

日本能率协会「管理的基本」丛书

社員革命

業績直結の専門職のすすめ

员工革命

与业绩直接相关的专职建议

最新修订版

专职人员的时代

勇闯四道难关
正视自我能力

日本经营管理之圣 畠山芳雄

[日] 畠山芳雄

欧可信 译

日本能率协会「管理的基本」丛书

社員革命

業績直結の専門職のすすめ

员工革命

与业绩直接相关的专职建议

最新修订版

[日] 畠山芳雄 著

欧可信 译

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工革命 / (日) 畠山芳雄 著; 欧可信 译. —北京: 东方出版社, 2011
(管理的基本)
ISBN 978-7-5060-4247-5

I. ①员… II. ①畠… ②欧… III. ①企业—职工—修养 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 130865 号

Shain Kakumei-Gyouseki Chokketsu no Senmonshoku no Susume By Yoshio Hatakeyama
Copyright © Yoshio Hatakeyama 1982

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: 01-2011-1228 号

员工革命

作 者: [日] 畠山芳雄

译 者: 欧可信

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: 5.375

字 数: 95 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-4247-5

定 价: 19.00 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

序言

在工厂或研究所的管理部门或营业部门第一线工作的日本员工，可称得上是世界第一流的员工。他们勤勤恳恳，兢兢业业，以公司为荣，不甘落后于其他人，积极主动地开动脑筋钻研业务。同事之间在工作上相互支持协作，拥有良好的团队精神。

然而，现在公司内部环境巨大的变化开始影响到这些员工。比如公司员工的高龄化导致升职延迟，晋升到管理层之前的在职年限增加。同时，即使够了年限，是否能晋升到管理层还是一个未知数。由于同期进入公司的人过多，后来进入公司的新职员在减少，进而造成公司里年龄稍长者缺乏下属的现象在不断增加。

不仅如此，公司外部环境也开始发生显著变化。



低成本和海外扩张曾经是日本公司经营的两大支柱，而现在海外扩张又开始受到出口的限制，致使公司在国内的竞争更加激烈。无论哪一种行业，绩优和绩劣公司的差距都在持续拉大，不景气的行业在增多，低成长的状况也在持续。因此，无论哪个部门都在寻求创新和变革，这种趋势使公司内部员工的境遇变得日益严峻起来。

在这种情况下，员工应该如何去思考、去行动呢？我想问题的答案只有一个，就是要顾及公司和员工双方的要求，发掘更有吸引力的工作岗位。即全体员工都要进行自我革命，努力做到胜任与业绩直接相关的专职工作，成为真正的专职人员。

所谓专职人员就是指这样一种人：具有在特定的工作环境中独自完成原本需要好几个人的任务，而且在自己专业范围内所具备的知识水准、判断能力和动员能力在公司里是首屈一指的，能实现公司的改革创新，实现新的利润增长。归根结底就是具备旁人看来“了不起”的突出专业能力，确实能提高业绩的人。

日本员工在长期吃苦耐劳和团队协作方面相当优秀，而从其专业技能和独立性方面来看却逊色于欧美职员。日本目前的成功，靠的是集体的力量，而不是个人的力量。如果个人意愿加上团队协作，而且每个人都变成提高业绩的能手的话，日本的员工团队就会成为世界

上最强大的团队。

与业绩直接相关的“专职”具体是什么呢？本书的目的就是要深入探讨到目前为止成功的经验，以及应该如何去应对现在的变化。我认为成功的关键在于每个人的自律。如果在潜意识里对公司或对上级同事有依赖的想法，或者存在总会有所收获的侥幸心理，这样的自我革命恐怕是不会成功的。自我革命，要革的就是自己的命，关键在于自己要“行动起来”。在此我衷心希望更多的人取得自我革命的成功，希望整个社会获得新的活力，从而开拓创新，走向未来。

畠山芳雄

目录

序言 001

第一章 今后对公司经营与员工的期待 001

内部努力以控制全局 002

1990 年模式 002

另辟蹊径 005

自动核算体 007

离开会导致公司受损吗 008

争夺有限的需求 010

发展就是击败对手 010

全员营销 012

市场占有率是王道 012

差别化 014

何时发生、何事发生 016

一线事故波及全公司 016

“应该做到的事情” 017

技术实力的竞争 018

千里之行,始于足下 019

持久赢得一切 020

001

- 020 执著的价值
- 022 早期自动预警机制
- 023 为企业分忧解难
- 024 企业员工的中高龄化
- 024 同等资历的麻烦
- 026 晋升不靠能力而是运气
- 028 无下属时代
- 029 独立自主提高公司业绩
- 030 直接创造业绩的专职
- 030 专职人员的时代
- 032 四道难关
- 033 正视自己的能力
- 034 小结 今后对公司经营与员工的期待

037 第二章 基本要领的再确认

- 038 执行报告
- 039 事故报告
- 040 抓住重点的报告·联络
- 040 严格区分事实和判断
- 041 迅速联络
- 042 快速反应
- 043 书面表达水平
- 044 互相弥补

公私分明	044
对人际关系的担忧	045
小结 基本要领的再确认	046

第三章 专职基本态度的确认 047

不要问“该怎么办”	048
不要说“做不到”	048
不要“过分自信”	050
体会工作的乐趣	052
获得自我管理的能力	053
小结 专职基本态度的确认	054

第四章 专业能力的创新 055

高资历者	055
专业呆子	057
固有专业能力的创新	058
基础学习的改善	058
本质的再把握	059
落伍的前辈	059
自动维护机制	060
固有专业能力的维护机制	061
小结 固有专业能力的创新	063

- 063 企划力的创新
- 063 企划力量薄弱
- 065 细分构想和实施计划
- 067 规划企划活动
- 068 直观判断的失误
- 068 注定失败的企划
- 071 发掘问题的本质
- 071 研究角度欠佳
- 073 上级意志的“配件”
- 074 实施计划·开发企划·调查
- 077 事务工作不是制订计划
- 079 逻辑思维能力
- 080 提高企划能力
- 081 小结 企划能力的创新
- 082 改善能力的创新
- 082 首先进行自主创新
- 083 改善永无止境
- 083 摆脱束缚头脑的框架
- 084 从“测定”到“确定”
- 085 标准化
- 088 机械性自动化和心理性自动化
- 089 “木桶澡堂”的启示
- 090 机械化不是经营目的

“复杂化”是大敌	091
延误是罪过	092
准时化	094
设计总结程序	096
小结 改善能力的创新	097
管理能力的创新	098
为什么不能如期执行	098
能够处理多大工作量	099
日常事务的决断	100
管理自己的时间	101
制定日程表	102
严守交货期	104
控制负荷	105
成本和工时的管理	106
毅力决定一切	107
小结 管理能力的创新	108
表达能力的创新	109
简明扼要	109
书面报告的五个方面	110
概括能力	111
有备无患	112
提前排除干扰	113
长篇大论	114

- 115 争取锻炼机会
- 115 小结 表达能力的创新
- 116 说服力的创新
- 116 专职工作的说服力有限
- 117 “无权不能办事”
- 117 “四方说服力”
- 119 信赖为先
- 120 高一阶段的立场
- 121 内心的激情
- 122 “行不通”的道理
- 123 看人说话
- 124 四项要素中的薄弱环节
- 125 小结 说服力的创新

127 第五章 指导能力的创新

- 128 何为指导能力
- 128 助其成长
- 129 一位新员工的命运
- 130 影响下属的人生
- 131 人非工具
- 132 小结 什么是指导能力
- 133 培养信任感
- 133 人格魅力是关键

避免下属压力过大	133
公司内外的影响力	135
难题自己扛	135
小结 培养信任感	136
调动工作热情	137
避免让下属产生挫败感	137
取人所长	138
反应敏捷	139
辅导和商谈	140
分享成功的喜悦	142
小结 调动工作热情	143
培养造就人才	143
榜样的力量	143
不要严加训斥	144
示范教育法	144
需要耐心	145
挑战未来	146
培养人才的喜悦	148
小结 培养造就人才	149
结束语 全书总结	151

第一章

今后对公司经营与员工的期待

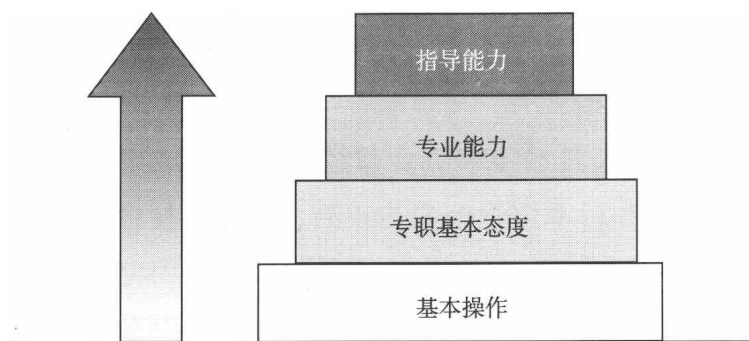


图 1-1 能力构造

在此所说的与业绩直接相关的专职能力构造的概念，如图 1-1 所示。

首先我们将讨论今后对员工的要求，同时也从能力构造的基础部分开始依次进行思考。



内部努力以控制全局

今后员工必须具备什么，首先值得研究的是员工赖以生存的公司自身的经营轨迹今后会如何发生变化，对此怎样应对？

公司经营得好坏乍看上去对员工的影响并不是立竿见影的，然而正如日本知名企业“安宅产业”的崩溃一样，也许某一天会突然降临到员工自己头上，现实就是这样。所以应该充分了解公司经营的发展方向以便确定自己的工作方向，这种认识对全体员工来说是必不可少的。

1990 年模式

社团法人日本能率协会曾经发布一项成果，对截止到 1990 年与日本企业相关的政治、经济、社会、技术和资源等经营环境的变化进行了预测，并运用电影剧本的写作方法，综合分析和研究了这些变化会给企业各个部门带来怎样的影响。

这个剧本里的各个项目分别用现状延伸、玫瑰色、灰色这三种模式表现出来，各项关联概率都建立在对有识之士进行的民意测验基础之上。以下是“环境·企业的概要”的灰色模式，虽然内容比较专业，但是十分重要，望读者耐心阅读。

环境·企业的概要

20 世纪 80 年代初以来，日本经过不懈努力提高了生产效率，然而日美之间的贸易摩擦很快从钢铁、汽车行业波及到其他产业，其速度超出了人们的预想，日本主要的出口产品受到了限制，解决这些问题变得越来越困难。这样日本国内企业之间的竞争比以往更加激烈，破产企业的数量也大幅增加，无资源产业和夕阳产业处境艰难，不得已只好大幅度地缩小规模或者被迫进行企业重组；中小企业的纷纷破产则导致一系列的社会问题。从多数企业的情况来看，市场占有率低的企业经营状况持续恶化，而绩优企业的市场占有率缓慢上升。

在美国，为振兴经济而出台的相关新政策，并没有使自身生产效率得以相应的提高，此后美国利用日本出口政策调整的失败，对其劣势产品实施大规模进口限制，并逐步增加种类。困境中的欧共体也借机转向对进口实施大范围的限制，全球将粮食、石油等物资作为“武器”，经济一体化的色彩愈来愈浓。日本的产品出口量随之更进一步减少，80 年代中后期的国民经济增长率缓慢下降，并接近零增长。

80 年代初期日本推行的行政改革对削减财政支出收效不大，因而草草收场，此后政府于 80 年代前半期反复推行增发国债和小幅度增税；后半期又因企业增长率接近零而增发赤字国债以减免企业税收，原来缓慢上升的



通货膨胀更加明显，社会苦于年年的高利率、上涨的物价和沉重的税负，产生了不相信政治、逃避志向、质疑勤勉等社会风气。

80年代初期，人们对日本在电子技术方面的创新实力期望很高，但到了后半期能够大幅度创造新需求的新技术却并没有出现，技术革新因此告终。企业的财政体质微弱得接近底线，业绩不佳的企业后期不得不裁减人员，进而导致失业率上升。延长退休年龄到60岁的公司寥寥无几，再加上过去团体时代所没有遇到过的事情，大家对公司经营的不信任已经表面化，罢工时有发生，员工与雇主一体化的企业风气已经发生了变化。另外为抑制通货膨胀而采用的高利率政策，新技术革新失败而产生的投资机会的减少，导致企业的投资意愿低下，很难从低成长的困境中摆脱出来，再加上沉重的税金负担，使企业丧失了80年代初期所具有的活力。

就这样，日本企业迎来了伴随着海外市场缩小、技术革新失败、内部实质变化、通货膨胀等诸多问题的多灾多难的90年代，这与高增长的60年代、在石油危机中巧妙度过的70年代形成了鲜明对比。

灰色模式中，对大约300位有识之士就“相关概率”进行了咨询，答案的平均值为21.9%。玫瑰色或者现状延伸的模式另当别论，但是日本的企业会发展成这种令人担忧的状态的可能性相当大。