

人与企业的未来

〔日〕阿部实著
王雪村译
鸿评校

国际文丛

72.9
3



人材こそ企業存続の条件

——経営戦略と人材育成——

根据产业能率大学出版部1986年版译

人与企业的未来

〔日〕阿部实 著

王雪村 译

鸿 评 校

*

国际文化出版公司出版

新华书店北京发行所发行

天津蓟县百花印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 4.25印张 87千字

1989年1月第一版 1989年1月第一次印刷

ISBN 7-80049-141-2 / F.17 定价：1.60元

前 言

在当前这种变化多端的环境下，采用十年一贯制的生产方法生产十年一贯制产品的公司，可以说是一个岌岌可危的公司。

企业经营环境，正面临着一个转折点。当今的时代，的确是一个变革的时代。

变革的时代，是充满竞争与淘汰、差距鲜明的时代，是强者繁荣、弱者消亡的两极分化的时代。

有许多企业，因不能适应产业结构的变化和技术革新的发展而停滞不前。企业倒闭屡有发生，并非由于经济形势和金融形势的周期性的变化，而是因为不适应产业结构所致。

在经济景气形势下的大量破产和企业大型化，也是差距扩大、两极分化的特征之一。纵观最近大量企业破产的共同原因，一是“由于缺乏人才造成经营的不稳定”，另一个是“应变措施不当”。而这种应变措施的不当，质言之，也是由于缺乏人才而导致经营能力的削弱。“企业继续存在的条件”不可或缺的是确保人才和培养人才。

目前企业正在力求弃旧图新，不断前进，有时改变经营形态。对于以前一直予以肯定和承认下来的做法或现状，持疑问态度，试图从另外的角度加以重新认识。这一过程就是革新的开始。而且这种革新的模式，是建立新工作，开辟新领域，开创新事业，开发新市场和新的服务项目。

应该知道，有时虽然也有由于多种经营而招致破产的，

但更多的则是因为对于开辟新领域和企业体制革新的行动迟缓而造成企业衰退和凋蔽。目前，对于大多数的日本企业来说，最大的战略课题，既不是国际化问题，也不是老龄化的对策问题，也不是有效地筹措和运用资金的问题，而是开发新领域的问题。

当企业要开辟新领域、适应情况的变化维持和扩大经营成果时，首先需要得心应手的人才。客户要求有人才，企业经营者和领导者都希望获得人才，从而造就人才。

为了认清迈入新领域的道路而勇往直前，经营者的预见性和大量人才将是完成任务的巨大支柱。可以说从来没有象今天这样需要人才，而且，正是在这种动荡的时期，才是准备人才、培养人才的大好时机。

大力兴办企业，以及受此影响充实人才，二者是不可或缺的。只有这样，企业才会发展。要树立一个有理想的、富于浪漫色彩的切实可行的经营方针，能为此而奋斗的企业，才是具有魅力的企业。具有魅力的企业，会吸收和培养具有魅力的人才，通过这些人才，将会使企业成为更有魅力而不断发展的企业。这就是走所谓“扩大循环”的道路。

可以说：“今天，谁在获取优秀人才培养人才的竞争中取得胜利，谁就可以遏制他的竞争对手”。

我作为一名经营干部，而且作为一个经营的领导者，经历了经济高速增长时期和第一次石油危机后的低潮期、低速成长时期。在此期间，在实现少而精体制和进行人才的准备和培养方面，我作为世人所瞩目的帝国人造丝公司未来事业部门的领导人，对新兴事业的开发和事业的多种经营都费尽心血。

有时，为正在发展中的帝人公司药品事业奠基；有时，为创建电视影象产业的新公司而奔波。几经成功与失败。

这本书，就是根据我多年的种种亲身体会，在这种变革的时代里，以“应该如此经营”、“经营者必须如此”一类希望为核心，广泛地阐明了有关企业经营信念。

本书虽非精心整理的体裁完备的教科书或学术书籍，但是，倘能作为严峻的未来时代的经营者、管理者们实践的参考，并对这差距鲜明的时代的企业经营多少有所贡献，则不胜荣幸。

阿部 实

1985年12月

目 录

第一章 经营战略和人才培养

- 一、通向充满活力的企业经营之路…………… (1)
 - 1. 应变的措施不当…………… (1)
 - 2. 开发新事业才是战略的课题…………… (2)
 - 3. 开发新领域的注意事项…………… (3)
 - 4. 准确的信息收集与应用…………… (4)
 - 5. 少而精的五项原则…………… (5)
 - 6. 充实和确保人才…………… (5)
 - 7. 发挥卓越的领导能力…………… (6)
- 二、培养职工的企业…………… (7)
 - 1. 人才才是战斗力…………… (7)
 - 2. 育人的骨干企业…………… (10)
 - 3. 能否测定教育的成果…………… (12)
 - 4. 管理者的作用及其培养…………… (16)
 - 5. 经营者是可以培养的…………… (18)
- 三、具有魅力的企业和具有魅力的人才…………… (20)
 - 1. 优异的人事政策…………… (20)
 - 2. 实行科学经营…………… (22)
 - 3. 没落的原因…………… (23)

第二章 理想的人才与企业家精神

- 一、促进改革的管理者的作用…………… (25)
 - 1. 所谓管理者的革新作用…………… (25)

2. 未来的经济社会的展望与经营	(26)
3. 企业差距与管理者的优劣	(27)
4. 管理者的作用及其具备的功能	(28)
5. 经营战略上的双重作战与管理者	(29)
6. 提高企业素质与管理者的少而精	(30)
7. 在日本的企业经营中管理者的重要性	(31)
8. 经营骨干的陈腐化	(32)
9. 要求管理者应具备的理想形象	(33)
二、培养企业家精神	(35)
1. 面向未来的经营者	(35)
2. 不能培养事业家吗?	(36)
3. 理应采取试探的办法	(36)
4. 反应来自反对论	(38)
三、培养接班人的要点	(38)
1. 具有造就接班人的意志	(38)
2. 经营者与管理者的区别	(39)
3. 接班人是能够培养的	(41)
4. 经营是一门“艺术”	(43)
5. 能够创新的人才	(43)
6. 选择接班人的条件	(45)
四、征聘开拓型的职工	(46)
1. 重新认识理所当然的事物	(46)
2. 何谓具有创造性的职工	(47)
3. 培育企业家精神的专门机构	(48)
4. 热情与坚持同成就紧密相连	(50)
5. 利用公司内部的论文发掘开拓型职工	(52)

第三章 开发新事业的进行方法

- 一、轻率的多种经营会动摇企业的主体…………… (57)
- 二、周密地收集信息与断然停办的决心…………… (59)
- 三、开发新事业的指南…………… (61)
- 四、建立特别组织…………… (66)
- 五、创设未来事业部门…………… (67)
- 六、如何做好信息的收集和分析工作…………… (69)

第四章 保全企业生命的条件

- 一、一流经营者的条件…………… (73)
 - 1. 急流勇退…………… (73)
 - 2. 坚持革新…………… (75)
 - 3. 志在未来之士…………… (76)
 - 4. 领导者与独裁者…………… (79)
- 二、探索企业继续生存的条件…………… (80)
 - 1. 不同产业、企业的差距…………… (80)
 - 2. 恢复业绩与大量破产…………… (80)
 - 3. 大泽商会为何破产…………… (81)
 - 4. 危险的个人独断经营…………… (83)
 - 5. 培养宝贵的人才…………… (84)
- 三、企业的革新与改造…………… (84)
 - 1. 新时代的开始…………… (84)
 - 2. 进行多种经营的方法…………… (86)
 - 3. 周密准备的重要性…………… (87)
- 四、企业的繁荣与活性化…………… (87)

1. 求“稳”是下策.....	(87)
2. 大屋晋三的领导能力.....	(88)
3. 发挥职工的才能.....	(91)
五、对中小企业的建议	(91)
1. 中小企业与大企业的优缺点对比.....	(91)
2. 中小企业的行动指南.....	(93)

第五章 自我磨练

——实业家与知识更新——

一、贯彻专家意识	(95)
1. 两家破产的例子.....	(95)
2. 培养人才需要热情.....	(95)
3. 培养专家的场所.....	(96)
4. 创造培养专家的环境和机构.....	(97)
二、提高信息的灵敏度	(97)
1. 大量的印刷品.....	(97)
2. 在上班的电车中.....	(98)
3. 不能只听顺耳的信息.....	(99)
三、调动人	(99)
1. 刘备与孔明.....	(99)
2. 调动人的体会.....	(100)
3. 同工会干部的谈判.....	(100)
4. 推动力来自人际关系.....	(101)
四、锻炼说服的技巧	(102)
1. 恰当的说明或报告.....	(102)
2. 迪斯累里的故事.....	(102)

3. 无用的言辞·····	(103)
4. 了解对方·····	(104)
五、培养人才·····	(104)
1. 大批的“公司内失业者”·····	(104)
2. 找不到“适当人才”·····	(105)
3. 有效地使用人才胜于裁员·····	(105)
4. 宝贵的财产·····	(106)
六、保持健康才能做好工作·····	(107)
1. 赌博与饮酒·····	(107)
2. 空气健康法·····	(108)
3. 四十岁后决胜负·····	(108)
七、身边必携的书·····	(109)
1. 奥斯本·····	(109)
2. 卡内基·····	(110)
八、珍惜时间·····	(111)
1. 重新认识人们平等拥有的“时间”·····	(111)
2. 由于“使用方法”的不同，效率和成果也 大有差异·····	(111)
3. 集中在黄金时刻做完工作·····	(113)
九、我所接受的在职培训·····	(113)
1. 担任未来事业部领导期间是一个锻炼的关键·· 时期·····	(113)
2. 名著对我的教育·····	(115)
十、对老龄化社会的精神准备·····	(117)
1. 老龄化与企业的对应措施·····	(117)
2. 如何认识老龄者的作用·····	(120)

第一章

经营战略和人才培养

一、通向充满活力的企业经营之路

1. 应变的措施不当

企业经营的环境，正面临着一个转折点。这就是变革的时代。

变革的时代，是充满竞争与淘汰、差距鲜明的时代，是强者繁荣、弱者消亡的两极分化的时代。

当经济繁荣、蒸蒸日上时，就是在这种真正好转的形势之中，仍不断出现企业倒闭。1984年一年中的企业倒闭数量高达20841起，创历史的最高记录。

有很多企业，由于不能适应产业结构的变化和技术革新而停滞不前。企业的大量破产，并非由于经济形势或金融形势的周期性的变化，而多因不适应结构变化所致。

那么，在这种激烈变动的形势下，能使企业幸存并繁荣起来的条件是什么呢？

这时，探索一下破产企业的实际情况和原因，并不是徒劳无益的。已故企业家原安三郎曾说：“盈利一千万元的信息，并不值得参考，而亏损一百万元的信息，却大有参考价值”。紧紧抓住破产企业作为反面教员，也会有助于探索自

己企业的幸存和发展的条件。

倒闭的主要原因有三：个人独自经营，缺少主要往来银行和对于环境的应变措施不当。在这三项主要原因中，首先值得注目的是“应变措施不当”以及企业“缺少活力”。

在当前这种激烈变动的时期，经营当然也必须改革。关于这方面，有若干可供掌握的“要点”、“关键”、“着眼点”。当确切地认识它掌握它，以实现具有活力的经营时，那么，应该以哪一点作为重点，应该去完成哪一方面的课题呢？

2. 开发新事业才是战略的课题

今天，企业需要弃旧图新，不断地改变面貌。对于以前一直予以肯定的作法是否得当，持疑问态度，试图从另外的角度加以重新认识。

这一过程即革新的开始。并且，企业的革新模式是建立新工作，开发新产品、新商品、新事业、新市场和新的服务项目。

在这种变革的形势下，那种以同一的生产方式，生产十年一贯制的产品的公司，应当说是一家风险很大的公司。

因此，目前多种经营战略势在必行，这也是必须认真对待的一项经营战略。虽然也有时由于多种经营而引起企业倒闭，但是，应该知道，那大多是因为开发新的领域和企业体制改革的行动迟缓，致使许多企业陷于衰退凋蔽。

当前，对于大多数的日本企业来说，最大的战略课题，既不是国际化问题，也不是高龄化问题，也不是有效地筹措和运用资金的问题，而是开发新事业的问题。

3. 开发新领域的注意事项

我曾作为当时引人注目的、被称为“向未来挑战的经营战略机动队”的帝国人造丝公司“未来事业部门”的领导，对开发新兴事业和多种经营费尽了心血，也几经成功与失败。回顾当时的体验，对于开发新领域必须特别注意的基本事项，列举如下。

第一，企业，尤其是企业领导者，要有开发新领域的热情，尽管现时的社会风尚仍有“不要轻率从事”的传统观念。也有这样情况：在既无预见性，又无计划性的状态下，只是唯恐落后才开展多种经营，好不容易刚刚完成初步投资，而自己向往从事的整个工作领域却已走下坡路。就是在繁荣一时的房地产及旅游部门的新兴事业中，也多半在这方面有着痛苦的教训。

提起开发新事业，似乎很诱人，但这是进入未曾涉足的领域，也有一定的冒险性。一旦方向错误，就关系到经营全局的命运。

其次，必须注意的是，确切地掌握本公司现有的经营资源、人力、物力、财力、技术等等，要在充分了解本身实力的情况下开发新事业。

第三，在“执意追求”的同时，也不要忘记“果断停步”，要具有转变经营战略的能力。如果一条道路跑到黑，不顾时代的潮流和环境的变迁，一直固执己见而不能自拔，看不见弱点或陷阱，洞察变化的能力减弱，进行盲目冒进的投资，有时则会因此而导致企业倒闭。推进新事业的热情固然十分重要，但有时要有放弃或转换的决心。为了使企业繁荣，不仅要有锲而不舍的执著，也需要有果敢止步的勇气。

必须注意，决不可持“情人眼里出西施”的态度。

注意和追求“革新、前进”，能赋予企业经营以理想与浪漫色彩以及活力，这一点必须时刻铭记在心。

4. 准确的信息收集与应用

掌握准确的信息是实行革新时必须重视的问题，是采取合理的手段、准确起步的先决条件。

发生难以预料的情况，是变革时代的特征。现在，信息尤其起着巨大的作用，这就要求对信息的收集持以积极的态度。由于经营管理的领导者对待信息的态度不同，致使企业的经营效果产生差距。收集必要的信息和以此为基础而进行的正确判断，是企业成功的前提。发生石油危机时，平时坚持收集和分析信息的企业，就能正确判断而采取了相应的措施。即使在变革时期销售额持续增长的企业，也特别重视信息。

从信息的角度深入了解新近的技术成就，同时抱着强烈的探索精神，来收集和运用信息，是企业成功必备的条件。企业倒闭大多起因于缺乏信息。缺少资金和人才以及信息不灵，是中小企业的共同弱点。只有掌握必要的信息，才能作出准确的判断。试问，平素是否准确无误地收集和整理了有关信息并据以处理问题，同时将这种想法贯彻到整个企业呢？

经营管理的领导者偶尔也需要反躬自问：“是否别人只向你询问选择出来的得意的信息？”“是否做到了对一些直言或逆耳的信息也能乐于广泛下达，造成一种经营风气呢？”

要积极热情地把外部的有关单位如银行、有关的大企业及其它贸易厂商等，也作为信息来源而加以有效利用，也是

非常需要的。

5. 少而精的五项原则

这里把问题集中在人的方面来探讨一下。多数企业的现状是，一方面是人员过剩，同时，又是人才缺乏，即所谓“人员过剩下的人才缺乏”。这就要求回答减少“人员”增加“人才”这一二律背反的要求，应该注重实现“少而精”的原则。为了实现这一原则，经营管理干部应注意的要点有五：

(1) 少则精。

要具有少则精的坚强信念，人多反而误事。

(2) 减少整个公司的工作量，增加每个人的工作量。

首先要撤消陈旧无效的部署或工作，减少会议。同时增加每个人的任务与工作定额。

(3) 精减机构。

机构本来具有增生能力，倘若置之不顾，就会上下左右膨胀起来。绝不因人设职，坚决实行量才录用。取消无用的科室。

(4) 注意创造培养人才的环境。

建立一个能表现个人才干、有意义的工作环境，锐意开发“育人”的经营环境和能力。

(5) 注意使办公自动化、工厂自动化（运用机器人）、标准化和手册化。

通过反复实践上述五项原则，将可实现少而精的原则。

6. 充实和确保人才

企业将通过什么办法获得人才呢？有如下三种办法：

(1) 发现和挖掘本公司内部的人才。

(2) 培养。

(3) 从外部调入。

如果企业只注重稳定，维持现状，满足于这种状况，也许并不需要努力充实人才。尽管如此，在这种毫无网罗人才热情的企业里，不要多久，也会出现人员士气消沉，现有人才能力下降，优秀人才外流等现象。何况试图革新前进、有时试图改行的企业，经常需要努力充实和搜罗优秀人才，从新的角度重新配备人才，精心挖掘、培养、调入人才，而焕发新的热情。这也是整顿机构的一个重要条件。

7. 发挥卓越的领导能力

谈到领导能力问题是一个老而又新的问题。而所谓现代经营中的领导，体现在启发职工“为企业服务的热情”，使组织的力量集中于一定的方向，一个目标。促使职工振奋起来，鼓舞和激励他们的干劲和热情，使他们经常处于一种激动状态。这就是卓越的领导者。

为此，必须明确提出既富于理想又切实可行的经营方针和目标，并使之贯彻至基层组织，使大家都能理解。

那么，一个卓越的领导者、卓越的经营管理者应具备的条件有三：

首先是自我牺牲。就是说对企业经营有献身精神，对部下能以身作则。

其次是富有魅力。能令人言听计从，提高士气，博得信赖，悉心相随。领导者的魅力在这里起了巨大的作用。还需要具有逻辑性与人情味。

今后的企业经营面临着一种“变革与不确凿”即前景不清的环境。恰如在浓雾中航行一样，需要一个可靠的舵手。他不仅仅是求得一致意见或进行协调，当需要表示“不同意”时，也能不顾周围的反对，满怀信心断然表示“不同意”，

坚持贯彻始终。要做到这一点，经营管理者就需要有实力和坚持不懈地学习。同时，还必须平易近人，热情对待部下，具有令人感动的人情味。

第三，要成为卓越的领导者应知“用人之道”。要使职工完成既定的生产指标，向提示的革新措施挑战，并向工会说明公司的实际情况，使之与企业通力合作，减少浪费，有效率地完成生产任务。所有这些都属用人之道。

为了调动职工的积极性，应经常注意以下三点：一是了解对方，因人施教；二是经常接触，开诚相见，一贯信任。要经常会晤、交谈，取得信任；三是掌握说服人的能力。该批评时就批评，该教育时就教育。但是，必须知道进行批评时也有“批评的方法”，进行教育时有“教育的方法”，做到“有效的批评”，也是说服人的艺术的一种修养。

二、培养职工的企业

1. 人才才是战斗力

(1) 培养人才的经营环境

在企业工作的职工，大都希望自己或多或少有所成长，当然他们各自都在努力。

但是，企业为避免经营危机，或为企业的成长发展增加本领或实力，必须热心培养人才，希望整个公司里有那样一种热气腾腾的环境。

植物具有自生能力，鲜艳的花朵，味美的果实，则需要好水、空气、阳光和沃土，有时还要施肥。

维持现状满足现状的企业，不会那么热心于发挥职工的