

怎样当企业领导

(日) 占部都美 著

新华出版社



怎样当企业领导

〔日〕占部都美 著

任长安 译
贾全德

蒋道鼎 校

新华出版社

怎样当企业领导

(日) 占部都美著

任长安译 蒋道鼎校
贾全德

新华出版社出版

新华书店北京发行所发行

一二〇二印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 4.5印张 90,000字

1981年11月第一版 1981年11月北京第一次印刷

统一书号：4203·007 定价：0.37元

前 言

左右公司命运的决定性因素，可以说是公司负责人的领导能力，没有具体、细致而又强有力的领导，即使引进了新式的经营管理方法和生产组织形式，也不会收到较好的效果。最近，各家公司都十分热衷于引进电子计算机，但却忽略了一点，即：由于缺乏这方面的领导经验，在引进电子计算机的工作中出现了不少问题。目前，任何一个组织或者机构，最重要的工作是要搞清楚什么是真正的领导能力并且牢固地建立起这种领导体制。

在两千多年前孙子撰写的兵法书中，就对领导能力作过阐述，四百多年前意大利人马基雅维里著的《君主论》一书，主要内容也是谈领导能力问题的。

孙子曰：“将者，智信仁勇严也。”他认为，作为一个领导者，必须具备如下五个方面的道德修养：

智。领导者必须聪颖而有智慧，遇事能做出准确无误的判断和及时而合理的决定。

信。领导者必须信赖自己的下级并能够获得部下的信任。

仁。领导者必须体贴、爱护下属、时刻把部下的事情挂在心上。

勇。领导者必须有勇气，有魄力，处事果断，干起来雷厉风行。

严。领导者必须遵守法纪，赏罚严明。

孙子的这些主张，在两千多年后的今天仍然是适用的。

在当代大型化了的社会中，任何组织机构或者工作单位，都需要有领导人，因此，今天我们所说的领导能力，已经超出了从前那种狭隘的专指人的天赋及品德的传统概念，而是指只要有愿望，并通过学习，谁都能够掌握的作为一位领导人所应具备的技术和知识，从这个意义上讲，今天所说的领导能力，与其说是指人的道德修养，不如说是指一个人所能发挥的作用和他的实践活动。

凡事皆需人来做。因此我认为，今天所说的领导能力，是指由“识别人”、“培育人”和“使用人”三部分构成的实际工作能力。

对一个领导者来说，不管他是公司的第一把手，还是车间班组的基层负责人，只要有人归他领导，他都应当学会和实行上述三点。本书的中心思想则是要说明，领导岗位并非高不可攀，只要掌握了当领导的知识和技能，任何人都可以成为领导者。

在美国，以理查德为代表的学者和专家们，现在对领导能力问题也正在开展着热烈的讨论。他们的研究成果，有许多已经翻译成日文并且介绍到日本来了。但是，他们的研究工作，仅仅局限于对基层负责人进行研究的范围，而造成这种状况的原因，是因为他们的研究方法不大对头。在公司的经营管理业务上，基层负责人的领导能力固然重要，但是决定公司命运的关键，还是中、高层领导人。填补这方面的理论空白，也是笔者编写本书的目的之一。

在比较长的时期里，我对我所接触过的企业家们进行了观察和了解，并总结了自己的亲身体验。因此，本书可

以说是我根据日本的风土人情以及日本人所具有的特殊性格,长期探索出来的最有效的领导方式的实践成果的总结。

我们曾经对日本的一些公司企业进行过实际调查,在调查中了解到的情况,是撰写这本小册子的最宝贵的基础资料。在此,谨向在调查中给予我们大力帮助的各家公司的诸位先生,表示由衷的感谢!

占部都美

目 录

前 言

第一章 发现人材

- 你的部下果真都是些无能之辈吗? (1)
- 1. 不要只从表面现象来看人..... (1)
- 2. 通过选拔工作培养自己识
别人材的能力..... (4)
- 3. 发掘临危不惧处变不惊的人材..... (8)
- 4. 只要意志倔强, 即使不太合群,
也不必过分介意..... (10)
- 5. 提拔那些勇于革新的人..... (12)
- 6. 要挑选那些凡事能冲锋在前
的人当干部..... (14)
- 7. 要挑选精通本职工作的人当干部..... (16)
- 8. 发掘并提拔那些能出主意想办法
的人当干部..... (18)
- 9. 要发掘具有“折服”别人能力的人材..... (20)
- 10. 提拔有团结协作精神的人当干部..... (21)
- 11. 要观察提拔对象是否具有
相信别人的品质..... (23)
- 12. 必须重视那些为将来的收获而
正在播种的人..... (24)
- 13. 必须撤换那些“家鸭式”的干部..... (26)

14. 要严厉整治那些公私不分的人…………… (29)
15. 要弄清楚哪些人是破坏分子…………… (31)
16. 把唐·吉珂德式的假勇士们清除出去…………… (34)
17. 要及时抓住干部变得无能的征候…………… (35)
18. 要关心那些象枯树一样毫无生气的人…………… (38)
19. 从“枯树”式的干部中发现有真
才实学的人…………… (41)
20. 选择好参谋…………… (43)

第二章 培养人材

- 哪些因素是人材成长的绊脚石? …………… (47)
1. 克服人与人关系方面的偏见…………… (47)
2. 克服思维方法的片面性…………… (50)
3. 克服固执己见的顽症…………… (52)
4. 改掉习惯成自然的毛病…………… (54)
5. 克服不求有功但求无过的思想…………… (55)
6. 改掉见人怯场的毛病…………… (58)
7. 克服自卑感…………… (59)
8. 充分发挥部下的才能…………… (60)
9. 敢于在培养人材上下本钱…………… (62)
10. 注意保全部下的自尊心…………… (63)
11. 树立不讲情面的风气…………… (65)
12. 不要把受斥责的部下弄走…………… (67)
13. 确立不失面子的管理体制…………… (70)
14. 挽回部下的面子…………… (73)
15. 帮助本人努力挽回面子…………… (75)
16. 不要轻易地和部下妥协…………… (76)
17. 趁热打铁…………… (78)

18. 和部下谈话	(79)
19. 对犯错误的部下不要一棍子打死	(81)
20. 不要忽视任何机会	(83)
21. 拆掉高门槛	(84)
22. 提高说话能力	(85)
23. 通过竞争选拔人材	(86)
24. 抓住新上任这个时机	(87)
25. 干前任想干而没有干的工作	(89)
26. 对自我启发要有兴趣	(90)
27. 指导部下掌握自我启发的本领	(92)

第三章 使用人材

——部下为什么不跟你走?	(95)
1. 为了实现生产目的而聚集同志	(95)
2. 抛弃乱起哄的劣根性	(96)
3. 抛弃旧式的制裁主义	(97)
4. 阻止精神状态的恶性循环	(99)
5. 发挥人的创造性	(100)
6. 对工作要有自豪感	(102)
7. 集中目标	(105)
8. 鼓励部下提建议	(106)
9. 消除一时的不顺心	(107)
10. 创造革新的气氛	(108)
11. 选择革新项目的宣传者	(110)
12. 接近实力人物	(112)
13. 敢于顶撞“反对居士”	(113)
14. 任用思维敏感的干部	(115)
15. 和部下心心相印	(116)

16. 要有真正的勇气	(118)
17. 对过失和危险采取预防措施	(119)
18. 弥补在沟通思想方面存在的漏洞	(120)
19. 采取自主的管理体制	(123)
20. 发挥集体的作用	(124)
21. 不要使人孤立	(125)
22. 以高目标进行管理	(127)
23. 以实际行动来解决	(128)
24. 掌握新的领导方式	(129)
25. 不要相互拉拢	(130)
26. 要把部下变成自己的“信徒”	(133)

第一章 发现人材

——你的部下果真都是些无能之辈吗？

1. 不要只从表面现象来看人

古时候有句话叫做“士为知己者死”。用现代白话文来讲，这句话的意思就是说：每一个人都尽力帮助最知心的朋友。甚至不惜“两肋插刀”。

身居领导地位的人，如果不把自己的部下放在眼里，那么，这些下属们就不会有干劲，也不会对上司产生好感，从而心悦诚服地执行他的指示。因此，看人是否客观、公正、是否善于发现人材并且量材录用，放手让他们大胆地在重要岗位上发挥作用，是衡量一个人有无领导能力的第一条标准。

评价人的工作是相当困难的。日本人往往以人的外观即表面现象来看人。在某些公司里，在讨论定职定薪或者提拔干部时，一些人采取近似迷信的偏见或成见的态度是屡见不鲜的。

我们经常可以听到从外表评论人的一些说法，比如“眉宇狭窄的人不诚实”啦，“方下颚的人意志坚强”啦，“下颚小的人意志薄弱，不适合当推销员”啦等等，不一而足。另外也有“身材高大，精力充沛的人能给人留下好印象，最适于当商品推销员”的说法，凡此种种，都是以貌取人的例

子，依照长相来安排工作或者提拔晋级，危害很大，这样做会埋没了真正的人材。

“事在人为”这句谚语日本人在很古的时候就知道了，但是能够准确地理解这句话的真意并能付诸于实践的企业家却并不太多。一些在第二次世界大战前就成立了的历史悠久的大公司，地位越是牢固，越是容易忽略“事在人为”这句老话。忘记了“事在人为”的真理，就越是充分地说明公司的领导力量日益衰败了。出光佐三郎是颇有名气的出光兴产公司的创建人，在公司初创时期，为了寻找能干大事业的人才，出光不辞劳苦到处奔波，他招贤揽才的热情和努力收到了效果，使他的公司取得了长足的发展和巨大的成绩。在银行界，以业务工作居首位而引以自豪的住友银行，在发现和招揽人才方面下过很大功夫，这是人所共知的事实。堀田庄三董事长、浅井孝二副董事长和常务理事们在举行最高级会议时，花费在对银行的信贷项目进行审核工作上时间并不很多，在大多数情况下，他们开会的目的是讨论银行内一些业务骨干的工作状况以及研究挑选适合担任领导工作的人材。

日本的许多公司在用人的时候特别注重学历，这也是一种“以貌取人”的表现，迄今为止，日本一些公司实行的学历主义和按资排辈的人事安排方法，是一种所谓照章办事的极端形式主义的东西。一些老资格的经营管理者，在发现人才方面很不负责，采取回避矛盾的态度。他们只是以学历和工龄这两方面的条件为基准，机械地确定提薪人员的比例和作出提拔干部的决定，如果不改变在人事管理工作中存在的这些陈规旧习，各家公司必然要丧失原有的活力，在日趋激烈的国际性竞争中，是根本生存不下去的。

做出这样的判断，道理何在呢？虽然有些人颇有才华，也想发挥才能干一番事业，但是因为他没有受到重视和恰当地使用，因此他也就不可能大展鸿图有所建树。更重要的还有，如果只根据学历和资格这两个形式主义的标准使用干部，处于领导地位的企业家和经营管理人员，则永远不能够成为象善于“相马”的伯乐那种独具慧眼善于发现人材的人。

正因为评价人的工作极其困难，身居领导岗位的人就更应当坚持长期地认真地考察和识别人。要做到客观、公正、不掺杂任何私心，在识别人材时，就必须排除自己感情上的好恶等杂念的干扰，要照顾大局，不能徇私情。一个领导者在日常工作中就应当这样做，努力提升自己发现人材的水平。要认真进行人事考核，通过正反两方面的经验，逐步培养自己正确评价人的能力。注重学历，只看毕业时间早晚的形式主义的人事工作方法是最省事的，不需花费什么精力。这样做，身居负责地位的经营管理人员，永远无法掌握正确识别人材的能力，因此，势必影响到公司的业务工作。丧失了生动活泼气质的公司必然要走下坡路，越搞越糟。

据曾任索尼公司副总经理的盛田昭夫说，他们公司把职工的履历表全都烧毁了。我到一些地方去发表演讲时，几乎每次都有人提出“你对学历无用论的提法持什么态度”的问题。现在，不仅是公司的企业家和职员们在认真地考虑着这个问题，似乎一些有子女的家长也都特别关心起这个问题来了。在我看来，“学历无用论”的本来涵义是：学历还应当要，无用的只是以貌取人的只重学历不看才能的识别人的方法。就这个意义而言，公司的经营管理人员最

好是在自己的心里把职员们的履历表销毁。如果身居高位的领导者有了善于发现人材的“慧眼”，各项工作就会出人意料地蓬蓬勃勃地开展起来。

2. 通过选拔工作培养自己识别人材的能力

最近到一些公司企业去访问时，常常发现这些公司企业下属的分公司的经理或者基层单位的负责人与十年以前相比情况的确发生了很大变化。这些公司的基层负责人大都在卅岁上下。这说明，不拘泥于资格及学历，真正通过工作来考察和选拔干部的人事制度，在日本的一些公司企业中正在逐步固定下来，这种选拔制度对改变日本一些公司软弱无力的经营状况有两大效果。

第一，把嫉妒的心理变成光明正大地进行合理竞争的心理。在日本的历史较长的公司中，一个人如果崭露头角，显出才华，就会招致上司和同事们的嫉妒，这些人还会不谋而合，想方设法整他，给他小鞋穿。在这样的环境中，即使是满腹经纶的人也不能受到提拔和重用，这就叫“出头的椽子先烂”，树大招风啊！因此，一些颇有韬略之士，根本不敢流露出自己的才华，不求有功，但求无过，饱食终日而无所用心地混日子，直至捱到退休年龄退职回家了事。在这些不能正常选拔干部的公司中，上司对部下的举止言行是否规范啦、办公时坐在椅子上的姿势是否合乎要求啦等琐碎的表面现象津津乐道，兴趣甚浓，而对自己的下属的工作情况，有无培养前途和怎样进一步发挥他们的才华等却很少考虑，漠然处之，很不关心。这种不正常情况的出现，说明这些领导人是些嫉妒心很强，大事干不了小事又不干的草包！

如果把实际工作的贡献大小作为选拔干部的标准，并且当成一项制度固定下来，那么，公司职员们相互嫉妒的心理便会消失掉，而代之以光明磊落地进行合理竞争的精神状态。嫉妒心是一种束缚人们手脚，阻碍人们发挥创造性的思想情绪；光明磊落的竞争则能激励人们鼓足干劲，发奋图强，有利于更好地调动人类本身所具有的劳动热情。

第二，有利于对公司的经营方针和体制进行改革。如果一如既往地用按资排辈的老办法提拔干部，即使人员有了变动，公司及其所属单位的业务方针和工作体制依然故我，不会发生变化。最近，钟渊纺织公司挑选四十来岁的伊藤淳二当接班人，破格提拔他，让他接替了武藤绫治总经理的职务。伊藤上任之后，大胆地进行了改革，改变了前任总经理规定的向化妆品和食品部门发展的多种经营的方针，收到了良好的效果。

象钟渊纺织公司这种情况，如果用按资排辈的方法遴选总经理，后果就可能大不相同。新任总经理是前任总经理的下属，他长期执行的是老总经理制定的方针政策，因此，上台之后，他推行的方针政策，甚至工作态度都会近似于前任总经理搞的那一套，不会进行大胆的改革，公司的面貌也就不会发生大的变化。这种状况，在部长和课长级负责人的新老交接工作中同样也是存在的。某个部门的经营状况出现很糟糕的局面时，如果不能当机立断，大胆地起用新的人员，这个部门的困难局面要想得到扭转，可能性是很小的。

大胆地选拔人材，不仅可以改变企业经营软弱无力的状况，更重要的是，还能够使负责人提高领导能力和领导艺术。提高公正客观地依照实际成绩的大小来发现和识别

人材的能力，具有大胆起用人材的魄力并且善于及时地发现有用的人材，是衡量一个人是否有现代化领导能力的首要因素。作为一个负责人，如果他私心多杂念重，不能全面客观地看待人，那么，即使他搞了选拔人材的工作，效果也不会很理想，他提拔的人不会得到大家的好评，群众会产生牢骚和不满情绪，出现混乱状况。因此，在那些能够正常地通过选拔来提升干部的公司中，负责人员观察部下的态度及用人的条件就格外严肃和认真。

提拔和贬谪什么样的人，是个极其重要的问题。

首先，应当根据某人过去的工作态度及贡献大小来挑选领导人材。从前的工作成绩是衡量一个人有无才华以及是否还有潜在能力可以发挥的客观尺度。然而，单纯地只凭贡献大小就进行晋升和降级也是很危险的，一贯表现很好而且还具有善于发现人材能力的人，才适合担当领导职务。

其次，应当提拔那些既做好本职工作，又有全局观点的人当领导。只是踏踏实实地干好分配给自己的任务的人，并不一定都要加以提拔，应当重用的。那些忠于职守，不仅把本职工作干得很出色，对于不属于他职权范围内的新发生的事情，他也希望去干，而且还乐于主动承担责任，对一些群众性的社会工作，他们同样能够办得很好的人应当提拔重用，否则就不应予以考虑。

最后，应当选拔和重用有坚韧不拔毅力的人。

干工作总是有失败的时候。受到冷遇，和同事发生争执出现分歧等，也都是不可避免的。不管是谁，他总会有身处逆境在事业上不太顺心的时候。许多人在身处逆境的危难时期，往往意志消沉，牢骚满腹，或者自暴自弃，不

求上进。身处逆境但毫不气馁，有坚韧不拔毅力的人才是好样的，相反，如果被困难吓住，萎萎缩缩，从此一蹶不振怯步不前的人是懦夫懒汉，这样的人不配做负责干部。如果选用他们当接班人，无异于是自掘坟墓，为公司的垮台准备了条件。

要选拔那些遇到挫折也不灰心丧气，有耐心有毅力，并且有能力扭转困难局面重整旗鼓的人担任各级负责人，这些人虽然工作中也会暂时遇到失败，但他们为了转败为胜，能比普通人付出更多的代价和努力，这些人在工作中也会有落后于别人的情况发生，但是他们有赶上来并超过去的雄心壮志和实际行动，有时候，这些人可能被分配到条件很不好的部门去工作，这个部门就象一辆快要报废的破烂汽车一样，运转不灵，各项工作很难开展，即使如此，他们也并不太介意，而是信心百倍地迎着困难上，努力改变落后局面，当别人十分严厉地指出他们的过失和缺点时，这些人能够虚心接受并努力克服以挽回影响。这样的人确实应当作为苗子加以培养和提拔。他们对人情事故、传统的经商办法以及陈规旧律有自己的看法，并且敢于抵制，这种精神是很宝贵的，对这些人，必须很好地爱护和培养。

从四国县松山市乘车不要一刻钟就来到一处溪谷地区，有位名叫坪内寿夫的人正在利用这个地区的有利条件建造新的旅游观光点——奥道后温泉。这项工程耗资很大，迄今为止已经花费了五十多亿日元。坪内寿夫是个实业家，第二次世界大战结束后，他从中国大陆回到了日本，不久，他就接替了一家经营状况岌岌可危的小船厂的企业管理工作。当时，坪内打破了传统的经营办法的框框，