

企业 起死 回生术

(日) 佐藤贞治 著

黎志荣 译

谢联发 叶泽深 校

人民交通出版社

私の会社蘇生術

佐藤貞治 著

ダイヤモンド社1980年8月版

企业起死回生術

〔日〕 佐藤貞治 著

黎志荣 译

谢联发 叶泽深 校

人民交通出版社出版发行

(北京和平里东街10号)

各地新华书店经销

人民交通出版社印刷厂印刷

开本: 787×1092 $\frac{1}{32}$ 印张: 3-625 字数: 75千

1990年7月 第1版

1990年7月 第1版 第1次印刷

印数: 0001—4,000册 定价: 2.35元

内 容 提 要

本书是以领导艺术理论和群体力学为基础，在企业经营体制改革中获得成功的宝贵的实例报告。

作者佐藤贞治是日本住金海运公司的经理。原公司在组织机构、经营管理上相当混乱，企业濒于倒闭的边缘。佐藤先生任经理后，通过组织机构改革，调动广大员工的积极性和培养重用人才等一系列措施，在一年内便把企业资本提高了2~3倍，几年之后该公司便成为该企业集团中最先进的公司之一，并获得日本运输大臣的奖赏。

该书可供我国所有企业的管理人员学习和借鉴。

《企业起死回生术》是以领导艺术理论和群体力学为科学基础，在企业经营体制改革中获得成功的宝贵的实例报告。

能在整个社会不景气的年代里渡过困难的企业，必然是职员为了完成企业的指标，自觉发挥各自的作用，主动参与计划行动的企业。相反，如果一个企业仍然以经验主义搞经营，是难以生存的。本书证实了新的行为科学、人际关系科学的必然趋势，是80年代中小企业管理的指南。

日本大阪大学教授、文学博士：三隅二不二

作者佐藤贞治是住友金属株式会社的子公司——住金海运公司的经理。该公司以加速信息化促进企业发展，曾荣获日本运输大臣的奖赏，是该企业集团中最先进、最出色的公司之一。如今那兴旺发达的景象，实令了解该公司初期底蕴的人大为震惊。

佐藤以主动精神、参与计划经营为纲，鼓舞职工的干劲，同时使该公司脱胎换骨，体制焕然一新。

该书是佐藤苦心经营，亲自实践的经验实录，的确是企业经营必备手册，特此向企业家广泛推荐。

日本住友金属株式会社董事长：日向方齐

原著前言

企业在任何时候都要力争繁荣。

所有的经营管理人员都对此担负着重大职责。

如何才能胜任这一职责呢？

松下幸之助先生提倡“水库式经营”，意思是要使一切事业绰有余裕。

资金要象水库里的水那样满满地储蓄着。以备经济不景气时之用。这当然十分保险，谁都希望如此。

但这只有松下先生才能办到。一般公司虽然希望如此，但不一定能做到。必须另找良策，那么良策又是什么呢？

当然首先要有先见之明，有应变的准备，但说来容易，实行起来可不那么简单。

过去的事谁都明白，但对明天的预见谁也无法百发百中。即使勉强能猜到一些也是有限的。

运气有好有坏。如果运气任凭天定，也可能碰上产业倒闭的恶运。靠老天赐好运还不如掌握时机，尽快采取适应时宜的对策。

但是，一个企业由许多人组成，果真所有的人都能成为一个整体为公司积极行动吗？

比如在10个人里，其中有2个人赞成，有2个人反对，其余的6个人是随大流的，这是社会上一般现象。如何对待那6个人？即60%的人的问题。这就是领导水平问题。若能

照领导的意图，发动起80%的人，该企业才能算是安稳。

本书着重于讨论领导艺术问题。

在19年前，也就是1965年（昭和40年），我被委派在组织混乱到无法收拾的老大难公司担任领导。该公司就是住金海运公司的前身。

在总公司的支援下，该公司艰辛地苟延残喘着，不用说，当时的经营情况就是每月入不敷出。后来是怎样消灭赤字，一年间便把资本提高到2~3倍，并将公司改造成现在这样具有合理化组织的企业呢？

本书是为把我公司在改革过程中的事例提供给存在着同样苦恼的人们作参考并为征求读者诸君高见而写的。

最初，我根据外国的一个启示，提心吊胆地试着干。其间，由于ZD运动（ZD是ZERO DEFECT的缩写，意思是无差错，和质量管理中所讲的“差错为零”、“无废品”的意思是一样的。）的机会，不断听到学者和经营顾问的演讲，于是把学到的东西应用到我公司中去。

经过多年的努力，坚持体制改革，也可能还不够完善，但现在总算出现了近乎理想的面貌。

企业经营和领导意图是复杂多变的，没有什么绝对完美的东西。领导艺术在于要根据情况进行分析，不能简单从事。更不能机械不变，最关键的是至少要分清主流和支流。

我就是把自认为是主流理论——以设想应用到实际的经营中去，结果多次以黑字（消灭赤字）而摆脱了企业不景气的状况。

因为我不是学者，对于理论的严密性缺乏自信。不过我自信自己能适应现实。尽管行业种类、营业情况不同，但培

养人材、组织发动职工和领导艺术是基本相同的。

因此，我深信以往这些经验对于那些尽快为改变他们自己企业面貌，而日夜奋战的人们是会有帮助的。

佐藤贞治

目 录

原著前言	1
第一章 消灭赤字	1
第一节 罕见的烂摊子	1
第二节 从厕所看公司的兴衰	3
第三节 使濒死的公司起死回生	3
第四节 获取职工们的信赖	7
第五节 一个人的能力是有限的	8
第二章 小小建议见成效	11
第一节 改革建议目的何在	11
第二节 没有效果的建议也有用	13
第三节 书面建议的好处	14
第四节 增加改革建议的数量	15
第五节 建议增多的秘诀	16
第六节 3 亿资本的公司 1 年的收入可达 10 亿之多	18
第三章 精简 20% 以上职员还减少了工时	21
第一节 骄傲使人落后	21
第二节 各科的通力合作惊动了顾问	22
第三节 组织观念对改革的作用	24
第四章 减少事故发生的办法	26
第一节 为何成了 ZD 狂?	26
第二节 ZD 生存的土壤	29

第三节	充分利用ZD	30
第四节	管理人员是迷途羔羊	32
第五节	根治现场的谎言	35
第六节	如何使ZD收到更大效果	36
第五章	有效的教育	38
第一节	不惜钱财办教育	38
第二节	管理技术还是专业技术	40
第三节	3年内营业额增长了1倍	42
第四节	真搞OJT吗?	44
第五节	说OJT落后,那是撒谎	48
第六章	让大家参加经营管理	51
第一节	什么是管理能力	51
第二节	为了成为企业界的一流公司	56
第三节	让全体职员参加经营管理	60
第四节	不厌其烦地实行IE	63
第五节	主要领导要多与群众交谈	67
第六节	领导要广泛听取汇报	69
第七章	真正有效的领导理论(PM理论)	71
第一节	什么类型的监督人员最理想	71
第二节	公开我的领导类型	75
第三节	从困难之处开刀	76
第四节	现场大变样	82
第五节	联合利害相反的公司去达到目标	88
第八章	实践各种理论后得出的结果	94
第一节	想到就干和有信心再干的差别	94
第二节	光考虑士气是不明智的	95
第三节	这样的公司业绩好	97

原著后记.....	100
住金海运公司简历表.....	101
参考资料.....	103
译者的话.....	106

第一章 消灭赤字

第一节 罕见的烂摊子

商情象波涛汹涌的大海，变化无常。

1965年的夏天，我当上了住金海运公司负责人。赴任至今，曾多次遇上不景气。然而，住金海运公司在13年间，从未出现过赤字。

从营业额上看，1975年比1965年增加了8.7倍。其最大原因是优越的营运环境。假如什么交易都做不成，那就必然会出现赤字。

我公司与其他公司一样，每年加薪。各种成本也在逐年上升。现在也仍然和往年一样，向社会发出警告：“今年是危险年，危机年”，以此祈望大家作好对策。

可是，打开帐本一看，任何时候都是黑字（盈利），结果是杞人忧天。这不正是伊索寓言中所说的“狼来了”吗？因为大家明白只要公司上下团结一心，每个职工认真做好各自应作的工作，便可避免赤字的出现。

为什么每次的合理化建议能取得成功呢？这是因为职工们能积极响应领导的号召，严肃认真、积极努力地进行改革的缘故。

我公司并不是一开始就那么好的。我赴任时，情况糟透了。

每月都是赤字，大有大难临头之势，到了即将无可挽救

的地步。

更令人苦恼的是公司的状况和职工们的态度。办公室所处环境差，常被分把厚的淡黑色的灰尘覆盖着，稍呆片刻，手和衣服就会乌黑。

办公室破损的桌椅无人修理，就那样依旧使用，空酒瓶和饭馆送面来的碗混在一起，零乱地滚堆在房间的角落里。

地板上到处是烟头，不知怎么搞的，桌面上放着烟灰缸却几乎没有烟头。

职工的出勤也是一塌糊涂，迟到、早退成了家常便饭。有的职员中午喝醉酒，甚至乘船跌到海里。因为人手不足，有些职员连续3天通宵达旦加班，忙得筋疲力尽，躺在办公室的长椅上睡着了。

上下班时，相互见面不打招呼，平时对左右的同事也毫不理睬。

职工们的干劲低落到了最低点。

新任领导的我，被职工们那种冷漠无情、死气沉沉的脸孔包围着。每当看到他们那深深怀疑的目光时，心情暗自难受。

业务有关方面的评论也是令人失望的。远洋船舶的装卸作业十分差劲，听说臭名甚至远扬到了美国休斯顿。有时，对国内船舶的货物不能及时交货，推说下雨无法卸货，但一调查，当日天气晴朗。

不知有多少次被有业务来往的单位叱责说：“你们简直成了狐群狗党，专门撒谎的公司”。

从未听到过总公司和海关等政府机关对我公司的表扬。

这烂摊子终于发生了变化，究竟是怎样变好的呢？

第二节 从厕所看公司的兴衰

厕所脏得出奇，烟头满地，旧报纸乱扔，鞋底泥和煤烟混在一块沾得地板乌黑一片。公共厕所也没这么脏。

厕所包给别人打扫，两天扫一次，但总搞不干净。后来只好找专人负责，每天打扫两次以上，这才逐渐清洁起来。厕所一旦干净，谁也不想象过去那样任意弄脏它。现在厕所很干净，就是自己不慎把垃圾或纸屑掉在地上，也会一声不响地把它拾起来。

听说住友金属的日向董事长任经理时，每次巡视工厂必到厕所一看。大家都知道他是一位著名的经理。

日本效率协会的砚贝宪一先生在讲话中也提到过厕所。有一次他被派出检查某公司时，在经理室见不到经理，进去喊了一声，却从厕所里传出了回答。经理走出来说：“刚才在打扫厕所。为了减少职员，自己打扫自己用的厕所”。据说这个公司是个兴旺发达的公司。

还有，前索尼（SONY）厚木工厂的厂长小林茂先生也留下了有关厕所有名的谈话：到处厕所都一样，有人常在厕所里乱写乱画，使负责厕所清洁卫生的女工很为难，只好在厕所内贴上字条，请大家注意。字条上写着：“这里是我们公司的重要场所，请不要弄脏它。”这样才制止了乱写乱画的现象。厕所是体现公司面貌的一个方面，一定要加以重视。

第三节 使濒死的公司起死回生

厕所虽然干净了，但仅此是不够的。看到公司当时的情况

况，每天心里就不禁难过。日思夜想也找不到解决问题的办法。

有一次，我无意中读了一本著名的书。书名是《帕金森的法则》。其中有论述企业机制患病的部分。

书中谈到患病的第一期和第二期仍可医治，但到了第三期就无药可救了。其症状记述如下：

“……疾病到了第三期，领导人已说不出公司的效率比其他单位怎样了。（中略）食堂停止开饭，各人带三明治来吃；办公桌上撒满了面包屑；告示上仍贴着4年前的音乐会海报；窗门破烂的地方用纸张贴着，电气开关克嗤克嗤地响着；天花板上的白灰脱落；墙壁沾满污点；厕所里的水哗哗直流。”

这个公司不正是如此吗？

帕金森先生还断言，到了第三期症状的公司，已病入膏肓无从下手。若想东山再起，必须改变名号，迁移地址，重新招聘职员，一切从头开始。甚至说到连建筑物也毁掉。

我觉得万事皆休了。来公司之前，总公司各方面的人士想了许多办法，力图改变其面貌，然而未能成功。如今，凭我单枪匹马，恐怕也难能为力了。

我曾带着辞职申请去见总公司负责人，阐明公司已崩溃得不成样子，是否由总公司直接抓。

可是，总公司的领导拒绝了我的请求，把辞职报告退回给我说：“话不能象你说得那么简单吧，不管怎样，先干起来再说”。

我每天绞尽脑汁，这想那想，忽然想起美国某钢铁公司电脑化的实施过程来。

其做法是：在实行电脑化计划的某一阶段，以厂长的名

义召集全体有关人员开会。在会上介绍计划的内容，充分听取大家的意见。这样做虽然费点工夫，可是，这样干下来，在实施的过程中事情就会顺利进行。

我受到了启发，并决定按此去尝试。

首先，决定倾听全体职员的意见。

决定发征询意见卡。为了慎重起见，曾征求过人事科长的意见。他非常冷淡地说：“那恐怕行不通吧。”接着又说：“过去也曾给各人发过征询意见卡，但提意见的人仅只一部分，得不到什么结果。如再征集不起来，反而使这种坏风气更加根深蒂固，不是更糟了吗？”

然而，对我来说，再也想不到其他办法，于是决定采用征求意见。

我向全体职员宣布：“本人6月22日上任以来，为能与大家一道轻松愉快地工作，我考虑了很久，想直接请教诸位，如何使金泉海运公司（住友金属海运公司的前身）成为出色的公司？！什么意见都行，请写在卡片上，按照卡片中地址寄给我，以便参考采纳。”

最后我又补充道：“以不记名方式，各位的意见除我之外，不让别人知道”。

当时的职员人数，包括100多名海员，大约有380人。其中224人写了意见，36人寄回了空白卡。

我把意见整理后，向各位作了答复。

我以回答各位意见为题，作了下述回复：

“1965年7月5日我向诸位发出了征询意见卡，现有224人寄回了严肃认真的意见。为了感谢诸位对公司的热爱，现在由我向大家作一一回答。”

第一，我用数字告诉大家所提意见的大概情况。第二，

谈谈本人对意见的看法。

“在意见和希望中有需要花钱与不需要花钱的项目。无需花钱的即可着手去做，但须经过较长时间的努力方能实现。不能急于求成，要有毅力，请大家给我一定的时间。要花钱的项目，因为目前的赤字而不能马上实行，待努力消灭赤字后再干。”

此时，我有了明确的思想。我参阅了前任领导的致词和讲话，发现没有落实行动、内容空洞，体现不出“言必行、行必果”之意。这样，职工们自然不会产生信任感。

务必反其道而行之。既然采用征询意见卡，一定要有反馈，一定要表明自己今后要实行的态度。就这样下了决心。

回答征询意见的概要如下：

提到需要人和、协力、合作。但现在我们公司没有做到这一点的有45项；

对领导提意见（压制下层、不果断、无指示、软弱无能、逃避责任）的有28项；

希望有假期休养、联欢会、亲睦旅行等的有19项；

希望加薪的有17项；

不服公司领导对总公司领导顾虑重重及盲从的有17项；

希望公司有独立性和自豪感的有16项；

希望提供机会与上司对话的有14项；

希望有保健设施的有12项；

提出要确立车间规章的有12项；

反映对外服务态度不好的有12项；

指出各科、室之间联系、协作不好，组织涣散的有12项；

要求指挥、命令明确及坚决遵照执行的有10项；