

《企业经营的3大陷阱》

图书基本信息

书名：《企业经营的3大陷阱》

13位ISBN编号：9787213054860

10位ISBN编号：7213054864

出版时间：2013-6

出版社：浙江人民出版社

作者：[日]岸良裕司

页数：168

译者：张哲

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《企业经营的3大陷阱》

前言

关于企业经营的思考我“原本是出于好心”才这么做的啊……自认为是出于好心所做的事情，反而带来了不好的结果，我想大概每个人都有类似的经历。我们为了解决某个问题，往往会在经过各种各样的调查研究后拿出一个办法，并且自认为这个办法一定会取得成功。将之付诸实施，却并没有得到预期的结果。不但不见成效，事态还有可能越发恶化。且不论所付出的辛劳——当事人可是为了改善原来的状况拼命地努力啊，可结果却是越做越给大家添乱。自认为是出于“好心”、充满“善意”的行动，却把事情搞得一团糟的例子并不少见。认真琢磨一下造成败局的原因，总觉得相比自身的原因而言，绝大多数败局是由外部原因导大家能够听到的声音，恐怕都是怪罪别人的抱怨。不过，即便是把责任都推诿到他人身上，问题依然摆在那里，丝毫没有得到解决。这样一来，自己心里还是别扭，重新仔细地回顾一下事实，更觉得进展不顺利的结果全都是由外部原因导致的。比如说，当自己有困难时，总得不到其他人、其他部门或其他组织的帮助啦，与当事人的利益相冲突啦，遭到原本应该是合作者的内部成员的反对啦……总之，无一例外都是外部原因。大概每个人多少都有过类似的经历吧。面对这样的现实，恐怕谁都不会把进展不顺利的原因归咎到自己身上。什么样的原因就会产生什么样的结果，这是通常的认识。一旦产生与预期不同的结果，其中必定有某种特定的原因。而且，所谓某种原因产生某种结果，必然是与某种假定联系在一起的。轻视或者草率对待这个假定，虽然有时能够顺利成事，但也不乏难以为继的案例。《广辞苑》对“假定”一词的解释如下：假定。在与实际情形无关的情况下所设想的内容。因此，假定有可能是错误的。严格前提条件的假定称为科学假说。作为某种推理的出发点所设定的命题、假设。现在，请大家重新思考下面的事项：降低成本可以提高利润。大量生产可以降低成本。大量采购可以降低成本。距离顾客越近，越容易看清市场走向。商品交货期限越宽裕，越能够保证如期交货。开工制作时间越早，越能够保证尽早完成。只要全体员工齐心协力，就可以提高工作效率。零售商店要求降低进货成本时，我们就该满足。上述种种，通常被我们作为事实而接受，并且视为理所当然前提下的必然结果。大家可能都有过这样的经历吧，根据某种假定——“在与实际情形无关的情况下所设想的内容”推论，某件事应该可以成立，但是实际上却并没有得出所希望的结果来。遇到这种情况其实也没有什么好奇怪的。验证种行动没有得以顺利进行，其原因不在于外部，而在于错误的“想当然”，即对这个假定的正确性深信不疑。有一则圣经故事叫“鱼鳞障目”。当一片鱼鳞遮挡住你的眼球时，你就看不清楚事物的本质；去掉鱼鳞这“片”错误的“想当然”，没有了遮挡视线的障碍物之后再去观察现实情况，你看待事物的方法就改变了。当一个人从此前的既成概念中解放出来后，就能够看清楚现实——一个与之前看到的完全不一样的现实。通过改变看待事物的方法，就可以实现思维方式的转换。而且，问题越大，越是处于逆境之时，能实现的转换就越显著。“‘这个道理原来这么好懂啊！’读者时不时会情不自禁地会心地笑，读者越读越感到心情愉快。在阅读的过程中，没有任何外力强迫，读者自然就会主动地去深入思考事物的本质，掌握具有实践性的知识。”写这样一本书，就是我一生的愿望。

《企业经营的3大陷阱》

内容概要

《企业经营的3大陷阱》

作者简介

《企业经营的3大陷阱》

书籍目录

前言 关于企业经营的思考

第一部分 破坏公司运营的3大陷阱

第1章 陷阱1：“降低成本就能提高利润”

企业面对的严酷现实

改变公司的思维方式

有因即有果

价格为什么会下降

导致生产过剩的原因

一旦预测落空

小心降低成本的陷阱

经常验证假定

整体最佳与局部最佳

连接商业活动的纽带

库存问题的两难境地

更加准确的预测

库存的本质

库存量的决定因素

追求效率的陷阱

最小值管理法

以库存加强供应链的连接部

【飞跃式成长的反思】 秋叶原的遭遇

公司的肌肉与脂肪

当心，偏离目标的改革活动

气球效应

第2章 陷阱2：“提高生产现场的工作效率就能获得利润”

现场是活的生命体

工厂内的“交通拥堵”

以微小的变化推进巨大的生产改革

突破瓶颈，达到整体最佳状态

延长前置时间的陷阱

缓冲库存管理法简化生产现场

在必要的时间内，将必要的商品供应到必要的场所

【飞跃式成长的反思】 努力工作背后的陷阱

“以人为本”背后的陷阱

永远的导师，大野耐一与高德拉特

第3章 陷阱3：“零售商要求降低成本”

降低成本的呼声日益高涨

期待持续畅销的新商品

探寻零售商的真实愿望

追求库存周转率

满足零售商的真实愿望

预测交货逾期所导致的脱销损失

以微小的变化推进巨大的经营改革

利他之心

【飞跃式成长的反思】 优化流程，开发自己想销售的商品

“出于好心”，低效的绩效主义

第二部分 打破旧思维，转换新思维

《企业经营的3大陷阱》

第4章 追求整体最佳状态的思维转换 137

强化纽带关系，实现真正意义上的思维转换

集中力量，推动着力于一点的改革

改变的仅仅是假定

学习与思考

【飞跃式成长的反思】 三方共赢的经营改革

后记 看清事物的本质

译者后记

公司的肌肉与脂肪如果用人体组织比喻公司的话，那么生产现场和工作人员是应该算作肌肉还是脂肪呢？我看，恐怕多数人会把生产现场和工作人员划归到肌肉一类吧。那么，脂肪是什么呢？凭直觉，我认为应该把库存当作脂肪。脂肪积蓄过多时，就容易发展成为重病。话虽如此，但也并不是说脂肪一无是处。脂肪是人类生存所必需的物质。关键在于，并非脂肪本身不好，只有脂肪堆积过多才是问题。翻阅财会类书籍会发现，不少书籍常常把财务报表比喻为公司的体质。换句话说，我们可以根据库存状况判断该公司的肌体是否健康。那么，请看看自己公司的财务报表，库存量所占有的资金额是多少呢？公司的库存量以各种各样的形式体现在财务报表之中，比如说库存资产、生产流程中间库存、原材料等。用销售额除以库存占用资金额，就能够知道你所在公司的销售库存比，也就是说，能够看清楚你公司肌体中脂肪的含量。在财务报表中改变了形态（这种变形也被称为“隐形肥胖”），变成了赊账，使得账目中的赊账额一下子膨胀起来。也许可以把“赊账”比喻为黏稠的血液。血（现金）流不顺畅的话，肌体所需要的养分就不能输送到身体各处。而等你有所察觉时，公司早已经一步一步走到无法挽回的地步。因此，早发现、早治疗非常重要。那么，正常肌体的脂肪保有率是多少呢？关于这一点，我将在下文中给出明确的答案，请大家耐心阅读下去！更加准确的预测价格为什么会下降价格为什么会下降呢？请大家仔细思考一下这个问题。价格会下降这件事大家都是知道的，但是还有另一个方面，那就是并不是世上所有的商品都在降低价格。实际上，也存在着价格没有下降的商品。经过归纳，结果如图1—2所示。价格没有下降的商品是什么样的呢？是畅销商品？滞销商品？供不应求的商品？还是库存过剩的商品？恐怕畅销的、供不应求的这一组商品价格应该不会下降。原因很简单，商品既畅销、数量又少，又有商品只有涨价的份儿。在当今这个时代，不必降价销售，同时又能够确保销售利润率的畅销商品凤毛麟角。因此，多数零售商店拼命采购商品的做法也合乎情理。注重满足消费者需求的店铺，其最为关注的是确保商品供应，而不太在意价格问题。当畅销商品库存过剩时会怎样呢？即便是畅销商品，一旦出现库存过剩的局面，也会成为多余物资。实际上，确实有一些商店不得不拼命地推销畅销商品。一般情况下，当经营者发现某种商品大量充斥于市场时，就能够预判其市场价格将会暴跌。这种趋势在名牌商品中尤为明显。所以，动作一定要快，要比竞争对手先行一步，立即降低价格，尽早把大量积压在库的商品处理掉。但是，竞争对手也会看到这个趋势，而且当对手店长看到你店散发的降价促销的广告传单后，将会进一步降低他们的商品价格。这必将引发没完没了的连锁式降价反应。在这种情况下，下调价格难道就是商家唯一的手段吗？进入网络时代，市场环境变得更为残酷。从整体上看，虽然库存过剩的情况消失了，但是却出现了即便是存货不足也要下调售价的情况。比如说，日本国内某家网店因为过度采购而积压了商品，该网店为了把多余的商品推销出去，就将商品价格小幅下调。但是其他网店得到这个信息后，不问缘由就立即一起降低了该商品的售价。现实就是这样，商家总是日日提心吊胆，生怕一个不慎就会触发降价的扳机。现在，请大家思考一下滞销商品。当滞销商品堆满仓库时，理所当然就应该立即降价销售。不仅零售商店如此，生产厂家的心情也是一样的。而且，当新商品上市的时候，则会进不得立即出手。但是，由于滞销的旧商品大量积压在店，作为零售商即便是希望立即购进新商品，也会苦于货架上、仓库中堆满的卖不出去的旧商品。加之购买新商品所需要的流动资金，目前还不知道正躺在哪里睡大觉呢。并不是任何商店都有大量的、可以无限支配的资金供其支撑经营；有的需要千方百计地利用有限的资金勉强支撑店铺运营，有的则因为资金周转不开而整日愁眉不展。一旦出现这种情况，零售商店通常会要求生产厂家回收旧商品，或者是向生产厂家提出要求，比如以支付促销奖金等形式给商店方面利益补贴等。如果要求遭到拒绝，商店方面就会拒不采购下一批商品。大多数情况下，生产厂家方面或者会答应商店方面提出的相关要求，或者会支付促销奖金，不然就只能被迫接受退货了。滞销商品缺货时会怎样呢？虽然是滞销商品，但是由于供货不足，也仍然难以下调价格。这些既不好销售又货源不足的商品，在大多数情况下是面向少部分消费者的小众商品。这时，如果是厂家支付销售奖金，也许会出现愿意购买这类商品的零售商。总之，不单是价格难以下调，甚至还会出现价格上涨的可能性。请大家再看一看图1—2。在供不应求的状态下，我们可以看到无论是畅销商品还是滞销商品，二者的共同点都在于价格不下降，或者说价格难以下降。另一方面，即便是畅销的商品，一旦出现库存过剩的情况，其价格很有可能就要下降了。那句“生产过剩就是自掘坟墓”，就是对我们的一记棒喝。

后记

看清事物的本质 周末的早晨，不知道什么原因，我总是感到心情十分舒畅。周末的晨报总是比平日的要厚许多，当然，因为晨报中间夹了很多广告。早上起床后，我总是一边啜饮着咖啡，一边仔细地查看这些广告，这几乎已经成为我每个周末的清晨序曲。我并不是要根据广告买什么东西，我最喜欢的就是根据广告确认商品价格的起伏动向。我的初衷很单纯。不过，随着我了解到这些广告背后更多的信息，即众多零售商店、物流业主、批发商、生产厂家等都在不懈地努力奋斗着，一种刺疼般的难过之情不由得涌上心头。有因必有果。各种各样的相关人员“出于好心”付出了自己的心血和努力，然而结果竟然是这种降价甩卖的事态。进而，随着时间的推移，这种病症陷入螺旋式下降状态，而且越来越严重。原本真的是“出于好心”，千方百计想做成事情的种种行为，反而走向了反面——作茧自缚。周末的下午，我会学习画日本画。这还要追溯到一幅描绘黄瓜花的画。这幅画构图虽然很简单，但那黄色的花却美丽而高雅，而且富有生命的活力。当我初次在街头看到这幅画时，立即就被它吸引住了，简直无法移步。当时，我买不起这幅画，只能三番五次地前往那里驻足观赏，叹息不已。人生中的缘分总是令人感到不可思议。不知道这个说法是否说得通，但是我搬家后，我偶然得知那位画家就住在我新家的附近。现在，我有幸直接跟随这位我仰慕万分的先生学习日本画。先生告诉我，学习绘画最重要的是观察。要盯着对象细致地观察。要仔仔细细地看，直到看明白为止。当真持续了好几个小时的时间，奇迹发生了，我看到了原本看不到的东西。瞧，这里因为受到阳光的照射，所以才呈现出这种颜色。这条叶脉，是这样向前延伸的。整体中的局部，还有局部与整体之间的相互关系……这一切一切，突然之间就能够看到了。接下来，就是一口气把它们画出来，把我自己看到的东西描绘出来。在写作这本书时，我竟然也产生了错觉，感觉完全像是在描绘一幅日本画似的。组织也就相当于整体中的局部，而局部与整体之间的相互联系非常重要。弄明白了这一点，也就能够“描绘”各种各样的解决方案。而且，是以单纯的线条和构图描绘……这就是看清事物本质的重要性。我由衷地感谢认真教我这样一个门外汉学习绘画的老师——田茂树先生。还有，关东汽车工业顾问内川晋、中部质量管理协会会长大西匡、索尼公司副总经理中村未广等，都给了我宝贵的知识和经验，去除了我眼中的“障目鱼鳞”。在供应链的“流程”方面，我得到了国土交通省河川局治水科事业监理室长大西巨和东京大学教授西成活裕给予的宝贵指教。实际上，我写作本书的契机源自一次在荞麦面馆与《哈佛商业评论》总编岩崎卓也的聊天。当时，我感受到了岩崎总编敏锐的洞察力，也受到了种种坦率的质疑，在巨大的刺激之下，我感到自己有一种想写点什么的冲动。在此，要对岩崎总编深表感谢。“阎魔堂”是日本京都府的一家小酒馆，该店老板高桥正道那激情的言论和该店的美味佳肴也激发了我的灵感。还有钻石社书籍编辑局的久我茂先生也指导我要经常思考写书的本质。在此一并表示感谢。另外，我还从高德拉特博士的伙伴米拉·高德拉特、雅尼布·迪努奥、阿兰·伯纳德、尾关克己等先生那里得到了诸多启发。最重要的当然是高德拉特博士。我为他那敏锐的洞察力所深深折服，有时甚至无言以对，然而高德拉特博士总是谆谆予以指导，直到我明白为止。感谢，唯有感谢。写作本书时，不知是什么缘故，我多次想起了上小学时，父母为我买的《理科中的为什么》这本书。今天，我之所以能够养成不断追问“为什么”的思考习惯，完全得益于二老的教育。父亲、母亲，谢谢你们。而我最亲爱的妻子，绘画图书作家岸良真由子，则总是一如既往、不断地给我提出了不起的好主意。多谢她的这些建议和忠告，我有幸在写作本书的同时，始终沉浸在感恩的幸福之中。

《企业经营的3大陷阱》

编辑推荐

《企业经营的3大陷阱》编辑推荐：高德拉特咨询公司区域总裁岸良裕司对企业管理大师高德拉特的管理理念再度发展，为企业跳出经营陷阱，重塑思维方式提供重要武器！你是否曾经认为：“大量生产可以降低价格，客户要求降低成本，工厂是制造商品的基地。”你错了！改变思维方式，你才能找到事实的真相：“过剩生产赚不到钱，客户是希望增加利润，而工厂应该是提供服务的基地。”岸良裕司通过自己在日常工作中的思考研究，以好心办坏事为引子，全面剖析了企业经营中的3大陷阱，并就如何打破旧思维，转换新思维为读者提出了切实可行的建议，必将帮助企业实现真正意义上的成长。

《企业经营的3大陷阱》

精彩短评

- 1、好不容易买本书，拿到手后，看完，感觉这不像顾问写的书，干货很少，条理性差，看完就是一团糟，要不是我对TOC还算有些了解，更不知所云。
- 2、在TOC书籍里，算不上很好的，但国内已经出版的TOC书实在太少了，还是要给三星
- 3、本书的写作前提是零售行业，除了给我增加了对Lead Time的理解外，收益较小。
- 4、exactly the thing I was thinking when working @Marshall's (2013)

《企业经营的3大陷阱》

章节试读

1、《企业经营的3大陷阱》的笔记-三方共赢的经济改革

《企业经营的3大陷阱》

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：www.tushu000.com