

日本公司 人才培养百法

主 编 刘茂俭
副主编 仲肇芳
祝业精

RI BEN GONG SI
REN CAI
PEI XUN BAI FA

日本公司人才 培训百法

附录：日本公司经营之道

主 编 刘茂俭

副主编 仲肇芳 祝业精

中国和平出版社



2 022 9361 4

日本公司人才培养百法

刘茂俭 主编

中国和平出版社

(北京东城豆腐池胡同9号)

新华书店北京发行所发行 北师大印刷厂印刷 787×1092 1/32

5.75印张 1990年5月第1版 1990年5月第1次印刷 定价: 2.50元

ISBN7-80037-357-6/G·207

前 言

台湾《经济日报》1989年花费近5个月时间连载了《日本公司人才培养百法》。日本公司的职工教育内容十分广泛，既要培训职工具有敬业乐群精神，使之心存顾客意识、品质意识、成本意识，不断提高工作效率和产品质量，又要教育职工讲求礼仪，甚至包括学会打电话也是培训内容之一。日本公司职工教育内容，对我国大中小型各类企业和公司，乃至众多个体经营者均不无启迪。

新华通讯社主任编辑刘茂俭，和兰州港台经济咨询服务中心总经理仲肇芳，将台湾《经济日报》这组连载材料汇编成册，奉献给我国大陆工商等界广大读者，希望能对我国大陆的职工教育有所裨益。

本书还附录了台湾《经济日报》转载的《日本公司经营之道》一书。此书的作者大多是日本各主要公司的中级管理人员，他们曾在两年内集会20余次，研讨修订此书内容。

全书共有五章：（1）日本管理的基本原则，（2）日本的管理制度，（3）日本公司的策略，（4）日本的雇用惯例与劳资关系，（5）日本的管理环境。每一章都包含若干条目，其中关于管理制度的一章包含30个条目，内容广泛详细。

这本书较系统地介绍了日本企业管理措施和经营策略，这些措施和策略对于我国企业界和商界人士不无启迪。

新华通讯社主任编辑刘茂俭，和中国第一汽车制造厂驻京办事处主任祝业精，根据台湾《经济日报》的连载，将此材料汇编成册，奉献给我国大陆企业界和商界人士，希望能有助于诸君在竞赛之中立于不败之地。

本书选用各篇，除对个别文字略做技术性改动，以及一些译名订正和数字改用阿拉伯字外，其他悉仍其旧。谨此说明。

本书的编印出版，得到海口中国南大电子实业公司总经理董保国先生、兰州港台经济咨询服务中心、中国第一汽车制造厂驻京办事处及薛云辉先生、刘君玮小姐的大力协助，在此表示衷心感谢。

目 录

1.培训敬业乐群精神.....	(1)
2.一板一眼向上司做报告.....	(2)
3.养成记备忘录习惯.....	(3)
4.约会须准时.....	(4)
5.请假外出 交待清楚.....	(5)
6.公私要分明.....	(6)
7.工作场所保持整洁.....	(7)
8.依循工作流程.....	(8)
9.做事有先后顺序.....	(9)
10.工作进行的步骤.....	(10)
11.要有问题意识.....	(11)
12.要有顾客意识.....	(12)
13.心存成本意识.....	(13)
14.心存品质意识.....	(14)
15.文书报告要周全.....	(15)
16.把握文书主旨.....	(16)
17.简洁清晰书写报告.....	(17)
18.对外书信不可出错.....	(18)
19.文书须妥善保管处理.....	(19)
20.机密文件不可外泄.....	(20)
21.谨慎处理机密文书.....	(20)

22.养成良好的机器操作习惯.....	(21)
23.学会使用OA机器	(22)
24.商用文书有标准格式.....	(23)
25.善加利用传真机.....	(24)
26.磁碟片的保养.....	(25)
27.正确使用影印机.....	(25)
28.活用鱼骨图.....	(26)
29.以巴瑞特图解决问题.....	(27)
30.会议的类型.....	(28)
31.开会有规矩.....	(29)
32.员工必须了解公司.....	(30)
33.由学生意识转为社会人意识.....	(30)
34.实践公司的经营方针.....	(31)
35.积极参与品质管制圈活动.....	(32)
36.新进人员要服从分配.....	(33)
37.提出改善意见.....	(34)
38.自我申报制.....	(35)
39.生产力是效率指标.....	(36)
40.根据表现接受奖惩.....	(37)
41.虚心参加新进员工训练.....	(38)
42.向资深同仁学习.....	(39)
43.工作场所要有朝气.....	(40)
44.公开场合勿伤和气.....	(40)
45.学会调适工作倦怠症.....	(41)
46.失败不足惧.....	(42)
47.遇事找同仁商量.....	(43)
48.培养表达能力.....	(43)

49. 有时脸皮不妨厚一点.....	(44)
50. 休闲不能误了工作.....	(45)
51. 要积极乐观.....	(46)
52. 尽量参加交谊活动.....	(46)
53. 过失不可一犯再犯.....	(47)
54. 虚心接受批评.....	(47)
55. 坦率真诚 择善实行.....	(48)
56. 设定人生目标.....	(49)
57. 有问题找同事商量.....	(49)
58. 发挥长处 改进短处.....	(50)
59. 从打招呼做起.....	(50)
60. 进出要招呼.....	(51)
61. 施以礼节训练.....	(52)
62. 让自己受人欢迎.....	(53)
63. 不可随便打呵欠.....	(53)
64. 喜怒勿形于色.....	(54)
65. 人要衣装.....	(55)
66. 提早五分钟.....	(55)
67. 上班时间内不做私事.....	(56)
68. 瘾君子自重.....	(57)
69. 先学会整理桌椅.....	(58)
70. 服装要得体.....	(58)
71. 勿随意离开座位.....	(59)
72. 交换名片.....	(60)
73. 刻印章备用.....	(61)
74. 说话要得体.....	(61)
75. 要多用敬语.....	(62)

76.留意商用敬语.....	(62)
77.要懂得电话礼节.....	(63)
78.多多练习基本用语.....	(64)
79.避免讲错话.....	(64)
80.接电话的礼貌.....	(65)
81.诚恳听取抱怨电话.....	(66)
82.记录电话内容.....	(66)
83.电话内容要简明.....	(67)
84.训练电话应对能力.....	(68)
85.正确的电话用语.....	(68)
86.应对要得体.....	(69)
87.应对进退可以演练.....	(70)
88.做好会客准备.....	(70)
89.以笑脸对待不速之客.....	(71)
90.欢迎来访客人.....	(72)
91.不可怠慢访客.....	(72)
92.为访客奉茶.....	(73)
93.善待访客.....	(74)
94.送走访客.....	(75)
95.不可为访问对象带来困扰.....	(76)
96.拜访客户要留下好印象.....	(76)
97.外出拜访应落落大方.....	(77)
98.洽谈要有诚意.....	(78)
99.要切实履约.....	(79)

附一、日本公司经营之道.....(80)

编者言

第一章 日本管理的基本原则(81)

(1) 大家来出主意.....(81)

(2) 劳工与资方间的信赖.....(82)

(3) 变动的日本管理.....(83)

第二章 日本的管理制度.....(84)

(甲) 高层管理的职员.....(86)

(1) 董事会议.....(88)

(2) 各分支机构及分销商会议.....(89)

(3) 高层全面品质管制会议.....(89)

(4) 所属及关系企业的总经理会议.....(90)

(5) 与主要金融机构会议.....(90)

(6) 本业界的总经理会议.....(90)

(7) 班级聚会.....(91)

(乙) 中层管理的要务.....(91)

(1) 中层管理的要务.....(92)

(2) 中级人员的能力要求.....(93)

(3) 课长的业务活动.....(96)

(4) 管理哲学与资讯分享.....(98)

(5) 半正式的沟通体系.....(101)

(6) 事先协调与书面文件.....(103)

(7) 大办公室.....(105)

(8) 工作轮调.....(107)

(9) 挑战与因应.....(109)

(10) 运用现场智慧的小集团活动.....(111)

第三章	日本公司的策略	(115)
	(1) 增长导向.....	(116)
	(2) 着重生产技术.....	(117)
	(3) 渐进作法.....	(120)
	(4) 播种以备急变.....	(121)
	(5) 关注人力资源.....	(122)
	(6) 依赖间接财源的财务政策.....	(124)
第四章	日本的雇用惯例与 劳资关系	(125)
	(1) 终身雇用及资深制度.....	(125)
	(2) 依据生活所需的薪资制度.....	(129)
	(3) 适于公司的工会活动.....	(131)
	(4) 合作的劳资关系.....	(136)
第五章	日本的管理环境	(138)
	(1) 日本的轮廓.....	(138)
	(2) 日本人及日本经济.....	(140)
	附二、青年创业七要诀	(146)

1. 培训敬业乐群精神

与日本工商界有过接触的人士，一定目睹过日本人做事总流露出一副精神抖擞、一丝不苟的认真模样，而且与顾客应对，也是那么亲切有礼，给人感受颇为舒畅。

他们这种敬业乐群的做事态度，其实也不是与生具来，而是经过各公司加以培育训练出来的。

有关日本企业如何栽培其员工，使他们成为具有一流气质的上班族，其做法值得经营管理者以及刚步出校门的人士学习。

日本员工对公司的指示或命令，要以迅速无误的态度来接受。一般说来，员工必须做到正确地听懂公司所下的指示，在接受指示时，应该留意以下八点：

(1) 被上司叫到时，要马上回答“是”，而且立刻准备纸张和笔记，朝上司的位子移动。

(2) 笔直地站在上司位子前方约一步的左侧。

(3) 边听指示，边记下“5W2H”重点、数字、专有名词，人名等尤其要弄清楚。

(4) 应好好理解指示，并不光是听(hear)，还要用心地倾听下来(listen)。

(5) 有疑问或不懂之处，应该在上司指示完后才发问。

(6) 复述上司的指示——为防听错或未充分了解，而

必须如此做。在重复指示内容时，须将“5W2H”说清楚，特别是交货期，更应该弄清楚。

(7) 如果员工的工作和时间无法配合，不能自行调整，应该向上司报告。要知道，轻易做出承诺是失败的根源。

(8) 直属上司以外的主管做出指示后，应该向自己的直属上司报告，让他了解。这样做，是为了避免工作流程出现混乱。

〔编者注：“5W2H”之中的“5W”是：when、where、who、why、what，即：何时、何地、何人、何因、何事；“2H”是：How、How Much，即：如何、多少。〕

2. 一板一眼向上司做报告

要成为一个颇受上司信赖的商场战将，必备条件为“确切掌握住工作之最重要的地方”，因此，一板一眼地将工作结果和问题等转达给上司知晓，是获取上司信赖的捷径。基于此，员工向上司做报告时，原则上应该是及早以简洁、正确的内容，直接陈述下去。

其次，有关报告的作法，要注意以下几点：

(1) 员工直接向下达指示命令的上司做报告，如果是通过他人代转的报告，就不能称之为报告了。

(2) 选择适当时机，忠实地报告。

(3) 依据如下的顺序做报告，即“结论”→“理由”→“经过”。而且应该顺着“5W2H”，做正确、简洁的陈述。

(4) 将事实和意见区分清楚，报告时，先将事实一五一十说完之后，再把自己的意见、感想等，做简要的说明。

(5) 如果报告的内容很复杂，应附上适切的资料，使上司更易理解。

(6) 员工可依报告内容的紧急性、难易度、重要性，决定是用口头或书面做报告。一般说来，口头报告是在很紧急或内容极为简单的情况下采用的；而文书报告则用在复杂的内容、须保存记录的内容，或定期性的报告。

至于报告的种类，可分为中间报告和结果报告两种。前者是工作进展到某一程度，或者是不知将遭遇到什么后果所做的报告，而后者则是待工作结束后才提出的报告。

总之，员工向上司做报告时，并不光说好的一面，或只陈述完成任务，还应该报告没有办法做好或发生困难的地方。如果问题发生，应该及早报告，以防事态扩大。

3. 养成记备忘录习惯

一个称职的员工在进公司上班后，应该养成记备忘录的习惯，特别是新进人员。

带了笔记本之后，应该记些什么事呢？

(1) 如果出席会议的话，应该记下会议上交谈之事、所决定的事情，以及被指示的事项等。

(二) 在一个小单位里，若有商谈、小型会议的话，也要将所谈的内容记录下来。

(三) 被上司呼叫的时候，要带记事本去，把指示、联络的内容写下。

(四) 为了工作而外出，或访问老顾客之际，应将客户所交待之事记下。

(五) 有他家公司的某人到公司拜访时，把与该人谈话的内容简单地写下。

(六) 看报纸时，也将记事本放在旁边，随时记下与工作有关之事。

随时记下备忘，除日后用得着外，对以后写营业日记、业务日记，也有很大的便利。

至于写备忘录时，不可忘记“5 W 2H”，这里所谓的“5W”，是指When、Where、Who、Why、What；而“2H”，则是指How、How Much而言。

4. 约会须准时

约会准时，是做生意的基本要件。

一个没有时间感的人，做起生意会让人没有信任感，所以，一个人脱离学生时代踏入社会，成为企业界的一分子之后，就应该自觉地要求自己遵守工作场所的规律及依照约定时间行事。

首先来谈谈每天的上班时间。原则上员工上班比公司所规定的时间早到五分钟左右，利用这短短的几分钟，使自己的心情稳定下来，准备迎接一天工作的挑战。

当心情安定后，坐到自己的座位上，就应先检视、确认当天的行事安排，特别是有关会议、访客，或与他家公司的联络等事宜，不可忘了所约定的时间。

至于收工的准备时间，应该在规定的下班时间之后为宜。

下班时，应该做好的事情有：

- (1) 将桌上整理好才能走。
- (2) 将重要文件放在所规定的保管处。
- (3) 确认一下第二天的业务。

(4) 第二天要外出办事或出差的话，应该先向上司报告，并在黑板上写明自己要去的地点。

(5) 最后一个离开办公室的人，应该依据检查一览表 (Check List)，对电灯、瓦斯、各种机械的电源、钥匙等，一一确实检查后才能走。

此外，无法准时上班时，若是在前一天就知道，应该事先向上司报告，以取得谅解若是突然发生，最好在上班之前就打电话给上司或同仁知晓；若一大早发生紧急事故，则可打电话到上司家里及早报告。

5. 请假外出 交待清楚

日本员工有事需请假或外出办事时，还是须秉持平日认真上班的态度，做清楚的交代。

有关请假方面应注意的事项有：

(1) 最好考量工作的忙碌状况，事前获上司谅解后再请假。

(2) 如果突然有紧急事情发生而不能上班，一大早就知道，宜直接向上司住家联络，否则起码也要在上班前，与上司或同事联络。

(3) 若要请长假时，应将自己的联络地点告知上司。

至于上班时要外出办公，也应注意以下几点：

(1) 即使上司已经知道，然而在外出时，还是要向上司报告一下，并将去的地方，预定回公司的时刻等，在黑板上写明，必要时也要向同事交代一声比较好。

(2) 外出时，最好半天打一次电话回公司联络。

(3) 预定行程有变更时，一定要打电话与公司联络，并请同事将预留于黑板上的事宜重新写过。如返回公司时，转往其他公司拜访，或中途取消外出洽公……等都应重新留言。

这样交代清楚的作法，可使公司内的同事，在接到来访客或电话时，能够有所应对，不至于落得人家一问而三不知，徒增外人对公司产生不良的印象。

6. 公私要分明

公私不能够分明的上班族，在工商社会中将被认为是一个失格的人。所以，一个企业人的自觉，必须从做一个公私分明的人开始。

在公私分明的范畴里，应留意以下几点：

(1) 不可以私自外出。最好利用休息时间去办私人的事，绝对不可在办公时间偷偷出去。如果万不得已，则应向上司报告，获得许可后才能外出。

(2) 若有朋友等突然因私事来拜访时，也应该委婉地向友人说明，上班时间不可洽谈私事，最好等休息时间或下班后再谈。

(3) 不可擅自在办公室打私人电话。员工应该在休息