

经营管理之道

〔日〕土光敏夫 著

北京大学出版社



经营管理之道

〔日〕 土光敏夫 著

张惠民 译

北京大学出版社

经 营 管 理 之 道

北京大学出版社出版

(北京大学校内)

新华书店北京发行所发行

中国科学技术情报研究所印刷厂印刷

787×1092毫米 40开本 3.75印张 90千字

1982年12月第一版 1984年 3月第二次印刷

印数 22,001 — 60,000 册

统一书号：4209·11 定价：0.36 元

内容简介

本书是日本著名企业经营管理学家土光敏夫的自述。他结合自己多年从事企业经营管理的实际，从制订企业的规划，明确目标，应付竞争、挑选和培养管理人才、制订和执行企业的规章制度，采纳合理化建议和提高生产效率诸方面阐述企业的管理方法，同时对于如何做好企业总经理、经理等谈了他的看法。所有这些对于了解国外企业经营管理的理论和方法，提高我们的企业管理水平有一定的参考价值。

译 者 的 话

本书作者土光敏夫(1896—),是日本当代著名经营管理学家,不仅在日本,而且在世界经济界都是有一定影响的。他曾先后担任过石川岛播磨重工业公司和东芝电气公司的总经理。在其任期内,他悉心研究经营管理,大胆进行改革,终于使这两个企业摆脱困境,并逐步走上了重新发展的道路。他在这方面的一些业绩,在日本经济界被传为佳话,日本报界称他为“猛烈的经营者”、“合理化先生”和“经营之神”。土光敏夫还担任过在日本有很大影响的“经团联”会长长达六年之久,也有日本“财界总理”之称。

土光敏夫重视发展中日友好关系,是日中经济协会的现任会长,曾几度来我国访问,为促进中日友好和经济交流作出了贡献。

土光敏夫在长期的经营实践中,形成了一套独自的经营思想与方法。《企业经营管理之道》(原名:《経営の行動方針》),就是土光敏夫经营思想的部分记录和总结。

当然，作为一个资本主义国家的经营者，他的一些经营思想与方法，不可避免地有一定的局限性。

然而，“它山之石，可以攻玉”。只要我们善于学习与汲取，研究和借鉴土光敏夫和其他国外学者，经营管理者的经营管理的理论和方法，对于我们结合现代中国国情，努力提高社会主义的企业经营管理的水平，都是有益的。

译 者

一九八二年一月 北京

作 者 前 言

我来到该公司^①不久，有位助手就向我提议说，公司是否要制定一些新的方针。我当时表示说没有这个必要，并指出：在这迅速变化的时代，不应以静止的观点来看待事物；提出此类口号，反倒会阻碍接受新鲜事物。我还半开玩笑地说，如果真要提，那就得每天提出一个公司方针。没料到，助手却记住了我的话，将我在公司内外的发言作了记录整理，这就成了本书这样的文录。在公司内部，他们摘了个《首脑方针抄》，每月通过公司的报纸，向全体人员传达。

四年多时间这些文录达千余篇。为让公司职工能观其全貌，决定将文录整理汇编成册。恰好产业能率短期大学的上野一郎理事长也提出要出版这些文录。于是，我就将手边的东西选了一百条给他，遂编成了这本书。

虽说是个方针，但也只是讲了些理所当

① 指东芝公司。——译者

然的话。在公司内部，勉强适用，至于是否拿得出手，心里却没有把握。我自信在热爱人及相信人方面，我还是不亚于他人的，这个文录，若对他人有些裨益，将不胜荣幸。

土光敏夫

目 录

- 1 让一切都充满活力…………… (1)
- 2 职工要三倍的努力, 负责人则
应十倍的努力…………… (2)
- 3 要记住: 负责人是吃苦的人而
不是了不起的人…………… (4)
- 4 对未来要有理想, 因为理想会
给人带来希望…………… (5)
- 5 为了使经营充满活力, 负责人
必须制定规划, 明确目标…………… (6)
- 6 共同的价值观将职工们联系在
一起——这就是理想的企业形象… (7)
- 7 考虑问题应超越国境, 要破除
局限于日本、~~六角~~的~~观念~~…………… (8)
- 8 当今理想的职工形象是那些
“能向变化挑战的人”…………… (9)
- 9 组织, 它是一个~~组织中心~~同心圆,
不是一个有上下台阶的座席…………… (11)
- 10 比如何改革组织更重要的是如
何使组织活动起来。这件事的
关键, 则在于每个人…………… (12)
- 11 流水不腐。要用挑战、应战的
活动来振奋组织…………… (13)

- 12 真正有活力的组织，是内部相互信赖的组织…………… (14)
- 13 为了真正做到相互信赖，首先要努力使自己成为“可以信赖的人”，不要一味要求对方信赖自己…………… (15)
- 14 “与我无关”、“让别人去管吧”这两句话，对组织最为有害…………… (17)
- 15 公司首脑应将全部职权委让给部下，把全部责任留给自己…… (18)
- 16 对于上级的职权委让，下级应以恪尽职守的态度来响应…………… (19)
- 17 要充分行使职权，因为责任就意味着全部行使职权…………… (21)
- 18 要权威，不要权力…………… (22)
- 19 即令没有职权也为他人服务，那才是最可贵的…………… (23)
- 20 要排除影响互通信息的电离层，还要注意问题是否就出在自己身上…………… (24)
- 21 照本宣科地说什么“总经理指示说……”是没有用的，各级人员应自己先消化后再向下传达… (25)
- 22 一见面就应该交流情况。即使在走廊上打个照面，也能进行

- 内容相当于一页文件的联系…… (27)
- 23 要密切地互通情报，使下级与
上级同样地了解情况…… (28)
- 24 开会要提倡争论，提倡各抒己
见，提倡全体发言，提倡不超
过一小时，提倡站着开…… (29)
- 25 要重视规章制度，但发现有
不妥之处时，也要有勇气改革它… (30)
- 26 要善于发现问题、提出问题。
如果没有问题，组织就会僵化… (31)
- 27 不要害怕矛盾，要脚踏实地的
去解决问题。即使人很聪明，
如果逃避问题与矛盾，也会使
组织无所作为…… (32)
- 28 “看”，发现不了问题；“观
察”，才能抓住问题…… (33)
- 29 决断，最终取决于勇气。负责
干部要具有勇气…… (34)
- 30 身体力行比思考更重要，在实
践中会产生有生命力的设想…… (35)
- 31 计划一旦制定，就要排除万难
去实现它，这也是造就人才
的过程…… (36)
- 32 不要回避危险，不要害怕
失败…… (37)

- 33 要消除“不可能”、“勉强”、“困难”等先入为主的观念，因为对问题的态度是具有决定性的…………… (38)
- 34 决定要办的事，要以执着的信念一抓到底。问题常常不在于缺乏能力而在于缺乏这种执着的信念…………… (39)
- 35 即使只能得六十分也要速办速决。决断就是要不失时机。该决定时不决定是最大的失策…………… (41)
- 36 使成功成为下一个成功的跳板，让失败成为今后成功的根基…………… (42)
- 37 不要取得成果后才汇报，因为及时汇报也有助于取得成果…………… (43)
- 38 人越早担负重任，进步也就越大。在工作安排上，要实行重任主义…………… (44)
- 39 工作的报酬是工作。让大家从事这样的工作吧…………… (45)
- 40 在用人上，要一视同仁，不应论资排辈…………… (46)
- 41 人们往往不是有这个能力才担负这个职务，而是担任了这个职务才发挥了能力…………… (48)

- 42 要使人们经常感到人手不够，
不这样，就锻炼不出人才…………… (49)
- 43 人的能力并无大的差异，有差
异的，是人的“根性”…………… (50)
- 44 看人要看长处，不可光看
短处…………… (51)
- 45 对人的评价要有发展眼光，因
为人是可以变好的…………… (52)
- 46 不应由某个上级的评定来左右
一个人的一生…………… (53)
- 47 对有能力下级抓住不放的人，
只能认为是无能的上级…… (54)
- 48 上司如总占着原位就培养不了
部下。为了培养下级，应随时
准备让出现在的位置…………… (55)
- 49 管理者，先管理好你自己！这
样做，也就减少了管理部下的
必要性…………… (56)
- 50 在向下级提出要求时，自己先
要好好领会。自己领会得还不
深却想让下级很好理解，那是
不可能的…………… (57)
- 51 领导干部应去掉权力意识，对
下级要以诚相待…………… (58)
- 52 对部下要保持接触，经常谈

- 心。因为，每天清晨得到精心
浇灌的盆景才长得最好…………… (59)
- 53 对上级，也应该发挥你的领导
能力…………… (60)
- 54 不仅要给下级以激励，对同事
和上级，也应这样做…………… (61)
- 55 领导干部应该常到 现 场 去 走
走，只有经常走动，才能了
解下情…………… (62)
- 56 上级应为下级服务，处、室要
为现场服务…………… (63)
- 57 部下学习的是上级的行动。上
级对工作全力以赴的实际行动，
是对下级最好的教育…………… (64)
- 58 该表扬就得表扬，该批评就得
批评。既不表扬也不批评，那
是最要不得的…………… (65)
- 59 要培养专家 还要给专家职务、
树立权威…………… (66)
- 60 现场的事交现场办，必须大力
提拔现场出身的实际工作人员
到负责岗位上来…………… (67)
- 61 女职工的内心也是想好好干
一番的。要善于引导她们。这
个责任，则在男职工方面…………… (68)

- 62 教育，只是给人提供了一个机会。至于如何利用这个机会，则全看本人的努力了…………… (70)
- 63 技术人员应该学习行政事务，行政事务人员应该学习技术…… (71)
- 64 只有将口子开得大，才能将洞子挖得深…………… (72)
- 65 要相互切磋琢磨，就象杉树林中的一棵棵树木那样，由于互相矫正而长得挺拔笔直…………… (73)
- 66 公司全体人员都要好好领会“系统”这个概念…………… (74)
- 67 管理者要领会系统思想，一切都要按系统来打交道…………… (75)
- 68 到现在为止，只是抓了提高“能率”，今后的课题是如何提高“效率”…………… 76
- 69 在搞合理化时，要先考虑省略，再考虑改善…………… (77)
- 70 让人做适合人做的工作吧。此才需要机器的…………… (78)
- 71 降低成本，这不光是生产方面的课题，今后，先要从营业方面做起…………… (79)
- 72 要经常想一下：“是否还有别

- 的更好的办法？”还要和其他
部门通力合作…………… (81)
- 73 要从依赖文件的事务堆中摆脱
出来。因为，文件堆积再多，也
不等于实际工作成果…………… (83)
- 74 如果实际成绩远远超过了预
算，那么，这就反映了这个负
责人在制定预算上缺乏见识…… (85)
- 75 技术开发工作，应从紧紧追赶
转向自主创新…………… (86)
- 76 研究所应该挂上十年后的日历… (87)
- 77 营业负责人应到第一线去…………… (88)
- 78 经销部门光善于经销并不算有
能耐，还应不断地向技术制造
部门提出新产品建议…………… (89)
- 79 总部不应使第一线有后顾之
忧，一切都要为了第一线取得
战果…………… (90)
- 80 推销部门要懂得本公司产品的
长处，要去掉那种看到短处甚
于看到长处的偏向…………… (91)
- 81 光着眼于低工资，公司是繁荣
不起来的…………… (92)
- 82 不是“工资的提高应在于生产
提高的范围内”，而是“生产

的提高应该超过工资的提高”…………… (93)

83 生产者与使用者总是有利害对立的。能否积极地处理这种对立，取决于能否找到共同语言…………… (94)

84 知而不行，等于不知；干而无成，等于没干…………… (95)

85 撑杆跳的横杆总是要不断往上升的。不能跳越它的人，就应尽快离开竞技场…………… (96)

86 要设身处地为对方着想。只有这样，才会有正确的行动…………… (97)

87 人们不会由于你的说教而行动。如果你身体力行了，人们就会行动起来…………… (98)

88 不要文过饰非，议论事情要向前看…………… (99)

89 下事可以不知，下情不可不通…………… (100)

90 维护公司的信誉，比照顾公司人员的面子更重要…………… (101)

91 纯种赛马缺乏生活能力，田鼠却富于生活智慧…………… (102)

92 在公司内，谁也不许再说“请