

わが社はどうか！ 君のやるべきこととは？

公司发展 与干部意识

日 氏家康二 ● 著 朱东平 ● 译

立信会计出版社

C0126/15



Gongsifazhan Yu Ganbuyishi

(沪)新登字 304 号

幹部が変わらなければ会社は潰れる

1990 年 4 月 10 日 第 1 刷発行

1992 年 12 月 29 日 第 16 刷発行

著者 氏家康二 発行者 杉本 惇

発行所(株)中経出版

公司发展与干部意识

[日]氏家康二 著

朱 东 平 译

立信会计出版社出版发行

(上海中山西路 2230 号)

邮政编码 200233

新华书店经销

立信会计常熟市印刷联营厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 5 插页 5 字数 98,000

1994 年 12 月第 1 版 1994 年 12 月第 1 次印刷

印数 1—3,000

ISBN7-5429-0265-2/F·0253

定价:10.00 元

译者的话

本书作者氏家康二先生是日本著名的经营咨询专家，并享有日本第一号企业干部训练专家之称。

氏家先生于1955年毕业于爱媛大学。曾任井关农机公司人事科长，营业计划科长以及总经理办公室主任，相关公司的董事长等职。1976年创办中央经营研究所，从事企业经营咨询以及干部的教育训练。他所独创的以企业中高层干部为对象的“D 2 P 训练法”，在众多的干部训练学校中独树一帜，受到了日本传媒和企业界的广泛关注。现在，其参加者已逾七万，其中，有1700家公司导入了“D 2 P 训练法”。

在长期的工作实践中，氏家先生总结了一整套行之有效的干部训练法，并以系列丛书的形式陆续予以出版。此书是这一系列中的一本。他的著作，融深奥的经营管理理论于浅显的、会话式的叙述之中，读来通俗易懂。由于作者曾长期活跃在企业经营的第一线，又具有丰富的教育经验，因此，著作的内容对企业干部具有较强的针对性。日常工作中常常不为人所注意的桩桩小事，在作者的笔下都变成了隐含着丰富内容的，对改善企业经营具有重要意义的契机。读后，能使人在轻松的叙述节奏中，获得种种启迪。因此，此书自1990年出版以后，在短短的两年中，竟被重版了十六次之多，深受读者好评。

本书的书名直译为“公司的发展取决于干部意识的变

革”，为了使这一书名更符合简明、精练的要求，现将书名译成“公司发展与干部意识”。

我国的企业改革方兴未艾。随着市场经济的日益成熟，企业改革的不断深入，传统体制下的企业经营方法，依赖于非经济性手法的企业运作，必将越来越难于适应。在激烈竞争的市场上，企业能否居于不败之地，在相当程度上取决于中高层干部的素质。我国经济的市场化才刚刚起步，正处于孕育社会主义市场经济下第一代经营管理人材的重要时期。他山之石，可以攻玉。尽管中日社会经济制度不同，但译者相信，此书所介绍的管理经验将有助于提高我国的企业经营管理水平，有助于我国企业经营效率的提高。

朱东平

1994年12月1日

前 言

看一下最近的企业，最使人感叹的是，干部们的心态都很动摇。他们似乎失去了信念。不知道怎样领导年轻的部下前进。不知道究竟应该做什么。即使在理性上知道，但一遇上具体的工作，便常常会显得很迷茫。

这究竟是怎么回事？干部如此动摇，公司便难以稳定！

时代确实是变了。现在已经不是高度增长期那样充满激情地进行工作的时代了。而且，我们还必须不断适应国际社会的变化，不能过度地工作；工作时间必须缩短，休息日必须增加，必须宽裕地生活。

也许，干部们的迷茫也正在于此。一方面，企业间的竞争日趋激烈，必须与外国企业进行竞争；但另一方面，却又不允许过度工作。尽管自己很想拼命工作，但这却似乎很难得到已经习惯于富裕生活的年轻人的响应。甚至还使人觉得，只要稍微不注意地对他们说上几句，部下和职员们便都会扬长而去。但是，干部却又必须使自己的企业在竞争中取胜……。

确实是一个非常令人为难的社会。干部们被放在一个极为尴尬的环境中。但是，时代正在以超高速发展，人们没有迷茫的余地。即使再困难，只要置身于干部这一职位上，就必须完成自己的使命。

改变自己吧！必须认识到过去的自己已经不再能适应现

在的社会。

人是有头脑的。头脑可以使人产生思考事物和创造事物的力量。人还是有欲望的。除了追求快乐的欲望以外，人们还有进行自我实现的较高层次的欲望。改变自我的启迪就隐藏在这种欲望的背后。

工作时间应该缩短，宽裕的生活也应该追求。即使不长时间地工作，或者不使人长时间地工作，也同样存在着在竞争中取胜的方法。本书将提出这种方法的基本思路。

书名“公司的发展取决于干部意识的变革”，是最近从那些公司首脑们那里听来的。甚至我也当面对干部们说，“你们要是不改变自己的话，公司便不会有未来”。那么，到底该怎样改变自己呢？本书将出示我的回答。希望以此能够使动摇着的干部们坚定起来。

1990年3月

目 录

第一章 请问各位干部:现在的你,能够支撑起公司吗?

你能够创造未来吗? 1

一、危险的“撒娇”现象正在蔓延 1

1. 可怕!由于人手短缺而造成的放任 1

2. 娇宠会使经营发生危机 2

3. 经营应该面向谁 3

4. 为什么不尝试着使职员们感受到工作的
喜悦呢 4

二、改变只讲“钱、钱”的风气 6

1. 当努力工作变得好像是一种愚蠢行为时,公司的
生命也就结束了 6

2. 人生不是为了钱,人生是为了对社会作出贡献 8

3. 推进真正的经营 9

第二章 经营训条:使公司坚如磐石 11

一、现代社会是竞相创业的社会 11

1. 没有创造力便没有企业重组 11

2. 公司拥有多少具有创造性的人才 12

3. 怎样才能成为具有创造性的人 13

二、维护公司的根本理念 13

1. 你能一针见血地指出公司的存在理由吗 14

2. 公司的根本理念是什么	15
3. 力量诞生于对自己使命的认识中	17
三、不被景气冲昏头脑,也不为萧条而气馁	19
1. 如何认识景气和萧条	19
2. 任其自然的公司会滋生转嫁责任的风气	20
3. 使企业变成“全天候”企业	21
四、公司正在走向倒闭	22
1. 经营者与职员的区别	22
2. 通过努力使向下的力量变为向上的力量	23
五、不能始终如一地面向市场的公司终将崩溃	25
1. 怎样抓住环境的变化	25
2. 经营的原点在于对顾客需求的把握	26
3. 将顾客至上主义体现在行动上	27
4. 不忘与竞争者的比较	28
六、任何组织都内含着自我崩溃的因素	29
1. 充分理解组织的本质	29
2. 互相结合的原动力是“共同的目的”	30
3. 规则、纪律可以防止崩溃	31
七、最可怕的“敌人”在内部	32
1. 为了不断战胜外部的“敌人”	32
2. 组织内部的“敌人”和自己头脑中的“敌人”	33
3. 为了排除内部的“敌人”,必须树立良好的公司 风气	34
八、在出售商品之前首先出售的是公司	35
1. 选择商品就是选择公司	35
2. 让顾客购买到公司的理念和哲学	36

3. 通过各种手段出售公司	37
九、公司应上下一致地为顾客服务	37
1. 某家百货店的很不高明的做法	38
2. 工作应该直到顾客最终满足才算结束	39
十、企业没有国界,企业人也没有国界	40
1. 无论是小企业还是地方性企业都将国际化	40
2. 企业的增长没有边界	41
3. 不断开拓	42
4. 使自己成为无国界人,并积极地培养无国界人	43
第三章 干部的姿势训条:成为公司的革新者	45
一、使经营方针成为自觉的行动指南	45
1. 干部的全部判断都必须以经营方针为依据	45
2. 干部必须代替总经理作出判断	46
3. 必须能够自信地说,我的方针便是总经理方针	48
4. 高桥荒太郎氏的干部哲学	49
二、不要“同而不和”,应该“和而不同”	51
1. 总经理有错误时应该怎么办	51
2. 应该追求真正的团结	52
三、意识革命和能力更新将永远是必要的	54
1. 企业重组需要意识的重组	54
2. 变化是具有生命力的	55
3. 怎样使自己适应时代的变化	56
四、果断地向公司改革挑战	58
1. 意识到自己是公司改革的先导者	58
2. 改革需要有强烈的热情和创造性	59
五、公司不需要评论家,公司需要的是实践家	60

1. 干部之间的一段非常不合情理的对话	60
2. 作为方针所提出的目标就是规范	62
3. 从实践者的意识中提炼方案	62
六、你能不能站在悬崖绝壁之上	63
1. 遇到危机便拔腿就走的跳槽干部	63
2. 正是有事时才是你发挥作用的时候	64
3. 怎样才能使干部从心底里感觉到充实	65
七、拥有强烈的开拓精神	67
1. 将自己投身于荒野	68
2. 站在前列开垦荒地的应该是干部	69
3. 每天扪心自问,今天我创造了什么	70
八、争取成为主力投手	72
1. 在最关键的时候你能否发挥作用	72
2. 进行拼死的努力	73
九、成为能够自觉认识自己责任的人	75
1. 在某次营业部负责人会议上	75
2. 将自己的失败正当化的行为是一种丑态	76
3. 在职业性的世界中不存在辩护	77
十、干部必须是乐观的	77
1. 对总经理的决定感到绝望的营业部长	78
2. 将中止交易看作飞跃的契机	80
3. 理解方法的不同可以使结果发生巨大变化	80
4. 左右结果的是主观努力	81
十一、克服骄傲和自满	83
1. 骄傲的可怕之处	83
2. 衰退之路	84

十二、注意塑造干部形象	86
1. “形象”被忽视了	86
2. 不断完善自己应有的形象	88
第四章 干部的工作训条:争取更大成就	90
一、做前任未做的事	90
1. 你有你的做法	90
2. 多想想“现在”	91
3. 鼓起勇气	92
二、呕心沥血地工作	94
1. 漫不经心地工作	94
2. 应该认真地工作	95
3. 通过工作勾画自己的人生	96
4. 了解自己对社会的贡献	97
5. 从工作中感受激动和紧张	98
三、拥有作为专业人员的骄傲	99
1. 干部是各行各业中最高水平的专业人员	99
2. 将专业意识彻底化的基本条件	101
四、抛掉“干不了”、“不能干”的想法	102
1. 负向思考的弊害	102
2. “行!”这一句话可以开创出无限的可能性	104
五、对每一项工作都善始善终	105
1. 由于没有能够善始善终	105
2. 养成每天每日都善始善终的习惯	106
六、积极地活动	108
1. 行动派的总务部长	108
2. 使工作经常处于进攻状态	109

七、不注意小事的干部会搞垮公司	110
1. 不愧是处于全盛期的公司总经理	111
2. 决不放过任何小事	112
八、工作是指不断满足顾客的需要	113
1. 有了期待才会有公司的存在	113
2. 如果不能满足顾客的期待..... ..	114
九、批判是使自己得以进步的宝贵财富	116
1. 接受他人的批判并不是一件容易的事	116
2. 使自己习惯于批判	117
十、不断更新自己的能力	118
1. 过度的自信会招致能力的衰退	118
2. 不断进行更新投资	120
第五章 干部的行动训条:培养创造性部下	122
一、你有理想吗?你善于使人拥有理想吗?	122
1. 理想是发挥创造力的原动力	122
2. 使你的日常活动带上理想的影子	124
二、更加彻底地研究“人”	125
1. 公司是由人所组成的集体	125
2. 人会从工作中感受到喜悦	126
三、使部下度过无悔的人生	128
1. 干部承担着重大职责	128
2. 培养部下是一件公事	130
四、革新指导能力	131
1. 不能放松对指导方法的学习	131
2. 基础是加强信赖感	132
3. 进行“一句话”改革	133

五、成为能够明确发布命令的上司	135
1. 不要去察看部下的脸色	135
2. 调动部下的根本乃是命令	137
3. 命令的原则	138
六、不能放松对礼仪、规矩的教育	140
1. 不遵守规则便不会有团结	140
2. 遵守对上司的礼仪	141
七、消灭“撒娇”，建设强有力的集体	142
1. “撒娇”现象被置之不理	143
2. 消灭“撒娇”的处方	143

第一章 请问各位干部：现在的你， 能够支撑起公司吗？你能 够创造未来吗？

一、危险的“撒娇”现象正在蔓延

1. 可怕！由于人手短缺而造成的放任

某一骨干企业的人事部长这样对我说：“现在已经不是能够对部下严格要求的时代了。即使你对他们说，‘好好干，我们的工作是很有意义的’，他们也不会理睬你。如果不具备很多休息日，又没有加班，而且上班非常自由而且很愉快等条件的话，谁都不会来你这儿工作。已经不再有什么原则，什么都无所谓了。”

确实，招募人员的困难给企业带来了深刻的影响。由于无法确保预定人员而不得不修改经营计划的企业接连不断地出现。怎样招募人员的问题，已成为眼下最大的经营课题。但是，为了解决这一问题难道真的就必须放任部下吗？难道真的就必须对职员不断地给予各种甜头才行吗？

在某一家饭店里看到了这样一个场面。

在厨房附近的一个角落里，一个像是店长的男子，正在以非常温柔的口吻安慰着年轻的女服务员：“忙中出错是没有办法的事情，这么一点小事就生气的顾客实在是不像话。你才刚刚来这儿工作，还没有习惯，怎么可能一下子就非常熟练

呢。别往心里去，别往心里去……”。

这位女服务员好像是一位刚刚去那儿工作的临时工。大概是由于给顾客拿错了他所要的东西而使顾客生气了。详情不太清楚。

但即使是这样，这个店长的说法也实在让人费解。居然说出“没有办法”、“顾客不像话”、“别往心里去”这种话来。这是多么软弱的领导啊。不，这简直不能说是领导。这只不过是一种娇宠。

确保必要的人手确实是一件不容易的事情。最近，即使是招募临时工都很困难。为此，必须增加每小时的工资，增加休息，改善工作环境。临时工一旦辞职会使公司非常麻烦，因此，他们不愿意干的事便不让他们干。不好听的话便不说。总而言之，各公司都以最高的礼仪，千方百计留住他们。

这样，年轻的临时工们便会产生一种王子般的心态：“能够这样对我的话，那就留下给你干干吧”。

真是可怕的事情。对此，我有一种很强烈的危机感。年轻人的劳动观（对工作意义的理解）也许会由此而变得非常的踏实。他们也许一生都不会了解什么才是工作带来的真正的喜悦，他们也许会变得不愿吃苦，而只是一味地追求片刻的欢乐。这样，一个由不愿努力的人们所组成的堕落的社会将会出现……这些不安袭击着我的心灵，使我的心情变得非常暗淡。

2. 娇宠会使经营发生危机

没有人手，企业活动便无法成立。因此，将确保人手看作第一要素的想法是非常自然的。但同时，企业活动也决不是人数凑齐便可进行的。不惜一切地招集人手，并千方百计地留住

他们的这种做法,对企业的将来是没有任何好处的。

让我们思考一下刚刚说到的那个饭店里所发生的事情吧。对饭店来说,年轻女性是非常重要的劳动力。如何招集年轻女性,并使她们能够长期地工作,是店长的一项很重要的工作。但是,再年轻、再漂亮的女服务员,只要她们不能充分具备提供服务的技能,顾客也同样不会得到满足。请记住,付钱的是顾客。支付自己以努力工作而得来的金钱,享用职业厨师所做的美餐,在享用食物的同时,还享受这一美好时光从而使自己得以养精蓄锐。顾客是为了这些进入你的饭店的。这样的顾客,当遇到使他们的心情受到损害的粗劣的服务时,他们会怎么样呢?他们既不会再有愉快付钱的心情,也达不到养精蓄锐的目的。对顾客来说,与其说是得到了服务的价值,还不如说是受到了极大的损失。

这样,再次光顾这一饭店的人当然也不会再有。这样的顾客增加一个,增加两个,不久,当“进了这个店会使心情变得极坏”的评价普遍流传时,这个饭店会如何呢?生意就会很萧条,人手就会显得多余,最后便会导致“对不起得很,能否请你去别处工作”的局面。然后,剩下的唯一选择便是关门大吉。

为了确保人手而放弃严格的领导,娇宠部下的结果,只能是使顾客减少,经营难以为继,最后关门。多么滑稽的故事呀!但这些滑稽的故事,却正在现实中大量发生。而且还将不断地增加。

3. 经营应该面向谁

最大的问题是,店长的工作应该面向谁的问题。换句话说,也就是在商店的运营中,谁是第一重要的问题。第一重要的,难道不应该是顾客吗?把顾客放在一边,对从业人员客客

气气的，这究竟算是什么？！

商店的经营者，通常都提倡“顾客至上主义”。一般来说，经营者对此都是真心实意的，这是因为，他们都很清楚公司运营中所必需的金钱是从哪里、又是怎样赚来的。这是经营者从长期的、含辛茹苦的创业过程中培养起来的一种直觉。因此，经营者说“顾客至上”并不是一句空话，这是他们发自肺腑的真心话。

但是，在公司经营已经具有一定基础以后进入公司的职员们，却常常很难具有这种感觉。他们会觉得，客人付钱是天经地义的事情，拿工资也是一件顺理成章的事。

这里需要我们进行认真的思考：自己的工资到底是从哪里来的？这些钱又是怎样进公来的？

店长难道不就是向职员解答这些问题的人吗？既然这样，店长为什么还能说出“客人不像话”、“别往心里去”这样的话呢？这简直是在朝着相反的方向指导职员。实在让人吃惊。

也许会有这样的反驳：“正由于我们十分珍视客人，我们才会如此不顾一切地确保人手”。诚然，没有足够的人手是无法提供足够服务的。所以，不能否认招集人手的重要性。为了招集人手，在一定程度上支付较高的工资也是一件没有办法的事情。

但我以为最应该值得重视的问题是，人手被招集进来以后的训练问题。也就是说，不管是临时工，还是正式工，在他们作为职员被招募进了公司以后，如何予以指导的问题。

4. 为什么不尝试着使职员们感受到工作的喜悦呢

对顾客来说，职员都是“专业人员”。至于接待自己的职员，是临时工也罢是正式职工也罢，对他们来说都无所谓；是