



成为领导者的

33 条 铁则

[日] 鎌田胜 著
房颖 著
宿久高 译

知识出版社

[日] 镰田胜 著
房颖 译
宿久高

成为领导者的 33 条铁则

知 识 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

成为领导者的 33 条铁则 / (日) 鎌田胜著; 房颖、宿久高译. -北京: 知识出版社, 1999. 1

(人生铁则)

ISBN 7-5015-1890-4

I. 成… II. ①鎌… ②房… ③宿… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 36901 号

北京市版权局著作权登记号: 图字: 01-98-0905

本书中文简体字版由日本ユニ・エージェンシー代理授权, 日文原版鎌田勝著、株式会社サンマーク出版发行的《リーダーになる33の鉄則》。

责任编辑: 张高里

封面设计: 李 强

责任印制: 徐继康

责任校对: 马 跃

知识出版社出版发行

(100037 北京阜成门北大街 17 号 电话: 68318302)

北京宏伟胶印厂印刷 新华书店经销

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月第 1 次印刷

开本: 787 毫米×1092 毫米 1/32 印张: 7.125

字数: 100 千 印数: 1—10000 册

定价: 10.00 元

本书如有印装质量问题, 可与出版社联系调换。

内 容 提 要

本书总结了成为领导者应遵循的 33 条铁则，可谓鞭辟入里、发人深省。如书中提出的“所谓指导就是共同畅谈希望”、“要改变别人首先改变自己”、“每个人都是潜在的人才”、“人际关系就是善意关系”、“以多能化加强集体协作”等观点，均使人获益匪浅。本书文笔精练，辅之以大量例证，读来亲切怡人。诚如作者所言“表述、发掘领导能力归根结蒂就是表述和发掘人的真实性”。

出版者的话

随着时代前进的脚步，人类即将跨入 21 世纪。在这世纪之交的日子里，这套“33 条铁则”丛书即将由知识出版社奉献给广大读者。这是知识出版社献给社会、献给读者的又一份厚礼。

从各册书的命名中我们可以看到，这套丛书的内容是十分丰富的。作者从各自不同的人生经历中，从各自不同的工作实践中，“悟”出、总结出了丰富的人生经验。他们以生动的实例、畅达的语言，或具体、或抽象、或微观、或宏观地阐述了对人、对人生、对工

2 成为领导者的 33 条铁则

作、对事业、对事物乃至对世界的认识，反映出作者的人生态度、处世哲学及追求、奋进的足迹。他们浅显易懂且深入浅出地道出了许多富有启迪的哲理，这是人类智慧的结晶，对我们是颇有借鉴意义的。

当然，由于国度和社会背景的差异，在我们看来，丛书中的部分内容，如对命运、对宗教的看法等有些是难以令人赞同的，这些都有待于读者的理解和审视。

我们在翻译过程中，尽可能做到反映原作的风貌，但是，由于水平所限，错误之处在所难免，欢迎广大读者批评指正。

前 言

我们平时总是有意无意地使用“领导”一词，仔细想想，可以称之为领导的人还真是不少。其实，从不同的意义来说，每个人不都在扮演着一定意义上的领导者角色吗？

人有三大本能，而且据说人因此而必然有组织集团的性质。三大本能即维持个体本能、保存种族本能和集团本能。

人生于世，成长、结婚、生子，从而产生一个家庭。这个家庭就是人类集团组织的原型。家庭中有家长，家长就是领导。也就是

2 成为领导者的 33 条铁则

说人类按“集团本能”建立组织，就必然会产生领导。此外，在学校、区域社会、职业性组织中也是一样，只要几个人聚集在一起，就自然会产生领导。

但是，随着时代的发展，领导本身也发生了很大变化。以前，在正式领导和非正式领导之间还存在一种半正式领导。其代表就是通过选举产生的工会等组织的领导人。还有各公司公认的社团活动中推举的社团领导人也可归入此类。与企业相关的还有 QC 社团等由小团体自主管理活动的领导者。

这些活动都是在公司方针的指导下开展的，因此很明显是属于公众性的组织和活动。但是，为了尊重自主性，领导人不是公司任命，而是由各社团选举产生。而且，小集团活动中，除组织领导者之外，全体成员都分担一部分工作，因而都是各项具体工作的领导人。并且，集团领导大约两年交接一次，因此经过几年的活动，全体人员就都有做集团领导或具体工作领导的经历了。这就是“全员领导时代”，是前所未有的划时代的变化。

这就等于说，公司里的人虽然没有被委任什么重要职务，但实际上每个人都能做领导。即使是

目 录

出版者的话.....	1
前 言.....	1

第一部 领导应不断提供梦想和希望

01、所谓指导就是共同畅谈希望.....	3
• 领导应热情洋溢地谈理想.....	3
• 危机时常是机会.....	5
• 碰壁后可沿螺旋线回到初始点.....	7
02、有魄力说“跟我来”.....	9
• 只有“见习”没有“听习”.....	9
• 反复明示清晰可见的目标.....	11
• 要改变别人首先改变自己.....	13
03、人生只有一次，应使它尽善尽美.....	15
• 慢慢地相互探讨人生.....	15
• 让别人认识自己的存在价值.....	17
• 从物质、金钱的富足进至心灵的富有.....	18

2 成为领导者的 33 条铁则

04、用技术领导现场工作	20
• 成为所有工作的行家.....	20
• “三实主义”使你永为先锋.....	22
• 以不断改善的努力变革工作现场.....	24

第二部 领导应深入人心

05、感谢天赐之缘	29
• 相逢是缘.....	29
• 每个人都是潜在的人才.....	31
• 教育即共育、即互相启发.....	33
06、首先要与部下深入交谈	35
• 领导才能从倾听开始.....	35
• 倾听部下诉苦.....	37
• 成为无话不谈的领导.....	39
07、用体谅改变别人	42
• “黄金法则”是人生至高的法则.....	42
• “了解自己”原则.....	44
• 学习抓住人心的两种方法.....	46
08、调动生命的原动力——“进取心”	48
• 人的神性和佛性是永远的动力.....	48
• 心灵之火源于灵魂的燃烧.....	50
• 创造富有激情的工作环境.....	51

09、人际关系就是善意关系	54
• 人是三分理智、七分感情的动物.....	54
• 使“士为知己者死”现代化.....	56
• 可以认为讨厌的人其实和自己有几分相似.....	58
10、通过认可、鼓励、褒奖、叱责培养部下	60
• 人都希望得到承认.....	60
• 用五分教、三分奖、二分责培育人才.....	62
• 间接地听到表扬更令人感动.....	64
11、要知道部下是自己的镜子	66
• 领导的嫌隙马上就反映在部下身上.....	66
• 将心比心古今同理.....	68
• 是否先看到了部下的长处.....	70
12、发挥女性的超凡才能	73
• 要认识到现在是女性时代.....	73
• 合理的男女组合能产生三倍的力量.....	75
• 发挥女性直觉以领导时代.....	76
13、人心深不可测	78
• 人是一本读不完的书.....	78
• 人是多面的、多重的，更是深奥的.....	80
• 不可只凭第一印象轻下断言.....	81

第三部 领导应强化部下的支持

- 14、提高协作精神**..... 87
- 领导能力和成员能力其实是一体的..... 87
 - 合作就应遇事多商量..... 89
 - 领导能力不是由多数决定的..... 90
- 15、强化作为代表的交涉能力**..... 93
- 对上、对外强有力才能对下也强有力..... 93
 - 领导就是说客，就是谈判者..... 95
 - 获得的支持越多，工作就越顺利..... 97
- 16、最高的智慧就是集思广益**..... 99
- 排除万难参加集训..... 99
 - 领导应首先发表愚论..... 101
 - 轻松的氛围能产生好想法..... 103
- 17、以多能化加强集体协作**..... 106
- 实现一人三职以上的多能化..... 106
 - 多能化源于现场经验..... 108
 - 以少数精锐突破难关..... 110
- 18、充分发挥部下的各种长处，获得成果**..... 113
- 调动年长部下的智慧..... 113
 - 与部下中的工会干部通力合作，创造明快的工
作环境..... 114

- 调动年轻部下的感觉和活力…………… 116
- 19、通过战略会议提高组织层次…………… 118**
 - 知彼知己，百战不殆…………… 118
 - 团结对外才能产生相乘的活力…………… 120
- 20、与非正式领导合作…………… 122**
 - 非正式领导具有强大力量…………… 122
 - 让非正式领导分担自己的压力…………… 124

第四部 领导应善于培养人

- 21、领导就任后应马上指定代行人…………… 129**
 - 培养出两人以上的助手才算合格的领导…………… 129
 - 全力以赴培养接班人…………… 131
 - 领导应主动休假…………… 132
- 22、成为善于委派、善于辅佐的领导…………… 135**
 - 委派工作最能培养人…………… 135
 - 没有指导的委派就是强人所难…………… 137
 - 领导认为有 70%的可能性就可以果断委派…………… 139
- 23、激发无限大的“潜在能力”…………… 142**
 - 人的“脑力”只发挥了一成…………… 142
 - 把能力提高到脑力水平…………… 144
 - 越是面对困难就越能提高脑力…………… 146
- 24、使部下自悟、自信…………… 148**

6 成为领导者的 33 条铁则

- 教育的根本是增强对方的自信…………… 148
- 由自悟到自信，再提高到自主、自立…………… 150
- 培养出一百个总经理的世界超级企业…………… 151
- 25、通过编制手册培养专业人才…………… 154**
 - 与定规则相比，编手册更能锻炼人…………… 154
 - 谋求分解、图解、例解、理解的综合化…………… 156
 - 通过编制手册提高能力…………… 157
- 26、完善最高教育 OJT …………… 159**
 - 经营教育的 99% 是 OJT …………… 159
 - 个别指导才是尊重人的教育方式…………… 161
 - OJT 的核心是示范、感化教育…………… 163
- 27、领导应创造令职员快乐的公司…………… 165**
 - 全体职员都是开发工程师的“神奇公司”…………… 165
 - 把戏剧协作活用于经营的上市公司…………… 167
 - 设置“创梦科”，创立受欢迎的企业…………… 169

第五部 领导应不断蜕变、成长

- 28、成为不断坚持自我开发的人材…………… 173**
 - 所谓人材就是启发自己的人…………… 173
 - 通过自我启发不断蜕变、成长…………… 174
 - 形成自己的特色…………… 176
- 29、超越模仿、精湛，达到创造…………… 178**

• 从“低成本制造优质品”到“创造新产品”……	178
• 掌握创造性开发的基础……	180
• 对“有趣”一词理解的重要性……	181
30、自满是堕落的开始……	184
• 自卑感能催人成长……	184
• 自满、傲慢就是愚蠢……	185
• 人外有人……	186
31、互相启发时也要发挥领导才能……	188
• 在学习会上主动承担联络人之职……	188
• 把学到的知识经过整理再反馈给别人……	190
• 坚持就是胜利……	191
32、掌握与上司无限接近的思考方法……	194
• 养成站在上司的立场考虑问题的习惯……	194
• 如果我是分公司的总经理……	196
• 不断向最高领导层提建议……	198
33、哲学和思想最终决定领导者的水平……	200
• 时代需要高理念的领导……	200
• 哲学和思想的学习是最大的幸福之一……	202
• 一起畅谈 21 世纪的梦想……	203
后 记……	206

第一部

领导应不断提供
梦想和希望

