

日本能率协会「管理的基本」丛书

「マネジメントの基本」選書

基本は無敵

管理的基本：

基本最无敌

最新修订版

新员工的自省书

专职人员的成长书

管理者的革新书

日本经营管理之圣 **畠山芳雄**

[日] 畠山芳雄

张昭君 译

出版社

日本能率协会「管理的基本」丛书

「マネジメントの基本」選書

基本は無敵

管理的基本：

基本最无敌

最新修订版

[日] 畠山芳雄 著

张昭君 译

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的基本: 基本最无敌/ (日) 畠山芳雄 著; 张昭君 译. —2 版 (修订本). —
北京: 东方出版社, 2012. 8
ISBN 978-7-5060-5273-3

I. ①管… II. ①畠… ②张… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 190395 号

Kihon wa Muteki

by Yoshio Hatakeyama

Copyright© 2008 by Yoshio Hatakeyama

Simplified Chinese translation copyright© 2009 by Oriental Press, All rights reserved.

Original Japanese language edition published by JMA MANAGEMENT CENTER INC.

Simplified Chinese translation rights arranged with JMA MANAGEMENT CENTER INC.
through Beijing Hanhe Culture Communication CO., LTD.

本书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: 01-2009-3344 号

管理的基本: 基本最无敌

(GUANLI DE JIBEN: JIBEN ZUI WUDI)

作者: [日] 畠山芳雄

译者: 张昭君

责任编辑: 姬利 吴婕

出版: 东方出版社

发行: 人民东方出版传媒有限公司

地址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印刷: 北京智力达印刷有限公司

版次: 2012 年 10 月第 2 版

印次: 2012 年 10 月第 1 次印刷

开本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印张: 5.125

字数: 90 千字

书号: ISBN 978-7-5060-5273-3

定价: 26.00 元

发行电话: (010) 65210059 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

目录

第1章 基本最无敌 001

- 1 互相争夺有限需求的时代 001
- 2 内部不努力的企业会灭亡 002
- 3 现场的错误会动摇公司 004
- 4 能打长期战的企业才能生存 005
- 5 需要专业员工的时代 006
- 6 基本最无敌 008

第2章 培养人才的基本 011

- 1 “培养人才”才是商务的基本 011
- 2 培养人才的基本① 培养“基本行为” 013
- 3 培养人才的基本② 培养“专业职位的基本态度” 014
- 4 培养人才的基本③ 培养“专业能力” 016
- 5 培养人才的原则① 所谓培养就是使其改变 017
- 6 培养人才的原则② 不要为了自己培养人才 018
- 7 培养人才的原则③ 人自己会成长，要相信可能性 019
- 8 培养人才的原则④ 从示范开始 021
- 9 培养人才的原则⑤ 培养人才的正确步骤和方法 022
- 10 培养人才的原则⑥ 没有信任就无法培养 024
- 11 培养人才的原则⑦ 不喜欢的事情自己承担 025
- 12 培养人才的原则⑧ 指导也要适可而止 027
- 13 培养人才的原则⑨ 真正的批评使人进步 028
- 14 培养人才的原则⑩ “真可怜”害死人 029

- 031 15 培养人才的原则⑪ 越忙碌越能培养人才
032 16 培养人才的原则⑫ 培养人才也要活用组织

035 第3章 商务活动的基本

- 035 1 客户付给我们工资
036 2 掌握工作方法
038 3 掌握作为组织一员的基本行为
039 4 首先是准确，其次是迅速，然后是更好
040 5 养成确认指示的习惯
041 6 养成汇报进展的习惯
043 7 严守既定时间
044 8 掌握书写基础
045 9 养成迅速反应的习惯
046 10 让职场轻松愉悦

049 第4章 专业人员的基本

- 049 1 什么是专业工作人员
052 2 检验基本行为① 加快联络速度、实现零失误
053 3 检验基本行为② 汇报要简洁明了、恶性事件要迅速汇报
055 4 检验基本行为③ 再次检查书面能力
056 5 检验基本行为④ 审视人际关系
057 6 检验专业职位基本态度① 不背后中伤他人、不依赖他人、不说办不到
059 7 检验专业职位基本态度② 不气馁、不自负
060 8 检验专业职位基本态度③ 体会工作的乐趣
061 9 检验专业职位基本态度④ 掌握自我管理能力
062 10 提高专业能力① 什么是专业能力

002

11 提高专业能力② 提高固有的专业能力 065

12 提高专业能力③ 企划力 068

13 提高专业能力④ 改善力 070

14 提高专业能力⑤ 管理力 073

15 提高专业能力⑥ 表现力 076

16 提高专业能力⑦ 说服力 079

17 提高领导能力① 了解领导能力 081

18 提高领导能力② 提高信任度 084

19 提高领导能力③ 激发干劲 087

20 提高领导能力④ 促人成长 089

第5章 管理的基本 093

1 要求“改革”的时代 093

2 “管理者”是危险的职业 094

3 “在一个职位，做好一份工作”是管理者的基本原则 096

4 承前启后，努力实践 097

5 管理者管理“业务”与“人” 098

6 管理者应履行的四大职能 100

7 管理者应遵循的三大原则 101

8 管理者的工作① 业务管理 102

专栏 业务管理中必需的沟通环境 105

9 管理者的工作② 业务改革 106

专栏 业务改革中需要克服的难题 108

10 管理者的工作③ 人的管理 109

11 管理者的工作④ 人的改革 112

专栏 风气改革才是真正的人的改革 115

- 117 12 管理者的工作⑤ 构筑与上级、同事、外界的关系
- 119 13 管理者的五大技能① 目标指向力
- 122 14 管理者的五大技能② 发现方法的能力
- 125 15 管理者的五大技能③ 组织能力
- 127 16 管理者的五大技能④ 传达能力、沟通能力
- 130 17 管理者的五大技能⑤ 自我革新能力

135 第6章 经营理念的基本

- 135 1 企业不需要没有理念的经营者——经营者的根本
- 137 2 经营者应该发挥的作用
- 138 3 经营者需要具备的技能与四大原则
- 143 4 经营者要实践的基本战略① 分阶段制定并实事业战略
- 145 5 经营者要实践的基本战略② 开辟新事业时基本战略的制定与实行
- 146 6 经营者要实践的基本战略③ 推进新事业时基本战略的制定与实行
- 147 7 经营者要实践的基本战略④ 边缘事业基本战略的制定与实行
- 148 8 经营者要实践的基本战略⑤ 重建与退出时的基本战略的制定与实行
- 150 9 经营者要实践的基本战略⑥ 组织风气改革基本战略的制定与实行
- 151 10 经营者要实践的基本战略⑦ 生产性革新基本战略的制定与实行
- 152 11 经营者要实践的基本战略⑧ 中层干部、接班人培养基本战略的制定与实行
- 154 12 董事容易滋长的毛病与对策
- 155 13 未来的环境变化与经营改革

第1章

基本最无敌

当今企业的经营特色何在？

什么样的企业能够在竞争中生存？

员工应该具备哪些能力？

本章将探讨“基本”对于企业的重要性。

1 互相争夺有限需求的时代

当今企业的经营特色是互相争夺有限的需求。面对有限的客户，众多企业蜂拥而至，互相争夺顾客。以往，由于每年需求的不断扩大，因此，无论是哪个行业都为了满足这些需求而全力以赴。但现如今，由于国内需求的增长停滞，即使是在海外市场，企业竞争也很激烈。

从经营的角度看，这就意味着：

提高销售额就能吞食其他公司，

销售额减少则被其他公司吞食。

尤其是在现在，几乎所有的商品都已普及，一旦失去顾客，就意味着他可能永远都不会再惠顾。虽然销售额在增长，但顾客流失依然存在，这一点很可怕。不仅要保住大部分固定的顾客群，还要加上每年的新顾客，正因为有这些新顾客交易量的逐渐增加，才能实现经营目标。

在这样的经营环境下，每个员工都是销售任务的承担者。不管现在属于哪个部门，为了增加新顾客，为了使固定客户继续购买产品，全体员工都有必要认真考虑并积极行动。

现在销售部门的员工，每天都拼尽全力去战斗。其中，虽然或许也有看起来松懈的地方，但谁都没有作为评论家批评他们的资格。如果要批评销售人员，那就必须自己先试试卖掉一件商品。每个员工都应该意识到我们将要迎来以总体实力作战的时代。

现在是企业呈现两极分化的时代，分为成长型企业和萎缩型企业两大阵营，成长型企业是靠总体实力在战斗。

而且，成长型企业关注市场占有率、市场份额。市场占有率高的企业相对地更容易发展。市场份额较低的企业即使努力也很难发展，容易陷入萎缩恶性循环。市场占有率高的商品销售营业部门的员工，不可将现在的销售额认为是靠一己之力取得的。市场占有率低的公司，应针对特定的顾客群继续深挖，或锁定本公司的优势地区，而这些都需要特别的智慧和功夫。今后的企业竞争不是仅靠体力和精力来决定胜负，而是依靠头脑决定胜负。而且今后员工的价值也取决于他们的智慧。

2 内部不努力的企业会灭亡

日本可以说是世界上过度竞争现象最严重的国家。在激烈

竞争下营业额并没有像预想的一样增长，反而造成能源成本和原材料费上升。虽然企业一直以来都在按照同样的销售方法和生产方法经营，但即使拼命努力利润却在逐年减少。因此，即使是开发受欢迎的产品也很快会被其他公司赶超。很多企业本来认为某种商品成长空间巨大而进入了该市场，可很多情况下却发现该市场变成了竞争极其激烈的市场。

在过度竞争的时代下，如何增加营业额并降低成本至关重要。企业内部如何努力事关企业的生死存亡。

增加营业额、降低成本就要在采取与先前不同的经营方法上下工夫，并且一定要实践。只有采取不同的销售方法、不同的研究和设计方法，配置不同的人员，才能产生新的利润。

因此，公司内部业务革新和改善的重要性和以前不能同日而语。每个员工都有必要改善自身的工作，要比之前更快速地、更廉价地、更有效地提高工作质量。大的改革应该由经营者或管理者主导，但需要员工改变自身的意识。

员工站在工作的最前线。因此外部内部变化的连动引发公司的改革时，员工是最先感知到环境变化征兆的。这时就需要他们通过向上级和相关部门迅速传达信息并提出建议，成为大的改革的导火索。现在这个时代，每个员工都应该思考的事情就是问问自己如下问题，然后找出自己的答案。这个问题就是：

如果现在自己辞掉工作，公司的利润会减少吗？

对于这个问题，如果员工可以回答：“当然会减少。因为是我自己提出并实践了这个提案，创造出了利润”，那么这个人就是与公司的业绩直接相关的。

但是，相反的，自己在不在这个公司都和公司的利润没有关系，甚至，如果自己不在公司，自己的这部分劳务费反而会成为

公司的利润，这样的员工就真是悲剧。既然现在公司创造利润很困难，那成为“被抚养家属”就很可耻了。员工不能仅仅认真做好被指派的事情，而是应该努力改善自己的工作，每年创造出自己可以估算的利润。

3 现场的错误会动摇公司

现在每天都能看到关于企业的事故或过失导致社会性大事件的报道。这些事件或事故会极大地动摇企业的根本。其中有些甚至会成为致命伤，导致企业一蹶不振，对于现代企业经营来说，如何应对企业的社会责任成为很大的问题。

企业发生的事件或事故多起源于工作现场。虽然上层也有管理责任，但引发事故的当事人多是普通员工。现在这个时代，一个人引发的事件会给公司整体带来无形的巨大损害。

如果调查事件的源头，往往就会发现在普通状态下不该发生的事情发生了。本来“应该做的”事情没有做。认为“这样就行了吧”的侥幸心理所带来的影响远比预想的大。

确认是企业活动的根本，因为没有确认是否认真完成工作往往会引发事件。而且，认为自己的岗位绝对没问题的想法才是危险的，或认为其他公司发生的事情是个别现象，这样的工作环境中往往存在很大的漏洞。

遵守规则是极其重要的。既然定为规则就一定有必须要遵守它的理由。对于前辈们等专业人士所积累下来的规则，不管自己是否同意都要切实执行。

当然通过小团体活动等来改善之前的规则也是非常重要的。但是，这不是说可以不尊重以前的规则。在新的做法最终被确

立之前，务必要遵守现在的做法。另外，如果新的改善方案确立了，一定要用明文规定下来，切实彻底地贯彻。如果在这方面做得马马虎虎，那么日后一定会引发很大的问题。

如今的竞争，是在长期实践中积累下来的专业知识的竞争。为了把珍贵的专业知识切实地传承下来，需要创造出能将这些明文规定下来并正确传达、切实遵守的工作环境。

没有社会的信赖，公司就无法生存。在第一线工作的员工一定要意识到你们每一个人都承担着社会的信任。虽然会有人认为人不是神，总难免犯错，但这种想法不应该被接受。我们不能忘记日本企业正是凭借良品率百分百的完美主义，才获得了客户对产品的信赖而享誉世界，并实现了巨大飞跃的。

我们要从一开始就切实完成工作，要认真准备、实行并中途确认结果。而且，应该创造能自觉互相弥补对方错误的工作环境。

4 能打长期战的企业才能生存

在如今的时代，韧劲才是掌握一切的关键。如果想超越其他公司，那就要在相当长时间前就有新构思，并且必须要花费很长的时间去准备。

优质的商品、强有力的销售网络、得力的人才、经营上的重要因素要成为战斗力要花费很长的时间。即使是下决心去做，也不可能立刻实现，能否不半途而废，并在取得成果之前坚持下去是最大的问题。

制订长期战略和规划的是专门的经营者和管理者。但是，如果实际负责实行的员工没有韧劲和持久力，就不能实现这些长期战略。在工作发生变化时要切实交接工作。另外，不管是多

么不起眼的工作也应默默地坚持推进。即使中途因为其他工作变得繁忙，也切勿将工作混杂，不分轻重。

经营上的课题也是如此，现在立刻就能完成的事情并没有多少价值。甚至可以说，正是花费时间完成的东西才会成为公司真正的战斗力。请别孤注一掷，别惧怕花费时间，要有耐心地、坚韧不拔地发挥自己的作用。

现在的时代对于从事员工部门工作的人来说是严峻的时代。工作多被日常工作占据，并且业务内容也涉及多个方面。即使这样，还是有些工作能当场处理完的，但这样既不能提升工作能力也没有工作的乐趣。要想成为真正合格的员工，应该具有为公司的长期战略服务的觉悟。另外，真正的员工应该铭记以下三点。

第一，培养自己对经营实际数据的分析和理解能力。在这个时代，能否比别的公司先把握新的征兆，能否尽早实施对策，决定了胜负。各部门的员工在分析经营数据的同时，也应该成为能尽早发现异常现象并发出警报的“自动报警装置”。

第二，有必要更加紧密地和生产及销售联系，并且熟知工作现场经常发生的各个问题及其影响。此外，在活用丰富的公司外部信息的同时，还应具备提出有用并可行的提案的能力。

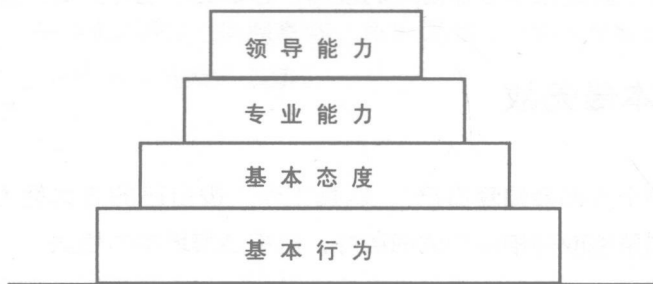
第三，应该自己思考长期战略构想。要大胆地、不怕被耻笑地提出构想。要具有“担忧公司”的意识，思考今后的事情，这不仅仅是骨干员工，也是每一个员工的责任。

5 需要专业员工的时代

未来的时代，每个员工都必须具备专业性。所谓专业人士

就是在某个领域具备优于他人的能力，并且被周围认可该能力的人。是样样都行，但却没有特别擅长的特质的门外汉的反义词。

过去，即使是没有专业人士的机构，只要领导者得力就能生存下去。但在竞争激烈的现在，企业在进行日常业务的基础上，要求配备具备专业能力的人并人尽其用，否则企业就无法生存下去。要认识到，与同行业其他公司相同职位员工的优劣之差就是企业竞争力之差，因此必须掌握比对手更高的专业能力。



专业能力不是一朝一夕就能形成的，要接受专业的基础训练，并在实务经验的积累中不断磨炼提高。如果没有成为专业人才的自豪感和执著，不以一流的专业职位为目标积极主动地持续努力，就不可能成为专业人士。而只要努力就能实现。虽然会花费时间，但是有志者事竟成。

所谓专业员工，就是“能创造财富的员工”，即为了公司发展能自己创造利益的员工。尤其在竞争激烈的现代，以与业绩直接挂钩型的专业职位为目标这一点变得尤为重要。

因此，合格的员工就必须要通过以下四项关卡。

- ①作为组织一员的基本行为
- ②作为专业岗位人士的基本态度
- ③具备担当业务相关的专业能力
- ④作为监督者、管理者、领导者的领导能力

逐次通过这四个阶段是最快速的捷径，但在实际的工作中，我们会发现有不少人虽然具备很高水平的专业能力，但却连第一阶段的基本行为的某些部分都做不好。结果，低水平的基本行为妨碍了其高水平专业能力的发挥，导致其不能充分提升业绩。

6 基本最无敌

每个人都会偏爱自己。认真工作，按自己的方式努力，当然，如果能取得相应的成绩更好，这都是很坦率的想法。

但是，如果只为了获得自我满足而不能冷静地看待真实的自己，就会出问题。如果不能客观地看待自己，就会阻碍自己的成长。

要想提升自己的能力，首先需要诚恳地认识自己。并且，此时判断基准就是前面所列的四项。从“基本行为”、“基本态度”、“专业能力”、“领导能力”这四个视点出发评价自己，找出自己哪方面做得好，哪方面是自己的弱点。在弥补不足的同时发挥长处，这才会使自己成长。

这几项基本不仅对于公司经营很重要，对于想提升自己的能力的人来说也很重要。是否知晓这几项基本要素能产生巨大的差异。而且这基本集中在“基本行为”、“基本态度”、“专业能力”、“领导能力”这四方面。

如果是新员工，就要在掌握“基本行为”上多下工夫。并且，要想成为专业的员工，就要学习作为专业人士的“基本态度”。此外，通过培养担当业务的“专业能力”来取得成果也是很重要的。同样，如果成为监督者、管理者、项目领导，那么不仅仅是自己，还要提高指导晚辈、部下的能力，并且要最大限度发挥晚辈、部下的能力，“通过人来取得成果”也是很重要的。

从事商务工作的人要从新员工时期起就扎实地积累这些基本。同时要坦率地直视自己，改善自己不足的地方，不断提升自己。 **基本最无敌。掌握基本，所向无敌。**希望大家通过重视基本，开拓未来的商业道路。

