

不为人知的日企管理秘密 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/394/2021_2022__E4_B8_8D_E4_B8_BA_E4_BA_BA_E7_c123_394317.htm 什么是日本的企业
管理？这个问题看似非常普通，实则涉及一个具有丰富内涵和具体做法的浩大体系。我没有办法给出完整的答案，但却能将自己在日本企业工作的点点滴滴讲述出来。让读者体会到我对日本企业管理的直观感受。这次回国，同一些企业界的朋友见面交流。他们都向我提出了这样一个问题：“从王先生的角度看，什么是日本的企业管理？是丰田模式，还是松下理论……”面对这样一个看似普通的问题，我这个在日本工作12年的企业老员工却一时不知从何说起，我只好将自己在日本工作中的点点滴滴讲给他们听。没想到，朋友们却感到意外的惊喜，他们说：“这就是我们所不知道的‘日本企业管理’。”

点滴之一：对时间的思考方法 我最早去的日本企业是一家有150个社员的公司，平均年营业额在3.5亿元人民币左右。社长由于非常喜欢喝啤酒和听中国的趣事，经常下班后约我喝酒、聊天。有一天，我喝得“半醉”，问他：“你知道我们办公室的人每天都希望你干什么？”社长立即答道：“我清楚得很，希望我早下班，你们好溜！”真是一语中的。

下班时间滞后思考原则 下班时间滞后思考原则：在办公室，下级随时处于待命状态；在生产现场，上司随时处于保障状态。在日本企业中，办公室工作的员工，职务越低，下班时间就越晚。因为下级必须随时准备回答上司提出的问题，随时为上司提供所需要的材料，随时执行上司的每一个命令。只有当上司离开公司之后，下级才会有自己的时间

，才能整理属于自己的内容。在日本，员工们都会意识到：从社长到职员，来公司的目的是为了工作，每一个下级的工作只是上司工作中的一部分，只有优先完成自己分内的工作，才能保证上司工作的完成。大家不仅要问，难道下级就不能比上司早下班吗？不是的，下级同样可以在上司之前下班，只要你在下班前同上司打声招呼，告诉他“我有事要先走，什么资料放在什么地方，需要回答的问题可以找谁”等，就行了。不仅如此，上司在下班之前，也要同下级打招呼：“我要下班了，你们还有没有让我急着办的事？”这种每天都相互通气和相互关照的企业风气，奠定了日本企业严格管理的基础。而生产现场下班的时间顺序与办公室下班的时间顺序恰恰相反：职务越高，下班时间就越晚。这是因为，无论多么优秀的决策人和上司，一旦签订了契约，接下来最重要的是在交货期内生产出满足客户要求的优质产品。这些产品的真正生产者员工。而且，无论多么优秀的员工，不仅无法独自完成某一个复杂完整的产品，还会遇到很多意想不到的问题。必须要上司大量的协作和协调来保障员工的操作。如果上司先于员工离开现场，当天的任务就有可能完不成。举个例子：日本企业（株）要完成一个控制箱的面板装配工作。工作单上这样写到：工作内容：控制箱面板50个。工作时间：7.5个小时（上午完成，下午完成）。完成工作者：日本太郎。 [1] [2] [3] [4] 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com