

日本能率协会「管理的基本」丛书

マネジャー・どう行動すべきか

管理的基本丛书系列

管理者革命

最新修订版

基本最无敌

业务方面与人员方面的
行动指南与心态把握

日本经营管理之圣 畠山芳雄

[日] 畠山芳雄

吕卫清 译

日本能率协会『管理的基本』丛书

マネジャー・どう行動すべきか

管理的基本丛书系列

管理者革命

最新修订版

[日] 畠山芳雄 著

吕卫清 译

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者革命/ (日) 畠山芳雄 著; 吕卫清 译. —北京: 东方出版社, 2011
(管理的基本)

ISBN 978-7-5060-4244-4

I. ①管… II. ①畠… ②吕… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 130876 号

Shinpan Kanriya Kakumei By Yoshio Hatakeyama

Copyright © Yoshio Hatakeyama 1988

All rights reserved

Simplified Chinese translation copyright © Oriental Press. 2011

Original Japanese edition published by JMA MANAGEMENT CENTER INC.

Simplified Chinese translation rights arranged with JMA MANAGEMENT CENTER INC.
through Nishikawa Communications Co., Ltd.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2011-1230 号

管理者革命

作 者: [日] 畠山芳雄

译 者: 吕卫清

责任编辑: 姬利 吴婕

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司

版 次: 2011 年 8 月第 1 版

印 次: 2011 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 6.375

字 数: 75 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-4244-4

定 价: 26.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

前言

在这里，我想提出一个建议：

如今供职于企业、政府机关、学校、医院和团体等所有社会组织中的部长、科长等管理者应该重新审视自己，亲手对自己的意识和能力发起一场革命。

其主要方向如下：

（1）一个职位一项业绩

管理者要在自己历任的每一个职位上切实留下至少一项能够成为该组织“永恒财产”的工作业绩。

（2）重视人员管理

管理者的职能可以分为“业务”和“人员”两个方



面。前者指提高工作业绩；后者指激励、培养下属等。

“人员”方面的管理，其成果难以定量掌握。一般而言，管理者必须对这方面倾注更多的精力。

(3) 从“管理”走向“改革”

管理者的职能还可以分为“管理”和“改革”。前者指循规蹈矩、准确无误地管理好日常业务，保障内部正常的人际关系及士气。后者指根据新的思路和方法改革业务及风气，从而使业务和集团素质发生巨变。

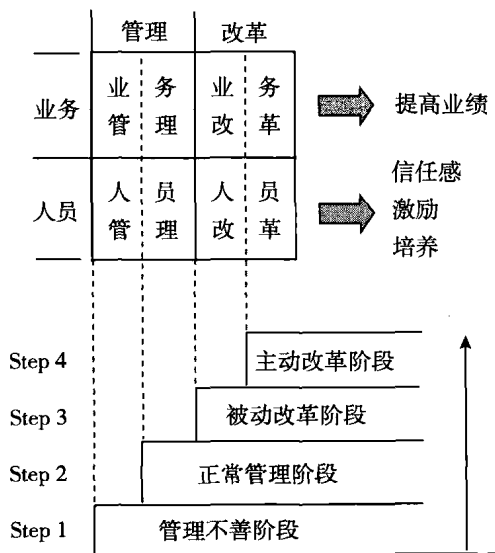


图1 从“管理”到“改革”

管理者首先必须做好管理工作，然后再发起一些必要的改革。

（4）阶段性提高

基于上述观点，管理者的前进过程可以分为管理不善、正常管理、被动改革和主动改革四个阶段。管理者必须准确地自我评价现在处于哪一个阶段，逐个阶段地稳步上升。

（5）自我革新

管理者要不断地向更高的目标挑战，开拓新境界，同时在工作之外也要有自我提高的计划，而不应该随着年龄的增长而故步自封。

管理者应具有的素质随着时间、所处环境的变化而变化。身处变化之中的当代管理者必须从“业务”与“人员”、“管理”与“改革”等方面把握自己的职责，并努力提高自身水平。

在经营环境日益错综复杂、困难越来越多的今天，如果本书能够使各位读者有所收获，将是对我最大的慰藉。

岛山芳雄

目录

前言 001

第一部 管理者的基本问题

第一章 管理者的本质 003

☐ 一个职位一项业绩 003

☐ 与前任和后任的分工 010

☐ 小结 017

第二章 管理者的职能 019

☐ “业务”与“人员” 019

☐ “管理”与“改革” 024

☐ 管理职能矩阵 028

☐ 小结 031

第二部 业务方面应做的工作

第一章 业务管理 035

☐ 上任过程 035

☐ 工作管理 038

☐ 沟通 047

☐ 创造环境 054

☐ 小结 067

001

069 第二章 业务改革

069 ☒ 业务改革的含义及性质

080 ☒ 探索

086 ☒ 改革设想

094 ☒ 说服

104 ☒ 实施与评估

106 ☒ 小结

第三部 人员方面的各个问题

111 第一章 与上级、同事、外部的关系

111 ☒ 与上级的关系

114 ☒ 与同事、外部的关系

117 第二章 人员管理

117 ☒ 三层结构

120 ☒ 信任感

125 ☒ 激励

141 ☒ 培养

157 ☒ 小结

159 第三章 人员改革

159 ☒ 风气改革

169 ☒ 下属重整

181 ☒ 小结

183 结束语 管理者的自我革新

第一部
管理者的基本问题

“管理者”，广义上指所有“有下属的人”，但这里指的是作为中坚管理者的科长、副部长、部长以及具有类似头衔的人，不包括专家型管理人员。

第一章

管理者的本质

☐ 一个职位一项业绩

●自己明确的想法

对所有管理者而言，最根本的问题是，在不同职位上管理者是否明确“自己的想法”，是否清楚本部门内存在什么问题，以及是否有决心解决这些问题。

当代社会中，顾客的消费意识千变万化，各种技术日新月异，内部人员的需求也在变化，导致一线部门的问题难以由经营层一个个直接解决，这是不言而喻的。因此，管理者必须了解自己应该解决的问题，动脑筋思考解决问题的办法，动员上级、同事、下属及外部有关人员予以配合，达到理想的状态。



根据组织的方针行事，这是理所当然的。但是，在组织方针不明确的情况下，在公司内部进行调查研究，自主决定自己应该做什么，并坚定信念自觉采取行动，这才称得上是当代的管理者。“方针不明确”并不能成为无所事事的借口。

虽说公司是一个庞大的机构，但作为管理者，在自己负责的领域内，应该比公司的任何人都熟悉情况。由最容易抓住问题的人掌握问题，并由其主动解决问题，这才是使组织生存下去最有效的方法。今天的管理者不能仅仅是执行上级的指示，更应该成为主动、自觉的部门经营者。

必须有自己明确的想法，这是所有管理者的首要条件。

S先生来到某个出现了巨额赤字的公司担任总经理，并迅速完成了重建工作。他的做法是，为了从公司70多位管理者中选拔有用之才，他与每个人进行15分钟的面谈，听取他们关于工作内容、存在的问题以及解决方法三个方面的想法。

结果，谈话时语无伦次的人、说话让他人不好懂的人、问题意识淡薄的人、光挑其他部门毛病的人、提出问题太多的人、时间分配不合理的人纷纷落马，只有那些有条不紊地阐述了自己意识到的问题以及解决方向的人才过了关。

据S先生说,有八个人过了关,他把这些人重新安排到重要的岗位上,再次听取他们的意见,对于认可的意见会支持其付诸实施,因此才得以在这么短的时间内取得了成功。

●自律

在决定自己在现职上应该做的事情时,管理者必须从公司的整体要求和部门内要解决的课题两个方面来考虑。

管理者首先必须理解并掌握公司目前的整体状况及对本部门的要求。其次,还要根据本部门的实际情况掌握内部必须解决的问题。

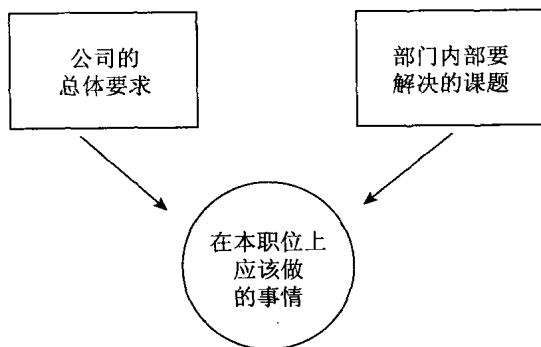


图 1-1-1 管理者应考虑的两方面

根据上述两个因素自主地决定并实施在本职位上、从自己的职责出发应该做的事情,这才是管理者。管理

者不能仅仅是服从上级的指示，也不能简单地以为站在本部门的立场上采取行动就万事大吉。

如果全体管理者都能做到这一点，那么公司所有部门的每一个问题最终都会得到自主的解决。只有建立了这种机制，组织才能适应剧烈变化的环境，主动求变，不断开拓新的道路。

管理者的本质在于其自律性。信念坚定地采取行动，心甘情愿地接受结果，这才是真正的管理者。

◎ 自查

关于你在现职上的“自己的想法”，下列表述中哪一项最合适？在最接近自己现状的项目之前打“√”。

☐ 从应该解决的重点问题到其对策方法，都能够迅速而有条不紊地表述清楚。

☐ 能够阐述自己的想法，但能否说出具体的解决方法，还没有把握。

☐ 上任不久，尚在研究阶段。

☐ 上任已久，但还没有明确的想法。

* 以下各章都备有这种自查。如果一边自查一边读下去的话，相信本书一定能对你大有帮助。

● 动员能力

所有在企业等组织中工作的管理者，其第二项共同的职能都是动员他人来实现成形后的“自己的想法”。

管理者有下属，应该动员下属来完成必要的事情。也有一部分工作要由管理者自己直接采取行动，但同时也要调动下属的力量，充分发挥其潜在能力来达到目的，这才是善于用人的管理者。

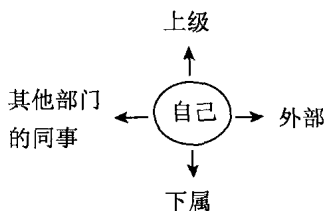


图 1-1-2 管理者的动员能力

但是，在公司里，要完成自己深信必须要做的事情，除了动员下属，还必须能够动员上级。管理者只有阐明自己的想法，征得上级的同意并取得其积极的支持才能实现自己的想法。

此外，对其他部门的管理者也同样如此。管理者必须具有阐明理由、寻求合作、组织同事进行配合的能力。

如果是企业，对客户、银行、工会及业务伙伴等自己所属的组织之外的人员也同样如此。

阐明自己的意愿并取得合作，对管理者而言是必不可少的工作。在这一点上，政府机关、医院也一样。

管理者应该动员的对象人群包括四个方面，不仅有下属，还包括上级、同事和外部人员。管理者必须具有针对不同对象均衡地“动员他人的能力”。这是因为，与从前不同，当代管理者是具有主见的部门经营者，而不是经营者的高级用人。



从前有一种“下硬上软”型的管理者，但现在这种人不可能存在。如今的下属很清楚自己的上级在公司里对上面或其他部门具有多大的影响力和说服力。如果看到上级在公司没有影响力，下属就容易消极怠工。一个管理者如果对上软弱，对下同样也会变得软弱，这样就容易在组织中众叛亲离。

◎ 自查

☐ 自己不仅能动员下属，而且对上级、同事、外部也具备必要的“动员能力”。

☐ 对下属、上级、同事及组织内部尚有信心，但对于外部还不够。

☐ 动员上级的能力有问题。

☐ 在取得其他部门的合作上，能力尚有不足。

● 基于结果的评价

管理者这项工作另一个重要的特征是评价他的所有尺度都是通过实际的完成情况来衡量。无论管理者知识多么渊博，交际多么广泛，甚至多么能言善辩，如果只是纸上谈兵，那么一切都等于零。

存在于社会中的组织体都是出于某种目的而承担着不同的社会分工。企业是为了提供更加物美价廉的产品或服务而存在，医院的职能在于更快捷、更经济地治愈患者的疾病。这些活动都是为了创造出某种新状态。

管理者是实现这些目的的中坚力量，所以用实际成果作为标准来衡量、评价管理者也是理所当然的。知识及信息固然重要，但它们都不过是创造新状态的手段。

可以说，管理者必须明确区分和认识目的与手段、本质性的东西与非本质性的东西，不能将其混为一谈。

●切实留下业绩

如果从上述角度给管理者下一个定义的话，可以说管理者是：

动员他人
实现
自己的想法的人

管理者一生中会历任各种职位。有的职位自己有丰富的经验，而有的职位自己完全没有经验；有的职位曾经有很多人担任过并且是有定论的传统职位，而有的职位是新设的，需要自己来塑造其框架；有的职位让人觉得受到了贬谪，而有的职位则让人显得很荣耀。

而且，管理者在各个职位上经常会随着时代的变化而面临新的问题。即使是同样的一个职位，十年前坐在这里与如今坐在这里的管理者，其工作内容及应该完成的事情也会截然不同。

管理者是这样一种人：就任新职之后，通过自己的