

现代管理者 工作指南



【日】畠山芳雄著 司香馥译

6.73242

093
DH45/25
**现代管理者
工作指南**

[日] 畠山芳雄著 司香馥译

中国人民大学出版社

管 理 者 革 命

昭和56年5月15日 初版発行

昭和56年6月10日 4版発行

著者——畠山芳雄

発行者——十時昌

発行所——社团法人 日本能率協会

本书根据日本能率协会1981年6月版译出

现 代 管 理 者 工 作 指 南

〔日〕畠山芳雄 著

司香馥 译

*

中国人民大学出版社出版发行

(北京西郊海淀路39号)

中国人民大学出版社印刷厂印刷

(北京鼓楼西大石桥胡同61号)

新华书店经销

*

开本：787×1096毫米32开 印张：5

1988年8月第1版 1988年8月第1次印刷

字数：74 000 册数：1-7 000

*

ISBN7-300-00364-8

F·126 定价：1.25元

译 者 的 话

本书作者畠山芳雄，现任“日本能率协会”的专务理事，专门从事企业经营顾问和领导企业管理干部的培训工作。畠山还应聘为日本通商产业省、劳动省以及各大学讲授企业管理课程。著书亦多。

根据作者介绍，本书是向企业、官厅、学校、工会以及各社会团体的科、处和局级管理者提供工作和人际关系方面应掌握的理论与实际工作知识。希望能通过学习，改善经营意识，增长管理能力，以达到管理者自我革新和改革周围环境的目的。

本书用大量篇幅论述了管理者在企业管理方面和构造改革工作中，应知应做的理论和实施事例，并提出许多正在探索的问题。其中的领导科学、管理科学，均值得借鉴。本书日文原名为《管理者革命》，为了使我国读者能更好地了解此书的内容，中译本改为《现代管理者工作指南》。译者将它奉献给我国各行各业的管理者们，如果尚能有益于各位读者，将不胜喜悦！

司香穗

1988年8月于北京

序 言

在这里我想提出一个建议，那就是：目前在各企业、官厅、医院、学校、工会以及各社会团体中工作的局处级管理者，是否应该重新检查一下自己本身及其周围存在的问题。然后用自己的双手发起一场对自我意识和能力的革命。

从社会使命的角度来看，尽管现代管理者还存在着许多必须克服的问题，但是我认为，有些人并未注意到这个问题，或则虽然注意到了，由于终日埋头于繁忙的工作中，而满足于现状。作为自我革命的必要的理由，正如同我在本书最后一部分“管理者革命的建议”中所论述的那样。究竟哪些问题应该进行革新呢？按照我的一己私见，大约有以下内容。

- 1.在大企业的管理者当中，每天只停留于处理日常的维持管理工作，仍居多数。占据一个领导岗位，并决心为企业留下一定的业绩者，只是一部分人。因此，全体管理者，有必要提高自身能力，使自己能够动员上级、其他部门以及外部关系部门的力量来完成构造改革工作。要以此为目标，进行不懈地奋斗。

- 2.大组织机构里，仍然存在以下弱点：缺乏

提高部下能力以使部下发生变化的力量。必须改正部下存在的恶习，改正部下的思考方法，以逐年赋予部下新的能力。对那些存在问题的人，要帮助他们增长新本领，使其在工作中各得其所。

3. 中小企业以及新兴第三产业的管理者，存在的一种较强的倾向是：尚未能学习掌握必要的管理知识，或则是虽然掌握些知识，但不能付诸实施。如果存在这类问题的管理者，应该从基础做起，进行自我开发。

4. 官厅里的管理者，存在着能力差别，缺乏成本意识，人际关系方面也存在弱点。有必要考虑一下，战后，官厅与企业间拉开的这一距离。

5. 医院、学校、工会以及社会团体的部分管理者，尚未明确地意识到能力开发的意义。重要的是理事们要热心于这方面的学习和对这个问题的关注。

管理者的革命，首先要从基本问题着手。本书便是按照对管理者的基本要求、工作方面诸问题以及人际关系方面的各种问题这一基本顺序进行论述的。

本书若能多少有利于各位读者，我将会无比宽慰。

作 者

1981年5月

目 录

序言	1
----------	---

第一部 管理者的基础

第一章 管理者的本质	2
一、第一把手的应知应做	2
二、前任者与后任者的分工	8
第二章 管理者面临的两个问题	14
一、工作问题	14
二、人际关系问题	18
三、工作与人的平衡关系	22

第二部 工作方面的各种问题

第三章 维持管理	26
一、管理者任命后的工作程序	26
二、人选问题	31
三、为职工创造工作环境	39
四、信息联系	49
第四章 构造改革	54
一、构造改革的意义及其特性	54
二、探索	64
三、决定意图	70

四、说服工作——争取理解与支持	79
五、实施与评价	86

第三部 人际关系方面的诸问题

第五章 信任感	90
---------------	----

一、管理者的品德问题	90
二、在组织内部的影响力	93
三、对下级要予以周密的关怀和支持	94

第六章 输送活力	96
----------------	----

一、输送活力的意义与本质	96
二、输送活力的前提	98
三、调动好部下个人的积极性	101
四、调动全体人员的积极性	106

第七章 培育	110
--------------	-----

一、培育的意义及本质	110
二、培育新人	120
三、培育中坚职员	125
四、培育负责人员	128

第四部 管理者的自我革新

第八章 管理者的自我革新	135
--------------------	-----

一、对变革的信念	135
二、学习提高	136
三、良师益友	138
四、进行自我评价的能力	139

五、健康	140
附录 管理者奋起革命的建议	141

第一部 管理者的基础

所谓“管理者”，从广义来讲就是指“领导他人的人”。本书所说的“管理者”，是指有职务的科长、处长以及局长等各级领导者而言。

第一章 管理者的本质

一、第一把手的应知应做

1.对自己主管业务应有明确的见解

对管理者最根本的要求是应具备一种和他自己地位相称的“自我意识”。即具备一种能明确地认识到自己主管部门目前存在什么问题，而且有决心、有能力解决这些问题。

当今，企业的服务对象——顾客和居民们的要求在不断变化，企业内部人员的要求在变化，各种技术也在迅速发展。因此，生产（企事业单位）第一线每天都要出现新的繁杂的问题。经营者和董事们对此很难及时掌握。但身处第一线的管理者必须及时准确地把握它，并能提出方案加以解决。以此促进企业内部工作，也促进同有关企业的协作，为本企业开创一个大家共同期待的好局面。这正体现了管理者的真实能力。

按照组织确定的方针进行工作，这是理所当然的。但绝不能借口方针尚不明确而有意不为。如果认为方针不明确时，首先要在组织内部进行调查了解，再决定自己应该做什么，然而自觉地

把工作抓好，方不愧为现代管理者。

现代企业，组织规模庞大，地域分散，活动繁杂。企业的上级领导很难经常向管理者下工作指示。因此，可以说，今天的管理者不仅是一个部门的负责人，而且也是本部门的经营者。因而，自己有无明确见解，对管理者来讲事关重大。

2.自律与集中

竞选国会议员时，候选人总要向选民们进行许诺，表示当选后要做哪些有利于人们的好事。当选后，他们还是要兑现一些诺言的，因为下届再竞选时，人们要根据他们的实际政绩，评价他们的可信程度。

管理者的工作虽与议员竞选不同，但他们是领导者，是担负着某种责任而进行工作的人。可以认为其本质与竞选要求无甚不同。

经营者和董事们兼有双重考虑，一是考虑如何做好本职工作；二是考虑努力实现远景规划。即为实现包括自己信念在内的美好的未来而奋斗。各部门的管理者当然也应具备这种品质。

假如一个管理者只能将上级决定的方针与要求传达给下级，那么他的机能就是一种单一的、被动的，上级对他的期待也完全失去了应有的意义。

作为一个管理者，尽管企业内部工作繁忙，关心的面广，但在了解和把握本单位的详细情况上，必须有超越其他人的独特本领。因为只能是由最了解情况的人掌握工作，发挥主动精神解决存在问题，整个组织机能才能得到最有效地发挥。

管理者确定自己责任时，必须从两个方面考虑：一是完成组织提出的要求；二是解决本部门内部存在的问题。管理者首先要明确自己所在组织目前的状态，并有必要把握上级领导对自己工作的要求。同时也要搞清楚本部门同外部其他组织之间，存在着什么必须解决的问题。

根据上述两种考虑，对自己应负责任的事情，要自律地制订规定，并努力实施。但不能认为只要根据上级指示制订规定，便万无一失；或是只要自己从主管部门的立场出发，采取的行动就会是稳妥的。因为事情并非如此简单。一旦管理者按照规定开始了工作，由此而产生的结果，必然带有全局性的影响，这就需要主动地去克服各种偏差，必须使全盘工作统一起来，方能适应和应付工作上新的要求，才谈得上开拓一条革新的路子。这就叫做自律与集中。这是现代化机构中不可缺少的概念。它构成充满生气的管理者的活动主体，它是管理者第一个机能。

管理者的本质在于自律性，敢于按照自己的信念进行活动，并甘心承受其后果，这才是管理者的真正价值之所在。

3. 管理者对上级、同事及外部关系应具有一定的影响能力

活跃在各个领域的管理者，他们必须具备的第二个机能是：善于动员他人力量来实现“自我意图”。管理者要通过指挥部下，实现工作任务，也要经常亲自参加劳动。但亲自劳动并不是实现自我意图的中心环节，始终动员部下的力量，并充分发挥他们潜在的积极性，使工作目标圆满地完成，这才体现了管理者的领导才干和领导艺术。

但是完成一项规划，单靠发动部下是不可能的。欲顺利完成规划，首先要鼓动自己的上级领导，让他发挥力量，要向上级诉说自己的设想和计划，争取他的同意，得到他的积极支持，方有实现自己意图的可能。与此同时，也要向自己的同事和其他部门的管理者讲清自己的主张，争取协助，把大家的帮助化为组织力量。因此，管理者所要动员的对象，并非单是他所领导的部下，而且也要面向上级、面向同事和面向外部。管理者本人则在其间掌握均衡发动力量的主导权。因为现代管理者，再不是从前那种经营者的高

级雇用人，而是一个具有自我意识的部门经营者。

评价现代管理者的工作尺度，主要看他实际完成的工作，即按照他的实际结果，对他进行评价。无论管理者的知识如何丰富，交际面如何之广，如何能言善辩，如果他缺乏实际工作能力，创造不出成果，所有的一切都等于“零”。

社会上存在各种组织实体，它们按照各自不同的目的进行社会分工。企业为了向人们提供又好又便宜的商品而辛勤生产；医院为了更快更安全地治愈病人和尽量减少医药费用而尽力改进工作。所有这些都是为了创造出一个新局面，管理者是实现这一目的的中坚力量。因此，衡量和评价管理者的实践成果是理所当然的。知识和信息，对企业的发展极为重要，但这些只不过是创造新局面所需要的一种手段。为了企业的正常发展，管理者的职责也要求管理者要明确区分目的与手段，本质与非本质的不同。

从以上要求来看，“管理者”这个职称的定义就是：“动员他人力量，实现自我意图的人”。

一个管理者，一生历尽艰辛，辗转在各个岗位上任职。其中有的工作是自己经历过的；有的则毫无经验；有的是前任者已经打下一定基础

的；有的是要自己去重新组建的单位；甚至有时是降职使用；当然也有显赫一时，工作干得顺手得意的。但无论什么工作岗位，都要在时代变迁的同时，面临着许多新问题。因此，即便是同一个工作岗位，10年前的主事人与现在的管理者，他们的工作内容和应完成的任务大为不同。现实情况既然如此，管理者每到一个新的岗位，就应该对工作进行调查分析，明确在这个位置上什么是必须完成的任务？怎样实行。

认真动员部下、上级、同事及外部关系的力量，在自己任期内实现自我意图。任期满后，调到他处；同样是“动员他人力量，实现自我意图”。管理者就是在这种反复中进行工作的人。

管理者也有一个永远不变的命题，那就是在他的任期内，至少要给所在单位创建下一两件对组织有意义的业绩。所谓有意义的业绩，因岗位的不同，其内容也不尽相同。比如：中央省厅机关的处长，便可考虑为推行新政策而制订必要的制度和路线；商店的经理可以到经营效益低下的店铺里去，参加经营，进行改革；地方自治机关的处长，可将某些处于停滞状态的部门，改建成充满生气的机构；医院的事务主管人员，可以改善内部系统，确立一个足以掌握和带动全体工作人员做好工作的体制。工厂里的科长就要解决产

品质量上的悬而未决的问题。

管理者须重视总结过去，但且莫做出：“这几年总是很忙嘛！”这类不确切的总结。而是要统计一下，自己完成了几件必须完成的事业。

、 用什么来证明他是一个称职的管理者？主要根据他在任期间，在多大程度上完成了第一把手应完成的任务。

二、前任者与后任者的分工

1. 为企业创造出“永久性财富”

当管理者即将离任时，要认真办理移交工作。因为并非由于你的离去，这里的一切都随之云消雾散了。相反，在你离任之后，你的业绩所发挥的机能，仍然在本部门的工作中运用，在不间断地起着作用。这就是一个合格的管理者为企业创造和贡献出的“永久性财富”。

管理者就任新职时，摆在他面前的业务，主要有两件：一是处理日常工作；二是改革本部门的体制。前者当然重要，但所谓第一把手应做的工作，还在于后者。即着手改变本部门的不合理的体制，然后才谈得上继续发扬本部门的业绩，创造本企业的新时代。

处理日常工作易，改革体制难，必须突破许