

「目」相原满寿美 著
那宝魁 那宝玉 译

管理者是企业的核心

搞活大型企业回忆录



79.313.3

(京) 新登字 036 号

管 理 者 是 企 业 的 核 心

——搞活大型企业回忆录

[日] 相原满寿美 著

那宝魁 那宝玉 译

责任编辑 张 泉

*

冶金工业出版社出版

(北京北河沿大街嵩祝院北巷 39 号)

新华书店北京发行所发行

北京外文印刷厂印刷

*

787×1092 1/32 印张 4.875 字数 87 千字

1992 年 12 月第一版 1992 年 12 月第一次印刷

印数 00,001~4,000 册

ISBN 7-5024-1091-0

F·52 定价 4.40 元

内 容 简 介

本书原名为“管理者是组织的太阳”，系日本新日铁原副总经理相原满寿美先生在日本钢铁企业从事管理工作三十多年的回忆录。全书分两篇八章，约8万多字。第1篇5章分别介绍钢铁企业节能降耗、增产节约、提高质量、降低成本和提高企业经济效益的管理经验。第2篇3章阐述了作者以人为本的行为管理思想，以领导为核心的系统管理原则和以目标管理为中心的现场管理方法。书中所述事实生动感人，说理深入浅出，对于我国钢铁企业转换经营机制，提高企业素质很有参考价值，值得企业领导干部、管理人员和技术人员一读。

有关本书版权事宜，应日文原版出版单位要求，谨作说明如下：

Originally printed in Japan as
“KANRISHA WA SOSHIKI NO TAIYO”
by Masumi Aihara. Copyright © Masumi
Aihara 1985, published by JUSE Press Ltd.

目 录

- 亲自实践的行动记录
 - 前言
 - 中文版序言
-
-

第一篇 我的体验

●第一章 全员参加的改善活动 ——炼钢厂的能耗减半活动

1. 反正你要当兵去了 (4)
 2. 服役 5 年多的空白 (4)
-

3. 认真牢记上级指示	(5)
4. 在工会活动中锻炼	(6)
5. 去美国学习平炉技术	(7)
6. 回到原单位当了科长	(7)
7. 在阿什兰特学到的经验	(8)
8. 在能耗上要战胜美国	(9)
9. 为什么按标准干反而不好	(10)
10. 对全员进行特殊的培训	(11)
11. 利用图表开展劳动竞赛	(11)
12. 终于实现了 100 万千卡目标	(13)
13. 大家都非常关心能耗计算方法	(14)
14. 下决心改变车间面貌	(15)
15. 依靠大家突破更高目标	(17)

●第二章 克服保守使车间充满活力 ——炼钢厂的增产运动

1. 受到了保守思想的反对	(20)
2. 从技术上证明是可行的	(22)
3. 幸福是来自集体的劳动成果	(25)
4. 做好职工的家属工作	(27)

●第三章 向更高的目标进军

——用目标管理来降低成本

1. 克服一切由领导决定的思想 (30)
 2. 全员参加全员负责 (32)
 3. 有了成果及时进行表彰 (35)
 4. 大大地超过了预定目标 (38)
-
-

●第四章 搞活大型企业

——发动全员来提高效益

1. 不怕失败而拼搏工作 (42)
 2. 把目标再翻两番 (44)
 3. 没有胜利是因为不想胜利 (45)
 4. 与目标奋斗必然会胜利 (48)
 5. 只要决心干力量翻两番 (49)
 6. 在困境中也决不后退 (50)
 7. JK 活动是我们公司的法宝 (52)
 8. 在“向 1000 进军”中建设高炉 (56)
-
-

●第五章 “一座高炉创效益”的经过 ——在“梦中钢铁厂”里破常规

1. 你就是“梦中钢铁厂”的厂长 (62)
 2. 用就职演说给大家鼓劲儿 (63)
 3. 首先请大家了解我这个厂长 (65)
 4. 向技术挑战的热情日益高涨 (68)
 5. 决定在点火的第2年见效益 (69)
 6. 进行高水平的成本管理 (70)
 7. 允许敢于挑战的人失败 (71)
 8. “一座高炉创效益”办到了 (73)
 9. 满怀信心奔向更高目标 (74)
 10. 挑战使梦想变成了现实 (75)
-
-

第二篇 我的观念

●第六章 管理者是企业的核心

1. 决定成败的是人 (84)
 2. 不可忽视以人为本 (84)
 3. 发动群众来完成任务 (87)
-

4. 创造互相尊重的人际关系	(90)
5. 困难当前也要敢于挑战	(91)
6. 要给失败者以成功的机会	(93)
7. 上级的情绪影响整体	(95)
8. 管理者要能踢开头三脚	(97)
9. 领导和组织能力不是权力	(97)
10. 应当锻炼的是“意志”	(98)
11. 变消极因素为积极因素	(99)
12. 经常给部下以希望	(100)

●第七章 领导和组织的原则

1. 综合力不只是力的综合	(104)
2. 将热情变成干劲儿的技巧	(105)
3. 没有业绩就得不到信赖	(106)
4. 形成集体的士气与干劲	(107)
5. 创造强有力的感情联系	(110)
6. 在饵料中饿死的梭鱼	(112)
7. 决心来自正确的判断	(113)
8. 只靠发号施令是不行的	(115)
9. 组织的首要职能是什么	(117)
10. 领导和组织就是教育和鼓励	(118)

●第八章 关于目标管理问题

1. 400 年前的目标管理 (122)
 2. 目标是实现目的的具体数值 (123)
 3. 群策群力进行创造性劳动 (124)
 4. 鼓足干劲向更高目标挑战 (127)
 5. 未完成目标的责任在领导 (131)
 6. 看上去过份实际上正好 (132)
 7. 在拼搏中开辟道路 (133)
 8. 终于打破了不败的纪录 (135)
 9. 人为什么而劳动 (136)
-
-

第 一 篇

我 的 体 验

○ 第 一 章 ○

全员参加的改善活动

—炼钢厂的能耗减半活动



战后的八幡钢铁厂(1946年)

经战后混乱、八幡集中生产、与日本制铁分离、朝鲜战争、第一次合理化计划等阶段逐步由战后复兴向现代化发展。

1. 反正你要当兵去了

1939 年我进了日本制铁，被分配到八幡钢铁厂第一炼钢厂工作。当时日本正处在战争体制的紧张时代。刚入厂时，M 科长对我说：“反正你是要当兵去了，就暂时去检查钢水温度和含碳量，另外再管管平炉炉顶温度吧！”

我内心非常不满，因为我非常想干点正经工作，可却让我干的是份闲差使，而且用蓝色防护镜观察平炉也实在是件腻烦人的活。但是，这对我在停战后干三班倒的正式工作却起了很大作用。

2. 服役 5 年多的空白

1945 年 11 月，我复员到了八幡钢铁厂第二炼钢厂。

当时，工厂里有八名技术人员从事三班倒工作。其中论年龄我最大。但遗憾的是因为我服役五年零八个月，空白太大了。看到没当兵的伙伴已经当上了股长，干起活来得心应手，我内心有些不是滋味。

虽然如此，我打算从头做起，兢兢业业地干了一年三班倒工作。我虽然精神饱满、干劲十足地出入车间，但还是经常碰到空白太大这一关键性问题。

因此，我想到了利用在部队所得到的经验，以坚强的意志来填补这个空白。从那以后，在工厂里我努力弥补技

术上的落后，回到家里，除了技术书以外，还大量地阅读了管理及人类心理学等书籍。

我把想看的书看了五、六遍，先整理到笔记本上，然后再看十来遍。多读几遍，利于记忆，便于应用。但在现实生活中，能碰到和书上写的一样的事太少了，即使是300多页的书，也只能用上一、两页，并且能收到实效的就更少了。困难虽然很大，可是并没有改变我的决心。但是只读书不实践也不行，所学的知识如果经过实践，就不能提高工作能力，就不会产生有价值的东西。

我读书为的是检验我的想法和做法是否正确，如果读了书，知道自己没有错，心里就踏实多了。

3. 认真牢记上级指示

当时炼钢部长是H先生。因为他长期工作在第二炼钢厂，所以非常熟悉现场的情况。他经常打电话叫我到现场等着他。一到那儿，他就领我在厂内到处转，还不时地提出各种各样的问题来考我，因为提出的问题太多，我就拿出小本子记下来，下次再回答。我做详细记录的习惯就是从那时候开始的。

部长并不是问完就罢休，而是每次到工厂就问我学得怎么样了。而且为了帮助我进行现场学习，还给我派了一名现场学习助教和现场教育辅导员。跟着这两位“专职教师”我学习到不少东西。例如，就拿平炉炉顶脱落来说吧，他们让我去调查原因，当我的见解不全面时，就及时

给予纠正，最后还在车间里详细地给我讲解其原因。

部长的谆谆教诲和指导人员严格而又亲切的现场教育，都是为了尽快地弥补我因服役而拉下的东西，我认为这真是值得感谢的。同时他们还教育我说，年轻人必须这么干。

4. 在工会活动中锻炼

后来，我担任第三炼钢厂的监督员，又当了一年半左右的铸锭股长。

那时，股长也是工会会员，与现在相比，那时的工人运动还处于初级阶段。让我在那儿当了一年多的斗争委员长。我想敢把有柔道素养的巨汉置于对立面的人，本身就是个有胆量的人。当我接受委员长职务时，就和大家说好，请大家支持我的工作，不许任意说三道四。

那时候我们还曾贴出过“科长就是敌人”等等措词激烈的大字报，或者干些调皮的事，气得科长火冒三丈。

虽然有些是出于年轻不懂事的过火行动，但斗争委员长的经历，在某种意义上却给了我一些宝贵的经验。例如：要想说服一个人，最重要的是首先自己要站在这个人的同等地位上，取得对方的信任。鼓动起集体行动是比较简单的，可是当要退出时也能果断地退出就非常难了。

当时工会挂过一条横幅，上面写着“乳牛壮好挤奶”。这意味着要使企业这条乳牛壮，职工即工会会员就要做出贡献，职工靠乳牛壮挤出的好奶才能得到实惠。它使我懂

得了公司与工会会员之间的关系必须是这样。

5. 去美国学习平炉技术

1948年7月，我担任第一炼钢厂的平炉股长。这个厂的平炉对我来说是陌生的，但我从每天详细记录的平炉动态中，渐渐地也学会了怎么干好，怎么干不好。

在1949~1950年，我接受美国有关平炉的操作方法的指导，但是我想这未必是一成不变的。原因之一是美国的平炉用重油、天然气、焦炉煤气作燃料。而且为适应这些燃料，还设置了喷嘴来提高燃烧效率。而我们工厂使用的是发生炉煤气，没有喷嘴，所以操作方法当然也就不同。

我把数字列成图表，使之便于观察和记忆。任何事物一经画成图表就清楚多了。另外即使数字本身也未必都能说都是正确的。我认为当有五个值得怀疑的异常数值时，往往其中两个真正是异常的，其它三个多半是错的或者抄错的。

6. 回到原单位当了科长

1951年3月，我当上了第三炼钢科长，部下多是我搞工会活动时代的伙伴，回原单位工作我有“啊，回家来了”的感觉，对我来说，工作也非常顺手。

当年从8月到11月，大约三个月的时间，为了引进

美国阿姆柯公司热轧硅钢片技术，我去了美国。阿姆柯公司的阿什兰特钢厂八座平炉只有 20 人操作，而且是两个人负责一座平炉，其余的为机动人员（在八座平炉的炉前工为 6 人）。没有更衣室，只是简简单单地换换衣服，在炉前吃饭，与日本的车间环境完全不同。但他们的工资很高。在车间工作的一个人一周工资就相当我当科长的一个月工资。

但是，我听说那里的平炉只用天然气作燃料。每吨粗钢能耗约 100 万千卡，这使我感到非常吃惊。因为当时日本的吨钢能耗水平却是 150~160 万千卡*。

7. 在阿什兰特学到的经验

阿什兰特钢铁厂平炉车间的操作非常稳定。尤其令人吃惊的是硅钢的成分控制得与计划一致，铸锭操作也十分出色。

这里的诀窍是什么呢？

我边实习边认真地进行调查研究。结果，我发现是操作标准制定得非常好。按这个标准工作，就很少会出现混乱局面。车间里的人都能一丝不苟地按标准操作的话，工作就能稳定。绝对不允许按自己的想法和做法随便乱干。

而我们呢，很少考虑操作标准和能耗标准，而且标准也不严格。所以个人随心所欲，一旦遇到什么事，就自

* 100 万千卡等于 4.1868 GJ。——(译者注)