

现代实用管理

职工应直接与业绩相结合

许云平 温粤丽 译

9L

中国卓越出版公司

现 化 实 用 管 理

职工应直接与业绩相结合

〔日〕高山芳雄 著

许云平 温粤丽 译

责任编辑：陈 敏

*

中国卓越出版公司出版

（北京市复外木樨地茂林居）

中国卓越出版公司、编写组发行

（杭州市文一路65号）

杭州美艺印刷厂印刷

*

开本787×1092 1/32 印张6.4 140,000字

1990年8月第一版 1990年8月第一次印刷

印数00,001—3,000

ISBN 7—80071—265—O/F·58

定价：4.90元

现代实用管理

职工应直接与业绩相结合

〔日〕高山芳雄 著

许雲平 温粤丽译

杨罕 校

中国卓越出版公司

告 读 者

本书是日本著名的学者、专家、教授高山芳雄所著，是日本当代最先进的实用管理书籍之一，有很大的实用价值，很受读者欢迎。并给予很高的评价。

本书针对公司、企业、商业及各个部门的管理、改善、革新和改革，以及提高业绩应具备的各种专业能力和领导能力、创造性生产的管理、竞争开拓增加利益、降低成本等等都用大量的图例表示，一目了然。每章节有要点及自我评价，便于学习应用。

该书适用面较广泛。对计划、供销、财务、后勤、人事组织、商品经营、科学研究、技术开发等部门的管理，都有一定的实用价值。对机关、学校等的管理也有一定的参考价值。本书适用于各级领导干部、专业技术干部和广大职工。特别是对我国开放搞活，提高经济效益将会起到一定的促进作用。可从书中提取精华，用于改革。也可从中得到启发，有利于管理走上科学管理的道路。

本书由译审杨罕译校，并请专家吴宝琦教授校阅过，在此深表谢意。

由于译者水平有限，错误在所难免，请广大读者批评指正。

译 者

著者介绍

山田芳雄

1924年（大正13年）生于北海道带广市。曾在军队、官厅、工厂、商行里任职。1949年（昭和24年），加入社团^①法人^②日本效率协会，作为经营管理顾问和干部教育的领导人，担任过很多企业，国营公司，公团^③等的调查、劝告和教育职务。专门从事经营调查和干部能力开发，现在是社团法人日本效率协会理事长、股份有限公司（JMA）系统化董事副经理、股份有限公司日本效率协会综合研究所董事代表、日本物资流通协会常任理事、财团^④法人节能中心常任理事，财团法人住宅产业信息服务理事。

著有：《公司为什么倒闭？》、《决定业务方针》、《事业学入门》、《这样的干部写辞职书》、《教育部下的人》、《自己的公司自己维护》、《管理者的改革》、《公司负责人的改革》、《战略经营事例研究》等书。

注：

①社团：一种私人团体。

②法人：根据法律参加民事活动的组织，如公司，社团等。
法人享有与其业务有关的民事权利，承担相应的民事义务。

③公团：政府出资经营的机构。

④财团：指资本主义社会里控制许多公司，银行和企业的垄断资本家或其集团。（译者）

前 言

在工厂、研究所、管理部门和营业部门工作的第一线职工，可以说是日本在当今世界上引以自豪的人。他们干劲十足，工作得很出色，都想为公司争光，不甘落后于别的公司而自发地工作。彼此能很好地互相帮助，协同工作。

然而，在目前职工层中，正在开始发生巨大的变化。中老年由于晋升慢，担任管理职务以前的规定在职年限延长，而且还不知道是不是能当上管理职务。由于同期人数过多，进来的新手在减少，年龄相当大而没有部下的人正在不断增加。

公司外部的活动也开始发生巨大的变化。日本经营的两根支柱是降低成本和向海外扩展。由于海外对出口进行了限制，从而使国内的竞争进一步激化，无论哪个行业都开始拉大了上下之间的差距。结构性萧条的行业增多，进入了低增长的第二期。因此，不管哪个部门都在追求新的发现和改革。这一动向使公司职工的处境变得越来越严峻。

那么，公司职工应该怎样考虑，怎样行动呢？既与兼顾公司和职工的需要，又能进一步开创有魅力的工作环境，这样的答案只有一个。那就是使全体职工以与公司的**业绩直接结合的专业职务**，以真正的内行为目标，进行自我革命。

所谓直接与业绩结合的专业职务，是指这样的人，即在特定的工作中具有一个人能处理需要几个人才能处理的事务

的能力，并且在公司里自己的专业范围内，具有头等的知识、判断力、说服力以实现改革，创造出新的利益。总之，这种人是被人们认为具有“了不起的”专业能力，而且实际上做出了成绩的人。

日本的公司职工，在干劲和合作精神上都是出类拔萃的。但他们的专业性和自立精神，可以说不如欧美的公司职工。现在成功的原因是集体的力量，不是某个人的力量。意志与合作精神相结合，每个人都成为与业绩连结的内行，日本的公司职工才能成为世界上最强的集体。

所谓直接与业绩结合的专业职务，具体是什么？与过去相比有哪些地方不同？为此要做些什么？对这些问题深入研究，是本书的目的。我认为，能否成功的关键在于每个人的自立精神。如果职工对公司、上司和同事存在有意无意的幻想和依赖心理，认为自己跟着走就行，那么，自我革命是不会成功的！要改变自己只有依靠自己。而最重要的是“行动起来”。衷心希望多数人在自我革命中取得成功，公司也获得新的生命力去开拓未来的时代。

墨山芳雄

目 录

告读者·····	(3)
著者介绍·····	(4)
前言·····	(5)

第 1 章 对今后经营和职工的期望·····(15)

[1] 内部的努力能控制一切····· (16)

九十年代脚本····· (16)

与过去不同的方法····· (19)

自动核算的集合体····· (21)

如果没有自己, 利润会减少吗? ····· (22)

[2] 争夺有限的需求····· (23)

要发展就必须竞争····· (23)

公司职工都是营业员····· (25)

市场占有率就是力量····· (26)

必须与其他公司不同····· (28)

[3] 什么时候, 会发生什么事情? ····· (29)

现场的失误会震撼整个公司····· (29)

“理应做好的事”····· (30)

专门技能的竞争·····	(31)
从开始就要尽善尽美地工作·····	(32)
[4] 一切都要经过长期的斗争·····	(33)
不屈不挠的价值·····	(33)
早期的自动报警装置·····	(35)
为公司担忧的议论·····	(36)
[5] 由于中、老年化公司职员将发生变化·····	(37)
麻烦的事是“同等资格的意识”·····	(37)
晋升不是凭能力而是靠运气·····	(39)
没有部下的时代·····	(40)
依靠自己去提高业绩·····	(42)
[6] 与业绩直接结合的专业职务·····	(43)
行家的时代·····	(43)
四个关口·····	(45)
正视自己的能力·····	(46)
〈要点〉对今后经营和职工的期望·····	(47)

第 2 章 基本动作的再检查·····(49)

[1] 实施报告·····	(50)
[2] 事故报告·····	(51)
[3] 抓住要点报告、联络·····	(53)

[4] 事实与推断要严格区别·····	(54)
[5] 迅速联系·····	(55)
[6] 迅速反应·····	(56)
[7] 写作能力·····	(57)
[8] 相互补充·····	(58)
[9] 公与私的区别·····	(59)
[10] 要关心人际关系·····	(60)
[要点] 基本动作的再检查·····	(61)

第 3 章 专业人员基础态度的检查·····(63)

[1] 禁止打听“怎么办？”·····	(64)
[2] 禁止说“我不行”·····	(65)
[3] 禁止“信心过剩”·····	(68)
[4] 领会工作的乐趣·····	(70)
[5] 自己管理能力的获得·····	(71)
[要点] 专业人员基础态度的检查·····	(73)

第 4 章 革新专业能力·····(75)

会赚钱的家伙·····	(76)
专业上的糊涂虫·····	(77)
[1] 特有专业能力的革新·····	(79)
加深基础学习·····	(79)

本质的再掌握·····	(80)
前辈不及晚辈·····	(80)
自动维持体系·····	(81)
〈要点〉特有专业能力的革新·····	(85)
〔 2 〕 规划能力的革新·····	(86)
规划能力差·····	(86)
构思和实施细则要分开·····	(87)
计划规划活动·····	(89)
直观修正型的失败·····	(90)
不能取胜的规划·····	(91)
原因不明的失败·····	(94)
缺乏研究观点·····	(95)
作为决策的“零件”程序·····	(97)
实施计划、开发规划、调查·····	(99)
常规计划不是事务·····	(103)
三〇〇七年前的古尸·····	(105)
逻辑思维能力·····	(106)
要提高规划能力·····	(107)
〈要点〉规划能力的革新·····	(108)
〔 3 〕 改善工作能力的革新·····	(110)
主动地干在前头·····	(110)
改善不会无对象·····	(111)
丢掉头脑里的框框·····	(112)

从“测定”到“肯定”	(113)
标准化	(117)
机械的自动化和心里的自动化	(119)
圆筒澡塘的故事	(120)
不应只想使用机械	(122)
“复杂化”都是敌人	(123)
“落后”都是罪恶	(125)
准时	(127)
设计研究	(129)
〈要点〉改善工作能力的革新	(130)
[4] 管理能力的革新	(132)
为什么不能如愿以偿?	(132)
能处理多少工作?	(133)
日常业务, 立刻裁决是原则	(134)
管理自己的时间	(135)
计划日程	(136)
延期完成是外行	(139)
负荷管理	(140)
成本和工时的管理	(142)
归根到底是意志和坚忍不拔精神	(143)
〈要点〉管理能力的革新	(144)
[5] 表达能力的革新	(145)
简明、准确	(145)

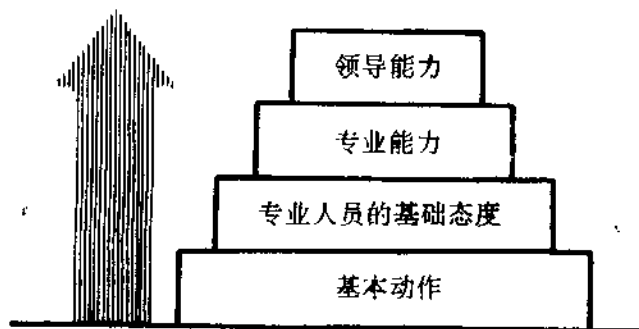
五种书面材料·····	(147)
归纳能力·····	(149)
不善于说话又无准备·····	(150)
彻底排除注意力分散·····	(152)
笨人说长话·····	(153)
争取多做·····	(154)
〈要点〉表达能力的革新·····	(155)
[6] 说服力的革新·····	(156)
专业人员的说服力很重要·····	(156)
对四个方面的说服力·····	(158)
首先要取得信任·····	(160)
站在高一等的立场·····	(161)
精神活力·····	(163)
“在我们这里是行不通的呀!”·····	(164)
看人说法·····	(165)
四个要素,哪里薄弱?·····	(167)
〈要点〉说服力的革新·····	(168)

第 5 章 革新领导能力·····(171)

[1] 什么是领导能力·····	(172)
对晚辈有用处·····	(172)
某新手的命运·····	(173)
左右部下的人生·····	(174)

人不是工作的手段·····	(175)
〈要点〉什么是领导能力·····	(177)
[2] 提高信任感·····	(178)
归根到底是自己的人品·····	(178)
别让部下泄气·····	(179)
公司内外的影响力·····	(181)
厌烦的事情自己承受·····	(182)
〈要点〉提高信任感·····	(183)
[3] 激发干劲·····	(184)
使人颓丧的坏习气·····	(184)
从优点看人·····	(185)
明确地反应·····	(187)
劝告和商谈·····	(188)
共同为完成任务而喜悦·····	(190)
〈要点〉激发干劲·····	(191)
[4] 促使人才成长·····	(192)
跟我学, 也不担心吗? ·····	(192)
严禁指责·····	(193)
做给部下看的教育方法·····	(194)
耐心地进行下去·····	(195)
向尚未经验的工作挑战·····	(196)
育人的喜悦·····	(198)
〈要点〉促使人才成长·····	(200)
总结——代替结束语·····	(200)

第1章 对今后经营和职工的期望



这里讲的专业人员与业绩直接结合的能力构造的概念，如上图所示。

打算先研究对今后公司职工的要求，然后从基础部分开始顺次考虑下去。

〔1〕 内部的努力能控制一切

考虑今后公司职工，应该怎么样，首先必须研讨自己赖以生存的企业的经营，今后会怎样改变和职工必须怎样对待。

乍一看，好象公司职工能看出遥远经营的优劣结果，在某一天会像以前的廉价住宅产业破产那样，突然降临到自己身上。在发生激烈变化之前，为了看准自己工作的方向，认清今后应有的方向，也是很重要的，这种认识，可以说是全体职工不可缺少的。

◀九十年代脚本▶

社团法人日本能率协会，围绕日本企业对一九九〇年（昭和六十五年）为止的政治、经济、社会、技术、资源等环境变化进行了预测，用脚本写作法综合研究了，它对企业的各个部门，将产生什么样的影响。

这个脚本的各个项目，按照现状延长、粉红色、灰色，这三种情况用文章表现出来，向有识之士调查、询问了各种情况发生的概率。而这个“环境、企业脚本”的灰色脚本如下。专业性稍微强一点，因为它很重要，请您耐心阅读。