革	124
【事例 2】建立按职能分工维修数据终端设备的体制	126
13.3 集中智慧,消灭系统故障	128
【事例 3】由防止系统故障复发对策专门委员会进行的改善	128
【事例 4】设置“Q 小组”大幅度改善系统故障	129
13.4 朝着进一步提高顾客满意度的方向努力	130
第十四章 结论——《VISION-2001》开拓我公司的 21 世纪	131
14.1 以 21 世纪为目标的经营形象	131
14.2 VISION 的经营目标	132
14.3 向创造性 TQC 的挑战	134
14.4 向与社会可共同所有的系统的转换	134

第一篇 引进 TQC 确立经营基础

——在行业里最先决定向戴明奖挑战,接受
审查——

