



何正坤 何思颖·著

卓有成效的 经营之道

一个日企高层的20年管理手记

衡量管理的好坏没有唯一的标准
最最关键的是对你的企业是否有用

· 014041593

F279.313.3
55

何正坤 何思颖·著

卓有成效的 经营之道

一个日企高层的20年管理手记



北航

C1724756

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



F279.313.3
55

01012010

图书在版编目 (CIP) 数据

卓有成效的经营之道：一个日企高层的20年管理手记 / 何正坤，何思颖著. —北京：企业管理出版社，2014.4

ISBN 978-7-5164-0724-0

I. ①卓… II. ①何… ②何… III. ①企业管理—经验—日本
IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第040182号

书 名：卓有成效的经营之道：一个日企高层的20年管理手记

作 者：何正坤 何思颖

责任编辑：张 羿

书 号：ISBN 978-7-5164-0724-0

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：编辑部 (010) 68453201 发行部 (010) 68701638

电子信箱：80147@sina.cn zhs@emph.cn

印 刷：香河闻泰印刷包装有限公司

经 销：新华书店

规 格：160毫米×230毫米 16开本 14印张 200千字

版 次：2014年4月第1版 2014年4月第1次印刷

定 价：28.80元

版权所有 翻印必究·印装错误 负责调换

企业管理出版社
China Management Press

金日致美之特衣

序 言

一则消息

IBM 全球企业咨询服务部 (Global Business Services-GBS) 在杭州发布了最新的名为《主动转型突破瓶颈——民营企业持续成长之路》的白皮书。该白皮书指出,中国民营企业的成功之路,一般经历了三个主要阶段,即确定市场地位阶段、扩大市场领先地位阶段和蜕变商业模式阶段。每个阶段各有特点。第一阶段企业规模小而灵活,管理并不突出,领导者重点是洞察市场,抓住机遇;第二阶段是企业快速扩张期,实现规模化经营,巩固自己在市场中的领先地位。这时企业管理会成为企业发展的瓶颈,领导能力薄弱、人才难求等,会阻碍企业的发展;第三阶段是商业模式转型。IBM 研究发现,这个阶段的民企所面临的内部管理挑战主要来自两方面:管理体系难以匹配新的业务模式,不同管理单元之间缺乏协同。因此,第三阶段的民营企业应重点关注管理体系的调整。从中国民营企业发展的进程来看,每一阶段的转变都会有若干企业在竞争中脱颖而出,同时又有若干企业在竞争中被淘汰出局。中国民营企业能否实现再一次的转型,要看企业能否形成自己的管理体系,能否利用管



理手段从容应对企业的转型。

为什么关注日企

中国民营企业起步晚，而欧美及日本企业发展较早，且都曾经历过这些转变，他们具备了企业管理的成功经验，非常值得中国民营企业去借鉴，可以绕过障碍，少走弯路。日本作为中国的邻邦，作为多年来亚洲经济的领头雁，虽然与中国国情不同民风各异，虽然有了“失落的十年”，但它拥有着享誉全球的诸多品牌企业，有着各种引领企业成功的管理模式，这些都是值得中国民营企业借鉴的。

日本自二战以来，经济发展很猛，1968年，日本已成为世界第二大经济体，是二战以后全球经济中发展最快的国家。这与日本政府适时制定和实施了与市场经济模式相适应的宏观调控法有关，但同时作为日本经济构成的重要元素，日资企业的科学管理也是日本经济腾飞不可忽略的主要因素。日资企业经过六七十年的发展，如今在管理上已经形成了独具日本特色的管理体系，比如6S管理，比如人性化管理等，都是源于日本，后来风靡了全球。

中国企业这些年的变化，以为一直走的是中国特色的发展道路，但细细研究日本企业后才发现，原来自己所经历的，恰恰是日本企业曾经徘徊过的地方。中国制造如何走下去，有必要去借鉴日本企业的经验。日本制造也曾经亮相在国际舞台上，取得和中国制造一样的辉煌。目前绝大多数中国企业向制造大师日本企业学到的还只是一些皮毛和招术，日本制造还有大量精妙之处需要中国制造去体悟和探索。

在日资企业工作过的中国员工，都会强烈感受到日资企业管理的人性化和科学化，管理措施先进而又灵活。尤其是管理者对待员

工的态度，与中国民营企业有着很大的不同。中国民营企业在管理不成熟的初期，老板和员工的关系多体现为雇佣与被雇佣的关系，说白了就是金钱关系。而日资企业老板与员工的关系，虽然形式上也是雇佣与被雇佣的关系，但突出的是情字。企业就是个大家庭，员工与老板都是这个家庭的成员，相互关照，相互依赖，共同撑起这个大家庭。中国民营企业正处于跨越式发展的重要时期，不妨从日本企业管理手段中吸收点有用的东西，取其之长，补己之短，及时扭转和矫正自身管理中的误区和不足，推动企业以及中国整体经济的快速提升。

管理不可复制

可以这么说，历史是有相似之处的，但历史不会重演。换句话说，过去的事是无法复制的，无论是成功的经验，还是辉煌过去，都不可能再来。任何事情的成功，都有赖于当时的社会环境。有道是时势造就英雄，时势变了，就会产生不同的英雄。而社会现实不会再回到从前，社会在发展，环境在变化，照搬过去或别人的经验是行不通的。

管理科学是一门社会科学，它不同于自然科学。管理具有很强的灵活性和适时性，同样的管理经验在不同时期不同企业具有迥然不同的效应。如果只是简单地套用别人的管理制度，或许收效甚微，甚至会适得其反。常有老板或高管们醉心于参加这样那样的培训，或与国外企业名牌企业进行交流，交流时心潮澎湃，回来后偃旗息鼓，要么是所获悉的管理知识得不到灵活运用，要么是那些管理策略与其企业现状有着较大的差距。

当然，这不是说，不要去接受培训，不学习他人的管理经验。



恰恰相反，老板高管们不但要学习管理，而且要懂得如何学习，要从管理策略和管理经验中提取精华，提取智慧，提取灵魂，尤其是要从中提取对本企业具有应用价值的管理特征，恰到好处地运用于本企业的管理当中。

我们同样也不能照搬日资企业的管理经验。虽然日资企业在管理上有许多成功之处，但中日两国存在着国情差异、国民素质差异、经济结构差异、经济体制差异等，尤其在企业的成熟度和品牌管理上，中国企业与日本企业还存在一定的距离。在这种情况下，我们应当有效地学习日资企业的管理经验，研究日企的管理精华，提炼管理智慧，再结合中国的国情和本企业的管理现状，在进行探讨和摸索之后，形成属于自己的适用于本企业的管理体系。

管理的艺术性

要想成为一个优秀的管理者，就必须懂得如何艺术性地去管理。迪克·卡克森说：“管理技巧是所有技巧中最大的一种技巧。”管理艺术是指管理活动中的一种高超的手段和方法，它是在长期的管理实践中总结出来的，建立在一定的素养、才能、知识、经验的基础上、有创造性的管理技巧。要掌握管理艺术，就必须在管理中做到灵活性、多样性、实践性、技巧性、创造性、经验性，要在工作实践中不断摸索和总结，兴利除弊，扬长避短，形成自己独特的管理思维，再在实践中得以良好地应用。

其实在我入职之初，我一度以为管理就是管，管人管事而已，并没有太大的兴趣。我上大学时学的是财会，毕业后干的也多是财会。2000年我去深圳进了一家日资企业后，入职时仍是财务，但同时渐渐介入了各类行政性管理，包括总务、行政、人事、安全、后

勤等，我开始对日资企业的管理产生了兴趣。也就是在这时，我才发现，管理不但很有意义，而且是一门很有学问的艺术。管理艺术包括沟通交谈的艺术，协调平衡的艺术，管控执行的艺术，领导用人的艺术，创新策划的艺术，等等。每当管理上出现问题时，需要你创造性地思考对策，寻找解决问题的途径。若事情得到了解决，你会因此而开心；若事情没能得到解决，你又会因此而沮丧。在与员工打交道时，你更要讲究艺术，表面上员工们对领导都很尊重，但骨子里又都有着各自不同的心境。交往中要有技巧性，不同问题要有不同的处理方法，同样的问题也会因人而异。若处理得当，你会获取员工的信任；反之，你会失去民心。

日资企业的管理艺术，主要体现在人的管理上，强调人性管理，不将企业与员工摆放到对立面，不用权力去压制员工，不将矛盾激化，体现了人与人之间的平等性。遇到任何问题，企业都会在考虑自身利益的同时，考虑员工的实际境况，然后找出有利于企员双方的管理办法，去将问题得到解决。当员工感受到企业的关爱时，便会与企业同心同德，形成一种力量。这也是20世纪80年代后日本经济迅猛发展甚至超过了美国的重要原因之一。

奉献我们的感触

作为资深的日企从业者，我们对日企的管理一直抱有浓厚的兴趣。为了写好这本书，我们花了大量的时间，与许多有着日企从业经验的管理者进行交流，分析日企管理的特点和方式。本书的最大特点即是实用性，因为书中所介绍的日企管理经验，是一大批高管们在日资企业从事管理工作所产生的感触和体悟。这些感触和体悟，具有强烈的现场感和可操作性。他们将自己在日企从业过程中所了



解和掌握的最有感触的管理技巧，进行了缜密的梳理并奉献出来，供我们在编写本书时做参考。我们也的确从众多的管理经验中发现了日企管理的精髓，挖掘日企管理的智慧，探求日企管理的奥妙，提炼日企管理的灵魂。

这本书主要以人力资源管理为主，重点是管理人，管好员工，用好员工，爱惜员工，激励员工。全书分为七个篇章，分别从动态管理、常态管理、人性管理、理念管理、多元化管理等角度，去阐述日资企业的管理举措。本书是对日资企业管理实践的总结，而不是对日企管理理论的系统性阐述，因而本书对中小型企业而言，更具有实践性的指导意义。书里所提及的管理举措，都是日资企业已经或正在运用的计策，中小企业管理者们稍加提炼后，便可以应用到自己的企业管理中，成为本企业的管理策略。本书对于处于管理困境中的企业以及未形成管理模式的企业，具有很强的实用性。

当然，国际形势变化莫测，世界经济日新月异，管理也需要与时俱进，适应企业的发展。日资企业的成功经验，固然值得参考，但不能拘泥于此。要用发展的眼光看待管理，用求真的心态学习管理，用融合的思想应用管理。管理千变万化，灵活多样，衡量管理的好坏没有唯一的标准，唯一的标准是对你的企业是否适用。

续表 日企管理

兴的职来许能直一能管的全日候同路，善业从全日的路演式讲
业从全日路演式讲，同路同路大了我们讲，并本路演式讲，同
大量的讲本，发式路演式讲同路同路，同路同路同路同路同路
同路同路同路同路，同路同路同路同路同路同路同路同路同路
同路同路同路同路，同路同路同路同路同路同路同路同路同路
同路同路同路同路，同路同路同路同路同路同路同路同路同路
同路同路同路同路，同路同路同路同路同路同路同路同路同路

目 录

第一章 常态化管理——常规稳定的制度让员工有章可循

一 让真金放出异彩	3
第一节 学历是招牌，能力是金牌	3
第二节 能者上，平者让，庸者下	6
第三节 持包容之心为员工创业铺路	8
二 餐饮改善无止境	12
第一节 重视员工的就餐环境	12
第二节 把麻烦留给自己	15
第三节 浪费的可耻在于行为	17
第四节 职阶不应体现在工作之外	19
三 莫把宿舍当作家	23
第一节 别把快乐建立在别人的煎熬中	23
第二节 寓管于情，把温暖送上门	25
四 增强彼此认同感	29
第一节 培养员工对企业的忠诚	29
第二节 先肯定后否定，是对员工的激励	31
第三节 热忱为员工规划未来	34



第四节	把员工安排到最合适的岗位上	36
五	珍惜曾经的同事	39
第一节	记住每一位风雨同舟的人	39
第二节	挽留是惜才，更是惜缘	42
第三节	善待每一个即将离职的员工	44

第二章 动态化管理——因事制宜体现制度的灵活性

一	没规矩不成方圆	49
第一节	薪资保密可以避免恶性竞争	49
第二节	在安全的基础上追求便捷	51
第三节	每个员工都是企业的形象	54
二	遇问题灵活应对	57
第一节	产品之外的品质是产品品质的有力保证	57
第二节	亲友入职的特别管理	59
第三节	看不惯管理法	62
三	沟通是一道彩虹	65
第一节	倾听，是管理者与员工心灵间的彩虹	65
第二节	用人之长，不计前嫌	67
第三节	换位实践	70

第三章 人性化管理——满足人性需求是企业对员工的尊重

一	寸金难买寸光阴	75
第一节	请尊重别人的时间	75
第二节	求职者的时间更宝贵	77
第三节	会议的作用在于传递信息	80

二 尊重能赢得友善	/ 83
第一节 既尊重领导, 也尊重员工	/ 83
第二节 人有国籍之分, 但无贵贱之别	/ 85
第三节 母语问候更亲切	/ 87
三 营造欢乐的节日	/ 91
第一节 为员工制造情调	/ 91
第二节 把企业的爱心传给下一代	/ 93
第三节 让员工过个快乐的节日	/ 96
第四节 懂得尊重民族的风俗	/ 98
四 多方位关爱员工	/ 101
第一节 人性化管理不是人情化管理	/ 101
第二节 问候是一张抵达亲人心灵的邮票	/ 103

第四章 理念性管理——培育新型理念让管理富有成效

一 工作永远放首位	/ 109
第一节 先工作需要, 后职务需要	/ 109
第二节 办公室宜简不宜奢	/ 111
第三节 忙不是推辞工作的理由	/ 114
二 培育新型消费观	/ 117
第一节 靠山吃山不如靠山养山	/ 117
第二节 部门经费体现了团队精神	/ 119
第三节 莫拿食堂当餐馆	/ 122

第五章 倡仪式管理——激发大爱之心以德立企树人

一 风景为员工而设	/ 127
-----------------	-------



第一节	给员工造一片风景	127
第二节	不要破坏了和谐的风景	129
第三节	尽己之力回报社会	132
二	大爱之心时时有	135
第一节	相敬相爱, 风雨同舟	135
第二节	远亲不如近邻	137
第三节	企业要为社会做点事	140
第四节	让企业之爱在员工关系中延伸	142
三	娱乐中引入竞争	145
第一节	把每一项工作做到最后一步	145
第二节	重在参与	147
第三节	开放与交流	150

第六章 多元化管理——多管齐下追求管理策略的平衡

一	优秀员工是标杆	155
第一节	优秀员工是一面飘扬的旗帜	155
第二节	操持健康的生活态度	157
第三节	高管应当成为员工的榜样	160
二	多给员工话语权	163
第一节	企业精神应与员工互动	163
第二节	采纳员工合理建议是对员工的鼓舞	165
第三节	总经理座谈会	168
三	培训从需要出发	171
第一节	风中亮出我的旗	171
第二节	另类培训应从实际需要出发	173
第三节	办个企业阅览室	176

四	美化环境莫轻视	/ 179
第一节	营造浪漫缓解压力	/ 179
第二节	美化企业环境从小处着手	/ 181
五	懂得人性之需求	/ 185
第一节	员工家庭稳定是企业发展的基石	/ 185
第二节	员工的基本需求不容小觑	/ 188
第三节	为每一个员工祝福	/ 190

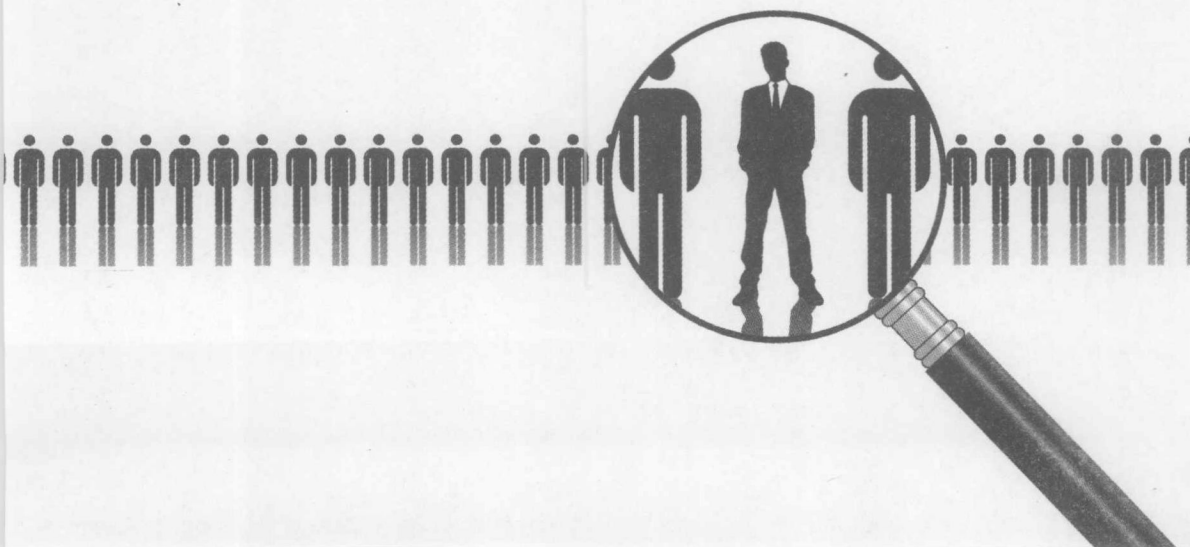
第七章 高效性管理——细节化和策略化管理能产生高效

一	将细节进行到底	/ 195
第一节	任何的疏忽都可能置事业于死地	/ 195
第二节	员工要确认处罚通知	/ 198
二	掌握制胜之韬略	/ 201
第一节	用人真才，容人真性	/ 201
第二节	老板和员工的鱼水情	/ 203
第三节	社长的制胜法宝	/ 206
后记		/ 209

Part 1

第一章

常态化管理——常规稳定的制度让
员工有章可循





一 让真金放出异彩

是金子，一定要发光。员工要努力让自己发光，不发光金子，不算是好金。企业也要为员工打开发光的通道，金子发不了光的企业，发光的肯定是镀金。唯才是举，任人唯贤，是企业培植人力资源的基石。

第一节 学历是招牌，能力是金牌

在大陆的日资企业，很少唯学历是瞻的。这和内地企业尤其是国营企业完全不同。内地企业对员工的学历非常重视，尤其是名牌大学的毕业生，更像是披了一道霞光，倍受领导器重。学历高的，容易被任用 to 重要岗位上，容易被提拔。有些国营单位，学历与工资还是挂钩的。但在日企，学历和职称这两件东西，员工完全可以把它锁在箱底，连拿出来照个太阳都没必要。

并非是日资企业对中国大陆的学历不予认可。即使员工手持日本或其他国家的学历，在日企也是一样的境遇。亦非日资企业不重视人才，恰恰相反，日企对人才的重视到了渴望的地步。只要你是人才，在日企肯定会受重用。但日企衡量人才的标准不是学历，而是能力。在日企看来，学历只是招牌，能力才是金牌。有能力，就