

新任 企业领导 业务须知

日本能率协会 编

赵毅 李颖 译

B265/13

F406.1
51



新任 企业领导 业务须知

日本能率协会 编
赵毅 李颖 译

新华出版社

B 625953

新任企业主管须知

主编 本田研吾

1986年3月25日初版发行

编者：日本能率协会

1987年5月20日再版发行

出版社 日本能率协会出版社

新任企业领导业务须知

赵毅 李颖 译

*

新华出版社出版发行

新华书店经销

北京彩虹印刷厂印刷

*

787×940毫米 32开本 4.5印张 插页2张 72,000字

1989年10月第一版 1989年10月北京第一次印刷

印数：1—3,050册

ISBN7—5011—0454—9/F·39 定价：1.45元

前 言

今天，要求企业管理者应具备的能力是多方面的，非常复杂。

在过去的经济高速增长时期，企业的管理者只要有干劲，具备一定程度的管理能力，就能胜任。但今天的情况完全不同了。

①技术革新进展迅速，已经不是过去的十年一个周期，而缩短为半年一个周期了。

②日本社会的高龄化正以全世界无与伦比之势向前发展。

③新一代人的价值观、劳动观发生了巨大变化。

由于上述因素，商品寿命明显缩短，人事费用日益提高，工作现场的人事管理日趋困难。

根据上述情况，现在所要求的企业管理者应该是“能适应时代变化的结构改革型管理者”。

他们应该具备更强的管理能力，首先是完成业

务的工作能力和培养部下的能力，其次是与此有密切关系的发挥组织活力的能力和改善业务的能力，以及在上述各个方面准确地发现问题和迅速解决问题的能力。

本书是《培养管理能力讲座》丛书（全6卷）的总编，汇集了提高企业管理者各方面能力的对策和各项铁的规则。

本书收集了如何培养部下、提高利润、发挥组织活力、改善业务、解决问题的要诀，收罗了检查项目的管理能力。它是新任管理者为掌握自己、克服弱点、确定自我修养的方向所不可缺少的简明的教科书。

特向本书第一章、第二章、第三章的执笔者日本生产率本部劳动部科长松田胜明先生深表谢意。

日本能率协会出版部

1986年3月

目 录

前 言

第一章 掌握社会和企业环境的变化

- 第一节 适应日元暴涨时代…………… 1
- 第二节 国际化、高龄化、信息化社会方
兴未艾…………… 2
- 第三节 “倒闭及其倾向和对策”…………… 3
- 第四节 以人为主体的优秀企业的条件…………… 4
- 第五节 改善企业素质的准绳…………… 5
- 第六节 赤字公司的企业作风十大特点…………… 6
- 第七节 思想的转变和八种应予注意的
意识…………… 8
- 第八节 公司更名是企业战略…………… 9
- 第九节 敏感地掌握新技术开发动向……………10
- 第十节 产品寿命周期大大缩短……………11
- 第十一节 年轻人工作观的微小变化……………12

第十二节	归属公司的意识不太强·····	13
第十三节	男女就业均等法的目的和要点·····	14
第十四节	妇女就业的热情和就业管理实态·····	14
第十五节	提高零工的工作效率和灵活使用 的方法·····	15
第十六节	生育高峰的一代并非消费的带头 人·····	16

第二章 管理者提高工作效率的具体方法和实践

第一节	知道领导工作秘诀·····	18
第二节	专业意识和非专业意识的差异·····	19
第三节	管理者的三面等价原则·····	20
第四节	管理者是楷模·····	21
第五节	管理者的自我检查·····	22
第六节	大力改善企业素质·····	24
第七节	寒暄就是“敞开心扉接近”·····	25
第八节	了解交流思想的真意·····	26
第九节	人的三种本性和人的成长·····	27
第十节	如何酿成问题意识·····	28
第十一节	从发现问题到解决问题的步骤·····	29
第十二节	改善企业素质的原则和对工作的 检查·····	30
第十三节	读、写、想、算、造就人·····	31

第十五节	战略性方针管理的基本程序	33
第十六节	转变思想打破旧框框	34
第十七节	保持身体健康	35

第三章 加深对在职培训的基本理解

第一节	管理者的活动领域	36
第二节	干劲、干法和在什么地方干	37
第三节	为实现目标而挑战的有群众参加的 组织结构	38
第四节	开展发挥组织活力和改善企业素 质运动	39
第五节	管理者、领导者对发挥运动活力 的作用	41
第六节	发表小组活动成果时要进行核查	43
第七节	发挥活力要从身边做起	44
第八节	提高会议效率	45
第九节	如何确定专业职务和专任职务	46
第十节	因人施教做过细的工作	47
第十一节	从和的逻辑到积的逻辑	48
第十二节	对劳资关系要有基本理解	50
第十三节	帮助提高作人的素质	51

第四章 培养部下的要点

第一节	培养部下的前提条件和思想准备	53
-----	----------------	----

第二节	把部下培养成善于干事的人	56
第三节	培养组织纪律观念	59
第四节	培养干劲大、精力旺盛的部下	62
第五节	培养有创造性、有个性的部下	66

第五章 提高利润的秘诀

第一节	利润的计算方法	70
第二节	注意成本以增加利润	74
第三节	扩大销售金额以提高利润	77
第四节	为使公司不致倒闭	81
第五节	关于由利润支付的税款知识	83

第六章 发挥组织活力的关键

第一节	科学地理解人的行动	86
第二节	交流思想，共同发挥积极性	90
第三节	充分发挥个人和集体的积极性	94

第七章 改善业务工作的关键

第一节	树立成本意识	100
第二节	不掌握实际情况就无法改善经营	102
第三节	依靠全体人员的集体力量改进工 作	104
第四节	掌握改进工作的技术	109
第五节	今后办公室革新的方向	113

第十四节 统一目标高质经营.....32

第八章 解决问题的关键

第一节 发现问题的前提条件和思想准备... 117

第二节 发现问题搞好管理..... 121

第三节 发现有助于扩大经营的问题 问题
就是挑战目标..... 125

第四节 判断问题性质和创造解决问题
的条件..... 129

第五节 战略经营时代解决问题的方法..... 133

第一章 掌握社会和企业 环境的变化

第一节 适应日元暴涨时代

企业环境不断发生激烈变化。1985年9月，一美元兑换240日元，但到1986年就进入了日元暴涨时代，一美元兑换180——170日元。

怎样适应在如此短暂的时期内发生的急剧变化，已成为经营者和管理者在企业运营上面临的重大问题。对出口型企业来说是面临考验的时候，在国内，也由于日元升值引起萧条而开始出现经济明显衰退的现象。

一部分企业已发出“通知”说，不许滥开加班费和交际费。从重型企业的代表钢铁业界来看，不仅因为日元升值产品涨价而惊慌，而且对廉价钢材的进口也很是敏感。

汽车业界对涨价也是战战兢兢。它们对1978年日元升值，销售减少的痛苦仍记忆犹新。这次，南

朝鲜、南斯拉夫的廉价产品上市就引起了汽车业界的危机感。

另一方面，日本企业把在国外生产产品作为对付日元升值的王牌而迅速地打了出来，以避免贸易摩擦，引人注目。复印机业界也由于在欧洲成了贸易摩擦中的攻击对象，明知成本要提高也下决心要在国外生产，或者进口零件。对出口型产业来说，只能绞尽脑汁苦度日元升值难关，别无它法。但有人已开始担心日本产业将转向国外，值得注意。

第二节 国际化、高龄化、信息化社会方兴未艾

中曾根首相在表明政见的演说中，使用了“国际国家日本”这词句来强调日本的作用。

日本的企业经营，也要从赶超美国和欧洲的认识出发，在国际社会中发挥领导作用。日本如今被称为超级纯债权国。因此，就更要和外国共处、协作和团结。例如开展技术、文化、人员交流，共同开发、合办事业等。就是要作为国际社会的一员而显出智慧，作出努力。

另一方面，从国内社会问题来说，高龄化的趋势日益发展。有这样一个定义，说65岁以上的人在总人口中所占比率超过7%，就是老龄化（高龄化）时代。1985年，日本65岁以上的人口为1220万人，即占总人口的10.1%，因此，可以称之为高龄

化社会。正如日经联劳动问题研究委员会所指出的那样，国家和企业都“要建立能使高龄者感到有生存的意义和能参加生产活动的体制”。

现代社会的另一个突出特点，是高技术进步的速度加快了。因此，社会的信息化也在加速实现。在方兴未艾的信息社会中，如何搞企业经营，乃是现代的经营管理者阶层一个重要的战略课题。

第三节 “倒闭及其倾向和对策”

据说，公司的寿命为30年左右。日本电气公司董事长小林宏治说：“企业从成长阶段到成熟，进而到衰退这一生命周期，如果任其发展，只有30年左右。”虽说兴亡盛衰乃世道之常规，但现实也太严峻了。

早有日本硅谷之称的大分县，1985年出版了一本专辑，名叫《倒闭及其倾向和对策》，是一本饶有兴味的书。这是以县为中心成立的“防止倒闭对策研究会”提出的研究报告。

这篇研究报告中列举了“公司10忌”：

- ①财务数字混乱；
- ②商品和服务没有特点；
- ③经营态度优柔寡断；
- ④劳资关系对立；
- ⑤无主要来往的银行；

⑥经营者的夫妻关系不和，

⑦自己的资本过少，

⑧采取扩张主义，

⑨公私不分，

⑩经营者怠惰。

这是为企业经营者和管理者敲起了响亮的警钟。

第四节 以人为主体的优秀企业的条件

超优秀企业的条件引人注目。人们认为人是创建优秀企业的条件。战国时代的武将武田信玄有一句名言，说“人是石墙，人是城”。这句话也适用于高技术时代，可以说“人是石墙，人是企业”，这是企业经营的关键。这句话说的是重视人的因素的逻辑。

在超优秀企业的条件中，值得注意的也是通过“人”提高生产率、自主性和企业家精神。在这里要谈谈企业家精神和公司内的企业家。

长期以来，人们都认为在企业中获得成功，就是按照管理职务平步青云。今天通过思想调查也可以看出，立志于管理职务的比例也很高（23%，5人中有1人以上）。然而，不久在企业中将会出现很多普通职员，虽然不是管理者，却发挥着自己的能力，为创办划时代的事业、发明或开发划时代的

技术作出重大贡献。

在美国，也有很多企业（3M、IBM公司等）提出这样的革新政策，即设置能保证处于非管理职务也可得到高地位和高工资的晋升路线。在公司内部，创造能培养研究开发型企业的气氛，建立能考评研究开发型人才的系统，这是很重要的一环。

第五节 改善企业素质的准绳

改善企业的素质，只靠管理者一人是办不到的。必须从经营者到管理者直至普通的职员，全都参加才能办到。

尽管是大型企业，如果安于现状，可以预料其前途是很艰险的，因为企业的寿命只有30年左右。

相反，中小企业如果有很多机会，前途仍是光明的。日本电气公司董事长小林说：“安定的企业不安定；不安定的企业安定。”他说，彻底研究这种表面上自相矛盾的似非而是的论点，才是极其重要的。这是一句意味深长的话。集中全部力量，把不安定因素转化为安定因素的思想至关重要。

现引用在K公司中努力进行改善企业素质的系统事例以供参考。

(1) 思想革新

① 精神上的严肃态度

A 自觉地加强责任心，提高发现问

题积极解决问题的思想意识。

B 提高士气，增强积极因素。

C 全员参加，实行开放经营。

② 确立管理方法

A 通过对业务的全面总结，提高管理水平。

B P(Plan)、D(do)、C(check)、A(action)的周期循环。

即在各阶层按计划、实施、详估、处理这一周期进行循环。

C 充实全公司的管理系统。

(上述①与②互有关系)

(2) 经营革新

③加强企业的战斗力

A 低成本，高效率，通过质量管理提高效益，加强竞争力。

B 强化和扩充营业力量。

C 推进技术开发。

(上述②和③也互有关系)

第六节 赤字公司的企业作风十大特点

分析已沦落为无红利可分或赤字累累的企业，其经营的特色有如下10项共同点：

① 缺乏全体工作人员根据经营方针，进行通

力合作的体制，思想也不统一；

② 组织之间存在无意义的纠纷；

③ 经营者、管理者和一般工作人员之间缺乏信任；

④ 全公司士气低落；

⑤ 责任制不明确，无严格的业绩考评；

⑥ 存在着认为谁实干（实践）谁就是傻瓜的气氛；

⑦ 存在着“浅尝辄止”、“忽热忽冷”的风气；

⑧ 上级领导人光喊不做，不积极协助和参加工作；

⑨ 虽努力工作，也得不到正确评价（拍领导马屁的人却能得到好处）；

⑩ 存在着归罪于别人的不良风气。

高级经营者要有自觉性，同时管理者也要主动地作出努力，以避免上述情形发生。

在企业经营中，全体人员要团结一致提高附加价值（每个人努力生产出的价值），这种经营态度尤其重要。

因此，要有效地运用人力、物力、财力、信息等各种资源，加强组织素质，树立决不败给其它公司的决心和气概，这是不可缺少的条件。