

赵淑清 秦大忠 著

新力日本
企业管理

“成功企业
及员工的
真实做法”
访谈记

山东大学出版社

F279.313.3
21

亲历日本企业管理

——“成功企业及员工的真实做法”对谈记

赵淑清 秦大忠 著

山东大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

亲历日本企业管理——“成功企业及员工的真实做法”对谈记/
赵淑清, 秦大忠著. —济南: 山东大学出版社, 2009. 12
ISBN 978-7-5607-4018-8

I. 亲…

II. ①赵…②秦…

III. 企业管理—研究—日本

IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 227623 号

山东大学出版社出版发行

(山东省济南市山大南路 27 号 邮政编码: 250100)

山东省新华书店经销

山东华鑫天成印刷有限公司印刷

880×1230 毫米 1/32 10.125 印张 202 千字

2009 年 12 月第 1 版 2009 年 12 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

版权所有, 盗印必究

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社营销部负责调换

序

从日本回国，从事图书出版工作，接触到近年出版的一些企业管理类图书，发现有若干种确可称得上颇具特色。比如有的借古说今，有的旁征博引，有的跌宕起伏，有的娓娓道来，“横看成岭侧成峰”，分别从不同角度给人以诸多启示。不过总有一点“不过瘾”、“不解渴”的感觉，原因就是——这类书或多或少总有些“大而化之”之嫌，道理虽然不失其正确性，但总是让人疑心：真正的企业管理就是这样的吗？而且看了这些书后，有时脑子好像变成了跑马场，热闹过后仔细想想，还是不明白企业究竟应该怎么做，仍然不免要问：成功的企业在实际运作中到底需要什么样的管理？要成为一名成功的员工到底需要什么样的素质？

自己实际在日本企业工作过一段时间,觉得日本的企业管理好像很平实,并没有太多花哨的东西。于是就想,这只是个别现象呢?还是普遍如此?如果说看似平常而实不平常,那么日本企业特别是一些长盛不衰的上市公司的管理“秘诀”又是什么呢?

在日语中,公司被称作“会社”,倒过来就是“社会”。日本企业确实就是一个小社会。而无论是日本的社会还是日本的会社,其文化都

强烈地折射出东方传统文化的精神，特别是来自中国儒家文化精神的潜移默化的影响。比如，重仁，重礼，重信，重视以人为本和对人“心”的教育。但与此同时，日本企业也吸收了许多西方管理的精华，比如精细化管理以及强调制度对人的约束等方面。所以日本企业其实像一块海绵，有点“兼收并蓄，兼容并包”的意味。

尽管如此，日本的企业管理又是独特而成功的，“日本制造”的口碑在世界上一直是一流的。多年来，关于日本企业管理的图书并不少见，这些图书为我们了解日本企业提供了一些宝贵的窗口。可是，真正深入到日本企业中去，并且十几年如一日地沉潜在基层一线，体味日本式企业管理的人，其眼中与心中的真正成功企业的管理要义都有哪些呢？

由此想到要“做”一本书，来具体探讨一下日本式企业管理的精华所在。当然，这本书离不开结合一般管理学原理进行相关的阐述，但更多的是想通过个体的亲历、亲见和亲闻，从一个一般从业者和基层管理者的角度来揭示日本企业管理的基本做法及其内涵。而且更为重要的是，这个人一定要对异文化有深入的理解，要在心中能有所比较，其所提供的东西对我们来说才可能是真正有参考意义的。

风云际会。有缘结识了早在1995年就走向国门，在日本多家东京证券交易所一部上市的大型制造企业里担任过翻译、自动生产线管理及员工教育工作的日本宫城县职业经理人赵淑清女士。本来我与夫人在日本留学时就和赵女士成了朋友，后来当她得知我回国从事出版工作后，就主动提出希望将自己在日本多家企业的游历故事讲给国

内的朋友们听听,如果能对在改革和奋进中摸爬滚打的朋友有所启发就太好了。当然她还说,其实更重要的是想总结一下自己这十几年的经验和教训,将今后的路走得更好,以使生命不空过。

我非常理解她的心情,同时为她的努力精进而由衷赞叹。赵女士在国内时曾受过良好的高等教育,并有数年在基建企业工作的经历。到日本后又接受过大和住宅株式会社等多家日本著名上市企业的系统培训。无论是在国内还是在日本,赵女士都兢兢业业,好学深思,并不断将新学到的东西运用到工作实践中。正因如此,她走到哪里都受到企业领导者和员工的广泛敬爱,展现了一个中国人勤勉、好学、忠于职守、爱岗敬业的良好风貌。

孔子说:有德者必有言。聆听赵女士在日本十年以上的企业就职经历,相信一定可以引发我们许多思考,带来许多启示。赵女士常说,日本企业的管理活动看上去虽然平平淡淡,可那是“绚烂之极归于平淡”,这种平淡甚至常常令她感动不已。那么就让我们也与赵女士一起来分享这种感动,体验日本企业和员工“平平淡淡”做法中的种种绚烂吧。

本书行文主要采用了赵女士与我两个人对谈的形式,其目的之一是为了让赵女士能够尽量自然地将她在日本企业的精彩经历和深切体会谈深谈透;而另一个目的则是追求更生活化的风格,更便于读者茶余饭后进行走马观花式的浏览。此外,由于企业的生存和发展都离不开它所处的社会环境,所以在对谈中,我们也插入一些有关日本文化的讨论,以期成为读者了解日本社会和文化的一个窗口。

孔子说：“三人行，必有我师焉。择其善者而从之，其不善者而改之。”事实上，日本社会、日本企业并非只存在好的和积极的一面而不存在不好的和消极的一面，但是本书中所谈及的大多是积极的和正面的东西。之所以这样做，就是要“择其善者而从之”，学人之所长，补己之所短，哪怕是在精神上能给我们以一点激励，一点启发，也是好的。

由于水平所限，虽然我们抱着精益求精的态度认真撰稿，但这本书能否产生若干共鸣，有其若干存在的意义，则实属未知，还请广大有缘的读者朋友不吝批评和指正。

日本东北大学博士 秦大忠

2009年8月

目 录

第一章 从社会人的形象建立“心法”说起/1

- 相逢何必曾相识/4
- 建立良好社会形象的五条“心法”/7
- 一个人要对自己的外表负责/7
- 日本人“不苟言笑”的“表”和“里”/9
- 微笑的习惯可以通过练习慢慢养成/13
- 传神写照,尽在阿睹之中/14
- “赞赏别人”是良好人际互动的基础/16
- 善于运用“肯定语”/17
- 一位日本社长的溢美之辞/18
- 己所不欲 勿施于人/21
- 仅仅做到“礼尚往来”是不够的/22
- 推己及人:一个日本小姑娘教给我的一堂课/23
- 欲立形象 先修心性/26

第二章 要做个好员工,先养成好习惯/27

养成好习惯本身是一种享受/31

培养好习惯 不需一分钱/32

最重要的好习惯是最不起眼的/34

放松精神的方法/36

从“提前五分钟精神”看日本人的守时观/38

“常怀抱柱信”使社会交易成本最小化/41

沉默是金:别把公司的秘密当故事去说/44

日本人的“奇怪”言行:对不认识的人也打招呼/45

问候与笑脸的魔力/47

日企鼓励员工常提工作改善方案/49

怎样才能提出有用且可行的工作改善方案/50

现代员工要自己去争取更多的发展机会/55

公私分明是一个社会人最基本的职业道德/56

工作中不掺杂私人感情是另一种意义上的公私分明/58

日本企业的员工为什么没有“闹红脸”的传统/59

“报连相”:日企发挥组织合力的一个口号/62

将“报连相”进行到底的往往是最优秀的员工/63

企业内外部应实现充分的沟通/64

日企有一种团队精神:宁可个人失败,也要让团队获得胜利/65

独享技术和经验是可耻的/66

日本企业的团队精神是怎样炼成的/67
 助人就是助己:团队精神一旦形成对每个人都有好处/69
 缺乏协作精神的后果很严重/71
 定能生慧:大学之道在明明德/72
 从日本的国技“大相扑”看什么是“明明德”/73
 日本企业里“明明德”的要求就是“专注地做事”/74
 凡事预则立:专注的管理者不信好记性多靠烂笔头/75

第三章 “关注细节”和“追求合理”:日本企业质量管理的关键词/79

“日本制造”:“品质值得信赖”的代名词/83
 用“合理的”细节管理进行质量控制/83
 大处着眼,小处入手:细节管理从“5S”做起/84
 “清扫与清洁”也与质量控制紧密相关吗/87
 质量检查也体现着“控制细节”的理念/88
 能将质量控制做到完美就绝不留下缺憾/90
 一切都为了彻底控制产品质量/91
 落实细节控制的途径:使员工的思想和行动无限趋近“合理”/92
 合理始于理念:对员工进行“质量至上”的教育/93
 精细的制度保证了员工行动日趋“合理”/94
 严格的手册化管理是一个开放的系统 and 过程/95
 手册化管理的冷静与员工的工作热情/96
 产品质量检查以落实手册化管理为重点/98

从失败中摸索成功的门径：日本企业如是对待不良产品/100

要彻底了解不良产品须从主动制作不良产品开始/101

不良产品分析的详细过程/102

日企处理不良产品的最主要方式：现场办公/103

企业要有勇气难为自己：一次不良产品分析会给我的印象/105

不良产品分析是攸关现代企业生死的大事/107

仅仅程式和细节成就了“日本制造”吗/108

“合理化”的理念已深入人心/109

落实企业标准和规范的关键：让员工养成好习惯/111

有信息反馈才有标准及规范的改善和提高/113

第四章 一切为了满足顾客需求：日本企业营销产品和服务的精髓/115

“顾客的期待”是企业需要研究的最优先课题之一/120

顾客期待企业做到的两条/121

顾客期待的第一条：企业要值得信赖和令人安心/121

企业获得信赖的根本途径：严格按承诺提供服务/122

令人安心的企业都相信：顾客的要求大多是合理的/124

顾客期待的第二条：企业 to 提供高效和周到的服务/126

“以顾客为中心的灵活对应”是高效服务的灵魂/127

“站在顾客的立场上想和做”才可能提供周到的服务/129

留住一名满意的顾客比吸引一名新顾客更重要/131

“让顾客感动”是服务的至高境界/134

感动顾客的“七种要素”/135	日本产品用起来方便的“秘密”/143
“人性化服务”源于对顾客的“侍奉”精神/141	女推销员为啥让校长老公穿“尿不湿”上班/145
日本汽车驾校的人性化服务与人性化教学/146	一只皮箱的故事:东京空港对乘客行李受损的处理始末/148
日本的加油站如何为“尴尬”的顾客服务/151	对顾客的实际需求和心理需求合理兼顾/153
换位思考和“侍奉”精神已成为一种日本社会文化/155	不以“真心”服务顾客的日本企业都败得很惨/157
日本老百姓对不诚信企业的态度:不妥协,不原谅/159	

第五章 人性化管理:吸引和善用人才的理念与方法/161

从传统的日本式管理说起/165
稻盛和夫的“敬天爱人”与企业的人性关怀/166
“事必躬亲”的日企领导人说:管理不是“管”出来而是“做”出来的/167
日企管理者心中的“人性化管理”:信任感、刺激和培养/168
信任感的建立主要基于管理者“利他”而非“利己”的努力/169
能做到“坦诚待人”就是管理者的不凡之处/172
“和”与“诚”:帮助企业管理者战胜自我的文化土壤/173
管理者无常心,以属下之心为心/174
管理者如何“激活”下属员工/176

被“激活”的员工会专心工作并乐而忘返/177
员工只有先将工作做好,才会真正感到满足/178
企业管理者有责任充当“激活者”的角色/179
管理者对员工的培养是员工成长的“营养剂”/180
对员工进行“心的培养”优先于“技能传授”/180
“育心”从“形似”入手,十年而“形神兼备”/181
企业管理也体现了“形式就是内容”的日本文化/183
求质不求快——日企管理者培养员工时都是一副“好脾气”/184
对管理者的考核主要看他培养下属的实绩/186
管理者“手把手”地教员工才能真正实现“道”的传承/187
在培养员工过程中应刺激其发挥创造性/189
“当官儿的”干活儿最多/190
“人性化管理”就是一系列“育心”活动的总称/191
女工“神手”的启示:万法原本唯心造/193

第六章 育人先育心:诚心、热心与定心造就日本企业的 活力、凝聚力和创造力/197

“育心为本”的日本企业注重培养员工的诚心、热心与定心/201
日本流行文化的发源地之一:东京都秋叶原/202
企业高层管理者有颗“诚”心最重要/204
对员工以诚相待首先要“使之以礼”/206
日企高管的追求:一心营造企业的“活力场”/207

企业高层管理者对顾客之诚主要体现为“感恩之心”/209

用二流的态度制造不出一流的产品：日企高管对产品

质量的要求取法乎上/212

企业高管是理性人也是“拉拉队长”：且看日本企业家的“心力”/214

日企中层管理者的“画像”：貌不惊人有才干，和颜悦色没脾气/217

企业中层管理者的魅力之源——“热心”于“踏实做事

而低调做人”/219

日企部长不居功：就算当掉婚戒也要请客犒赏下属员工/220

不怕当回“小裁缝”：负责任的中层管理者“热心”感化员工/222

“举直措诸枉”在现代企业中的运用：中层管理干部的

选拔要重“德”/224

日本企业的中层管理者们“身心并用、知行合一”/226

员工的“定心”体现在遵循企业的基本做法/230

过犹不及：3M是日本企业里的“中庸之道”/231

让员工少生“心病”的“药方”：开朗与乐业/233

性格内向的日本人其实更喜欢开朗的人/235

喜欢工作本身才能叫做“乐业”/238

把握工作节奏的关键：让心留有余地/239

制度约束之前和之后都需要进行“心”的教育/244

员工的成就感源于自身能力的提高和自我价值的发现/246

留心现代社会的“软肋”——抑郁/250

第七章 由“知耻”而“上进”：日本企业文化背后的社会文化漫谈/255

日本是个注重实践的国度/258

从社会的“羞耻文化”到个人的“羞耻心”/260

“羞耻心”催生出“节俭”等诸多美德/264

“羞耻心”对企业和社会风气影响巨大/266

日本企业界为何少有行业性、大范围的舞弊/269

日本的社会监督：不是“官管事儿”而是“民管事儿”/273

个人的良知就是社会和企业良知/278

“羞耻心”催生的“上进心”：“积极入世”和“凭实力取胜”/282

“无常观”与“入世”思想的奇妙统一/282

日本的实力从何而来：“经世致用”+“精益求精”/284

经世致用的科学精神从娃娃开始培养/285

日本的教育一以贯之：以培养“实践能力”为重点/289

大众传媒也倾力弘扬科学精神/291

对工作抱有“虔敬之心”就能做到“精益求精”/293

为什么日本“天灾多”而“人祸少”/296

尾声 “经世致用”是中国传统文化与现代企业管理的共同价值取向/301

第一章

从社会人的形象建立“心法”说起

