

## 不为人知的日企管理秘密

佚名

**1. 下班时间滞后思考原则。**在办公室工作的员工，职务越低，下班时间越晚。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。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。如果下级要在上司之前下班，要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。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，下班时间越晚。这是因为，签订契约后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都无法独立完成某一个复杂完整的产品，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。

**2. 雁过留声。**一辆汽车，一架飞机，仅螺丝就有成千上万。要在检修时将所有的螺丝全拧一遍而不漏掉，日本人有一个最简单的办法：需要停下时在拧过的螺丝上打个记号。比如：当员工在拧完飞机上的198号螺丝需要停手时，他就把记号打在198号上，有了198号上的记号，无论是自己，还是别人继续这项工作，都会从199号干起。如果不打记号，哪怕是漏掉一颗螺

丝，最终都可能发生坠机的惨剧。由此可见在工作中留下痕迹是何等重要。

**3. 不断改善。**用直尺来量轮子等圆形物体的大小，很容易产生误差。一个日本工人自行设计了一个专用的直角量板。有了这小小量板，每个轮子都在同一高度下既准确而又迅速地被固定在机器上，从而大大地提高了工作效率。这就是员工创造性活动的结果。其实，员工每天有大量等待材料的时间，他们在这些时间里吸收前辈经验，并对下面工作进行假想操作，模拟出一个个动作，想出一个个既实用、又能提高效率的小改进、小设计，甚至小发明。同时这些小设计，小发明又都是员工自身的知识财富，他走到哪里，哪里就是他的用武之地。这种真正的主观为公司、客观为自己的做法符合日本企业管理活动中的一个基本定律——“改善”。即，在高效完成本职工作的同时，不断使自己的身心和技能得到改善。

**4. 提倡模仿。**学习和继承的最简单方法就是模仿。日本公司大部分雇员非科班出身，但设计图和设计计算书的质量仍然很高。原因是日本企业选用的样本比较标准，雇员也照样本认真做。每当要进行设计工作时，设计人员便选出范本中相应的算例，然后基本上按照相同的步骤展开工作。通常情况下，按部就班就能完成80%~90%的工作，剩下很小的一部分才请教专家或通过集体讨论解决。

一个工程下来，不管是新手还是老手都进步显著，几个工程下来就会在头脑中形成一整套设计思路，并且通过总结还可以提出一些改进建议和措施。几年下来，大部分人已在某个领域有所建树了，优秀者甚至已成了专家。所以模仿是一种很好的学习和进步的方法，应该提倡模仿。

**5. 编制精干合理。**“三三制五人团队”：每个小组由1名主任设计工程

师领导4~5名设计人员。主任设计工程师1/3时间用于指导；1/3的时间用于自己设计；1/3的时间用于管理、协调。这样的小组组成的团体既有强大的战斗力，又比较精干，分工较清晰，人员不容易重叠，便于管理，并且能很好地保障工程的顺利进行。各小组负责人既要具有较高的设计水平，又要具有较强的协调、交流和平衡能力。各小组之间实行公平竞争，完全以业绩进行考核。但各小组之间的设计成果毫不保密，一旦哪个小组有好的建议、方法及成功的经验，立即在其他小组推广。这样既提高了效率，又充分发挥了设计人员的主观能动性。■

(摘自《牛津管理评论》)

## 金融危机的五点启示

林毅夫

第一，货币政策要考虑是否将稳定资产价格纳入调控视野。经济危机的发生，往往与资产价格泡沫和泡沫破灭有关。

第二，金融监管应与金融创新齐头并进。此次危机的发生，与上世纪80年代以来的金融自由化和金融创新风潮相关。未来应一方面鼓励金融创新，一方面提高金融监管能力，缺一不可。

第三，对全球性危机的反应必须是系统的、全面的、坚决的和合作的。9月初美国让雷曼兄弟公司破产是一个很大的失误，因为人们不知道政府会不会救其他金融机构，于是就把钱抽出来，结果造成更多金融机构发生危机。

第四，全球金融问题要以具有创造性的、新的多边方案来解决。危机暴露了现存国际金融体系的缺陷，国际社会需要坐下来讨论改革布雷顿森林体系，国际货币基金组织等多边国际机构也可能要改组。

第五,防止金融危机演化为“人的生存发展危机”。金融危机令发展中国家面临巨大挑战,尤其是那些国家中的低收入人群,经济增速下滑可能给他们带来“生存发展危机”。

(摘自《商界》)

## 诸葛亮“七字识人”中的管理技巧

魏连启

三国时期的诸葛亮不仅谋略过人,在选人、用人方面也有独到的见解。他善于从人的“志”、“变”、“识”、“勇”、“性”、“廉”、“信”七个方面来考察识别人才。

“问之以是非而观其志”。人们是用思想来支配自己的行动的,对大是大非问题的看法也最能反映出一个人的人生观、价值观。只有具备坚定的信仰,才能不怕困难、不惧艰辛,也才能成就一番大事业。从这个意义上说,要了解一个人是否值得你重用,首先就得了解他的立场、观念和志趣。

“穷之以辞辩而观其变”。在诸葛亮看来,在诸多智能因素中,应变能力是十分重要的。在当今社会,“变化是唯一不变的”,一个领导者面临的形势、问题和情况瞬息万变,一些突发事件对领导者的应变能力提出了严峻的挑战。只有具有驾驭复杂问题的能力,才能担当重任。

“咨之以计谋而观其识”。向对方提出方方面面的问题,让他思考相应的计策,看他的谋略是否深远,看他的见识是否独特。人无远虑,必有近忧。那些毫无计谋、遇事便束手无策的人,即使有心为上级解愁,为企业排忧,也终究力不从心,无法左右大局。只有那些善于从战略上考虑问题、从战术上处理问题的领导者,才能为企业发展带来好处。

“告之以难而观其勇”。一个没有

勇气坚持真理的人,一个面对困难畏惧退缩的人,不可能主动承担责任,也不可能为了企业的利益勇往直前。

“醉之以酒而观其性”。酒后吐真言,要了解一个人,最好是等待他喝醉的时候。一些人挖空心思掩饰的内心世界,往往在酒醉之后暴露无遗。

“临之以利而观其廉”。经不住金钱诱惑的人,容易被竞争对手收买,出卖企业的利益,这种人往往异常贪婪甚至会利用手中的权利把企业挖空,因此须十分小心。

“期之以事而观其信”。“言而无信,不知其可也”。说话不算数的人不值得别人信赖。自古以来,诚信是对人最基本的道德要求,不诚信的人不是真正的人才。

(摘自《价值中国》)

## 采用个人信托制度处理遗产的优点

邢力

通过个人信托制度可以将财富传承的风险降到最低。目前在西方发达国家,个人信托已占全部信托市场的70%左右。以西方发达国家的财产信托为例,其主要具有6大优点。

**避免纷争。**因为争夺遗产而让家庭成员反目成仇的案例不胜枚举。而信托可以让委托人依照心愿,预先安排资产分配给各家庭成员、亲友、慈善团体及其他机构。由于信托具有法律约束力,特别是中立的遗产监管人的介入,使遗产的清算和分配更公平,从而避免当事人死后可能出现的财产继承矛盾。

**隐藏财富。**信托文件一经签署,资产就会转移至受托人名下。大多数的法定管辖区域都没有关于公开披露的规定,而且信托契约无须向任何政府机构登记,也不向公众公开,因此受益人的个人数据及利益均绝对保密,直

至信托终止为止。

**免于偿债。**信托可以保护信托受益人不受其债权人的追索。也就是说,如果“富二代”在建立信托后因经营不慎而陷入债务危机的话,债权人将无权处置已转移到“富二代”名下的信托资产,从而在一定程度上规避了企业经营不善给家庭生活可能造成的潜在风险。

**税务规划。**许多西方国家的遗产税高达50%甚至70%,国外的富人阶级青睐财产信托的一个关键原因就在于它可以有效规避遗产税。

**灵活运用。**信托契约中可保有适度的弹性(尤其是全权委托信托),以确保受托人随外在环境的变迁,仍能为受益人谋求最佳的福利。如信托可被撤销(仅指可撤销性信托),受托人可被撤换,或基于其他情势的考虑,信托设立及执行地点可以移转至其他法定管辖区域等,从而最大限度地规避了未来可能出现的各种财富继承风险和管理风险。

**财富升值。**从理财角度看,信托受托人一般都具有专业的理财能力,可以弥补财产继承人理财能力匮乏的缺陷,从而使家庭财产得以稳健增值。当然,一般来说,财产信托的投资组合都偏保守。

(摘自《理财周刊》)

## 日志手册提高工作效率

晓庄

海尔最著名的口号——“日事日毕、日清日结、日清日高”已经成了许多企业的学习典范。手册很简单,只需要52页,每周一页,每页从周一到周日分作七栏。每栏中,可以根据工作的需要,分为“今日工作”、“明日工作”、“遗留问题”、“经验总结”等几块内容,将自己每日的工作情况简单记录下来。这样有利于所有人的时间管理,还