

日本能率协会「管理的基本」丛书

幹部の条件

企業革新を実現する管理者の心得

干部的基本

实现企业革新的管理者心得

最新修订版

经济低迷背景下

经营者的两项长期战略

管理・改革

日本经营管理之圣 畠山芳雄

[日] 畠山芳雄

李故静 译

日本能率协会 管理的基本 丛书

幹部の条件

企業革新を実現する管理者の心得

干部的基本

实现企业革新的管理者心得

最新修订版

[日] 畠山芳雄 著

李故静 译

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

干部的基本 / (日) 畠山芳雄 著; 李故静 译. —北京: 东方出版社, 2011
(管理的基本)

ISBN 978-7-5060-4242-0

I. ①干… II. ①畠… ②李… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 130869 号

Kanbu no Jouken-Kigyō Kakushin wo Jitsugen suru Kanriya no Kokoroe
By Yoshio Hatakeyama

Copyright © Yoshio Hatakeyama 1993 All rights reserved

Simplified Chinese translation copyright © Oriental Press. 2011

Original Japanese edition published by JMA MANAGEMENT CENTER INC.

Simplified Chinese translation rights arranged with JMA MANAGEMENT CENTER INC.
through Nishikawa Communications 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: 01-2011-1227 号

干部的基本

作 者: [日] 畠山芳雄

译 者: 李故静

责任编辑: 姬 利 吴 婕

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司

版 次: 2011 年 8 月第 1 版

印 次: 2011 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 4.625

字 数: 60 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-4242-0

定 价: 20.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

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) 65266204

前言

经过历时五年的“泡沫经济时代”，整个产业界经济全面衰退，各企业正在采取各种措施，力图渡过难关。

然而，此次的经济衰退绝非往昔的短期现象。由于消费者的需求、消费意识等发生了变化，加之日本经济经过长期繁荣终至成熟，即使经济能摆脱困境，企业也将长期受困于获利艰难及业绩衰退所产生的后遗症上。往日的景气亦将不再，取而代之的是艰难困苦的时代。

本书将就这一时代，企业应如何经营、干部应如何生存等问题阐述本人的一己之见。

书中所说的干部，从广义上说，指拥有一个以上下属的人，相当于英语中的 Manager。

日本企业经过战后 50 年的洗礼，规模得到了发展壮大，在世界范围内也跻身前列。而如今却因为不能灵活



转型，举步维艰，难于跟上世界经济发展的新步伐，从中不难看出日本企业潜藏着各种各样的矛盾。

总公司及各分公司管理机构臃肿。应精简这些机构，使其真正成为公司发展的原动力。要做到这一点必须要强化企业的战略决策职能。

由于企业每年加薪和不断增加基础费用，并且大量录用新人，导致人员费用逐年增加，迫使企业必须不断地寻求新的利润增长点，然而今后的时代却是一个创利艰难的时代。

同时，改革日本企业的人事待遇制度绝非易事。由于日本采用“年功序列”（论资排辈）、“终身雇用”的薪酬制度，这种制度与目前增长缓慢甚至停滞的经济现状明显背道而驰。如果不改变现状，公司就将有倒闭的危险。

曾在世界舞台上以拥有强大的国际竞争实力著称的日本企业，近些年来竞争能力减弱，一些东南亚的日本工厂有被排挤的危险；在全面降低生产成本的形势下，日本国内生产有急速空洞化的可能。

整个形势都在改变，我们该如何应对？如何行动？尽管还有许多不甚明了的地方，但无论如何我们必须尽快采取行动。本书仅作抛砖引玉，若能对各位有所裨益，实乃本人万幸。

祝各位商海弄潮儿取得成功。

畠山芳雄

002

引言

某管理者的测试

◆ 如何在对企业一无所知的情况下取得成功

在我见过的经营者中有这样一个人。

此人加入了一家陷入困境的公司，并在两年内使其重现辉煌。而他此前就职于一家与该公司业务完全不同的公司。

当这家公司原社长要调他进该公司任管理者时，他二话没说便同意了。据他说自己原来是个技术员，年轻时在工厂第一线工作过，后来负责过营业部、管理部的工作，也被派往关联公司工作过，无论在哪儿，他都能很愉快、很努力地工作。

他认为之所以如此是因为他对自己的长处和短处都了如指掌，会扬长避短安排工作，于是，他这次只说了



句“知道了”，便欣然接受了新任务。

他上任时首先考虑到的是，该公司和自己以往干过的公司相比，无论在业务性质还是行业状况上都不同，并且自己对该行业的行规也不懂。但既然已经接手，就必须成功地进行重建。“要在不熟悉的情况下取得成功”，该如何做才好呢？

经过一夜的思考，他有了答案。他感到这次自己去的公司有着悠久的历史 and 传统，里面应该蕴藏着优秀的人才，能否充分发挥熟知该行业的人才的力量和作用，是成败的关键。因此，他觉得应该先见一见全体干部，从中选出那些优秀人才，充分发挥他们的聪明才智，自己在背后给予他们大力支持。

于是，他下定了决心。

◆ 能领会上司意图的人

第二天，他去公司跟大家礼貌性地打了招呼后，首先和全体管理人员一一面谈。

面谈时，他问了每个人同样的三个问题：

1. 负责什么工作？
2. 存在什么问题？
3. 如何解决问题？

并提前通知：“因为要会见全体干部，由于时间关系，每人只限 15 分钟，请各位注意。”

面对新社长的突然提问，紧张得说不出话来的人首先被淘汰。作为干部，至少对自己负责的工作，无论何时、无论被谁提问，都必须及时地做出回答。这三项应时刻装在脑子里，这也说明你是否经常在头脑中思索、整理你该做的工作。

有人不慌不忙，三个问题都回答了，可是由于将大部分时间解释“自己从事的工作内容”，而对工作中的问题以及解决方法一点也没涉及，或者蜻蜓点水，不能充分说明。这种在有限的 15 分钟内不能合理地分配三个问题各自所占的比例自然也在淘汰之列。因为这种浮于表面化的工作方式表明，平时的工作随意性大，缺乏计划性。

其实，社长的目的是想来听听大家的意见，其重点当然不在你的工作内容，真正想了解的是存在的问题和解决方案，这一点首先应该明白。这才是关键，必须要能领会领导的真实意图。

委派工作，问题在于被委派的人能否主动领会委派人的用意。实际上这从被委派人的言辞中很容易看出。

◆ 不思进取的员工

当问到“有什么问题吗？”时，有人不假思索地回答：“没有，没有什么大问题。”此时经营者会认为“这样的干部不可救药”。



无论哪个部门，都不可能没有问题。回答“没有问题”的人，只能表明他们工作的标准太低，看不出问题。若任用这样的人做管理，该公司肯定缺少伯乐。

这样的人就是“不思进取的员工”。例如销售额下降，成本上涨时，这种人会说：“不是还好吗？比以前还是强嘛。”或者说：“比其他部门、其他公司强嘛。”总与比自己差的公司比较，以寻找冠冕堂皇的借口。

即使嘴上不说，心中有这种想法的人也会被淘汰。这种人的心态在其言辞的细微处是能看得出来的。

此外，像“士气太低落”、“宗派主义严重”等抽象笼统的回答也不行。身为一线工作的员工，却不了解自己的公司，不能具体地向不了解公司的人作出介绍，肯定是不行的。说这种话的人要么是平时没有发现问题的意识，要么只是“爱发牢骚之辈”。

有的人对自己负责的部门存在的问题避而不谈，而夸夸其谈整个公司的问题；也有人将自己部门不能顺利运行的原因归咎于别的部门。而当问道：“那么你们部门的问题在哪儿呢？”他们却不能明确予以回答。原来他们只不过是公司的评论家而已，在今后的组织重建工作中，这些人也是靠不住的。

有人确实说出了具体问题，可一口气列出了四五个，这也不能被认为是合格的。有过改革经验的人都

知道，在一个位置上是不可能西瓜、芝麻一起抓的，必须分清主次，具备抓住重点的能力。从一个人口头表达能力上就可以看出他在工作中是否有过改革的实际经验。

是否具备抓住各种问题的根本，并提出解决方法的能力；是否具有透过表面把握问题实质的能力；思维方式如何：所有这些对于经营者的能力都至关重要。

总之，只有那些能简明扼要地讲述工作内容，直截了当地说明部门存在的问题，并能指出主要原因所在，进而说明我们是如此这般解决的，最后不忘说一句“也请上级领导一起考虑这些问题”的人，才是合格的。

◆ 能否担当企业重组的重任

最后，在 73 名课长以上的干部中，合格的只有 8 人。这些人都清楚地知道自己必须干什么，如何才能干好，他们是能被委以重任的人。

后来，该社长又逐个详细地听取了这些人的意见，不论年龄，也不管其原先的位置，改组时都把他们安排在重要的岗位。原位置的人则被降职。有些人愤而辞职，那也没有办法，悉听尊便。

“在这种新体制下，负责管理工作的这 8 人如鱼得水，而我在后面大力支持。不久，便会有可喜的业绩，经营也将步入良性轨道。总之，他们是公司重组时的主



角，而我只是幕后人物。”该经营者这样说。

我向该经营者问了这样一个问题：这只是识别干部的一个简单方法，在限时 15 分钟内，肯定有人其实有能力，却因表达能力差不能给你满意的回答而被淘汰的吧。

该经营者这样回答道：“恐怕有这样的人。但是有自己的想法却不能表达出来，无异于没有想法，所以还是要被淘汰。”

该公司在短时间内判别部、课长等管理者的能力的做法，给了我很多启发。假如是你突然被经营者问到了那些问题，你能快速、明了、准确地回答吗？

现在，日本的许多公司在某种意义上说将不得不面临“重组”，你能担当企业重组的重任吗？

这是在当今的经济形势下，向管理者提出的第一个问题。在你担当的领域，你是要保持清醒的意识，并积极提出解决方法呢？还是想着“就这么着吧”，每天只是消极地应付？

这是对经营者能力的考验。

◆ 一个职位，一项业绩

部、课长等干部就任新的岗位后，要在三个月内下定决心，决定自己在该位置上要作出什么样的业绩。

首先要分析存在的问题，必须抓住最关键的问题，

并设法解决。例如，能否理顺收支极不平衡的部门，使之扭亏为盈？能否打破沉闷的工作氛围，使之更新为一个充满活力的部门？能否提高销售额？能否大幅降低成本？能否改变公司内部麻烦不断，被搅得一团糟的状况，从而建立稳定的业务体制？总之，需要解决的问题很多，但必须牵住“牛鼻子”。

如果成功解决了这一系列问题，其成果会延续下去。能在各个岗位留下自己的辉煌足迹，才是真正的好干部。若在该岗位工作数年，自己所做的只是规定好的一般性日常工作，结果什么都没留下，这样的干部肯定很失职。

虽然如今的企业要解决的问题堆积如山，关键是能否正确识别哪些属于一般性日常工作，哪些工作做了能让部门发生根本性的改变。

一般性的日常工作应合理地授权给部下去做，自己则要集中精力做改变部门本质，使业绩发生根本转变，或者彻底改变工作氛围的工作。判断的标准是自己所做的事情能否作为公司的“永久财产”传承下去。

本章要点

1. 日本的许多公司在某种意义上说将不得不面临“重组”，你能担当重组时的重任吗？这是在当前的经济形势下，向管理者提出的第一个问题。



2. 在你担当的领域，你是否有明确的问题意识，并能提出具体的解决方法？

3. 问题堆积如山，你能辨别哪些是关系到部门本质、能作为公司“永久财产”传承下去的工作吗？你能集中精力做到“一个职位，一项业绩”吗？

目录

前言 001

引言 某管理者的测试 003

- ◆ 如何在对企业一无所知的情况下取得成功 003
 - ◆ 能领会上司意图的人 004
 - ◆ 不思进取的员工 005
- ◆ 能否担当企业重组的重任 007
 - ◆ 一个职位，一项业绩 008
- 本章要点 009

第一章 今后的经营和干部 001

- 1 衰退之后是新的衰退 001
 - ◆ 多层次的经济衰退 001
- ◆ 恶性循环的对策和折旧不良资产 002
 - ◆ 消费者偏向低价消费的对策 003
 - ◆ 经营个性化 004
- ◆ 关联公司和驻海外法人公司的重组 006
 - ◆ 不要怪罪一线管理者 007
- 2 干部应与全体员工的业绩挂钩 009
 - ◆ 笑对一切困难 009

001

- 010 ✧ 以全局的眼光看问题
- 011 ✧ 不要逃避棘手的问题
- 012 ✧ 全体干部要力争盈利
- 013 ✧ “变化的程度”是问题的关键
- 014 ✧ 如果自己不在，公司的整体利润会减少吗
- 016 3 这样的环境，干部难有作为
- 016 ✧ 业绩挂钩之障碍
- 017 ✧ 中型企业的时代
- 018 ✧ 事业部制度官僚化
- 020 ✧ 总公司存在的三大问题
- 021 ✧ 人多生出的多余事
- 022 ✧ 衍生“活力不足”的温床
- 023 ✧ 让全公司盈利的战略
- 024 4 总公司、事业部同时改革
- 024 ✧ 将事业部改组为中型、独立的公司
- 025 ✧ 将总公司改组为控股公司
- 028 ✧ 集团运作制度
- 029 ✧ 灵活机动的人事制度
- 030 ✧ 关联公司的改革分两步走
- 031 ✧ 优化企业整体结构
- 032 ✧ 重新找回企业的活力
- 034 ✧ 干部必须是有说服力的人
- 035 5 经营个性化

002

✧ 综合经营时代的终结	035
✧ 随大流的产品没有市场	036
✧ 其他公司没有的生产设备	037
✧ 精减产品品种	038
✧ 培育部门特色	040
✧ 放弃趋同主义	041
6 低价趋势中的经营	042
✧ 转向低价消费	042
✧ 价格太高，售不出去	044
✧ 极限成本方式	045
✧ 削减固定费用	046
✧ 国际竞争力低下的危机	048
7 所谓“坚实经营”	049
✧ 销售至上主义的误区	049
✧ 最糟糕的情况是什么	050
✧ 敢于巧妙冒险	051
✧ “二位主义”	051
✧ 分期前进法	052
✧ 模拟法	053
✧ 正攻法	054
8 零增长经营体制	055
✧ 零增长有效益吗	055
✧ 未雨绸缪	056

- 057 ④ 限定总体人工费的方式
- 058 ④ 变储备人才制度为流动人才制度
- 060 ④ 严格控制固定费用
- 060 ④ 经营者的评价能力是关键
- 062 ④ 突破口是“年薪制”
- 063 ④ 直到见成效为止
- 064 ④ 通过其部下来考评管理者
- 066 ④ 问题干部要减薪
- 067 本章要点

071 第二章 干部应该干什么

- 071 1 干部的职能
- 071 ④ 业务方面和员工管理方面
- 073 ④ 管理方面和改革方面
- 075 ④ 干部职能表格化
- 076 ④ 有问题的分店
- 077 ④ 甩手大干
- 079 ④ 大家在想什么
- 080 ④ 干部成长的四个阶段
- 081 ④ 改善和改革
- 082 ④ 业绩成长曲线
- 083 2 怎样进行改革
- 083 ④ 某公司的销售改革

004