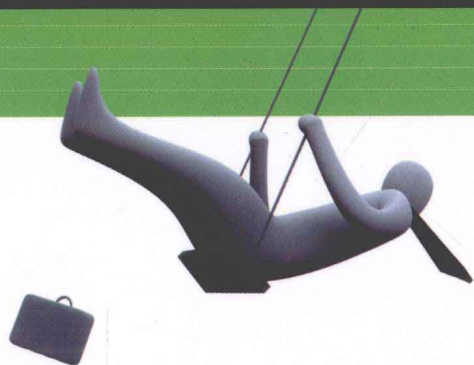


管理素质教育必读丛书

RU HE CHUANG JIAN YOU HUO LI DE GONG SI

如何创建 有活力的公司

〔日〕氏家康二 著
张 哲 译



東方出版社

管理素质教育必读丛书

RU HE CHUANG JIAN YOU HUO LI DE GONG SI

如何创建 有活力的公司

[日] 氏家康二 著
张 哲 译



東方出版社

策划编辑:杨松岩
特约编辑:李 磊
责任编辑:申 珺
装帧设计:王 舒

图书在版编目(CIP)数据

如何创建有活力的公司/[日]氏家康二 著;张哲 译.

-北京:东方出版社,2010.6

(管理素质教育必读)

ISBN 978-7-5060-3408-1

I. 如… II. ①氏…②张… III. 企业-企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 010551 号

如何创建有活力的公司

RUHE CHUANGJIAN YOU HUOLI DE GONGSI

[日]氏家康二 著 张 哲 译

东方出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京新魏印刷厂印刷 新华书店经销

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月北京第 1 次印刷

开本:889 毫米×1194 毫米 1/32 印张:5.25

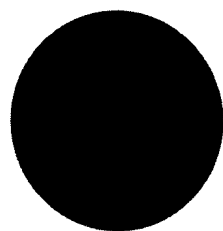
字数:90 千字

ISBN 978-7-5060-3408-1 定价:12.80 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

前 言



“一点活力都没有，这样能提高营业额吗？”

“怎么死气沉沉的？精神起来！精神点儿！”

这是缺乏活力的企业的经理等领导们发出的吆喝。

对此，现场的员工们作何感想呢？恐怕大致有如下述情况吧。

“说归说，就这样的公司业绩，谁能有干劲儿呀。”

“总经理，您也得给我们拿出产生活力的环境来呀。”

对于没有干劲儿的人，光是用“拿出干劲儿来！”这类话语激励他们，是不会有任​​何效果的。一经激励就能精神振奋的人，其实早已经情绪高昂了。

公司也如同人一样。在丧失了活力的工作现场，无论怎样高声厉喝“拿出干劲儿来！”也激励不起你所期待的效果。

一个总是保持着活力、干劲儿十足的公司，肯定有其必然性。

这就是可以自然而然地涌现出活力、并且能够使活力经久不衰的必然性。这种活力并非昙花一现，因为其中存在着一个取之不尽的活力之源。

这个活力的源泉既不是什么特殊的物质，也不是只有什么特别的公司可以独自占有的东西，绝对不是。

这个活力的源泉是任何公司在任何场所都可创造出来、并且能维系下去的。无论是什么样的生产厂家,也无论是零售业还是服务业,更不论企业规模是大是小,有了这个活力的源泉,我们就无往不胜。

没有可以难倒我们的东西。只要大家都尽心竭力,就可以把我们的真心与诚意自然而然地融入每一项工作之中,有了这样的组织,我们就无所不能。

当然,这也并不是随随便便就能够做到的。有时会有重重难以打破的壁垒——企业业绩的壁垒横亘在我们面前。但是,我确信,只要依靠全体员工的真心诚意,多么坚固的壁垒也终将被攻破。事实上,这样的公司实例,我们屡见不鲜。

每当看到这样的公司,我总是不禁感叹:组织的力量真是不可限量啊。

氏家康二

2003 年 12 月

目 录

前 言

1

序 章 公司充满活力之时·公司丧失活力之时

1

“汤的味道如何?”一句令人意外和

感动的询问——2

宛如关心自家孩子一般——3

“怎么样啊?”情感自然的一句问话——4

对“雪印事件”的绝望——6

公司职员们的焦躁与苦恼——8

精神萎靡之时——9

志本崇高……——10

当缺乏活力的组织生发出活力之时——13

对自己丧失了希望的团体——16

理想和目标改变了工作现场环境——17

改变公司员工们的人生—— 19

众手描绘幸福蓝图—— 20

第一章 推动良性连锁反应

23

1. 杜绝不良连锁反应—— 24

当企业失去拥趸者之时—— 24

舞弊事件是丧失企业活力的根源—— 25

受到社会抨击时,公司员工心系何方—— 26

总经理赔罪的场面已经历目多多—— 28

2. 总经理的行动要推动良性连锁反应—— 30

振作精神 = 尽心竭力—— 30

对顾客抗议的相应姿态至关重要—— 32

如果与总经理自身的努力

相一致的话……—— 33

抗议转变成感谢—— 34

总经理的日常言行左右着一切—— 35

3. 工作现场的领导要维系良性气氛—— 37

公司员工的心情得到改变!

那就该顺势……—— 37

私下里妄言怪话的管理者是

公司的隐患—— 38

维系员工干劲是领导者的任务—— 40

抓住营造气氛的机会—— 41

第二章 创造有活力的公司——眼下应做

之事

43

1. 应该明确“什么是我公司的使命”—— 44
 - “一味赚钱”的公司没有活力之源—— 44
 - 只会赚钱的公司没有创造性的工作—— 45
 - 有没有被自家孩子夸耀的工作—— 46
 - 被夸耀的“社会性使命”公司使员工产生活力—— 48
2. 把企业理念彻底渗入到每一名员工心中—— 50
 - 公司员工对企业理念的理解,总体上
是暧昧不清的—— 50
 - 企业理念是公司每日工作的后盾—— 52
 - 企业理念体现着公司的面貌—— 54
 - 必须明确我们的公司是做什么的—— 56
 - 必须认清公司与社会的关系—— 58
 - 对本地区做贡献活动的成功事例—— 60
 - 企业理念的实际能力(力量)—— 62
 - 企业理念也将左右公司员工的人生—— 63
 - 所谓理想,即公司的目的 = 人生的目的—— 64
 - “实现富裕健康的人类社会”是我们的
终极理念—— 66
3. 应该清晰地描绘出“我公司的未来蓝图”—— 68
 - 创造充满活力公司的企业改革,三大

支柱——	68
描绘出公司“应有的形象”——	69
重新推敲基本战略——	71
分析外部环境——	72
突出本公司的强项——	74
所谓“企业重组”将使企业的活力之源 丧失殆尽——	76
你就是重建活力公司之人吗——	78

第三章 目标与计划可以激发公司每一天的 活力

81

1. 让公司充满活力,制作中长期计划的方法—— 82
 - 立足现在、着眼未来的方案—— 82
 - 立足将来发展的计划体现着经营者的意志—— 83
 - 描绘实现变革的方案—— 84
 - 改革并非一朝一夕之举—— 86
 - 权宜性的计划导致活力丧失—— 87
 - 长期性企业改革不能耍小聪明—— 89
 - 企业活力产生于按计划实施工作—— 91
 - 顽固不化地拒绝财务管理技术—— 92
 - 中长期计划也是人生设计的指导方针—— 94

公私兼顾型策略可以提高公司员工
自身活力——95

中长期计划是经营者对公司员工的
诺言——96

必须明确怎样做有益于社会——97

中长期经营计划也应对外公开——98

2. 用“成功制胜的经营计划”构筑强势

公司——100

计划中必须体现出战斗的精神——100

强势企业的五个特点——100

关于成为“成功企业”的调查——102

营造市场、培养顾客——103

失败的企业只要把握好战略

方针……——104

生产厂家、批发商和服务行业做到

与众不同的关键——105

零售业和服务行业做到与众不同的

关键——106

常备不懈,平时即是战时——107

应该设置总经理可以自由支配的

“战略经费”——109

3. 用年度计划书培养“今年的活力”——112

应该写进年度经营计划书中的内容——112

标准化年度经营计划书内容项目的
实例——113

**第四章 实现计划！因为计划只有被实现
才具有意义**

115

1. 要让全体员工充满实现计划的热情——116

全公司团结一致面临挑战——116

为了使全体员工了解目标和计划——117

必须有可以传达经营者决定的场所——118

如何维持热烈的心情——120

树立强烈的危机意识和目的意识——121

再度构筑起热烈的公司风气——122

构筑热烈的公司风气靠日常积累——124

2. 要构筑起完成计划的经营管理体系——126

所谓管理者就是完成计划的经纪人——126

日常检查比较重要——129

把完成率控制在正负5%范围之内——131

警戒“计划未完成麻痹情绪”——132

营造必定完成目标的氛围——134

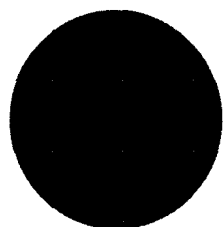
所有一切的出发点都存在于总经理的
热情之中——135

3. 用联邦分权式组织提高组织能力——138

组织能力因“乘法效应”可以无限

增大——	138
发挥乘法效应是上司的职能——	139
既要检查,也要鼓励——	141
创造活力公司与联邦分权式组织机构 紧密相关——	142
委任权限,激发创造力——	143
评价成果必须把握大局意识——	145
寄语本书出版发行——	147

序 章



公司充满活力之时 ·

公司丧失活力之时

“汤的味道如何？”一句令人意外和感动的询问

那是一件发生在家庭型餐厅的事情。

说到家庭型餐厅和快餐店，那都是按照服务手册接待顾客的场所。经常光顾这种店的人，恐怕满耳朵都萦绕着店员们背书似的接应语言吧。

偶尔，我也会走进这种店就餐，那真是典型的一板一眼照本宣科的店铺。这样的饭馆向来就不对我的心思。“欢迎光临”、“您好，是几位顾客？”耳边响起的只是这样有口无心的服务手册用语，因而，不知为什么总会觉得饭吃得很不是滋味。

每次和熟人进饭店都是出于无奈——恰好附近没有合适的饭馆。

而且，总是一如想象的那样，店家中规中矩地引导我们就坐、点餐，然后我们一吃了事。味道？——这类事情我压根儿就没想过。因为本来就没有什么期待，自然也就不去考虑了。

不过呢，不久后发生了一件令我意想不到的事情。

一天，一名餐厅经理模样的人来到餐桌前，向刚刚开始就餐的我们打招呼。

“这位顾客，汤的味道怎么样？合您的口味吗？”

有问就得有答。

“汤啊,还不错。”我略显慌张地回答。

大概是这道汤刚刚调整了味道,经理放心不下才这么做的吧。汤呢,味道说不上好,但是也不难喝,我就那么回答了。

反正对我来说,这汤什么味都行。但是,令我感到意外的是经理使用了服务手册上没有的语言,自然而然地向我询问。不仅仅是意外,还有少许感动和喜悦。

宛如关心自家孩子一般

举个例子,当某家餐厅推出新款菜系时,或是饮料生产厂家开发出新的罐装果汁之时,抑或家电厂家推销新型冰箱之际……这种时候,在那个工作现场工作的员工们总会特别在意顾客是怎样评价自家的新商品吧。

举个浅显的例子说吧,就像本书一样,每当我的新书写就付梓之际,我研究所的职员们都会到附近的书店去观察新书上架的情形。

他们一边翻看着书页,一边期待着身边出现有谁拿着这本书到收银台付款的光景。

当然,既要关心是否畅销,也要关注读者反映。

有的人会给出版社的编辑打电话询问情况,也有的员工会统计核对读者反馈卡。

当我们所属的公司开始新的工作时,关心其结果如

何,那是自然而然的事情,是我们心理自然驱动所产生的反应。即便是部门不同,工作不一样,只要是同一个系统内部的成员,无论谁都会有这样的反应吧。

打个比方,就像我们自己的孩子开始上幼儿园一样。母亲也好,父亲也好,或者是兄弟姐妹,全家人无论是谁都会自然地过问一句:“宝宝,幼儿园怎么样啊?”当父母的大多还会直接去问幼儿园的老师:“我家的孩子表现怎么样啊?”

我们把话题转回来。“汤的味道怎么样?”餐厅经理问我们的这句话,可以说与前面说的自家孩子初进幼儿园时,我们去问老师情况是一样的,是出于同样的心理。

对于餐厅经理来说,推出一道新口味的汤就如同看自家的孩子第一次出门一样。以做父母的心情询问顾客“味道怎么样?”与家长询问幼儿园的老师“我家的孩子怎么样啊?”原点是一致的。

所以,经理的那一句询问,就令我心里十分舒服。

“怎么样啊?”情感自然的一句问话

这样一句话就使我心中感到舒服,甚至夸张地说,也许还使我有些感动,原因是什么呢?

理由嘛,就是我原以为那种按照服务手册经营的店铺里不会有这样的人——对于本公司的商品和服务,就