

畅销全球的员工自我革新指南
大幅提升员工绩效的实战手册

员工革命

YUANGONG GEMING

塑造独当一面的专家型员工

[日]畠山芳雄/著
欧可信/译



東方出版社

畅销全球的员工自我革新指南
大幅提升员工绩效的实战手册

员工革命

YUANGONG GEMING

塑造独当一面的专家型员工

【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,2004.4

(东方管理智慧译丛)

ISBN 7-5060-1855-1

I. 员… II. ①畠…②欧… III. 企业管理:人事管理—研究

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 017343 号

Copyright © 1982 by Yoshio Hatakeyama

Published by arrangement with Japan Management Association

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Oriental Press

All rights reserved

本书版权由西川印刷株式会社代理

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—2004—0268 号

员工革命

著作责任者:[日]畠山芳雄 著 欧可信 译

总 策 划:许剑秋

责 任 编 辑:吴玉萍

标 准 书 号:ISBN 7-5060-1855-1

出 版 发 行:东方出版社

地 址:北京朝阳门内大街 166 号 100706

网 址:<http://www.peoplepress.net>

印 刷 者:北京富生印刷厂

经 销 者:新华书店

787 毫米×1000 毫米 16 开本 9.875 印张 110 千字

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月北京第 1 次印刷

定 价:19.00 元

版权所有,不得翻印



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，想方设法开动脑筋钻研业务。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，现在企业内部环境巨大的变化开始影响到这些员工。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。而同期进入公司的人过多，而后来进入公司的新职员却在减少，公司里年龄稍长者缺乏下属的现象在不断增加。

不仅如此，企业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支柱，而现在海外扩张又开始受到出口的限制，致使企业在国内的竞争更加激烈。无论哪一种行业，绩优和绩劣企业的差距持续拉



大，不景气的行业在增加，低成长的状况也持续进入第二阶段。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，如何去行动呢？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，成为真正的专业人才。

所谓与业绩直接相关的专职就是指这样一种人，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、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的职员。日本目前的成功靠的是集体的力量而不是每一个人的力量。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

序言 /1

第一章 今后对公司经营和员工的期待

内部努力以控制全局 /1

1990 年模式 /1

另辟途径 /4

自动核算体 /6

离开会导致公司受损吗 /7

争夺有限的需求 /9

发展就是击败对手 /9

实行全员营销 /10

占领市场强者胜 /11

惟我独有 /13

何时发生、何事发生 /14

一线事故波及全公司 /14

“理应做的” /15

技术实力的竞争 /16

千里之行始于足下 /17

持久赢得一切 /18

执著的价值 /18

早期自动预警机制 /20

为企业分忧解难 /21

企业员工的中高龄化 /22

同等资格麻烦 /22

晋升不靠能力而是靠运气 /24

无下属时代 /25

独立自主提高公司业绩 /26

直接创造业绩的专职 /27

专职的时代 /27

四道难关 /29

正视自己的能力 /30

小 结 /30

第二章 基本要领的再确认

执行报告 /33

事故报告 /34

抓住重点的报告·联络 /35

严格区分事实和判断 /36

迅速联络 /37

快速反应 /37

书面表达水平 /38

互相弥补 /39

公私分明 /40

对人际关系的担忧 /41

小 结 /41

第三章 专职工作基本态度的确认

不要问“该怎么办” /43

不要说“完成不了” /44

不要“过分自信” /46

体会工作的乐趣 /47

获得自我管理的能力 /49

小 结 /49

第四章 专业能力的创新

高资历者 /51

专业呆子 /52

固有专业能力的创新 /54
基础学习的改善 /54
本质的再把握 /54
落伍的前辈 /55
自动维持机制 /55
固有专业能力的维持机制 /57
小 结 /58
企划力的创新 /59
企划力量薄弱 /59
细分构想和实施 /60
规划企划活动 /61
直观判断的失误 /62
失败的企划 /63
发掘问题的本质 /65
研究角度欠佳 /66
上级意志的“附属品” /67
实施计划·开发企划·调查 /68
事务工作不是制定计划 /70
逻辑思维能力 /72
提高企划能力 /73
小 结 /74
改善能力的创新 /75
首先进行自主创新 /75
改善无止境 /76
摆脱束缚头脑的框架 /76
从“测定”到“确定” /77
标准化 /80

机械的自动化和心理的自动化 /81	
“汽油桶澡堂”的启示 /81	
机械化不是经营目的 /82	
“复杂化”是大敌 /83	
延误是罪过 /85	
准时化 /86	
设计总结程序 /88	
小 结 /89	
管理能力的创新 /90	
为什么不能如期执行 /90	
能够处理多大工作量 /91	
日常事务的决断 /92	
管理自己的时间 /93	
制定日程表 /94	
调整日程 /96	
“严守交货期” /96	
控制负荷 /97	
成本和工时的管理 /98	
毅力决定一切 /99	
小 结 /100	
表达能力的创新 /101	
简明扼要 /101	
书面报告的五个方面 /102	
概括能力 /103	
有备无患 /104	
提前排除干扰 /105	
长篇大论 /106	

争取锻炼机会	/106
小 结	/107
说服动员力的创新	/108
专职工作的说服动员力有限	/108
“无权不能办事”	/109
四方的说服动员力	/109
信赖为先	/111
量物宜长、放物宜远	/112
内心的激情	/112
“行不通”的道理	/113
看人说话	/114
四项要素中的薄弱环节	/115
小 结	/116

第五章 指导能力的创新

何为指导能力	/117
指导新员工	/117
一位新员工的命运	/118
左右下属的人生	/119
人非工具	/120
小 结	/121
培养信任感	/122
人格魅力是关键	/122
避免下属压力过大	/122
公司内外的影响力	/124
难题自己承担	/124
小 结	/125

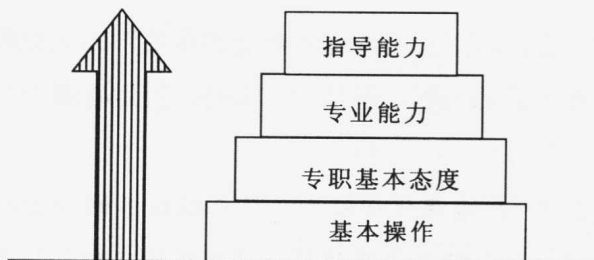
调动工作热情 /125
避免让下属产生挫败感 /125
取人所长 /127
反应敏捷 /128
辅导和商谈 /129
分享成功的喜悦 /130
小 结 /131
培养造就人才 /132
榜样的力量 /132
不要严加训斥 /132
示范教育法 /133
需要耐心 /134
挑战未来 /135
培养人才的喜悦 /136
小 结 /138

结束语 全文总结



第一章

今后对公司经营与员工的期待



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企业自身的经营轨迹今后会如何发生变化，对此怎样应对？

公司经营好坏乍看上去对员工的影响并不是立竿见影的，然而正如“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。所以应该充分了解企业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发布了一项成果，对截止至 1990



年与日本企业相关的政治、经济、社会、技术和资源等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是用现状延续、玫瑰色、灰色在文章中表现出来，各项关联概率都建立在对有识之士进行民意测验的基础之上。以下是“环境·企业的概要”的灰色模式，虽然包括专业方面的内容，但是十分重要，望耐心阅读。

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度增加，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额，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，结果到了后半期能够大幅度创造新需求的技术却并没有出现，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，而导致了失业率上升。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，这与高成长的60年代、在石油危机中巧妙



渡过的 70 年代形成了鲜明对比。

灰色的模式中，就相关概率对大约 300 位有识之士进行了咨询，答案的平均值为 21.9%。另外还可以参照玫瑰色或者现状延续的模式，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。电影剧本写作法是美国的蓝道有限公司开发的一种预测未来发展的方法，它不是以数字而是根据剧情来描述，可用来作为制定方针的参考。这种方法可变因素很多，可根据变化进行调节，是适合于预测的方法之一。

❖ 另辟途径

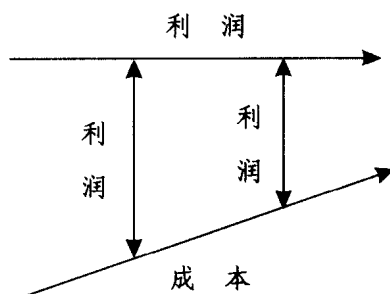


图 1 收支不平衡

目前企业的经营状况处于一种收支不平衡的状态，没有一家企业例外。日本是世界第一的过度竞争的国家。过度竞争使企业的销售额不但没有如人所愿地增长，相反，随着人力成本增加，以及能源和原材料费用的上涨，销售额反而减少了。这



样一来，企业如果还按照原有的生产方式和销售方法经营的话，无论怎样努力，利润还是会逐年减少，甚至为零。

企业即使推出具有吸引力的新产品也不能从根本上改变这种格局，那些销售额不断上升，看上去在赚钱的行业也同样如此。很多企业一看到新产品好像很赚钱，便一窝蜂似的涌入，结果，具有成长性的市场从一开始就进入了过度竞争的状况，经营亏本的企业便越来越多。

企业还要提高工资待遇、分配利润，或者是为将来的投资做准备，如果利润没有增长，这一切就无法实现。企业要生存就要面对如何提高销售额、如何降低成本的问题；企业的胜败和生死存亡取决于企业在内部进行怎样的努力。

如何提高销售额？如何降低成本？沿用以前的工作方式是行不通的，只有寻求与以往所不同的方法，而且推行这种方法并产生利润。如果采取不同的销售方法、不同的研究和设计方式、不同的生产方法、不同的办公管理方法、不同的在库管理方法、不同的人员分配方法，再安排不同的企业日程，也许就能产生新的利润。

企业内部各种业务创新和改善的重要性是以前所无法相比的。作为公司员工，首先要比以前更快捷、更经济、更轻松地完成自己所担当的工作，要具备改进工作效率、提高工作质量的能力。

虽然重大的改革应该在企业的经营者和管理者领导之下进行，但是诸多问题的产生是来自企业内部和外部环境的变动而引起的连锁反应，而最先对变化的征兆有所察觉的恰恰是企业