第一图书网, tushu007.com

<<小松模式>>

图书基本信息

书名：<<小松模式>>

13位ISBN编号：9787111375487

10位ISBN编号：7111375483

出版时间：2012-3

出版时间：机械工业出版社

作者：坂根正弘

页数：169

译者：王健波

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

真知在于行动　我喜欢的格言中有一句叫做“知行合一”。
“知行合一”出自中国明代思想家王阳明的《传习录》，意为“知”与“行”同然。
这句格言告诉我们，真知唯有通过行动与实践才能真正掌握，反过来，头脑中所积累的知识如果不能通过行为、行动去发挥，则无法称之为真知。
　我深为这一思想所折服。
1963年参加工作进了小松以后，当时总是觉得周围的同事都是些在学习上非常努力的人，而自己所掌握的知识则似乎大不如人，正所谓书到用时方恨少。
为了缩小与大家的差距，我暗下决心，一定要发奋努力，把不足的知识补上。
然而问题是，仅靠这种恶补的方式，真的就能掌握知识吗？
　经过多年的工作实践之后，我找到了答案：只有当我们直面现实中存在的问题，并为设法解决它而去学习时，才能真实地感受到自己能力的提高。
当我还是推土机设计工程师的时候，经常到现场去为用户的推土机排除故障，对我来说，这才是真正的“知行合一”，因此干起来也格外投入。
到了后来，当设备出现故障时，许多用户都会指名道姓地一定要我去为他们修理设备。
　企业的经营同样必须做到“知行合一”，仅靠知识是无法经营好企业的。
首先要去实践，如果实践中遇到了问题，就应该随机应变地修正方向，直至取得成功。
随着这一过程’的不断重复，真正属于自己且具有原创性的知识将得以形成，管理企业的技能也将在不断的磨砺中得以提高。
　然而遗憾的是，当前许多企业中的做法却似乎正好相反，那些脱离实践的评论家式的知识对企业经营无任何意义。
　本书并不是一本系统性地阐述经营学理论的教科书，在此与大家分享的仅仅是我在长期的工作实践中所总结出来的一些“经营要点”，或者说是基于迄今为止我本人的经验与观察得出并在工作中得以实践过的有关经营原则的点滴心得体会，希望能对大家有所启发。
　……　呼唤领导力的时代　借此机会就当今的日本说几句。
　人们常用“失去的20年”来形容今天经济处于停滞不前状态的日本，然而究其原因，日本究竟是怎样落到这一步的呢？
固然有出生率下降、老龄化社会等这些背景方面的因素，然而在我看来，最关键的乃是在“所有的日本人现在都成了束手无策的旁观者”这一点上。
虽然目前大家都对日本所处的现状抱有很强的危机感，然而由于从没有人为日本开出过明确的处方，所有人都因为不知道究竟该做些什么而只是在呆呆地看着而已。
　而这一结果的产生，归根结底，还是起因于“领导力的欠缺”、“领导力的匮乏”这件事上。
尽管似乎大家都在讨论，然而在敢于明确地指出日本今后的必由之路的小泉纯一郎政府下台之后，日本又再次陷入“领导者空位”的迷局，这对日本的影响绝不可小视。
　无论是一个国家，还是一家企业或是其他组织，领导者所起的作用都是相同的，即通过指出明确的目标，使组织成员能够步调一致地朝着同一个方向，让大家将汗水与智慧有机地结合在一起并掀起一个又一个新的浪潮。
　在本书的终章，我将从这一角度出发稍微转换一下话题，把目光从企业经营投向国家治理上来，旨在对日本今后的发展方向作一思考。
　小松之所以能够做到克服各种危机，并最终发展成为一家全球化企业，我认为其根本原因就在于，在其发展过程中，领导者在指出方向这一点上没犯什么大错。
自我进入小松以来至今已有48个年头，因此，在给大家介绍小松的经营这一点上，我还是很有自信的。
　从内容上看，本书当属一种实践性的企业经营论，但换一种角度看，也可以作为一本有关领导力的书来读。
对于所有阅读过本书的读者，当其在各自的岗位上发挥其出色的领导力之际，本书中所谈的点滴经验

第一图书网, tushu007.com

如能够对其有所裨益，我将不胜荣幸。
　坂根正弘　2011年3月

第一图书网, tushu007.com

内容概要

工程机械行业乍看起来很不风流倜傥，然而，它却是一个堪称时代风向标的“经济整体的先行指标行业”。
但凡工程机械畅销的地方，紧随其后的必将是一个经济飞速发展的浪潮。
小松集团（KOMATSU）成立于1921年，是全球最大的工程机械及矿山机械制造企业之一，在全球经济形势风云变幻中，一直屹立不倒。

在进入21世纪之后的头10年里，小松集团经历了两次危机的洗礼，不仅没有倒下，反而越变越强，在经营水平和利润率上远超世界主要竞争对手。
它清晰地认识到“以高速增长作为前提的时代已经结束”，并且从容面对全球经济形势的重重危机，这些对于在乐观大形势中一冲30年的中国企业来说，小松模式恐怕更加具有借鉴意义。

第一图书网, tushu007.com

作者简介

坂根正弘，株式会社小松制作所取缔役会长，日本经济团体联合会副会长。

1941年出生于日本岛根县。
1963年从大阪市立大学工学部毕业后进入小松公司，在小松粟津、大阪工厂从事推土机设计工作。
1971年任职质量管理课，1981年到小松美国公司服务部工作，1989年起成为小松集团董事。
1991年任小松德莱塞公司（现小松美国公司）社长，1994年任小松集团常务董事，1997年任专务董事，1999年任副社长，2001年任社长。
其上任伊始就遇到公司成立以来的首次赤字，之后果断施行经营结构改革，成功地于第二个财年实现“V”字逆转，并积极拓展公司在中国、东南亚以及非洲等新兴市场的全球化发展。
2007年任小松集团代表取缔役会长，2010年起担任现职。
曾于2008年获得戴明奖本奖（Deming Prize）。
著有《卓越经营——永无休止的挑战》（日科技连出版社，2006年）。

书籍目录

前言
导论世界市场的大转换
率先感知时代变化的工程机械行业
工程机械市场需求好转往往预示着新一波
经济增长的到来
将危机感转化为质量改善的动力
日本工程机械企业的强项
国内外市场的价格倒挂现象
过激竞争带来的二手车人气
历经时代变化磨炼的小松
第1章　在中国市场上的挑战
世界上竞争最激烈的工程机械市场
将代理店交给本土的中国人去做
让用户理解小松的做法
诞生于中国的“流通零库存”
从中国走向发达国家市场的先进理念
通过康查士系统实现的市场　“可视化”
通过设备的工作小时数来对未来需求进行预测
工厂搬迁之际中国地方政府给出的条件
与零部件外协企业共同成长
挖掘机在中国的年工作小时数是日本的3倍
将企业经营之舵交给从当地员工中成长起来的
经营管理层
经营决策的本地化取得的重要进展
真假本地化的试金石
第2章　经营结构改革的实施：
危机的洗礼让企业变得更强（一）
经营结构改革宣言
增长与成本的分离
因何陷入了赤字的境地
原因在于“固定费用”
让问题“可视化”之后，该采取什么措施也就
不言而喻了
“一次到位的大手术”
子公司的关停重组
向外转让子公司时的考量
怎样才能实现事业的可持续发展
把所有产品都做到在世界上数一数二
改革伴随着痛苦，但实施改革正是领导者
不可推卸的责任
如何提高间接部门的劳动生产率
提高决算汇总业务的速度
第3章　后危机时代：
危机的洗礼让企业变得更强（二）
冲进了一条全黑的隧道

不是“经济衰退”，而是“经济恐慌”
停产至库存恢复到适当水平
生产线的合理化
对生产基地进行整合
与外协企业共同繁荣
对因大幅度减产而陷入困境的外协企业施以援手
以收购设备及零部件的方式帮助外协企业渡过难关
促进外协企业之间的切磋琢磨
能做到比其他企业更快实现增产的理由
将核心零部件放在日本国内统一生产
母工厂与子工厂体制
每天都会有新的投资机会诞生
第4章　在美国的工作经历中领会到的
日本企业的强项
在美国工作期间发现的日本企业的强项与弱项
做好说明工作的重要性
美国企业的弱项
唯有生产技术人员难以实现本地化
即使汇率到了1美元兑70日元，日本工厂的
生产效率也不会输给美国
工作方法的标准化
通过ICT来提高效率
康查士系统——ICT在工程机械上的应用
将康查士系统改为标准配置的决断
通过数据实现可视化
ICT让新的服务成为可能
在美国吃了不少苦头的汽车驾照考试和说英语
提高说明能力
第5章　磨砺强项：绝对优势工程的实施
首先决定该牺牲什么
开发令对手望尘莫及的“绝对优势产品”
把开发与生产放在彼此都很近的地方进行
开发生产一体化的原则
对机型数量的“瘦身”活动
混合动力液压挖掘机
混合动力液压挖掘机在中国热销的原因
环境、安全性、ICT——今后的发展方向
无须为汇率波动而忽喜忽忧
“非小松不可”
第6章　如何实现一代更比一代强
制定“小松精神”的缘由
经营管理篇
充分发挥董事会的作用
报告、讨论、决议
用自己的话向利益攸关方说明公司现状及
发展方向
首先报告坏消息

决不拖延对风险的处理
对接班人的培养只能由社长自己来做
公司通用篇
磨砺强项，让小松一代更比一代强
终章　不做旁观者，成为当事人
怎样才算是一个合格的领导者
今后将是亚洲的时代
城市化率仍处于低位的日本社会
过度的产业保护政策——日本产业界至今未能
走出的怪圈
低增长才是日本所面临的根本课题
日本企业的强项——团队精神和一丝不苟的
工作态度
日本的弱项——易陷入追求局部最优
能做的事情还有很多
行业重组与灵活雇用
当务之急是业务的合理化以及固定费用的削减
不做只知抱怨的旁观者，应当成为当事人
后记

章节摘录

版权页： 插图： 挖掘机在中国的年工作小时数是日本的3倍 另一方面，在中国这种处于高速增长阶段的市场里，作为生产厂家最不能松懈的就是产品质量保证工作。
只顾着一味地追求产量往往适得其反，因为一旦在产品质量上出现破绽，企业就有可能会面临血本无归的结局，尤其是对于追求“质量第一”的小松来说，则更将是致命伤。
为进一步强化产品质量保证工作，小松从日本向北京、上海、广州、成都、沈阳、西安的六个地区办事处派驻了专司质量管理的技术顾问。
在通常由代理店反馈产品质量信息的基础上，再加上由这些专职技术顾问直接听取用户的声音或投诉，一旦发现问题就可以立即直接反馈给生产工厂以进行相应改善，这样就使产品质量问题的回应速度得到了根本的提高。
实际上，上述做法的背后还有这样一个特殊原因。
在正处于经济高速增长期的中国市场上，工程机械的使用环境非常严酷。
与在日本工程机械的年工作小时数通常不超过1000小时（换算下来平均每天不到3小时）相比之下，在中国工程机械的年工作小时数通常要达到3000小时（相当于日本的3倍）。
这是因为日本的施工项目规模通常都不大，再加上劳动法规以及噪声管理等方面的严格限制，很少有能让工程机械进行长时间作业的机会；而中国则不同，由于工程机械通常都是由个人机主所有，为了能早日收回投资并尽可能多地挣钱，这些机主会尽最大可能让设备少停机多干活。
3年前，小松在日本率先将混合动力液压挖掘机投放市场。
与普通的液压挖掘机相比，价格虽然贵些，但混合动力挖掘机具有油耗低这一突出特点，在我看来，混合动力挖掘机今后最受欢迎的市场很有可能是中国市场。
其理由是，在工作小时数为日本3倍的中国，液压挖掘机的燃油费用非常高，因此对于机主来说，即便是混合动力挖掘机购人时的价格略高些，但在长期的使用过程中，其整体运营费用还是比普通的液压挖掘机要低得多。
小松产品之所以能够在中国市场站住脚，也正是因为小松一直致力于为中国用户提供像混合动力挖掘机这样的最尖端产品，再加上小松产品过人的耐久性，以及万一设备发生故障时的可靠的产品支持体制，这些因素为小松赢得了良好的口碑。
“小松的产品虽然在价格上稍微贵一些，但可靠性高、停机少，从结果上看绝对划算。
”据说这是小松中国代理店在说服那些犹豫不决的客户时经常使用且屡屡奏效的一句话。
能够得到广大中国用户如此的高度信任，对小松来说，是绝对必须倍加珍惜的。
因此，在质（质量）的稳定、提高和量（产量）的扩大这两者之间如何实现平衡，是小松面临的一个极为重要的课题。
将企业经营之舵交给从当地员工中成长起来的经营管理层 在工厂运营方面，做好劳务管理工作是一项不得不认真对待的工作，同时也是一道难题。
2010年的夏季，中国部分地区出现了罢工，其中也有不少日资企业卷入其中。
结果，不少工厂最终不得不大幅度提高工人的工资水平。
这次罢工现象发生后，不少媒体发出了“中国已不再是世界工厂”的论调。
然而，我并不认同这些说法。
中国市场仍然继续保持着高速增长，在这种形势下，哪一家企业会将“不再在中国生产”作为自己的选项呢？
与其怨天尤人，倒不如积极主动地把劳务问题处理好，让自己的工厂能够保持稳定运营，我认为，这才是最重要的。
还是在2010年年初的时候，小松常州工厂就主动实施了一次幅度较大的薪资调整。
之所以会实施这次薪资调整，是因为其时该工厂员工对薪酬待遇水平出现了不满情绪且呈恶化趋势。
在小松常州工厂成立之际，常州市的外资企业还非常少，以当时的标准看，该工厂的待遇算是相当不错，据说当时如果能够在小松常州工厂工作，在亲朋好友面前也是一件很值得骄傲的事情。
然而，随着常州地区外资企业的不断增多，当地的薪酬水平也随之水涨船高。

另一方面，由于小松常州工厂在此前的很长一段时间里经营业绩并不理想，因此在提高员工薪酬水平方面并不是很积极。
在这种情况下，之前极少发生的因待遇问题而跳槽到其他工厂的事在那段时期开始出现并逐渐增多。
2010年薪资调整的目的在于，通过主动采取措施，让小松常州工厂重新成为当地最受欢迎的雇主企业。
现在回想起来，如果当初没有及时实施那次薪酬调整，结果会怎么样呢？
虽然我并不认为员工对薪资水准的不满会发展成为严重的劳资纠纷，但对员工们的工作热情或许会造成不利影响。
小松在中国当地的管理层能够准确把握现实情况并及时采取行动予以改善，这一点值得赞赏。
通过这件事可以看出，如何调动并提高、中国员工的工作热情，无论是工厂还是其他地方，都是一个不容忽视的重要课题。
“将海外事业的运营交给当地人去做”是小松的一项基本方针。
除中国外，小松在美国、英国、德国、印度尼西亚、泰国、印度、巴西和俄罗斯等11个国家都设有生产基地，目前其中7个国家的生产基地的一把手实现了由当地人担任，仍由日本派遣并担任一把手的，只有巴西、泰国、瑞典以及历史尚短的俄罗斯。
并且在这些担任企业一把手的人才当中，没有一个是直接从其他企业引进过来的，都是一些在小松工作了10年、20年以上的土生土长的人才。
在小松精神（TheKomatsuWay）的长期熏陶下，这些人对小松的理念和做法有着深人的理解。
曾经有一段时间，在德国等地的小松工厂也采用过空降一把手的做法，但最终都没能长久，问题就出在价值观不同这一点上。
之后，小松就始终坚持自己的人才自己培养这一方针，并以此作为在各国推进经营本地化的基础，虽然这样做需要花费一定的时间，然而从事业长远发展的角度看完全是值得的。
小松在中国推行经营本地化的工作上采用的也是同样的方针。
小松在中国有16家子公司，负责对这些子公司进行统一管理的是设在上海的小松集团中国地区总部——小松（中国）投资有限公司。
该公司的董事长（相当于日本的会长）由日本派去的小松集团专务执行董事茅田泰三先生（小松集团海外营业本部原本部长）担任，相当于社长一职的总经理则由自1985年就进入小松北京事务所工作的王子光先生担任。
王子光先生早年在构建小松中国销售网络的过程中发挥了关键作用，正是在他的不懈努力下，小松才有了今天这样一个如此贴近中国当地社会的代理店体制。

后记

在我于2001年就任小松社长之后，2003年前后开始的新兴市场热让小松的经营结构改革成果成了各界关注的焦点。
当时不少出版社向我约稿，希望我能写本书谈谈小松的经营结构改革，然而考虑到当时小松的改革尚处于进行过程当中，所以我婉拒了这些邀请。
我并不是小松这家企业的所有者，也不是什么所谓强势企业家，作为社长，每一天的所思所为，就是如何能让小松成为“一代更比一代强的企业”，所采取的各种改革措施也都是以此作为目的的。
直到2006年年初，也就是到了即将迎来社长任期满6年的时候（其时我已作出到2007年6月就卸任的决定），我决定接受一家出版社的出书邀请。
当时我正试着对小松精神进行总结，目的是希望能够让作为小松员工所应共同拥有的价值观以及将其付诸实践的机制——“小松精神”得以不断地传承下去，此时能够出版一本书，也正当其时。
就这样，2006年7月，日科技连出版社出版了我的第一本书《卓越经营——永无休止的挑战》。
本书将成为迄今我所写的第二本书。
在我担任社长期间，为消除外界对小松的双头领导印象，小松对会长与社长两者的职责和分工进行了更明确的划分。
即社长作为CEO开展工作，会长则作为董事长与外部董事一道对CEO所率领的班子的工作尽监督之责。
这样，成为会长之后，由于在公司内工作的时间少了，也就有了时间去做些其他的事情。
我高中时代的前辈、现担任某公司老总的一位朋友最近对我说过这样一句话：“坂根君，我们也该到了从人生的‘借方’向人生的‘贷方’转变的时候了！
”幸运的是，成为会长之后，到各处去演讲的机会也逐渐地多了起来，作为我本人，只要时间上允许，都会尽可能地接受各主办方的邀请。
算起来，自我成为小松会长之后短短3年半的时间里，已经以平均每周1次的频率连续做了200场演讲。
2010年，日本经济新闻出版社向我约稿，尽管开始时有些踌躇，但考虑到2008年美国金融危机发生后在世界一片混乱的形势下（虽然我并不认为世界因此而发生了什么本质变化），通过以野路社长为中心的小松管理层的积极应对，小松不仅没有倒下，反而变得更强，于是决定对“卓越经营”再作一整理，之后开始了本书的写作。
与第一本书一样，称自己为“卓越”似乎会给人以缺乏自谦之感，甚至引来批评。
回想在我担任小松社长期间，当我决定对外公布尚处在开发中的康查士系统的时候，同样有人提出了“这样做只会惹恼竞争对手”的担心。
其实，这些都是没有必要的担心。
事实上，无论是卓越经营还是康查士系统，永远都不会有大功告成的那一天，这本来就是一个永无止境的追求过程。
与其因担心受到别人批评而畏首畏尾，不如多想想怎样做才能使康查士系统以及我们的卓越经营无愧于世人的评价，而正是为此付出的各种努力才是使我们能够取得更大进步的原动力。
野路社长和我时常以“骄兵必败”这句话来勉励员工们“一步一步地朝着卓越迈进”，其意义正在于此。
在本书的出版过程中，日本经济新闻社的西葆都夫先生以及日本经济新闻出版社的伊藤公一先生付出了大量的辛勤工作。
本书的出版，使迄今为止我的所作所为、所思所想得以整理并获得了系统的呈现，在此特向二位表示感谢。
对于小松集团的同事来说，希望本书的出版能够有助于他们加深对我本人以及野路社长平常在各种场合所述的理解。
本书事实上也是一本详尽记述了小松精神的工具书，希望以本书的出版为契机，能为小松成为“一代更比一代强的公司”奠定一个更为坚实的基础。
希望各位读者通过小松的例子，能够再次对要让一家企业、组织乃至一个国家变得强大应该从何做

第一图书网, tushu007.com

起这一问题作一思考，如果我的经验能对大家有所裨益，我将感到无上的喜悦。

编辑推荐

《小松模式：全球化经济下企业成功之道》编辑推荐：果断进行管理变革，确立“以高速增长作为前提的时代已经结束”的管理方式。
推进全球化进程，以销售额七成源自新兴市场国家为基础的经营体制，构建起在全世界范围内胜出的卓越企业。
在被称做经济风向标的工程机械行业如何做到“非小松不可”。
“绝对优势经营”成为企业制胜法宝。
工程机械行业率先跨入“世界经济大调整”的洪流，在此洪流中企业如何胜出？
答案就在这里：以所有产品都做到世界数一数二为目标尽可能降低“固定费用”构建“零流通库存”体系与外协企业共同繁荣让竞争对手望尘莫及的绝对优势产品研发通过康查士系统实现市场的“可视化”将管理权下放到地方一线让大型工厂成为培训中心让用户感到“非小松不可”

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com