

实战管理大师 畅销管理经典

管理者革命

[日] 畠山芳雄 / 著
吕卫清 / 译

GUANLIZHEGEMING

在当今这个急剧变化的时代，企业、政府机关、学校、医院、社团等所有组织中的管理者都有必要重新检查自己，亲手对自己的意识及能力发起一场革命。

管理者在自己历任的各个职位上至少要留下一件能够成为该组织“永恒财产”的工作业绩。为了达到这个目的，管理者首先必须搞好维持管理，然后动员下属、上级、同事以及外部有关人员实现改革。此外，还必须努力创造一个相互信任、精诚团结、有吸引力的工作环境，使全员通过工作提高自我能力。最后，管理者还要不断地进行自我革新，向更高的目标挑战。

东方出版社

实战管理大师 畅销管理经典

管理者革命

[日] 畠山芳雄 / 著
吕卫清 / 译

GUANLIZHEGEMING

東方出版社

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,2004.4
(东方管理智慧译丛)

ISBN 7-5060-1854-3

I. 管… II. ①畠…②吕… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 017342 号

Copyright © 1988 by Yoshio Hatakeyama

Published by arrangement with Japan Management Association

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Oriental Press

All rights reserved

本书版权由西川印刷株式会社代理

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—2004—0274 号

管理者革命

著作责任者:[日]畠山芳雄 著 吕卫清 译

总 策 划:许剑秋

责 任 编 辑:吴玉萍

标 准 书 号:ISBN 7-5060-1854-3

出 版 发 行:东方出版社

地 址:北京朝阳门内大街 166 号 100706

网 址:<http://www.peoplepress.net>

印 刷 者:北京富生印刷厂

经 销 者:新华书店

787 毫米×1000 毫米 16 开本 11.875 印张 130 千字

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月北京第 1 次印刷

定 价:28.00 元

版权所有,不得翻印



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检查自己，亲手对自己的意识及能力发起一场革命。

其主要方向如下：

(1) 一个职位一件工作

管理者要在自己历任的每一个职位上切实留下至少一件能够成为该组织“永恒财产”的工作业绩。

(2) 重视人员方面

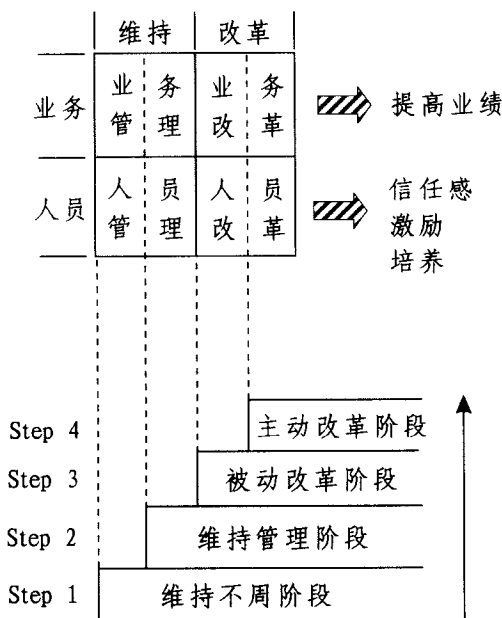
管理者的职能可以分为“业务方面”的活动和“人员方面”的活动。前者指提高工作业绩；后者指激励、培养下属等。

“人员方面”，其成果难以定量掌握。一般而言，管理者必须对这方面的各个问题倾注更多的努力。



(3) 从“维持”走向“改革”

管理者的职能还可以分为“维持活动”和“改革活动”。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及方法变革业务及风气，从而使业务和集团素质发生巨变。



管理者首先必须搞好维持活动，然后再完成某些改革。

(4) 阶段性提高

基于上述观点，管理者的前进过程可以分为维持不周、维持管理、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固步自封。

本书是在 1981 年版的基础之上，考虑到之后的条件变化改订而成的。旧版承蒙众多读者厚爱，不胜荣幸。

管理者应具有的素质随时代的环境而变。身处变化之中的当代管理者必须用“业务”与“人员”、“维持”与“改革”的矩阵来把握自己的任务，并努力提高这些方面。

在经营环境日益错综复杂、困难越来越多的今天，如果本书能够对各位读者有所裨益，将是我最大的欣慰。

畠山芳雄

第一部 管理者的基本问题

第一章 管理者的本质

一个职位一件工作 /3

自己明确的想法 /3

自律 /4

动员能力 /6

基于结果的评价 /7

切实留下业绩 /8

与前任及后任的分工 /9

永恒财产 /9

前任的“遗产” /11

三个课题 /13

坚定信念 /14

小结 /16

第二章 管理者的职能

“业务”与“人员” /17

工作与人 /17

对下属的人生负责 /18

人非工具 /20

“维持”与“改革” /21

维持与改革 /21

改善与改革 /22

管理者矩阵 /25

四项职能 /25

管理者前进的阶段 /25

小 结 /27

第二部 业务方面的各项问题

第一章 业务管理

上任过程 /31

自我再开发的机会 /31

新职位三条 /32

任期目标及内部体制的完善 /33

工作管理 /34

根据目标进行指导 /34

标准化管理——经常性业务 /35

促进改善 /37

计划性管理——非经常性业务 /39

审 批 /40

沟 通 /42

总体信息的彻底传达 /42

指示·实施·汇报之循环 /42

及时报忧 /43

防止短路现象 /44

联系速度 /46

联系内容 /48

创造环境 /48

根据下属的情况进行分工 /49

“跳起来摘桃子”的余地 /50

创造环境的活动 /53

工作条件不完善 /55
内部障碍 /57
能力不足 /58
帮助与依赖心理 /59
小 结 /60

第二章 业务改革

业务改革的含义及性质 /63

业务改革的含义 /63
业务改革的动因及类型 /64
五个条件 /65
管理者应该克服的问题 /68
业务改革的流程 /71

探 索 /73

期望及问题 /73
问题的定义 /74
问题的类型 /75
问题评价标准 /76

改革设想 /78

新思路的形成 /78
触类旁通 /79
“灵感”的诱因 /81
从经营技术中获得思路 /83
高压过程 /84
落实方法 /85

说 服 /86

说服的四个要素 /86

正确的想法 /87
坚强的意志 /89
分析对方 /90
同意过程 /92
疏通及营造氛围 /92
实施与评估 /94
实施计划 /94
模拟试验与培训 /95
评估与持之以恒 /96
小 结 /97

第三部 人员方面的各个问题

第一章 与上级、同事、外部的关系

与上级的关系 /101
取得信任为先 /101
从最利于总体的角度辅助上级 /102
沟 通 /103
与同事、外部的关系 /104

第二章 人员管理

三层结构 /107
信任感·激励·培养 /107
三个因素的关系 /108
信任感 /109
自私自利还是舍己为人? /110
工作热情 /110

公私分明与公平 /111

动员上级的能力 /112

细致周到地帮助下属 /113

激 励 /114

促进下属 /114

不要武断 /115

改正自己的毛病 /117

看人看其优点 /120

指导下属快乐地工作 /121

排除下属对工作安排的不满 /124

为下属的成功高兴 /125

有成就感的工作分工 /126

支持小集团活动 /127

培 养 /129

培养人 /129

为对方着想 /129

农业思想 /131

向自己没有做过的事情挑战 /132

作为榜样的管理者 /133

工作就是培养 /135

手把手式培养法(新成员) /136

直到下属快乐地工作 /137

放手式培养法(骨干成员) /138

委托及时机 /139

“双肩挑”管理人员的指导 /141

根据目标进行指导 /141

工作范围调整 /142

小 结 /143

第三章 人员改革

风气改革 /145

活性改革 /145

缺乏活性的原因 /147

到底在追求什么? /148

根据原因采取对策 /149

冲突与吸收 /151

个别风气改革 /152

反复宣传 /153

下属重整 /154

坚信下属的可能性 /154

咨 询 /156

基本行为方式的指导 /157

冷静地反复提醒 /159

消除阻碍成长的要素 /161

全体成员与业绩密切相关 /162

由部长进行的管理者重整 /164

小 结 /165

结束语 管理者的自我革新

坚定不移地改变自己 /167

自主计划 /169

交友与拜师 /169

自我评价能力 /170

健 康 /171



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

❖ 一个职位一件工作

❖ 自己明确的想法

对所有管理者而言，最根本的问题在于，在不同职位上管理者是否具有明确的“自己的想法”，是否明确本部门内存在什么问题，是否有决心解决这些问题。

当代社会中，顾客等各方面的意识千变万化，技术日新月异，内部人员的需求也在变化，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，动脑筋思考解决的办法，动员上级、同事、下属及外部有关人员，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，坚定信念自觉采取行动，这才是当代的管理者。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只负责执行上级的指示，更应该是主动、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，为了从公司七十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，从令人信服的意见开始支持其付诸实施，因此才得以在这么短的时间内取得了成功。

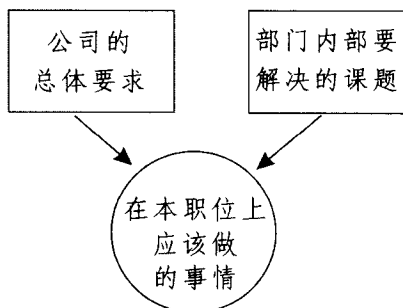
❖ 自律

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总体要求及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总体状况及对本部门的要求。另一方面，还必须根据本部门的实际情况亲自抓住内部必须解决的问题。



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。管理者不能仅只服从上级的指示，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。



假若全体管理者都这样做，那么公司所有部门的每一个问题最终都会得到自主地解决。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，并不断开拓新的道路。

管理者的本质在于其自律性。信念坚定地采取行动，并心甘情愿地接受其结果，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。一边自查一边读下去的话，相信本书一定能对你大有帮助。