

〔日〕日比野省三 著

企业振兴之路

——改革创新思维法则50条

吴宏武 王 维 译
常旭阳 校



北京科学技术出版社

(京)新登字207号

企画・計画・実行の法則

著者 日比野省三

1988年12月初版 1991年7月第6次印刷

こう書房出版

企业振兴之路

——改革创新的思维法则50条

〔日〕日比野省三 著

吴宏武 王维 译

常旭阳 校

*

北京科学技术出版社出版

(北京西直门南大街16号)

邮政编码 100035

新华书店总店科技发行所发行 各地新华书店经销

北京市顺义县牛富屯福利印刷厂排版

北京市飞龙印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 5.125印张 112千字

1993年5月第一版 1993年5月第一次印刷

印数1—1100册

ISBN7-5304-1312-0/Z·539 定价: 3.60元

内 容 简 介

本书是作者对日本中部地区100多家企业的经营管理状况所作的调查研究的基础上，并结合他与美国G·纳德拉教授共同研究的《规划设计学》的科研成果而写成的。

本书重点是探讨企业在激烈的竞争中，如何以改革、创新的思维法则在企业推行规划、计划、实施活动，使企业立于不败之地。书中所介绍的科学思维法则，不仅对企业经营管理者有参考价值，对一般人如何开展工作也有启迪作用。

译者的话

本书的作者——日比野省三先生，曾经留学美国，毕业于美国威斯康辛大学，现任日本中京大学教授，并担任了日本规划计划学会副会长的职务。他与日本的企业界有着广泛的联系，特别是与日本的“中部产业联盟”（简称“中产联”）有着非常密切的联系与合作。最近几年，他几乎每年都随同“中产联”的访华团体来中国进行一次访问与考察。他每次来中国，总是希望与中国的企业界和学术界等各界人士广交朋友，介绍他的学术思想。他向北京科学技术出版社推荐本书，并希望在中国出版发行，也是希望书中所介绍的内容能对中国的企业经营管理有所帮助。

本书日文版的日文书名为《企画・計画・实行の法则》，直译成中文为《规划、计划、实施的法则》。提到“规划、计划”，人们很容易联想到我国过去较长时期内，所执行的高度集中的计划经济体制。而本书所介绍的“规划计划学”，重点是探讨每个自主经营的企业在激烈竞争的市场经济中，如何避免墨守成规，打破现状，进行改革、创新，使企业充满活力，力求在竞争中发展和取胜。

书中从不同角度、不同侧面介绍了如何搞好规划、计划的思维法则共50条。大多数法则是从正面告诉人们如何进行规划、计划。也有些法则是从另一个侧面告诉人们应该如何避免一些不正确的做法。如第21条法则是“没有比高效率地从事不该干的工作更为徒劳无益的事情。”总之，书中所介绍的一些思维法则，不仅对企业的领导和经营管理人员有参考价值，

对每一个普通人如何安排自己的工作和学习等活动也有启迪作用。

根据本书的内容，并考虑到我国广大读者的语言习惯，经和本书的责任编辑商量，决定将本书的中文版书名改为《企业振兴之路——改革创新的思维法则50条》。

在本书的出版过程中，得到了北京国际科技服务中心的马庆田先生和北京计算机学院常旭阳老师的大力帮助。本书的前言和部分内容是由他们二位翻译的，常旭阳老师在百忙之中，对本书的译稿进行了校订。在此，对他们二位表示衷心的感谢。由于时间仓促、经验不足，译稿中会存在许多不足之处，请读者予以指正。

吴宏武

1992年9月于北京

序 言

如果您安于现状，愿像化石那样保持一成不变，您只要使言行去迎合您那懒惰的思想意识就足够了。但是，如果说成长即意味着成功的话，您就必须每天清晨就重振精神，从早到晚睁大双眼认真观察世界。

据我所知，某大公司由于墨守成规，固步自封，现如今已变成一个徒有其名的空架子。假若说当年在经营上曾取得过极为辉煌的业绩，那也是由于他们毫不懈怠地警惕着时代变化的缘故，而决不是因为盲目地追随过去的结果。

人生不是安居，而是一种旅途。虽有人自认为自己是“知足者”，其实那并非对现状已满足，而是在人生路上掉了队。万物都是在流动，这是命中注定了的。所谓人生，就是流转。……当您开始认为终于发现了自己的一套做法时，我劝您对自己要彻底的重新加以认识，检查一下部分头脑是否已处在睡眠状态……

（摘自汽车大王亨利·福特的《我的人生与工作》）

福特的这一番话正好点到了本书“规划·计划·实施”的要点。每当实施“规划、计划”时，总会有人出来说“咱公司一直受用户欢迎，盈利也不错，何必再去那样折腾……”。福特说，“安于现状，就是在人生路上掉了队”，由于“人生是流转，万物在变化”，必须“每天清晨重振精神，从早到晚，睁大双眼”，不断地变革自己、自己的组织和自己的企业。

丰田汽车公司的繁荣并不是在某一天突然出现的，那是

经常观察时代的动向，时时刻刻考虑并实施经营战略的结果。即使是丰田公司，一旦安于现状的话，转瞬间就会倒闭。

“本人是专家，我的方法无与伦比！”这种自以为是的人总会有的。福特讲，“当您认为终于发现了自己的一套方法时，即是老化现象的开始，它是走向衰退的第一步。”在用户欢迎，收益状况理想时，则更要注意规划和计划下一步战略，继续保持“变革的精神”，这是“通向成功之路”的必要条件。

“人生不是安居，而是旅途”，所谓旅途，就是每时每刻向变化着的环境进行挑战。对于环境变化最好的对策就是针对环境变化不断变革自己。

请环视一下您的四周吧，您的企业或组织是否在沉睡？这一周发生了什么变化？今天与昨天有什么不同？福特主张，对于“认为毫无变化”的人，“应劝他查看一下自己的部分头脑是否处在睡眠状态！”通往成功的战略，就是针对环境变化，不断果敢地进行挑战，不断地变革自己。

现在的确是一个急剧变动的时代。早在10年前，有人就称之为“不透明的时代”，“突变的时代”。不管是经济学家，还是算卦先生，都无法预测未来的发展变化。时到如今，未来已不再处于过去的延长线上，我们面临着一个完全“未知的时代”。在这个时代里，在大学学到的预测方法和经济学已没有多大用处。急剧变化的经济环境，必然地要求新的思维方法和新的探索，与此同时也为挑战者带来了新的机遇。

要想在这个动荡的时代生存下去，就必须使企业、组织、以及工作本身富于灵活性。若使社会、企业、组织及个人适应该变化，就不能像机器人那样，仅仅是准确无误地完成规定的工作，而是通过“规划、计划、实施”，不断地打破现状。

“规划、计划、实施”，意味着“现状的变革”，没有“规划、计划、实施”，就根本无法改变现状。反过来说，要想改变现状，则必须进行“规划、计划、实施”。

有人称当今为“改组的时代”，各行各业都在进行企业改组和业务调整。所谓经营，就是适应环境，也就是要根据时代的变化积极地改组事业内容和组织机构。

自古以来，每当一个传统产生业停滞、衰退时，总是有新的产业振兴。日本国营铁路、电信电话公司、日本航空等都已陆续改为“民办”。目前，新日本制铁公司也在对企业进行大张旗鼓的改组。从大企业到小企业，从政府机关到大学，改组的浪潮已波及到各个角落。但是，放任自流，是不会自然地实现改组的，改组离不开“规划、计划、实施”作业。所谓“规划、计划、实施”，其实就是意味着改组现状。

另外，“规划、计划、实施”也是一种“创造”作业。紧跟潮流的产品开发、制定发明规划及销售计划是事业成功的关键，要想在企业竞争中取胜，就必须制定独特的规划和计划，并认真加以实施。

富有特色的工作、充满创造性的事业，同样都离不开“规划、计划、实施”。也就是说，“规划、计划、实施”的实质是“改革、改组、创造”，换言之，就是要“打破现状”。

“规划、计划、实施”，对于寻求变革、改组、创造的现代人来说，是一种最为重要的社会活动。“规划、计划、实施”，即“变革、改组、创造”，它是振翅飞向21世纪的企业家的关键词。对于想在当代干一番事业的经营管理者和实业家来说，“规划、计划、实施”的能力，即“变革、改组、创造”的能力则是他们通往事业成功的护照。

本书将“规划、计划、实施”的主要概念归纳为50条法

则进行出版，以期在提高读者的“变革能力、改组能力、创造能力”的同时，进一步活跃社会、组织及个人的变革、改组、创造活动，从而为创造一个生气勃勃的社会、组织和个人有所贡献。

本书把有关规划、计划、实施的理论和实际业务总称作规划处理方法。

以前的有关规划、计划的书籍大多是以介绍手法或技巧为重点，因此它只相当于本书实际业务篇的部分内容的解说。针对时代的潮流，本书从变革、改组、创造的观点出发，把它作为人类活动的一个组成部分进行了论述，这在已往，尚无先例。

正因为如此，本书若能被多一些人士阅读，并通过他们的规划、计划、实施，对创造充满活力的社会、组织及个人能有点作用的话，笔者将无比欣喜。不过，由于笔者才疏学浅，书中难免有种种错误和缺点，恳请诸位前辈批评指正，以使它逐步完善。

最后，本书承蒙众人的合作才得以出版的。在理论方面，美国的纳德拉教授既是笔者的恩师，又是共同研究者，在此特向他致以深挚的谢意。此外，以纳德拉教授为中心的PDA (Planning and Design Approach) 国际研究组织的各位成员，尤其是加拿大的阿兰夏夫博士，在资料等方面提供了不少方便。另外，向在过去的四年中，给我机会，让我在《美容文化》上连载PDA战略讲座的美容文化社的吉田雄彦社长表示感谢。还有，许多企业和行政机关的先生对规划处理方法给予了具体指导，从而使规划处理方法进一步接近于实践。日本科学振兴财团、中部产业联盟、东海综合研究所等，在规划处理方法的普及工作上都给予了极大帮助。在这里还要向长期支持规划处理方法研究的中京大学梅村清弘理

事长及各位先生深表谢意。最后，向在出版发行方面做出巨大努力的KOU书店的佐佐木光男和荒幡晴美等有关先生表示由衷的感谢。

日比野省三

1988年11月于中京大学

本书的结构

本书由需求、理论、实践三章构成。

第一章 需求篇

日本利用以QC（质量管理）为代表的管理思维方式，提高了企业经营管理水平，获得了企业管理的成功。但是，当今社会已进入多样化、多极化的激烈动荡、生存竞争的时期，单纯的管理思维方式已不能完全适应现代及未来社会环境的要求。本章在着重叙述从管理思维方式向规划、计划思维方式转换的必要性的同时，通过和其它思维方式的比较，赋予规划、计划理论以新的观点，并论证其重要性。

第二章 理论篇

本章在第一章的基础上，总结、归纳了有关规划、计划、实施的理论。本章在介绍笔者的共同研究者——美国南加利福尼亚州大学的纳德拉教授的PDA(Planning and Design Approach：规划、设计方法)理论的同时，对其日文版的有关内容（统称：规划、计划方法）加以探讨。

第三章 实践篇

本章在第二章的理论基础上，对规划、计划、实施活动的实践方面进行说明。如何去规划、计划、实施？应该对哪些方面特别注意？如何使用规划、计划的技巧和方法等。本章分成五个阶段来说明在规划、计划、实施活动中所需要的实际知识。

本书的特色

时代的潮流正向着规划、计划、实施的方向发展。最近一段时间,社会上出版了许多反映这一时代趋势的有关规划、计划、创造性的书籍。但是,本书在许多重要的观点上和这些书籍有着本质的不同。以下三点集中体现了本书的特色。

1. 本书把规划、计划、实施思维作为打破现状,进行改革,重新组合,创造新时代的思维潮流。面向21世纪,向人们证明规划、计划、实施活动是关系到人的本质的重要活动形式。

2. 本书虽然是一般性书籍,但是基础理论得到规划设计学学术领域的研究成果的证实。本书内容依据笔者和纳德拉教授长达20余年的共同研究成果和自己的实际经验而写成的。作为本书基础理论的PDA是在过去30余年中,在世界各地从提高生产效率的活动到菜单的制作,在广泛的领域里创造了许多成功业绩的方法论。PDA曾经被称为“工作设计”,在日本的经营工程学领域也相当有名。

3. 本书的内容既包括了规划、计划、实施的哲学概念,也包含了对实际工作有用的技巧和方法,并把重点部分归纳为法则。因此,本书作为规划、计划、实施的入门指导,也可以成为“改革、创新”的思想和精神支柱,将在理论和实践两个方面发挥它的作用。

目 录

第一章 规划、计划、实施时代的到来.....	(1)
1. 安于现状是最大的危险	(1)
2. 当幸福的“丑八怪”.....	(4)
3. 碰壁的经营管理	(7)
4. 从 3 C 时代 到 3 I 时代	(10)
5. 仅仅依靠 TQC 已不能适合现代生存	(12)
6. 规划、计划型经营活动的时代已经到来.....	(16)
7. 研究活动与规划、计划、实施的关系相当 于车的两个轮子.....	(19)
8. 向规划、计划、实施领域迈进.....	(21)
第二章 规划、计划、实施领域	(25)
2-1 规划、计划、实施的新观点.....	(25)
1. 什么是规划、计划	(25)
2. 设想不同的规划、计划、实施的领域.....	(28)
3. 规划、计划领域和管理领域.....	(30)
4. 作为行动目的的规划、计划	(33)
5. 作为学问的学术位置.....	(36)
6. 实施的新定义	(39)
2-2 规划、计划、实施——成功的构图	(41)
1. 问题是指什么	(41)
2. 问题的构造	(44)
3. 改变一下处理方法	(47)
4. 徒劳无功的奋斗	(50)

5. 科学的方法论类似堵塞漏洞	(53)
6. 规划处理法的思维展开方式	(57)
7. 把焦点对准价值观念	(60)
8. “应有状态”是关键	(62)
9. 制作成功型结构	(67)
2-3 规划、计划、实施的指针	(70)
1. 规划、计划活动中人的作用	(70)
2. 扭转“乾坤”的人	(74)
3. 请勿追求特效、速效药	(77)
4. 规划、计划、实施——打破现状七原则	(80)
第三章 规划、计划学的序曲	(86)
1. 规划工程学(规划、计划道)的开始	(86)
第一阶段 明确目的	(89)
2. 建立组织(第一阶段第一步骤)	(89)
3. 检讨问题意识, 设定环境(第一阶段第二 步骤)	(93)
4. 有的放矢(第一阶段第三步骤之一)	(96)
5. 目的展开是规划、计划、实施活动的生命 (第一阶段第三步骤之二)	(99)
6. 选择价值观、确定评价尺度(第一阶段第 四步骤)	(103)
第二阶段 明确最佳理想状态	(106)
7. 理想方案的制作(G:第二阶段第五步骤 之一)	(106)
8. 改革会议(第二阶段第五步骤之二)	(109)
9. 利用目的联想法进行革新(第二阶段第五 步骤之三)	(112)

10. 调查现状是走向实用化的第一步(第二阶段第六步骤之一)	(115)
11. 追赶主流(第二阶段第六步骤之二)	(119)
12. 制作改革目标(第二阶段第七步骤)	(121)
第三阶段 实施计划的制定	(126)
13. 关顾例外事项,制定实施计划(第三阶段第八步骤)	(126)
14. 确定实施计划方案(第三阶段第九步骤)	(129)
第四阶段 实施	(134)
15. 实行实施计划(第四阶段第十步骤)	(134)
第五阶段 完善工作	(136)
16. 持续改革和完善工作(第五阶段第十一步骤)	(136)
结束语	(138)
附录: 名词、术语解释	(143)

第一章 规划、计划、实施 时代的到来

只靠经营线材生产线就能过得很好，为什么还要合并棘手的费阿丘路特公司呢？……。这可是质问的主旨，答案可以说是一种哲学问题。

为什么我们公司必须发展呢？此外，应朝什么方向发展呢？我的意见不一定正确，但我认为，摆在我们面前有两条道路，同时也存在着两种危险。

一条路是搞成大型联合企业，进行多种经营。另一条路是一直停留在线材生产线这种公司内。

但是，我并不认为维持目前的利润，重复至今的工作就是好事，无论何种组织，重要的是进行新的挑战，发挥新的干劲。

（舒尔伯玖公司 简·里勃）

1. 安于现状是最大的危险

只要不是超脱世俗、贪图太平的人，谁都会知道当今正处于一个激烈动荡的年代。石油危机，美元下跌，日元升值，以及贸易摩擦等等，在不以人的意志为转移地激烈变化着。日本也同样处在这翻江倒海的浪潮之中，问题是这种变化太激烈、太突然了，致使人的感觉往往来不及作出反应。当你认为没有什么问题，安然处之的时候，突然日元贬值，使你蒙受了重大损失，而意想不到的好景气往往又忽从天降，诸如此类

的现象超出了主观预料。

(1) 维持现状安全吗？

人的心理具有很大的惯性，尤其是在组织或集团中，惯性一直发挥着巨大的作用。所谓惯性，即一种不使以往生活发生变化的力量，亦可称为维持现状的力量。

人往往喜欢力求于保持现状，现实一旦发生变化便产生心理上的抵抗。正是由于人们相信未来是在过去的延长线上，未来和现在会同样顺利的假设，才沉浸于维持现状是万全之策的神话中。

的确，在一个死水般无任何变化的社会里，这种假设尚许可以成立。然而，一个万物皆在激烈变化的世界中，此假设是根本行不通的。与变化无穷的环境相适应的唯一办法是随机应变。即以自身灵活的变化来协调与外界激烈的动荡。

并非坚固的建筑物能抵抗强烈的地震，建筑物也许需要具有一定的韧性。同样，以自身变化来适应环境变化，会相应减少其潮流变化的力量。倘若与激烈动荡的环境相抗衡，企图力求维持现状的话，反而会促使其潮流的发展，最终为其所淘汰。

因此，当今在万物无所不变的时代，安于现状、维持现状是最大的危险。

规计法则1 非连续性法则

未来并不在过去的延长线上。

(2) 维持现状和打破现状的不同的思维方式

在企业当中，人的思维方式决定着企业的命运。企业的兴衰存亡，往往被经营者和管理者的思想所左右。

思考方法大致可分为“维持现状的思考方法”和“打破