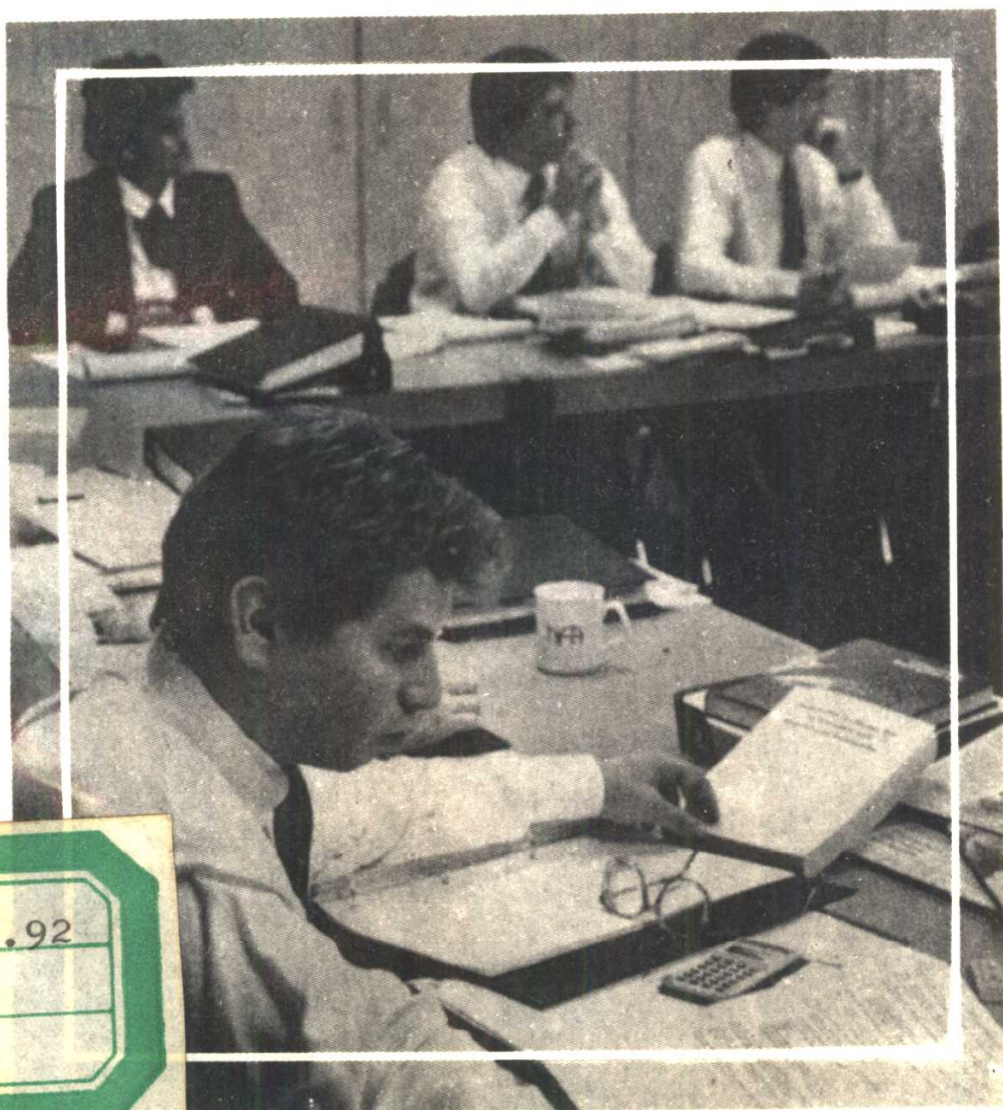


□ 企业人最佳经营实务用书

中小企业人才对策8要诀

□ [日]酒井正敬 著 李蕾蕾 译

□ 中国经济出版社



272.92

2

2

企业人最佳经营实务用书

中小企业人才对策 8 要诀

〔日〕酒井正敬 著

李 蕾 蕾 译

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

内 容 提 要

人才问题是企业兴衰成败的关键，日本经济的飞速发展，主要原因之一是重视人才。本书作者针对日本中小企业所面临的种种人才难题，提出具体的解决对策，从经营管理、人员素质、福利措施、业余生活、人才培养等方面加以探讨，对企业的经营管理者来说，颇有参考价值。

随着我国市场经济的日益完善和发展，中小企业的人才竞争将日趋激烈，企业家们应未雨绸缪。书中所讲的问题和对策尽管是针对日本中小企业的，但这些问题是我国中小企业已经面临的或即将面临的，因此我们要好好研究和借鉴这些对策。

责任编辑：毛增余（电话：8319287）

封面设计：侯 明

中小企业人才对策 8 要诀

〔日〕酒井正敬 著

李蕾蕾 译

中国经济出版社出版发行

（北京市百万庄北街 3 号）

（邮政编码：100037）

各地新华书店经销

北京地质局印刷厂印刷

787×1096 毫米 1/32 4.875 印张 84.5 千字

1993 年 1 月第 1 版 1993 年 1 月第 1 次印刷

印数：00,001-10000

ISBN 7-5017-2013-4/F·1361

定价：3.00 元

版权所有·侵权必究

译 者 的 话

我初到日本时，感受很深的是，日本很多公司规模都很小。但时间一长，了解深入了，发现这些公司虽小，却颇有活力。正是这些不起眼的小公司，在日本的经济生活中发挥着巨大的作用。近来，日本社会严重的人手不足问题不断地冲击着这些中小企业，有不少企业在激烈的竞争中倒闭。因此，如何在严酷的竞争中生存下去，首要的一个问题是解决人手不足问题。

本书作者酒井正敬先生长期从事企业的经营管理的指导工作，对日本中小企业的弊病作了深入研究。这部著作大量生动的事实，剖析了日本中小企业人手不足的现状，并中肯地提出了解决的对策，启发读者了解中小企业经营成功的秘诀。

日本中小企业目前所面临的问题，中国的企业还没有完全遇到，但是，如何吸引更多的人才，发挥他们的聪明才智，本书也将对中国的中小企业的经营管理者有所启发。“他山之石，可以攻玉。”

我在日本，一边做工一边读书，曾到过好几家公司打工。在这些公司中，我最喜欢的是一家居酒屋。店长上田纯一先生今年43岁，但看起来象30才出

头。他爱好广泛，音乐、摩托、旅游、英语等。性格乐观开朗，在他的带领下，店里上上下下都很愉快轻松。年轻人有苦恼都向他诉说，他象朋友一样去开导他们。店里的料理长林浩二先生则不同，为人很认真，对工作一丝不苟。如果谁在工作上出现错误，他瞪起眼睛，象要吃掉你一样。但过后绝不再揪住不放。他们团结在一起，要求全店人员工作上要全力以赴，不能有丝毫懈怠，下班后，大家一起去喝茶，唱卡拉OK。这家居酒屋越办越兴旺。这个事实也印证了本书的观点。

本书译成中文，是我第一次试笔。在翻译中得到日本京都大学名誉教授、立命馆大学教授竹内实先生的悉心指导。本书作者酒井正敬先生和出版社的前嶋孟、伊藤邦子先生出于对中国人民的友谊，无偿提供出版权。在此我表示衷心感谢。本书翻译上如有错误，均由译者负责。我还要感谢中国经济出版社的领导和编辑，由于他们的热心支持，才使本书得以同读者见面。

李蕾蕾

1992年6月25日夜于日本京都

中 文 版 序

《中小企业人才对策8要诀》(原名《日本中小企业人才对策》)由中国经济出版社出版中文版,我十分高兴。

本书是针对日本中小企业人手不足现象所写的指导性的书。

我所依据的原则是:在招工时用尽浑身解数,使出各种办法,不如使自身成为一个好公司,这样,人才自然而然就会汇集来。

如果只是招工时采用各种手段,说尽甜言蜜语,而当年轻人一旦进入公司,发现公司本身并不好,马上会想:“我受骗了。”接着就会辞职。

我的经营指导方针是:“不一定做大企业,而要努力做优良的中小企业。”公司规模大,并不值得骄傲,值得骄傲的是公司自身优秀。

日本有句话是“企业决定于人”。具体说,企业的兴旺发达,取决于经理、干部和一般职工的素质。

最重要的是经理(人),经理无能,公司必然要倒闭。其次,干部(民)也很重要,而一般职工(众)也必须是有能力,勤恳向上。

人、民、众,这三者团结一心,奋力工作,才是

企业兴旺发达的根本。

我的研究所是指导人、民、众三和的，所以叫“三和研究所”。

本书的中文译本是由李蕾蕾完成的。她是立命馆大学经营学部的学生，在学习和打工之余，翻译了这本书，是很可佳的。李蕾蕾在谈到她毕业后回国工作时，眼中闪着光，这是现今日本青年人难以见到的激情、对未来的憧憬和追求的勇气，可以看出她是一位优秀的女性。

竹内实教授对本书的翻译给予了指导，在此表示由衷的谢意。

对中国经济出版社的各位工作人员表示衷心感谢。

本书如果能对中国的企业界有所裨益，我将十分荣幸。

酒井正敬

平成四年盛夏

序 言

“企业的存亡决定于人、财、物”，这已是众所周知的老生常谈。但是，现在应该改为：“企业的存亡决定于人、民、众。”这是由于现今的日本充满了财与物，而人手却十分短缺。

在企业中，人才可分为以下几类：

- 人才（指拥有特殊才能的人）
- 凡才（指一般的人）
- 庸才（指才能低劣的人）

而现在人手不足已经到了不论哪种人都很缺乏的程度。比如餐饮业，有的工作并不需要什么专长，只要会刷碗就行，或者只要会端盘子就行，可是就连这类的人手也都凑不齐。

人手不足问题已经成了社会的慢性病，不少行业都在喊叫人手不足。

事实显示，人手不足现在不过初露端倪。据统计，1992年18岁的人口是205万，从1993年开始，平均每年将递减75000人左右。到2008年，18岁人口仅有120万左右。这个数字绝对准确，因为2008年满18岁的人，是1990年出生的，统计资料表明总共是123万人。今后日本也绝不会出现出生率

038890

大幅度上升的可能。因此，青年劳动力不足，今后只能愈来愈恶化。可以说 21 世纪的日本企业界，将会被人手不足的问题严重困扰。正因如此，近来许多大企业在招收应届毕业生时都很下力气。1990 年大学毕业生约 50% 的男生、30% 的女生被上市企业采用。这就更加使中小企业招收应届毕业生变得困难了。

“招收应届毕业生不能舍不得花钱。”中小企业招工时花费 3000 多万日元已是司空见惯的了。花了这么多钱，能招到五六个人已是相当不错的了，有的企业连一个人也没招到，人事部长被经理臭骂一顿“炒了鱿鱼”。现在真是“招工费暴涨”，各个企业招工的手段花样翻新。招工人事部长把好话说尽，等到上班干起来时，发现都是空头支票，不到 3 个月不少人就辞职了。于是出现了“大量招工 = 大量辞职”的情况，这样的公司其前途是黄牌警告。而一些中小企业出现了“少量招工 = 全体辞职”的情况，其前途也不美妙。因此，必须重新研究招工的手段，从而使自己的公司成为“人才不愿辞职的公司”、“人才稳定的公司”、“人才汇集的公司”。

到 2000 年，上市公司将达 5000 家左右，所以应届毕业生即使全部被这些大企业招用，也不为奇。那时，上市企业的金字招牌似乎更亮了。但是，到了那个时候，企业的价值将不取决于规模的大小，而在于人们的价值观的变化。同大而差的公司分道扬镳，纷

纷涌向小而好的公司的局面肯定会出现。

那么，什么是好公司的标准呢？唯才是举，重视权威，工作轻松，待遇丰厚，每年休假 120 天以上，其中有三三次是连续 10 天的假期，不使一个人闲置，公司里上上下下空气明朗。我认为，一个好的公司，其内部空气是否明朗是一个必不可少的条件。

如果一个企业能成为这样的好公司，即使是中小企业，也会从人手不足的困境中摆脱出来。拙著列举了一些事例来说明好公司的情况，倘若能使读者特别是中小企业的经营者们有所启迪，那将是笔者莫大的幸福。

在此谨向为拙作提供材料的企业表示衷心的感谢！

1991 年 7 月

目 录

译者的话	(1)
中文版序	(3)
序 言	(5)
一.如何面对青年劳动力“冰河时代”的来临	(1)
1、怎样确保中小企业的人才	(1)
2、年轻人意识的转变	(7)
二.树立“人—民—众”三和的经营思想	(12)
1、企业的盛衰决定于“人”(经理)	(12)
2、企业的盛衰取决于“民”(干部)	
和“众”(一般职员)	(16)
三.正确的经营思想可以促进社会的繁荣	(22)
1、经营者性格开朗为佳	(22)
2、企业经营管理要重视的问题	(27)
四.大型企业、中小企业如何扬长避短	(35)
1、大型企业并非可以高枕无忧	(35)
2、中小企业也不能掉以轻心	(40)
五.良好公司的必备条件	(45)
1、创立良好公司的途径	(45)
2、“工资、休假、福利措施”是稳定	
人才的三件法宝	(51)

3、中小企业今后经营上的课题	(55)
六.中小企业应做好的 6 件事	(60)
1、企业越是发展,越要重视人才	(60)
2、保持灵活的管理体制	(64)
3、企业经营要闯新路子	(69)
4、要有自己的特色	(74)
5、如何建立“三乐公司”	(80)
6、保持公司内部沟通渠道畅通, 倾听职工的心声	(87)
七.善于使用女性的公司会发展	(93)
1、开发女性劳动力市场	(93)
2、职业女性在这样的公司能够安心	(97)
八.采用老年人才	(104)
1、老年劳动力是有效的王牌	(104)
2、建设“活得有劲、干得有劲, 过得有劲”的企业	(106)
附录一、皮克尔论中小企业经营者的能力 和企业成功的关系	(110)
附录二、普弗夫对中小企业的长期展望	(116)
附录三、豪兰德关于中小企业将来的结论	(125)
附录四、盖尔布雷斯的中小企业理论	(131)
附录五、证实中小企业将来性的两种意见	(134)
附录六、末松玄六关于中小企业的生存依据	(137)

一、如何面对青年劳动力 “冰河时代”的来临

1、怎样确保中小企业的人才

(1) 1992 年：18 岁人口惊人激减

被称为“平成盛世”^①的经济发展的势头现在还在继续，人手不足被企业界视为理所当然的事情。

“只要人手够，工作有的是”，“人手不足，何时解决？”企业的经营者们怨声载道。对这些企业来说，最迫切的问题莫过于青年劳动力不足了。

1990 年 6 月，厚生省的《1989 年人口动态统计概况》公布，使企业界对青年劳动力不足问题的严重程度更加感到不安。

“1989 年平均一名女性生 1.57 个孩子。”

新闻界对此大事宣传。

①平成盛世：平成是日本明仁天皇的年号，1990年明仁天皇即位，改年号为平成元年。由于经济发展，被称为“平成盛世”。

表 1-1

出生率的变化

	出生(千人)	死亡人口 (‰)	自然增加 人口(‰)	女性 1 人平均 生育数(人)
1965	1823.6	7.1	11.4	2.14
1966	1360.9	6.8	7.0	1.58
1967	1935.6	6.8	12.7	2.23
1968	1871.8	6.8	11.8	2.13
1969	1889.8	6.8	11.7	2.13
1970	1934.2	6.9	11.8	2.13
1971	2000.9	6.6	12.6	2.16
1972	2038.6	6.5	12.8	2.14
1973	2091.9	6.6	12.8	2.14
1974	2029.9	6.5	12.1	2.05
1975	1901.4	6.3	10.8	1.91
1976	1832.6	6.3	10.0	1.85
1977	1755.1	6.1	9.4	1.80
1978	1708.6	6.1	8.8	1.79
1979	1642.5	6.0	8.3	1.77
1980	1576.8	6.2	7.3	1.75
1981	1529.4	6.1	6.9	1.74
1982	1515.3	6.0	6.8	1.77
1983	1508.6	6.2	6.5	1.80
1984	1489.7	6.2	6.3	1.81
1985	1431.5	6.3	5.6	1.76
1986	1382.9	6.2	5.2	1.72
1987	1346.6	6.2	4.9	1.69
1988	1314.0	6.5	4.3	1.66
1989	1246.7	6.4	3.7	1.57
1990	1221.7	—	—	1.53

国民和政府对于保证企业的劳动力和制订退休金制度这两个问题的危机感形成高潮。

翌年，1991年6月，厚生省又公布了“1990年平均一名女性生1.53个孩子”的结论，又一次把国民和政府的危机意识推向顶峰。

根据现在所公认的就业年龄为高中毕业的18岁来计算，那么，18岁的人口动态，不能不使企业的经营者们感到恐慌。

请看，1991年，18岁人口为209万，1992年为203万，依此类推，2000年，18岁人口为151万，2008年为120万。这并非一般的经济预测，在国际经济的变化波动中有时会出现截然相反的局面。这是铁板钉钉的事实，18岁人口在减少，这个预测是绝不会出现相反的变化了的，因为出生数字已经表示出来了。

“现在18岁的青年劳动力有200万左右，人手不足还如此严重，将来可怎么得了？”企业家们一个个忧心忡忡。我在演讲时，就曾目睹过不少这样黯然神伤的企业经营者，尤其是中小企业的经营者。我写本书的目的，就是试图使他们的表情能变得开朗起来。因此，本书主要论述企业的人才的采用、稳定并发挥其才干，从而使企业繁荣兴旺。

关于目前人口减少的原因我再说一点：

据厚生省分析，第一个原因是，现在的育龄期妇女减少，因为她们恰好是第一次出生高峰和第二次出

生高峰的中间低谷出生的，也就是说，是上一代出生率减少时期出生的女性。

第二个原因，结婚女性减少，同时，晚婚也是一个很大的原因。女性的高学历化，就业机会增加，经济能力提高，具有一定经济地位以“女强人”自居的女性，择偶自然十分严格。

另外，随着地价上涨而出现的住房困难，由于重视学历而加重教育费用，再加上“老大难”问题——男人工作时间过长而无法分担家务等等，也是导致女性生育降低的原因。

诸如此类的问题，有的可以逐渐解决，有的则无法解决。但无论如何，对企业的经营者来讲，目前迫在眉睫的问题是，拿出青年劳动力锐减的对策来。

(2) 2000 年：高中毕业生就业人数将变为零

前文已谈过，18 岁是就业的适合年龄，但是，上大学或专科学校，也是这个年龄。1990 年，全国高中毕业生约 200 万人。这 200 万人中，上大学和短期大学的是 73 万人（占 36.5%），进专科学校、补习学校和继承家业的为 75 万人（占 37.5%），直接就业的为 52 万人（占 26%）。

由此可见，高中毕业就直接就业的人数仅占 $1/4$ 。这种趋势将会更严重，依此推算，2000 年，高中毕业直接就业的将变为零。

一对夫妻只生一个或两个孩子，当然他们希望自己的孩子能有较高的学历。子女少，经济负担也就可

以承受。现在社会上流行女性择偶的“三高”标准，即“高个子、高收入、高学历”。由这样的女性来养育的孩子，追求高学历也是必然的了。

因此，高中毕业直接就业势必大量减少，这对企业界是一个严酷的现实。

据东京劳动局的调查，1991年，东京都的高中毕业生人数为149000人，其中志愿直接就业的是1180人，仅占总数的0.79%。

看到这个百分比，中小企业的经营者们作何感想？

位于东京松木区的一家老字号面包房的门口，贴出一张近似悲鸣的招工广告：

“招聘正式职工、临时工，工资等遇高，资历不限。”

(3) 2000年：应届大学毕业生将被上市企业全部录用

1991年，大学毕业生有72%进入上市企业。

这对中小企业来说，是个相当严酷的事实。

东京证券交易所中的上市企业共有2000家左右，粗略统计，这2000家上市企业就抢走了近一半的大学毕业生。

这种局面今后如何发展呢？

根据我的推测，今后上市企业对大学毕业生的招聘绝不会放松，只会是50%、60%、70%……的直线上升，直到2000年，达到100%。