



中财 B0012393

NPS 的奇迹

——企业转败为胜的“新
生产方式”

00107/20

[日] 筱原勳 著

西村公克 译
赵晓华

中央财政金融学院图书馆藏书章

总号 426263

书号

71248/11
279.313/52

中国经济出版社出版

(京)新登字 079 号

责任编辑: 张抒文

封面设计: 白长江

*

著者 しのはらいさお
原 ■

発行者 中島資皓

発行所 テ103 東京都中央区日本橋本石町 1-2-1

東洋経済新報社

電話 編集 03(246)5661・販売 03(246)5467

振替東京 3-6518

印刷・製本 東洋経済印刷

本著の一部または全部の復写・複製・転記載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。これらの許諾については、小社(電話 03-246-5634)までご照会ください。

©1985 〈検印省略〉落丁・乱下本はお取替えいたします。

Printed in Japan ISBN4-492-55108-5

中文版权为中国经济出版社所有。不得翻印, 违者必纠

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

兰空印刷厂印刷

*

787×1092毫米 1/32 7印张 插页 15.1千字

1994年3月第1版 1994年3月第1次印刷

印数: 00,001—5000册

ISBN 7-5017-2776-7/F·1950

定价: 5.90元

ベールを脱いだ
「新生産システム」

NPSの奇跡

NEW PRODUCTION SYSTEM

『週刊東洋経済』編集部
篠原 勲

東洋経済新報社

译者序

80年代以前，日本以“大量生产、大量销售”的生产体系从“质”和“量”并举的经营运作中获得了巨大成功，“质优价廉”成了日本产品的美誉。的确，大量生产方式容易实现质量的综合和规格化管理，又能大幅度降低成本。曾经风靡全球的丰田汽车和“丰田生产方式”便是这种以“大量”为基石的生产体系的杰作。

但是，当人们发现就连不发达世界的中国北京街头也跑满了外型一律，色彩也相差无几的丰田汽车时，有人开始感到乏味了。特别是那些发达国家的有车阶层，每位车主无不希望自己的汽车与众不同。至于食品、日用品和时装的多味化、多样化、多彩化就更是现代人追求个性化的时尚趋势了。以“顾客就是上帝”为方向盘的市场经济便在这亿万“上帝”的驱使下，自觉不自觉地开始由“大量”向“小量”和多样化转化……

这谈何容易啊！——一部由数万、数十万以上大大小小的零件组装起来的汽车，改一种车型至少要改几千、上万种零部件，且不说组装线的工序复杂化、多变化，就是零件设计、修改、订货、收货、库存管理、零件配送也都变得繁杂、琐细、耗时耗力起来。这将给高效率、低成本的

生产管理 and 质量监督带来多大麻烦啊!

且慢，先莫望洋兴叹，NPS (*New Production System*)——新生产方式为我们创造了这桩奇迹，它用差不多 10 年的时间，以“丰田生产方式”的成功经验为出发点，通过创新的思路，从原有的“大量生产方式”中脱胎换骨，开发出了一整套“小量生产、小量销售”又能保证低成本、高质量、周期短、效益好的生产方法和管理方法。如果一位日本零售商听说巴黎某种时装款式刚推出就被一抢而空，他只要将设计图交给实行 NPS 的服装厂，那么 2 个小时之后就可以收到第一批定货的成衣，并立即可在东京的豪华时装店里上架。

NPS 在日本曾“保密”了多年，直至它创出的奇迹如同红杏出墙头，香飘万里之后，才不得不“揭开了面纱”，将自己的“秘密”——成功的秘诀公诸于世。

有人说，从表面上看 NPS 很象中国旧时的“作坊式”生产思想，实质却不然。不过，具有 10 年 NPS 经验的日本 NPS 研究会重要成员日本轻金属会社却在中国看到了 NPS 的前途，它正在上海积极地进行合作事业的探索，表示愿为中国的社会主义市场经济发展出一把力。

这部揭开 NPS 创造奇迹的“内幕”的书吸引了数十万日本读者的莫大兴趣，相信它也同样会赢得中国读者的青睐，特别是那些有志于靠先进的生产方式成为“市场经济”大潮中的强者的挑战者们。若我们翻译这本书的上述意图果真得以实现，那真是我们的极大荣幸。

译者

1993 年 10 月

前 言

人类是一种受束于过去的动物，所以对接受新事物，往往多谨慎、犹豫，有时还会采取抵触、排斥和拒绝的态度。特别是当新事物的出现意味着将要否定那些长期积累起来的经验和成就时——“其实那些是错的”，听到这种一反过去的评价，人们怎么会不愤怒、痛苦、叹气、反驳，没有人愿意轻易地抛弃过去、修改过去。

譬如，最近有些年青人，他们在那些已是中、老龄的战前出生的一代人眼里，轻则被视为“忘本的异邦人”，重则则是诸如“外星人”，“UFO 的一代”之类的帽子满天飞，仿佛这些年青人是生活在另一个世界里的不可理解的异种生物。常听有些上了年纪的人抱怨说：“今天的年青人啊，简直不明白他们说的那些话都是什么意思，他们都想些什么，更不明白他们为什么那样做事”。

当然，这些人可能心里并非真正地“不明白”，而是不想明白，或者即使明白也不愿意承认。因为若是承认了年青人的世界，岂不就等于说自己的世界已经落后于当今时代，自己已经成了古董或者废物了吗？

当今企业所处的环境已经大改前观。高速度发展已经成了翻过去的一页，代之以低速发展，稳定增长的时代。曾几何时，人们还生活在物质不充足的烦恼中，不停地争相抢购一件又一件的新商品。而今，丰富的市场供给已经使每个家庭里的各种物品多得几乎满溢出来。已经没有什么东西是需要特别抓紧抢购，或者需要预先购置的，只要“什么时候需要，需要什么，就什么时候买什么”，“只买需要的”就行了。连 24 小时营业的昼夜商店也普及了。不管夜多深，晨多早，大部分的日常用品都可以随时从昼夜商店里买到。所以，再也不需要买许多暂时不用的东西存放在本来就不宽敞的家里了。今天，到处可以听到商人们的“东西卖不动”的抱怨声。商业高度发达，购物高度便利，随时随地都可以买到需要的东西——这就是“东西卖不动”的原因之一。

从卖方来说，还没有从旧的思想方法中摆脱出来，仍然没有抛弃“产量越大，成本越低，竞争力越强”的老观念，所以并不重视市场需求的变化，还在一味追求产量，结果市场上的过剩商品堆积如山。卖不出去就降价，三降两降，降价幅度大到成本以下，再降就赔了。为了冲掉这部分降价造成的赤字，仍然采用老办法——再增加产量、再降低成本，于是过剩商品更加堆积。如此无止境的周而复始地增加产量，使市场商品过剩又过剩，这就是昨天和今天的市场的大致状况。

本书将要谈及的 NPS (*New Production System*)，即新生产体系所倡导的生产方法一改过去和现在的生产观念，以市场需求为出发点，“只生产可以销售掉的数量”，

“以销定产”，“预计可以销售多少就生产多少”，是一种靠估测定产的生产方式，没有绝对的产量标准。

自然，“以销定产”，不是件容易的事情。要确切地做出“什么卖得出去”，“能卖多少”的市场预测是很困难的，更何况许多生产现场也不听从这些预测的结果，他们会沉下脸来说：“那些少量定货，一宗一宗都去计算、去供货的话，太费工时，太耗人力了，这会降低生产效率，提高生产成本！”

这也是司空见惯的了——但凡企业里推行一种新事物、新方法，都难免要冲破很大阻力。那些上司，老行家们会说：“外行不要乱指挥！”有时还会有人暗中作梗——一些成了企业老前辈的人总是担心新事物的成功会影响他们的地位。

但是，毕竟时代已经变了，每一个人都必须首先正视这一事实，对此有所认识。不应该总受束于过去的框框，而应该认真地思考一下面向未来该做些什么？为了走向未来，恐怕要迈出的第一步就是在被别人和现实否定之前的“自我否定”。

NPS 思想从根本上对迄今为止的企业经营思想进行重新审视，可以说，它是以“反常规的思考方式”推行“高度合理化”和“高度效率化”的经营方式。

凡是加入了日本 NPS 研究会的公司经理，无不异口同声地感叹：“自从加入了 NPS，我们公司的运气一直很好。”这个 NPS 的新型生产体系的惊人魅力和成功奥妙究竟在哪里呢？如果诸位读者在读了这部介绍 NPS 的小册子后能萌发出对 NPS 的一点兴趣的话，做为作者的我将

感到无比荣幸。

筱原勳

1985 年 10 月

目 录

译者序	1
前 言	1

让幻想变成真的企业集团

一 目标——松下、丰田	1
●打破沉默的“秘密结社”	1
●自我增殖作用	4
●一业一社的体制	8
●要让思想流传后世	12
●莫非是个超现实的集团	16
二 看来没钓上来的才是大鱼	18
●虽然时代不同了	18
●企业经营的陷阱	21
●“合理库存”的错误	24
●两雄不能并立	28
●追击丰田的执著信念	31
三 NPS 方式与丰田方式的差别	34
●“从三类向二类过渡”的想法	34
●NPS所追求的是企业全面的高效率化	37
●“公认会计师罪恶论”	38
●着手创建独自の流通网	42

NPS 会员会社的事例研究

四 “川崎电气”例	
——一连被骂了 25 次“笨蛋”的人 ...	46

●“真的，求你帮帮我吧”	46
●“非社长亲自来不可”	49
●首先是要进行工厂整顿	52
●向离去者的背影致敬	54
●还是自己制造成本低	57
●原来 60 天，现在 3 天	60

五 “World”例

——让当天流行款式当天商品化	63
●缝纫机应该站着使用	63
●自己带锯子锤子来	65
●不造没人要的东西是成功的关键	67
●一天能造一台汽车，却	69
●要与强调“个性”的新市场特征相适应	73
●反常识的创见和努力	76

六 “三泽住宅”例

——松本工厂生产效率提高一倍，名古屋 工厂提高两倍	80
●三泽千代治的困惑	80
●从“规格型”转向“规划型”	83
●年青姑娘折服了生产老手	85
●住宅是不带发动机的	89
●小心而辛苦的无效劳动	92

七 “横河北辰电机”例

——卖油的姑娘水梳头	95
●难道在仓库里工作吗	95
●车间可当跳舞场	97

●怕麻烦的机械师	99
----------------	----

●NPS 有了第一批“中学生”	101
-----------------------	-----

八 “云雀”例

——大型立体自动冷藏仓库

成了空库	103
------------	-----

●将特大熬汤锅改为普通家庭用锅	103
-----------------------	-----

●饭菜烹制时间越短顾客周转越快	106
-----------------------	-----

●由大批量生产转向个别对待	109
---------------------	-----

九 “纪文”例

——汽车和鱼糕的生产方法

没什么两样	111
-------------	-----

●最理想的是流动售货面铺	111
--------------------	-----

●可怕的倒退现象	113
----------------	-----

十 “亚细亚证券印刷”例

——“无库存生产方式”是强有力武器

●被人从脑后击了一锤	116
------------------	-----

●首先是要缩短生产指标时间	118
---------------------	-----

●需要多少印刷多少	120
-----------------	-----

NPS 首脑人物谈话录

十一 访问实践委员长铃村喜久男

——“B 状态”时代的生产方法

●销售价是由市场行情决定的	124
---------------------	-----

●为什么商品畅销还会库存增加	128
----------------------	-----

●能不能学学寿司店的做法	130
--------------------	-----

●“机会损失”的说法大错特错	133
----------------------	-----

●停止时间比生产时间还长	135
--------------------	-----

●经营者千万别当时间的“小偷”	137
十二 访问理事长木下干弥	
——要让我们的企业把 NPS 思想	
传下去	139
●为什么要定纪律约束会员	139
●因为是志同道合的结合	142
●生产改造要当天立竿见影	144
●对外转包并不便宜	148
●不要保留库存	150
●以“1”为单位进行制造是最好的方法	152
●家庭主妇值得学习	153
十三 访问最高顾问大野耐一	
——要丢开误解和成见，	
“超越常识”	156
●反常识是不行的，但超越常识	
是可贵的	156
●首先得让他明白“这是种误解”	159
●错误的算术计算法	161
●不是减量经营而是“限量”经营	163
●农耕民族有喜欢库存的传统	166
●盈利的企业难以革新	169
●要知道这是对现存系统的全面改组	172
●计算机和机器人设备的缺陷	174
●监督工作的任务是观察工作进度	176

NPS 是怎样实践的

十四 彻底否定“大量生产成本低”的

神话	179
●我们的理想是“一次制造一个”	179
●在流通行业广泛推广“恰好适时方式” ...	182
●在“后工序主导”原则下进行生产	184
●不如溯流而上	186
●不是模仿“生产状态标牌方式”	189
十五 引发现场人员的兴趣	
●首先要成为“NPS”人	191
●有人辞职应该高兴	194
●巧妙的比方	197
●“神话”破灭	200
●消灭四处寻找东西的现象	202
●缩短换工序时间	205
●不准许有“倒退现象”	208

让幻想变成真的企业集团

一 目标——松下、丰田

● 打破沉默的“秘密结社”

近来，日本突然崛起了一个拥有惊人实力的巨型企业，但是很多人却还连它的大名都未听闻。这是为什么呢？原来长期以来，这个巨型企业一直保持着缄默，犹如“秘密结社”，潜心于“地下活动”，一点点积蓄实力，一步步巩固与各企业间的维系，直至最近，已经高度发达、卓有成就，仍未改初衷，坚守沉默是金的箴言。

倘若容我大胆地预想，我看这个新企业集团在今后的十五年里，即 2000 年，也就是 21 世纪前，大有可能追

NPS 的奇迹

上、甚至超过处于当今日本企业集团之冠的日立集团，松下集团、丰田集团。也许，实际上所需要的时间比我预想的还要少。

读了上面的话，大概谁都会不以为然，甚至有人可能早已忍耐不住起而反驳了：“这想法太蠢了，怎么会有那种事！”但是，这种令人难以置信的“奇迹”，正在我们周围的现实生活中静悄悄地发生着。

日本的综合电机大王——日立制作所是一个尽人皆知的巨型企业集团。独家年贸易额达 30003 亿日元，经常性利润 1580 亿日元（1985 年度）；关联企业总营业额 50100 亿日元，经常性利润不低于 3710 亿日元。

松下集团也不示弱，1985 年度的营业额达 34241 亿日元。这个集团以松下电器产业为核心，拥有松下通信工业、九州松下电器、松下寿电子工业、日本万胜(Victor)等各方面的加盟一流企业达 82 家之多，是个名符其实的巨型企业集团。1985 年松下集团的总贸易额达 55200 亿日元，总利润超过 6890 亿日元，其实力之强，足见一斑。

还有一个汽车工业的骄子——丰田汽车，它将日本位居亚军的日产汽车集团远远抛在身后，创造了蜚声世界的高产值、高利润——1986 年上半年的营业额即达 63000 亿日元，利润 5000 亿日元，集团关联企业总营业额 70000 亿日元，利润约 7000 亿日元，在所有日本企业中堂而皇之地摘取了日本第一的皇冠。它那一马独驰、万马不及，遥遥领先的高收益，好光景，尽人皆知、无不称羨。