

日本能率协会「管理的基本」丛书

「マネジメントの基本」選書
新任マネジャー基本の仕事

管理的基本：
**新任经理
基本工作**
最新修订版

提高自身能力的关键
向无经验挑战

日本经营管理之圣 **畠山芳雄**

[日] 畠山芳雄

马英萍 译

会「管理的基本」丛书

「マネジメントの基本」選書

新任マネジャー基本の仕事

管理的基本：

新任经理 基本工作

最新修订版

[日] 畠山芳雄 著

马英萍 译

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的基本：新任经理基本工作/ (日) 畠山芳雄 著；马英萍 译。—2 版 (修订本)。—北京：东方出版社，2012. 8

ISBN 978-7-5060-5262-7

I. ①管… II. ①畠… ②马… III. ①企业领导学 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 190430 号

Shinnin maneja Shigoto no kihon by Yoshio Hatakeyama

Copyright© 2008 by Yoshio Hatakeyama

Simplified Chinese translation copyright© 2009 by Oriental Press

All rights reserved

Original Japanese language edition published by JMA MANAGEMENT CENTER INC.

Simplified Chinese translation rights arranged with JMA MANAGEMENT CENTER INC.

through Beijing Hanhe Culture Communication 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：01-2009-6714 号

管理的基本：新任经理基本工作

(GUANLI DE JIBEN; XINREN JINGLI JIBEN GONGZUO)

作 者：[日] 畠山芳雄

译 者：马英萍

责任编辑：姬 利 吴 婕

出 版：东方出版社

发 行：人民东方出版传媒有限公司

地 址：北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码：100706

印 刷：北京智力达印刷有限公司

版 次：2012 年 10 月第 2 版

印 次：2012 年 10 月第 1 次印刷

开 本：880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张：3.375

字 数：59 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-5262-7

定 价：20.00 元

发行电话：(010) 65210059 65210060 65210062 65210063

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) 65210012

前言

掌握基本，所向无敌

只要抓住基本就不必担心

我自 1949 年（昭和 24 年）进入日本能率协会以来，先后担任过顾问、干部培训长、经营管理记者等多种职务，可以说是和日本企业的发展一同走过来。近年来，日本企业虽然取得了长足发展，但这是一个连续变化的过程，所以现在改善和改革也仍在不断进行。我认为只要日本不丧失“应对变化的能力”，就会永远发展下去。

但是在这个过程中，有一些不变的、重要的思想、原理、目的和意识。我在这里称之为“基本”。

要解决我们日夜面对的、为求成功而百思不得其解的问题，有两个因素是必要的。第一是“基本”，第二是由基本推导出的“方法”，这两个因素无论对于经营者还是一线经理都同样存在。

请考虑一个管理层日常遇到的问题。比如说，管理者把工作分派给员工时，要确保对方不仅要有能力完成此项工作，而且还必须能在工作中提高自己的能力，这才是我说的“基本”。

也就是说，并不是分配了工作之后顺利地完成了就可以了，员工还应该通过工作获得新的想法和能力，这才是用人时的“基本”。是否了解这一基本决定了对方能力是停滞不前还是飞速提高，而这一实践的集合直接关系到整个公司的发展。

所谓“基本”就是以上这样一些原则。可以说是否很好地传承“基本”决定着公司的命运。

现在谈一谈“方法”的概念。这里的“方法”指的是管理者在最初是给员工一些指示和提示，还是让对方独立思考；是该完全放手，还是该给予帮助；如果给予帮助，那么什么样的帮助是必要的。

管理者应该根据工作内容、紧急程度、员工的能力水平等改变“方法”，决不是“只要交代了工作并且顺利完成就可以了”这么简单。这类问题需要经理来判断，因此，对经理的培训和启发也变得必不可少。

以上是管理者常见的日常“基本”和“方法”的一个例子。但无论是进行决策的经营者，还是各部门的第一线负责人，每一项工作都有无数的“基本”。例如，在做经营决策时，必要的“基本”之一是决不被某一特定方案所吸引，而应该列举能够解决问题的几种方案，综合比较各种方案的利弊，选择最佳方案。

我将在后面介绍为什么要这样做。总之，“基本”与“方法”存在于业务的各个方面，并决定着经营的成败。

希望大家认识到，无论时代怎样变迁，“基本”是不变的

必要原则，而与此相对，“方法”则是必须与时俱进的。我们应该牢牢掌握“基本”，顺应时代状况，创造出自己独特的“方法”，这一点至关重要。

因为熟悉过去通用的“方法”，而造成判断失误的事例很多。

“基本”是应该传承的，与之相反，“方法”未必是前辈们认真继承下来的。很多情况下，人们只是模仿过去的“方法”，或者效仿其他公司的“方法”，而不回过头去考虑“基本”。

我认为只要充分理解基本，无论面对什么样的问题，都不必担心。

畠山芳雄

2008 年 8 月

目录

前言 掌握基本，所向无敌	001
--------------	-----

第1章 新任经理的心理准备 001

① 经理目前的处境	001
② 新任经理的心理准备	002
③ 首先考虑的三事项	003
④ 目标应何时确立	004
⑤ 经理的作用	005
⑥ 业务方面应该做的事	006
⑦ 人力方面应该做的事	009
⑧ 接替工作时重要的事	011
⑨ “一个职位一件事”是基本	012

第2章 磨炼经理技巧的方法 015

⑩ 提高自身能力的基本	015
⑪ 建立良好人际关系的基本	017
⑫ 解决烦恼和困惑的基本	018
⑬ 提高创造力的基本	020
⑭ 提高说服力的基本	023
⑮ 提高解决问题能力的基本	031
⑯ 当解决问题遇到阻碍时	034
⑰ 提高决策力的基本	036

第3章 目标管理的基本 047

- ⑱ 目标管理的意义 047
- ⑲ 目标管理方法 1 048
- ⑳ 目标管理方法 2 049
- ㉑ 日常工作的目标管理 051
- ㉒ 项目业务的目标管理 052

第4章 沟通的基本 055

- ㉓ 如何贯彻汇报的基本 055
- ㉔ 坚持“越不妙的情況越及早汇报” 058
- ㉕ 创造自觉汇报的状态 059
- ㉖ 创建易于汇报的环境 060
- ㉗ 如何贯彻传达的基本 061
- ㉘ 措辞和表达的基本 063
- ㉙ 商议时需要注意的问题 064

第5章 培养部下的基本 067

- ㉚ 经理应该注重的三要素 067
- ㉛ 博得信任的方法 1 069
- ㉜ 博得信任的方法 2 071
- ㉝ 失去信任的典型事例 074
- ㉞ 调动部下积极性的目的 075
- ㉟ 打消部下工作积极性的经理 076
- ㊱ 调动积极性的方法 1：肯定部下的优点 079
- ㊲ 调动积极性的方法 2：增加工作的乐趣 080
- ㊳ 调动积极性的方法 3：支持小组活动 083

③⑨ 培养部下的方法 1：精心栽培	084
④⑩ 培养部下的方法 2：让“工作”和“培养”并行	085
④⑪ 培养部下的方法 3：注重能力开发	086
④⑫ 培养部下的方法 4：将培养人才作为日常工作	087
④⑬ 培养部下的方法 5：帮助的意识	089
④⑭ 各级部下的培养方法 1：新人	090
④⑮ 各级部下的培养方法 2：骨干职员	092
④⑯ 各级部下的培养方法 3：准经理	093

后记 基本之基本 095

第 1 章

新任经理的心理准备

① 经理目前的处境

- 工作繁忙引发诸多问题

最近，经理的处境较之以前发生了很大的变化。

首先，老板的领导能力有了显著的提高。他们克服了 20 世纪 90 年代的经济低迷，增强了自信，提高了对经理的领导能力。

其次，管理的功利主义盛行。追求功利本无可厚非，但结果导致经理们过分注重短期的业绩增长，从而忽视了难以量化的人才培养、员工积极性的调动等人力方面的努力，这是很严重的问题。另外，重视业绩的另一弊端是削弱了经理层的横向合作。

第三，反复进行大幅度的员工裁员和增员，加重了经理在人才培养和开展实际工作等方面的负担。

第四，组织机构越来越倾向于平面化。这从领导层的指令系统来看是件好事，但由于责任范围的扩大，加重了经理的负担，导致经理们过于繁忙，一些工作无暇过问，加之领导层对部下干部的工作支持不够，致使管理上的漏洞冲突频发。

上述变化的结果加重了经理层的工作负担。繁忙的工作使他们变得消极，越来越多的经理正逐渐失去魄力，一线经理的混乱状态正逐步扩大。面对这样的现状，领导层有必要达成共识，主动与经理沟通，掌握自己公司的情况，商讨必要的对策，重新打造积极挑战工作的干部。

另外，经理们也不要一味被机构、制度等非经营本质的因素所迷惑，应正视目前自身的状况，自觉地和经理层其他同事切磋，提出必要的机构制度改善意见。

对于处境，不应只是被动地接受，我希望大家无论何事都要积极地挑战和征服，恢复原有的魄力。

② 新任经理的心理准备

• 抓住发展自我的机会

在就任新职位时，经理应将此人事变动当做发展自身能力的机会，积极面对，将新职位充分用于发展自身能力，这种心态非常重要。

新任经理在新职位上，要面临陌生的工作和新的人际关系。如果从正面迎战未曾接触过的问题，成功后便可以获得自信，从而加深对工作 and 人际关系的认识，拓宽自己的能力范围。

每个人都渴望提高自身能力，而富有挑战性的锻炼机会并非

随时都有，因此我认为就任新职位是经理发展自我的最佳机会。

新任经理刚刚赴任往往非常紧张，但做过几个职位后就会觉得千篇一律，特别在做有过经验的职务时会完全丧失新鲜感。但是，即便是你自认为熟悉的工作，由于内外环境的巨大变化，问题的性质也会发生改变。

“先入为主”是最危险的，在任何职位，都要当自己面对的是完全陌生的工作，排除所有的先入为主，以全新的心态积极应对。

③ 首先考虑的三事项

• 新职位三事项

1. 对自己任务的定位；
2. 可预想的障碍和注意事项；
3. 行动步骤计划。

第一，“对自己任务的定位”，是指设想整个机构对自己的期待。由于上任前不了解组织的内部情况，所以无法把握这一职位应做的所有工作，但应该在上任前整理自己的想法。

第二，“可预想的障碍和注意事项”，是指考虑在完成任务方面可能遇到何种障碍，应该采取何种态度应对。根据职位的不同，有时在最初的越障中一招走错就会在意想不到的方面招致周围人的不信任，从而在整个任期内变得困难重重。

当然，前思后想、杞人忧天、自寻烦恼是没有意义的。不

要过度谨慎，但应预先考虑必须注意的事项。特别是就任新设职位，或者整个机构发生变动时更应注意。这些时候，以前组织的烙印还残存着，往往不能顺利运行。

第三，“行动步骤计划”，是指考虑以上注意事项，整理自己应该做的事情，按时间先后制定顺序。由于弄错顺序而引起麻烦的事情时有发生，特别是人事变动时期往往比较繁忙，需要有计划的行动。

以上三事项，希望大家在就任新职位时一定花一晚上的时间重新思考，整理自己的思路。如果你想在新职位上留下功绩，并改变自己，准备当然是非常重要的。

④ 目标应何时确立

• 大致目标应在上任后三个月内确立

上任时应该对部门内和公司内的相关部门、外部联系进行现状把握，在此基础上，在三个月内确立自己在职期的目标和当前目标，并向上司和部门内部员工说明。

在职期目标因为是“一个职位一件事”（参照⑨），因此要参照前面所述的三事项，确立在几年内应该实现的目标。这个目标要在对部门有初步认识时立定，如果难以立定，则只立定当前目标。

立定目标后你需要做的是，为顺利实现目标，理清部门内部的组织、分工和各项程序，进行必要的整顿，完善体制。由于目前环境变化剧烈，容易引起组织和制度的局部矛盾，人的想法

也容易发生改变。应该考虑到这些因素，为实现目标而采取措施，保证必要的活动顺利进行。

⑤ 经理的作用

• 经理的任务范围

部长科长的任务范围主要包括在“业务”上提高业绩和在“人力”上培养部下两个方面。而经理的努力往往容易侧重业务方面，只是偶尔顾及人才培养。

对业务和人力两方面努力的比例本应是 50% 比 50%，但最好认定为 40% 对 60%，在人才培养方面投入多一些。并且，对部下的培养应该在日常业务中进行，例如让其承担没有经验的工作等。

另外，经理的任务可以分为“维持”和“改革”。

所谓维持是指正确进行日常工作，防止工作中的错误和违规，保证传达和沟通的顺畅等为防止业绩下滑而采取的行动。

人力方面要促进部下的团结合作，创建容易展开工作的环境。要进行个别指导，使工作规范地进行。

所谓改革，指业务和人力两个方面打破现状，使之飞跃到更高的层次。包括快速提高业绩、提高业务员个人的能力、改变集体的风格和环境等。

有一些是位于维持和改革中间的工作，比如业务方面的改善工作，在改变现状这一点上类似于改革，但并不像改革那样改变根本想法；在人力方面，日常通过将业务分配给没有经验的人而提高他们的能力，兼有“维持”和“改革”的共同点。这样的

工作一般认为属于“维持”。

综上，经理的任务可以分为业务和人力、维持和改革。根据这两种划分，可将经理的任务总结为下列方阵：

表 1-1 经理任务矩形

	维持	改革
业务		
人力		

这样就得到 4 个象限，可以说对于这些投入充分且必要的力量，是作为经理的理想状态。

经理应该注意的另一事项是，因忙于维持业务无暇进行改革，导致偏重于维持业务。一般来说，新任经理首先要从维持业务出发，积累经验，然后再推行改革，但是有不少人仅满足于维持业务，而不去进行改革。应该牢记，担任经理职务的人，必须获得改革经验才能拥有晋升的资格。

⑥ 业务方面应该做的事

• 考虑提高业绩

业务方面的基本是“提高业绩”，指在自己负责的领域，不断提高工作的生产性、增加销售额、降低成本、提高资金效率等工作。请大家考虑一下提高业绩的问题。

担当销售、生产、资金等的一线经理，其业绩和收支都大致可以用数字量化，问题较少。但是，除此以外的间接部门，例如总务、会计、宣传、人事等，成本基本上是劳务费，容易把握，但其产品部分却很难量化。

另外，在研究开发等部门，已经立项的成果业绩可以把握，但在取得成果之前的过程中，业绩很难把握。

成果难以定量把握的部门，经理必须自己想办法设定量化成果的指标，并以此为目标，有效地调动组织。

提高业绩的形态有两种：一种是“业绩改革”，另一种是“业绩改善”。

“改革”和“改善”都意味着为了提高顾客的满意度，快速、轻松简便地完成工作而改变工作方法。

然而“改革”和“改善”不同，改革是改变基本理念，因此要一举改变所有方法；改善是指想法和以前相同，只改变一些方法。

关于“改革”和“改善”的区别，下面我将以汽车销售为例进行说明。

事例 汽车销售方法的转变

在日本，真正开始汽车销售是在昭和 10 年（1935 年）左右。当时的汽车销售理念是上门推销，就是担任销售的业务员走访每位顾客，进行销售。这种方法在顾客少、大家对汽车了解尚浅的时代是很自然的。

可是到了昭和 40 年，这种理念就开始发生改变，即销售方法的重点从上门推销向店铺销售转移。不是去顾客那里推销，相反，让顾客来店里购买成为主流。

随着汽车普及时代的到来，已经不需要再逐一去顾客家里走访，进行说明。另外，销售人员的分散活动效率低，再加上工作现场的女性增多，即使销售员去各家走访，很多时候把握财权的家庭主妇都已经外出工作不在家了。

伴随着销售理念的改变，销售方法也发生了很大变化。经销商们将位于郊外的店铺迁至顾客方便光顾的市中心，扩大和修整汽车展厅，将店内接待客人的主力换成女性，并设置了专门的试用车。通过让带着全家前来购车的顾客试开，成功地提高了购买率，特别以顾客多的休息日和节假日为重点，强化来店看车的宣传，提高了销售成果。

将基本理念从上门推销改为店铺销售，从去顾客那里兜售改为让顾客来店里购买，这就是“改革”。由于理念的改变而完全改变了方法，从而大大提高了销售成果。

相反，所谓“改善”就是指不改变基本理念，而只改变方法。即便是同样上门推销的理念，也可以在销售的走访路线上想办法，增加走访频率；同样是店铺销售的理念，也可以改变招揽客人的方法，提高服务质量，这些就是改善。

表 1-2 销售方法的改革（以汽车为例）

	上门推销	店铺销售
基本理念	到顾客那里兜售	让顾客到店里购买
销售方法	● 雇用男性 ● 基础训练（销售技巧） ● OJT（在职训练）	● 雇用女性 ● 电话推销 ● DM、TV 广告 ● 休息日活动