

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解 **精益制造** 047

经营的原点

历经70年迭代的经营范式
拿来就能用，用了就有效

忘れ去られた経営の原点

[日] 后藤俊夫 著

陶小军 张永亮 译

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
 东方出版社
The Oriental Press

图解 精益制造 047

经营的原点

忘れ去られた経営の原点

[日] 后藤俊夫 著

陶小军 张永亮 译

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



東方出版社

The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

精益制造. 047, 经营的原点 / (日) 后藤俊夫 著; 陶小军, 张永亮 译. —北京: 东方出版社, 2017. 9

ISBN 978-7-5060-8504-5

I. ①精… II. ①后… ②陶… ③张… III. ①制造业—工业企业管理—经营管理
IV. ①F407.406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 229975 号

WASURESARARETA KEIEI NO GENTEN

Copyright © 1999 Toshio Gotou

Chinese translation rights in simplified characters arranged with

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2017-4296 号

精益制造 047: 经营的原点

(JINGYI ZHIZAO 047: JINGYING DE YUANDIAN)

作 者: [日] 后藤俊夫

译 者: 陶小军 张永亮

责任编辑: 崔雁行 高琛倩

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条 113 号

邮 编: 100007

印 刷: 北京京都六环印刷厂

版 次: 2017 年 11 月第 1 版

印 次: 2017 年 11 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 12

字 数: 235 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-8504-5

定 价: 58.00 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装质量问题, 我社负责调换, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

序

荷马·M. 萨若松 (Homer M. Sarasohn)

获悉本书（日语版）在日本将要出版，我甚感欣慰。受邀为本书作序，我更是荣幸之至。

日本从太平洋战争的废墟中获得重建，一直以来被全世界视为奇迹。然而，参与重建的我们深知这并非从天而降的恩赐。日本之所以能够有如此卓越的成果，全得益于全体日本国民朝着既定的目标坚持不懈的努力工作，以及他们的献身精神。

所谓既定的目标，正是50年前日本宣告的经济复兴。为实现经济复兴，必须具备在同等条件下与其他国家竞争的制造型企业。当然，这需要有劳动技能的人才，能够正常运转的机器设备，还需要购买物资的资金。更重要的一点，为确立企业的主要目标，有效的管理（Management）是不可或缺的。管理的未来才是为达到既定目标应集中努力的方向。

现代经营的主要目的之一是实现生产率的最大化，也就是将用一切资源实现最大产出。这一点不仅适用于生产率，同样适用于与之相关联的所有要素（技术、客服、会计、销售

等)。更进一步说，人类从事的所有活动都是期待“生产率最大化”的。

实现生产率的最大化需要有效的管理体系，被称为 TQC，即全面质量管理体系（Total Quality Control），它能够对照预先设定好的期望标准值来测量实际成绩。只要在规定范围内完成任务，管理人员就能保证实现预期的生产率。但是，一旦超出此范围，管理人员就会被警告必须采取适当的行动以确保纳入事业目标范围。其结果，当然是会在经济上受益。日本的产业界颇为深刻地汲取了这一教训。

以上内容是 1949~1950 年在东京及大阪开办的“CCS 经营者讲座”中介绍的原则。当时，这些原则在提高经营质量方面效果显著。在即将到来的 21 世纪，为提高整体的经营质量，这些原则也一定是不可或缺的。

1999 年 2 月 10 日

于亚利桑那州（Arizona）菲尼克斯（Phoenix）郊区
斯科茨代尔（Scottsdale）



谢 辞

本书执笔过程中，我竭尽所能搜集了资料，进行了实地采访。承蒙诸位多方面的指教与帮助，在此记下诸位姓名，以表谢意。

毫不夸张地说，本书的出版是在诸位的共同努力下才得以实现的。

伊藤宰（日本规格协会 书籍编辑课课长代理）/入野弘道（NEC 社史编纂室编集管理员）/冈崎宏（通信机械工业会常务理事）/唐津一（东海大学教授）/加藤美代子/岸上英吉（东京瓦斯公司 前员工）/小島庸亨（国立国会图书馆 宪政资料室图书管理员）/后藤幸子/后藤直（Northwestern University）/制野晓子（日本能率协会 资料室管理员）/角泽真理子（日本社会经济生产性本部 生产性研究所资料室）/高桥诚之助（松下社会科学振兴财团 松下资料馆经理）/盐田宏之（日经 BP 社 编委）/千叶幸子（日本科学技术联盟 规划部图书馆负责人）/西川仪市（西川电波 原董事长）/长谷川信（青山学院大学 经济系教授）/福田博（日

本产业训练协会 企划调查部代部长) / 藤井彰二 (松下电器产业 宣传部领导) / 堀尾和世 (日本经营者团体联盟 信息资料课) / 前田幸夫 (三菱电机 前员工) / 松下正治 (松下电器产业 董事会会长) / 水野武志 (横河电机 C-宣传部部长) / 家边壮之助 (管理伸社 顾问) / 山下铁五郎 (通信机械工业会 调查企划部部长) / 横河正三 (横河电机 董事会名誉会长) / 吉田进 [爱华 (Aiwa) 监查人] / NEC 技术企划部技术信息中心的诸位 / 庆应义塾大学、东京大学、青山学院大学、图书馆相关员工等诸位

(省略敬称 按日语五十音图排序)

前 言

本书的创作开始于两年前我与前辈进行的关于“你知道 CCS 吗？”的对话。对于 32 年置身于电子工学产业的我而言，CCS 与“在战后经济复兴期普及质量管理”是同义词。并且直至这段对话开始前，我都没有改变这个看法。

“前辈告诉我要了解 CCS 经营者讲座中的信息在今天的意义，并向社会传播这些信息”，我由此展开了对 CCS 经营者讲座的史实考察。

从太平洋战争战败至 1952 年缔结《旧金山和平条约》(*Treaty of Peace with Japan*) 的 7 年间，日本一直被同盟国占领。日本的最高权力机构是以道格拉斯·麦克阿瑟 (Douglas MacArthur) 元帅为最高首领的盟军最高司令部 (以下简称 GHQ)，日本实际上就是由美国占领并统治。GHQ 有一个部门叫民用通信局 (Civil Communications Section, 以下简称 CCS)，其存在本身就给美国占领统治日本期间的电气通信功能，赋予了特殊的战略性意义。

也就是说，为彻底实现日本的民主化和非军事化，必须通

过收音机和电话将民主主义的信息传遍日本。但是，相关产业要从战败的废墟中实现复兴并不尽如人意，因此，CCS极为重视通信机制造业，并且认为为迅速实现复兴就必须从根本上改变相关制造厂经营者的思想。

具体计划就是为相关的19家公司的最高经营干部开展最高管理层研讨会（Top Management Seminar），这就是“CCS经营者讲座”。第一次讲座始于1949年盛夏，在东京和大阪分别开设每周4天、每天4小时的讲座，共为期8周。该讲座不仅内容新颖，而且成为了现代管理教育的滥觞，具有极其重要的历史意义。以质量管理为代表，CCS帮助日本迅速实现了战后产业复兴并提高了国际竞争力，然而很少有人知道CCS是这一切的原点。

从CCS经营者讲座诞生以来，已经过了半个世纪。活着的相关人员已为数不多。特别是听讲座的人在当时只限于最高经营者，即使还活着也年事已高。我一方面寻找现在仍活着的听讲人，另一方面继续搜集当时的报纸和杂志等资料。通过这一系列的工作，CCS经营者讲座在当今的意义便突显在我们面前。

其详细内容我将从序章开始论述。令我吃惊的是，目前成为日本焦点问题的公司治理（Corporate Governance）这一课题在50年前就已经被探讨过。与此同时，日本不仅在极短的时间内掌握了由美国传授的质量管理的方法，而且还超越了美国。虽然在产品质量上实现了奇迹般的进步，但我们是否把本应掌握的“经营的质量”抛在脑后了呢？

50年前学习的内容是什么？本应学会却并未掌握的内容又是什么？这正是本书的课题。我们将把目光聚焦在50年前及今天，同时展望21世纪。我想通过透视法尽可能阐明企业的本质。如果这些微不足道的想法能让诸位读者稍有触动，我便甚感喜悦。

著作一般都倾注着作者的热情，本书亦不例外。不仅是我本人，本书还凝结了许多人的热情。

卷首问题的发问人是日本经济新闻社的盐田宏之记者（当时是记者，现为日经BP社编委），他的前辈是日本经济新闻社华盛顿分社的董事长小孙茂（现在）。正是由于深受这两位的热情感染，笔者在无意之中对CCS产生了兴趣和热情。

承蒙当时的相关人员抽出宝贵时间，我才得以尽可能多地进行了采访，不仅确保了本书内容的正确性，还做到了有深度的描写。特别对CCS经营者讲座的创办人萨若松先生为本书作的序，我表示深深的谢意。另外，通过采访日本国内的相关人员，我不仅了解了CCS经营者讲座在半个世纪前所担负的历史意义，而且确认了它在今天的意义。如果诸位读者从本书中获益，那是接受采访的诸位的功劳，当然文章的责任由笔者承担。

1999年3月

后藤俊夫

目 录

序	/ 001
谢 辞	/ 003
前 言	/ 005
序 章 被忘却的经营质量	/ 001
1 隐藏在企业丑闻根底的东西	/ 001
2 产品质量与经营质量	/ 004
3 CCS 经营者讲座	/ 008
4 讲座始于“企业的生存理由是什么”	/ 009
5 50 年后的今天，企业的存在意义何在	/ 012
6 本书的结构	/ 013

第 I 部

CCS 经营者讲座是如何产生的

第 1 章 CCS 经营者讲座的目的和背景	/ 019
1 GHQ 与电气通信产业	/ 019
2 战败后的日本经济复兴与课题	/ 024

- 3 麦克阿瑟元帅的御前会议 / 029
- 4 CCS 经营者讲座的历史定位 / 035

第2章 CCS 经营者讲座的整体面貌 / 041

- 1 结构 / 041
- 2 教材 / 044
- 3 运营 / 051
- 4 历史意义 / 057
- 5 成果与界限 / 061

第 II 部

CCS 经营者讲座概要

第1章 方针 / 075

- 1 企业的生存理由是什么 / 076
- 2 企业的社会责任 / 082
- 3 企业是为谁而存在 / 087
- 4 经营方针和管理方针 / 088

第2章 组织 / 095

- 1 最高管理层和“空水桶” / 096
- 2 股东的主权与董事的责任 / 104
- 3 公司外部董事与公司管理 / 111
- 4 经营技术人员的作用 / 117

5	日本企业的组织缺点	/ 118
6	组织设计	/ 120
第3章 统 管 / 131		
1	组织统管	/ 132
2	指导力和人事关系	/ 134
第4章 质量管理 / 159		
1	质量管理的重要性	/ 160
2	引入统计质量管理	/ 162
3	质量管理与检查	/ 170
4	时代背景	/ 172
5	质量管理的真正成果	/ 175
6	科学质量管理的前期历史	/ 184
第5章 成本统管 / 193		
1	提倡经营管理体系	/ 194
2	标准成本制度	/ 196
3	内部统筹	/ 200
4	“管理”与“统管”	/ 206
第6章 运 营 / 216		
1	协调	/ 217

第7章 科学处理法 / 226

- 1 科学处理法 / 226
- 2 从科学管理法到“科学研究法” / 228
- 3 先驱性的实践与K先生们的形象 / 233
- 4 从地下水到奔流之势 / 239
- 5 科学研究法的本质 / 246
- 6 合理性与非合理性 / 249
- 7 组织的原则 / 251

第Ⅲ部

CCS 经营者讲座将带来什么

第1章 CCS 经营者讲座的历史使命 / 263

- 1 先驱性的意义和界限 / 263
- 2 挖井的人 / 269
- 3 日本引入质量管理的过程 / 271
- 4 面向21世纪的前奏曲 / 273

第2章 创造新的附加价值 / 275

- 1 “企业的生存理由是什么”在今天的意义 / 275
- 2 企业的社会性存在 / 276
- 3 革新事业的概念 / 278

- 4 明确所有组织的存在意义及概念 / 280

- 第3章 创造关联性 / 282**
 - 1 关联性在今天的意义 / 282
 - 2 公共关系的冲击 / 283
 - 3 无界限合作 / 287
 - 4 竞争和协作 / 288
 - 5 同时满足利益相关方 / 291

- 第4章 创造经营质量 / 295**
 - 1 Quality 和质量管理 / 295
 - 2 为什么经营的质量被忘记 / 297
 - 3 1972 年的管理质量 / 301
 - 4 日本经营质量奖的引入 / 304

- 第5章 挑战企业伦理 / 308**
 - 1 企业伦理和“企业的生存理由是什么” / 308
 - 2 企业伦理和“关联性” / 312
 - 3 企业伦理和信息公开 / 314

- 第6章 寻求经营的本质 / 320**
 - 1 范式转移 / 320
 - 2 21 世纪的远景 / 323
 - 3 目前所需的 K 先生 / 327

终 章 回归原点 / 331

1 不易与流行 / 331

2 来自不死鸟的启发 / 334

3 新的旅程 / 338

结 语 / 341

参考文献一览 / 349

序 章

被忘却的经营质量

1 隐藏在企业丑闻根底的东西

(1) 社会经济体系的制度疲劳

日本的社会经济体系支撑着战后的高速经济增长，十几年前起该体系被指出存在制度疲劳问题。整个日本的政治、行政及教育等多个领域都为此颇为苦恼。而这不是个别现象，体系本身确实存在疲敝。

并且，连历来堪称日本强项的企业体系中，也出现了许多问题。其中不单单是经营业绩不良这一项。所谓的企业丑闻也成为每天必不可少的话题。丑闻的本质是什么？它的原点在哪里？如何能够预防它再次发生？

把泡沫经济当作丑闻原因的见解太过肤浅。因为很早以前就已经存在企业丑闻。或许泡沫经济作为滋生问题的温床会发挥些许作用吧，但现状是，曾经的丑闻发展壮大，并不断地暴露在光天化日之下。

另外，认为丑闻就是企业的附属品这一观点也是武断的。