

日本现代企业管理

管理者必读

（日）山本坚词·著
应骥·译

四川教育出版社

.313.5

(川)新登字 005 号

《新版管理者訳本》著者 山本堅詞

著作権 (C) 1991 年 山本堅詞

日本語版原版発行 1991 年 財団法人社会経済生産性本部

中国版の権利は日本著作権輸出センターを經由し、山本堅詞により許諾された。

本図書は《日本の100冊翻訳の会》を通し、《財団法人東京海上各務記念財団》のえんじょによって出版された。

管理者必读

——日本现代企业管理

责任编辑:王荣川

技术设计:王凌

封面设计:全阳

四川教育出版社出版发行

地址:成都盐道街3号 邮编:610012

电话:(028) 6673457 6672690

排版:成都勤慧激光照排中心

印刷:成都新风印刷厂(成都外北九里店 邮编:610081)

版次:1998年3月第1版 1998年3月第1次印刷

规格:787×1092毫米 1/32 印张6 插页2 字数110千

印数:1-1000册

书号:ISBN7-5408-3156-1/F·2

定价:5.20元

本书若出现印装质量问题,请与工厂调换

前言

在 21 世纪即将到来的今天，一个企业若不大力推行经营革新，其存在与发展必将是一句空话。

在划时代的重大变革中，企业面对各种变化的挑战，必须在精心安排与策划营销战略的同时，大力谋求新技术开发、新产品研制和市场开拓，改革经营，调整机构，推行企业经营结构上的全面革新。

面对这一态势，作为当代企业经营核心的管理者，肩负着极其重要的使命。本书写作的目的，就是为阐明现代企业经营管理者立场与作用，并对其基本任务作必要的归纳。

企业管理者今后的基本任务，首先是在激烈变化的经营环境中，重视并率先推行本企业的经营管理革新。

制定为适应经营环境变化的发展战略、技术革新战略、产品及市场开发战略等营销战略，是企业领导的首要任务。这个任务必须有管理者的积极配合和参与才能达成，因而也就成为管理者的首要任务。况且在具体探讨经营战略时，经营系统的调整、改革，业务的不断更新等一系列推进经营革新的工作，都必须由管理者带头承担。

管理者的第二个基本任务是推动经营革新的具体活动。为此，管理者应该成为这一活动的主体，为各个工作岗位或组织集团制订目标，通过集体的行动去争取预期效果，以扩大企业的经营业绩。

再者，管理者既处于企业经营的中心位置，其立场也必须是处于上与下、左与右之间。只有通过联系组织、统一组织，才有可能真正做好管理工作。因此，管理任务也即是统一组织的任务。本书将企业经营革新和管理者的基本任务相结合，并使之体系化。

本书第一章“经营革新与管理者的作用”，从探讨关于经营环境的变化及其影响的角度出发，阐明了经营革新的必要性和管理者的立场及基本任务。

第二章，关于“促进经营革新”，除阐明传统的、普遍的观点外，还针对一个新型管理者应具备的素质，作了必要说明。

三至五章的侧重点在对新型管理者任务的主要功能——制定目标、计划，建立组织与活跃组织以及沟通思想与形成动机等。

第六章“人才的培养与能力开发”也是管理者任务中较为重要的课题，作者对此作了一些深入的探讨。

第七章“领导才能”，指明了具有推动经营革新、调度统一组织思想的新型领导者应具备的素质。

可以说，在现代企业中，管理者的立场是多种多样的。但我们往往会沉溺于日常琐事，陷入事务圈子里，稍不留意就忘记了作为管理者所肩负的使命。本书的目的就是为使这样的管理者能对上述基本任务有系统的认识并为取得积极有

效的结果提供有益的参考。

希望新担任管理工作的读者能通过本书了解管理者的本质、任务及作用。本书若能对立志成为合格的管理者的读者有所帮助，将是作者莫大的荣幸。

本书是《新管理者读本》的修订版，是以更新的观点对原书作了全面修订和补充的全新版本。

在本书发行之际，作者深深感谢授我以经营管理顾问头衔和多次为我们提供教育进修机会的企业公司和各有关机构；诚挚感谢经营管理指导集团的合作者向肇先生、神谷蒔生先生、竹内裕先生、伊桥宪彦先生、大田启之先生、森田荣一先生，他们经常通过研究会、信息交流等形式，给我们许多宝贵的指导。

最后还要衷心感谢对本书出版工作给予指导、支持的日本生产性本部出版部长河锅岩先生、责任编辑中村旷太郎先生等。

山本坚词

目录

前言	(1)
第一章 经营革新与管理者的作用	
一、经营环境的变化及其影响	(1)
1. 经济的软化(网络产业化)、服务化 进展及其影响	(1)
2. 老龄化的加剧及其影响	(3)
3. 业余时间的增多及其影响	(4)
4. 高新技术的发展及其影响	(6)
5. 信息化的加速及其影响	(7)
6. 全球化进展及其影响	(8)
二、促进经营革新	(9)
1. 经营革新的必要性	(9)
2. 经营革新的四大课题	(12)
3. 推行经营革新的三个必要条件
.....	(16)
三、管理者的战略作用	(18)
1. 管理者的立场	(18)

- 2. 实例分析——管理者的意识与行为 (20)
- 3. 今后管理者的作用 (24)

第二章 经营管理的功能

- 一、经营管理的意义 (31)
 - 1. 企业发展圈 (31)
 - 2. 经营革新的具体活动 (32)
 - 3. 所谓经营管理 (35)
- 二、传统式经营管理的贡献与问题所在 (36)
 - 1. 从顺其自然的管理到科学管理 (36)
 - 2. 注重人际关系 (40)
 - 3. 经营管理的问题所在 (43)
- 三、现代经营管理的展现 (45)
 - 1. 去发现活生生的人 (45)
 - 2. 目标意向与效益意向 (50)
 - 3. 新型经营管理的功能 (52)

第三章 目标的制定与计划化

- 一、目标的制定 (55)
 - 1. 经营目标与个人目标 (55)
 - 2. 参与制定共同经营目标 (57)
- 二、目标制定的步骤 (58)
 - 1. 目标制定的基本设想 (58)
 - 2. 目标制定的重要过程 (62)
- 三、计划化的意义 (63)
 - 1. 目标与计划 (63)

2. 领先于未来的意图决策	(65)
四、计划化的要点与步骤	(66)
1. 计划体系化	(66)
2. 计划化要点	(69)
3. 制定计划的步骤	(70)

第四章 建立组织并使其充满活力

一、组织的功能	(73)
1. 官僚组织的终结	(73)
2. 组织的目的	(75)
3. 组织的功能	(76)
二、现代组织的结构	(77)
1. 组织的构成要素	(77)
2. 正式组织与非正式组织	(79)
3. 设置组织结构的关键	(80)
三、理想的组织形态及运用要点	(85)
1. 理想的组织形态与特征	(85)
2. 项目组织的特征与课题	(91)
3. 组织化步骤	(95)
四、“搞活”企业	(96)
1. “搞活”企业的意义	(96)
2. “搞活”企业的方法与策略	(97)

第五章 信息沟通与动机形成

一、信息沟通的作用	(101)
1. 实例分析——管理者的信息网络	(101)

2. 信息沟通的必要条件	(106)
3. 信息沟通的方法	(109)
4. 利用非正式组织沟通信息	(112)
二、指挥与领导	(115)
1. 指挥的要点	(115)
2. 启发式领导原则	(116)
三、动机形成	(118)
1. 动机形成的要因	(118)
2. 动机形成的原则	(122)

第六章 人才的培养与能力开发

一、人才培养与能力开发的思想方法	(125)
1. 人才培养的意义	(125)
2. 实例分析—员工的动机形成	(126)
3. 培养人才的基本方法	(129)
二、培养人才与能力开发的方法	(130)
1. 培养人才与能力开发体系化	(130)
2. 能力开发的步骤	(138)
3. 指导下属的原则	(144)
三、业务指导 (O.J.T) 的推行	(145)
1. 业务指导 (O.J.T) 的重要性	(145)
2. 业务指导 (O.J.T) 的具体做法	(147)

第七章 领导才能

一、领导才能的意义	(153)
1. 经营管理风格	(153)

2. 领导才能的定义	(155)
3. 领导的作用	(157)
二、领导模式的革新	(158)
1. 适应客观情况的领导模式	(158)
2. 适应新环境的领导模式	(165)
三、领导人的条件	(170)
1. 具有领导革新的能力	(170)
2. 领导人应具备的素质与能力	(171)

一、经营环境的变化及其影响

走向 21 世纪的企业经营，正处在一场巨大的环境剧变之中，不断经受着各种各样的冲击。无论哪个企业，若不能创造性地对待与适应这一变化，就不可能在 21 世纪继续生存。

围绕着企业经营外部条件的变化，经济的、社会的、技术的以及国际关系等方面的问题，都汇集成一股空前巨大的潮流，朝着我们劈头盖脸地冲过来。

下面就来谈谈经营环境各个侧面的巨大变化，探讨它给今后的企业经营带来的影响及有关课题。

1. 经济的软化（网络产业化）、服务化进展及其影响

从日本的经济角度看，围绕企业经营

的经济侧面所发生的巨大变化正日益趋向于软化和服务化。这就是说，二战结束后，经历了四十多年，在产业高度迅猛发展的日本，经济主流一直是以工业为中心的物质财富生产部门。但自 80 年代后期至 90 年代，日本经济业已完成向第二产业转化，又急剧地朝着非物质财富生产的第三产业转化。

顺便在这里提供一组日本经济企划厅编的《面向 21 世纪的基本战略》一书所揭示的数字：在日本的国民生产总值（GDP）中，物质财富生产部门（农业、水产业、矿业、工业、基建等第一二产业）的生产总值所占的比例，1975 年为 51.7%，1985 年为 41.4%，预计 2000 年约为 36.8%，呈逐年下降趋势。

相反，作为物资、金融、信息、能源等流通环节的网络产业部门（电、燃气、自来水、运输、通讯、商业、金融、保险、不动产等软产业或第三产业），知识部门、服务生产部门（医疗、保健服务、教育服务、休闲服务、家务服务、经营管理服务、公务以及其它各种服务的第三产业）的产值，在日本国民生产总值（GDP）中所占的比例，1985 年是 58.6%，已超过半数，预计 2000 年将达到 63.2%，呈持续上升趋势。特别是知识部门、服务生产部门的产值，1985 年为 25.4%，预计 2000 年将达到 31.5%。其发展势头之猛，前所未有。

再看日本就业人口的动向。到 2000 年，日本的总就业人数预计为 6311 万人，较目前略有增加。但以第一第二产业为中心的物质财富生产部门的就业比例，1970 年为 52.5%，1985 年为 43.1%，到 2000 年预计将降至 36.4%。

相反，第三产业中的流通网络部门、知识部门和服务产业部门的就业比例，1970年为47.5%，2000年预计将高达63.6%。

这一系列的数字说明，日本经济结构业已从以第一二产业为中心的传统经济迅速地、不可逆转地转变为以网络部门、知识部门、服务部门为中心的软经济。

经济结构、经济活动的重点正在发生变化，与此同时，经济的、社会的需求和需求物也将随之转变。对每个企业来说，这无疑都将是一场需求结构与市场结构的变革。

经济软化、服务的进展，在经济上则意味着包括软产业、知识产业等在内的服务价值将得到提高，而企业经营的状态、经营观念等也要相应地受到巨大影响。因此，今后的经营，必须着眼于中长期发展，追随经济结构变化的进程，改变经营观念。对各种既成事实的再评价、对开发面向未来的新项目结构的再研讨，将是一个重要课题。

2. 老龄化的加剧及其影响

围绕企业经营社会侧面的第一个环境变化是人口的急剧老龄化。

在这里顺便披露一下日本厚生省人口问题研究所《日本未来人口预测》中“1989年简易寿命表”的统计数据：其时，日本人的平均寿命是男性75.91岁，女性81.27岁，堪称世界第一长寿国。年龄在65岁以上的老年人，1987年为1287万人，占人口总数的10.3%，90年代后老年人的比例更是急剧上升，预计到2000年将达到2134万人，约占总人口的16.3%。

可以断言，如此高速的老龄化进程，将无可避免地影响

到今后的企业经营。

这一影响首先表现为：在人口老龄化的进程中，幼儿、年轻人所占的比例逐步缩小，人口增长率微乎其微，这将给今后的劳动力市场带来巨大变化。特别是由于青年层次人口增长减缓，以青年为主的劳动力市场的压力将越来越大。

其次，由于劳动力缺乏，导致企业从业人员平均年龄逐年上升，中老年层次不断增大。在这种情况下，以论资排辈只图平安无事为惯例的劳务政策就很难确保新人才的脱颖而出，以致逐渐失去其应有的活力。制订既与老龄化时代相适应，又充满活力的新劳务政策，将是今后十分迫切的任务。

第三，随着人口的老龄化，老年层的社会活动与经济活动也将急剧增加，并将由此产生社会的、经济的新需求和新产品。此外，在老人福利、老人医疗保健的需求增大的同时，对社会和生活环境调整的必要性也会逐渐显现，其结果势必导致开发与老龄化相适应的巨大市场。因此，在今后的企业经营中，开发老龄化市场就成为企业发展的机遇。

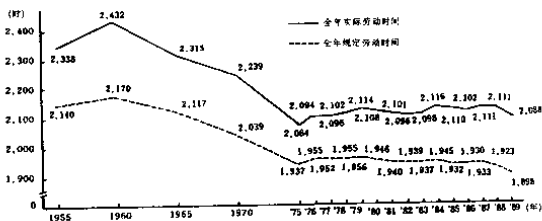
3. 业余时间的增多及其影响

围绕企业经营社会侧面的第二个环境变化是劳动者的劳动时间大大缩短，闲暇时间将越来越多。由于劳动环境的改变，有关就业的劳动观也要发生变化，而丰富多彩的业余活动也必然会随之增多。

据日本劳动省“每日出勤统计调查”透露，日本工人一人一年的总劳动时间1987年为2111小时，1988年为2111小时，1989年为2088小时。尤其值得关注的是，日本法定的年劳动时间1987年为1933小时，1988年为1923小时，1989年为1898小时。今后势必会向欧美先进国家每年劳动1800

小时的目标急速迈进（图表 1-1）。

（图表 1-1）日本工人一人全年平均实际劳动时间变化

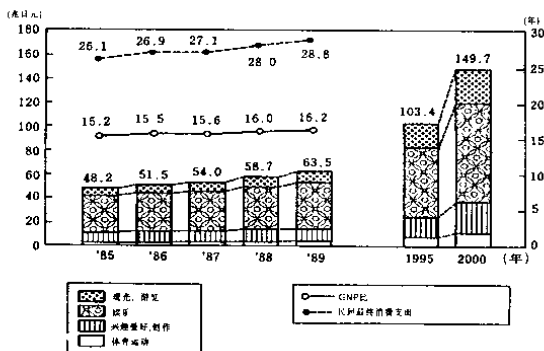


从每周休息两天的普及情况来看，企业规模具有 30 人以上的班组约占 52.7%，总劳动人数的 79.9% 都以各种形式实行每周休息两天，而中小企业或一部分工种目前还处在较低水平上，仍不能完全实现这种作息制度（根据日本劳动省 1989 年度“工资劳动时间制度综合调查”）。

劳动时间缩短是时代的必然趋势。可以断言，这一状况今后还将继续发展下去。

与劳动时间缩短相适应的是劳动者的价值观念和生活方式也将随之改变，而总的趋势是生活内容日益丰富。每天自由支配的时间增多，必然会出现适应各种不同兴趣的交际、娱乐、学习、体育运动等生活方式。双休日制的普及与长期休假制的固定，将可能出现前所未有的新式度假方式。可以想象，新的需求与新的产品的应运而生，众多的闲暇市场的出现，势必会给企业提供多种多样的发展机会（图表 1-2）。

(图表 1—2) 闲暇市场变化



4. 高新技术的发展及其影响

谈到技术这一侧面的环境变化，首先是令人瞩目的高新技术的发展。

高新技术目前正显示出与所谓的第三次产业革命相适应的发展态势，大致在以下 5 个领域内广泛而迅猛地蓬勃发展。

(1) 计算机与通讯技术相结合所引发的技术革命，正成为今天信息化的基础。

(2) 机械学与电子学的结合，促成了机械电子装置的高度发达，尤其是产业用机器人、自动化技术、FA（工厂自动化）、人工智能机器人的开发与普及更推动了这一领域的技术革命。

(3) 新材料开发所诱导的材料革命。如精制工业用陶瓷

术、工程塑料、超合金、碳纤维以及超导材料等的开发，正以其优异性能傲视同侪。这种材料革命正不断向新领域拓展。

(4) 光技术逐渐发达，并陆续向通讯、光电脑、医疗、加工、测定、核融合、太阳能电池等广泛而多样的适用领域发展，掀起一个又一个的技术革命。

(5) 生物工程学的发展不仅开创了农业、水产养殖业的新局面，同时也促进了生命科学的发展。

遍布这 5 个领域的高新技术的发展，给所有企业都带来了冲击性的影响。这些影响是：①促使构成产业基础的原有技术迅速趋于陈旧与落后；②新产品的研制、开发使原有产品的竞争力大大削弱甚至丧失殆尽；③新产业的开发、发展机会增多；④诱发新产品的开发；⑤技术开发竞争激化；⑥随着技术人员、科研人员需求的增大、人才竞争也日趋激烈。

把握高新技术的发展方向，积极开展研究开发战略、产业开发战略，将是今后的企业面临的重大课题。

5. 信息化的加速及其影响

围绕企业经营技术侧面环境变化的第二个方面是信息化的进展。信息化将日益受到重视，它将给今后的企业经营带来重大影响。

所谓信息化，其本身具有两个方面的含义。

一是产业、企业信息化取得极大进展。发达的信息处理技术和系统开发，促进了以计算机为核心的办公设备自动化的高速发展，并带动产业及各个企业日趋信息化。产业、企业的信息化，不仅使企业内部因计算机化和办公设备自动化