

日本能率协会「管理的基本」丛书

新装版 続続こんな幹部は辞表を書け

幹部 7 つの大罪

这样的干部 辞职吧 3

不许犯的 7 大错误

最新修订版

警示干部易犯七大错误

日本企业成功管理的四大实例

干部能力建设

日本经营管理之圣 畠山芳雄

[日] 畠山芳雄

荆红艳 译

日本能率协会「管理的基本」丛书

新装版 続続こんな幹部は辞表を書け

幹部 7 つの大罪

这样的干部 辞职吧 3

不许犯的 7 大错误

最新修订版

[日] 畠山芳雄 著

荆红艳 译

图书在版编目 (CIP) 数据

这样的干部辞职吧. 3/ (日) 畠山芳雄 著; 荆红艳 译. —北京: 东方出版社, 2011
(管理的基本)

ISBN 978-7-5060-4271-0

I. ①这… II. ①畠… ②荆… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 148359 号

Sinsoban Zoku Zoku Konna Kanbu wa Jihyou wo Kake-Kanbu 7 tsu no Daizai By Yoshio Hatakeyama

Copyright © Yoshio Hatakeyama 1994

All rights reserved

Simplified Chinese translation copyright © Oriental Press. 2011

Original Japanese edition published by JMA MANAGEMENT CENTER INC.

Simplified Chinese translation rights arranged with JMA MANAGEMENT CENTER INC.

through Nishikawa Communications Co., Ltd.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2011-1229 号

这样的干部辞职吧 3

作 者: [日] 畠山芳雄

译 者: 荆红艳

责任编辑: 姬 利 吴 婕

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司

版 次: 2011 年 8 月第 1 版

印 次: 2011 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 6.375

字 数: 113 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-4271-0

定 价: 24.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

前言

多年前出版的拙作《这样的干部辞职吧》，承蒙诸位青睐，得以每年改版发行，实在是不胜荣幸。

本书出版发行至今已有十年之久，这期间行业发生了巨大的变化，干部们所处的立场自然也随之发生了转变。首先经营本身变得异常艰难，过去合格、如今却“不合格”的干部不断增加。由于标准更加严格，不合格的干部就只能被淘汰。

如今，越来越多的只有部门管理经验的人，被派往子公司或往来厂家，负责企业的经营。但是部门管理和企业经营存在本质上的区别，很多人就是由于认识不到这一点而最终导致失败。对于干部来说，这无疑是一个新的课题。



除了对退休后生活的担忧，干部由于破产导致失业，或者由于合并陷入不安定状态的可能性也不断增大。如今无论哪家公司，都不敢说“我们公司绝对没有问题”。

但是从相反的角度看，目前也正是一个体现自身价值、检验自己是否为称职干部的良机。即使失败了，只要继续努力、不断改正不足就好。如前书所述，直面从未经历过的困境，正是提高自己能力的最好机会。积极克服目前的难关，并把它当作变革自我的跳板，才是干部应持的正确态度。

本书以帮助新时代的干部重新进行自我评价、再构筑与时代相适应的全新自我为目标，如果能对在困境中奋力拼搏的诸位干部有所帮助的话，我将不胜欣慰。

另外，正篇《这样的干部辞职吧》是一本即使时代变迁也永不褪色的书，我以为本书更适合对正篇有所了解的读者阅读。

畠山芳雄

002

目录

前言 001

第一部分 干部的七大罪状

第一章 不要沦为“被养活的”

——榨取公司营养罪 **003**

“养活人的”与“被养活的” 003

必须棵棵都是摇钱树 005

利润由企业内部创造 006

奋起直追 008

第二章 严格指导下

——敷衍失职罪 **011**

职位上升，能力下降 011

自上而下的时代 013

进逆耳之言是干部的职责 015

为何不说出来？ 015

更新观念 017

冲破思想牢笼 019

即使上了年纪也不能放松 020

锻炼全体部下 022

001

025 第三章 颠覆人事制度的旧观念

——执迷高位罪

- 025 员工7 000人，干部40人
- 027 低增长率和中老龄化
- 028 人事管理者的温情主义
- 029 只要有薪金和劳动价值就可以
- 030 职衔不是赠品

033 第四章 对问题叫停

——问题拖延罪

- 033 在其位不谋其政
- 034 越是拖延越是难以解决
- 035 不想看到可怕的问题
- 037 懦弱的人是恶人
- 038 陷入困境的干部

041 第五章 要善打持久战

——三分钟热度罪

- 041 成本已经降无可降？
- 042 坚持就是胜利
- 044 看准、着手、坚持
- 045 不要为了表现自己做无用功
- 046 能否在“长期的艰苦奋斗”中取得胜利

049 第六章 要重视“小事”

——粗枝大叶罪

- 049 写错名字之后

一小时内能到达吗? 050

你把“生意伙伴”放在心上了吗? 052

“完全生产”的思想 054

培养一颗关注细节的“心” 056

第七章 掌握企业经营能力

——经营不善罪 **059**

“我是技术人员出身” 059

“经营”和“管理”不同 060

企业经营能力 061

企业要员永不退休 062

第二部分 掌握企业经营能力的方法

——特别适用于外调干部

第八章 外调干部要过四道关 **067**

积极接受 067

外调失败谈 068

并非“养老胜地” 069

行业不同，要点也不同 071

打破不同行业间的壁垒 072

我还不知道这些吗? 073

能否消除不信任感 075

外调的话会亏损1亿日元 076

人事关系迁移是原则 078

危机企业的战略 080

要慎重决断 081

- 083 人才匮乏怎么办
- 083 自觉投身于第一线
- 085 四大壁垒

087 第九章 子公司要有自己的天地

- 087 总公司迟早会衰退
- 088 要比总公司更好
- 090 不要光看总公司，要着眼于整个行业
- 091 丰田的专职责任制
- 093 依赖心理是最大的敌人
- 095 独立互惠原则
- 097 某印刷公司的实例
- 098 “乞丐”子公司
- 099 子公司不是福利机构

101 第十章 外调是创业的开始

- 101 要做中小企业的“守望者”
- 102 亏损公司的职员会产生异常心理
- 104 缩小均衡原则
- 106 要一鼓作气
- 108 重建是浓缩的体验
- 108 体验悲壮

第三部分 四大实例

113 第十一章 本田技研“A计划”揭秘

- 113 熊本计划室的创建

日本的劳务费属于固定成本	115
工厂需要好的运作者	117
“梦想”总动员	119
A00“基本要件”	121
“最差四种工作”的对策	122
工厂中的“异议并行竞争主义”	123
降低成本无捷径	124
联合企业化和机构改革	127
成本固定不变的方法	128
评论	130

第十二章 本田集团专业化经营的秘诀 135

为何让研究所独立	135
研究所的经营者共27人	137
严格区分目的和手段	140
“如果我是客户，就不买这样的车”	143
男人的以人为本主义	144
与普通工机部门的独立不同	145
输入和输出负责制	147
评论	150

第十三章 格力高公司的“瘦身术” 153

你们是否和掰棒子的猴子一样？	153
为何可以实行大精简	155
“朴实刚健”和“不屈迈进”	157
商品、广告、营业三位一体	158

- 159 彻底推行高效化的经营活动
- 162 Pocky——推动公司发展的二次动力
- 163 努力开发“独一无二”的生产设备
- 164 评论

167 第十四章 东洋建材的血泪史

- 167 血泪斑斑的十年
- 169 在6个人面前进行演说
- 171 只要真诚，就没有限制
- 174 人才移植战略
- 176 后来者居上
- 179 短期内整顿销售网
- 181 坚决进行战略调整
- 183 小鱼吃大鱼
- 185 没有做电视广告，销售额却达到了600亿日元
- 186 商社与制造厂家的理想关系
- 187 评论

第一部分 干部的七大罪状

如果要把目前干部经常遇到、亟待解决的问题一一列举的话，大致有以下七点。

第一章

不要沦为“被养活的”

——榨取公司营养罪

“养活人的”与“被养活的”

如今，无论在哪家公司，干部都会被清楚地划分为“养活人的”和“被养活的”两个阵营。

“养活人的”阵营中，干部凭借自己的创意，使销售额实际增长、新产品成功开发、人员大幅精简，又通过削减库存和半成品来减轻经济压力，并不断地开源节流。简而言之，他们是能够直接为公司创造利润的干部。

而那些“被养活的”，只不过是做一天和尚撞一天钟，既不能使销售额实际增长，也不能使成本大幅下降，也就是说他们的日常工作对公司的业绩和利润没有



任何贡献。

但这并不意味着“养活人的”一定属于生产销售部门，而“被养活的”一定在后勤行政部门，是不是“被养活的”与职位的种类没有直接联系。后勤行政部门的部长、科长中，也有锐意改革、兴利除弊的有识之士，更不乏减员增效、提高业绩的实干家。而生产销售部门的干部中，也有只是完成日常工作却不能创造任何效益，沦为不折不扣的“管理成本”的人。那么，那些成百上千的部长、科长、董事中，到底谁是“创收者”，谁是“消耗者”呢？

而你属于哪一类呢？要作出判断还是比较容易的，只需回答以下这个问题就可以知道了。

如果现在我辞了职，公司损益表上的利润是会增加，还是会减少呢？

如果因为你的辞职，公司的利润受到了影响，那你便是创收者。而一旦你辞职，能代替你的人车载斗量，公司也省下了一笔工资的开支，那么你就要有所反思了。如果因为你的辞职，公司上下的交流变得更加畅通，在前进的道路上少了一个障碍，那就意味着你只不过是“公司的包袱”罢了，这真是一场悲剧。

必须棵棵都是摇钱树

如今，各大公司都在争相淘汰那些不赢利的业务和产品。

江崎格力高（江崎 Glico）股份公司将高速增长时期的 60 种产品砍去了三分之二，使原本分散的力量变得高度集中，同时通过强化企业的生产和销售，使企业更为强大有力，保持了高收益能力和发展潜能。^①

松下电器和索尼公司曾经计划投资计算机行业，不过做到一半就毅然中止了这一计划，这在当时是轰动一时的爆炸性新闻。无独有偶，日立公司也果断放弃了进军计算机行业的计划。如表 1-1 所示，从 1967 年到 1976 年的 9 年间，先后有 9 家公司从台式机的生产中撤退出来。最后，迅速从不赢利的产业中撤退的公司收益率高，而磨磨蹭蹭优柔寡断的公司则收益率低。

表 1-1 台式机撤退厂家

公司名称	撤退时间	公司名称	撤退时间
日本哥伦比亚	1971 年	日立公司	1975 年
索尼	1973 年	无线电视工业	1975 年
服部表业	1973 年	理光	1976 年
公民事务机	1974 年	大荣	1976 年
雅西卡	1974 年		

^① 该公司的做法、理由及其成果，请参照本书第三部分第十三章。

纵观日本的经济高速增长时期，每一家公司的利润机制都大体相同，即扶植“摇钱树商品”，然后用它的巨大利润来弥补其他商品的亏损。也就是说商品良莠不齐、有赚有赔没关系，只要最后的收支合计为赢利，就万事大吉了。

但是现在，“只要整体赢利就万事大吉”的想法很可能使公司倒闭，因此必须把“必须棵棵都是摇钱树”作为管理的原则。理由之一是：那些摇钱树商品会成为红着眼睛寻找“赚钱商品”厂家的首要攻击目标，在过度竞争之下，利润就会迅速下滑，无法再弥补其他商品的亏损。因此，那种“东方不亮西方亮”的想法，必将使公司陷入全面的亏损之中。

要迅速解决亏损部分的问题，该停产的必须立即停产，同时通过调整结构来确保赢利商品的稳定，最重要的是，要一直坚持下去。在拥有子公司的整个集团中，必须做到每一种产品、每一个营业部、每一个子公司都是摇钱树。

利润由企业内部创造

公司内（集团内）的每个部门都必须赢利，就意味着管理各部门的部长、科长必须都是赢利干部。

在经济高速增长时期，由于经营环境好，销售额不