

〔日〕 中山 谕著

提高管理能力的

100

个诀窍



科学技术文献出版社

64121

C83
86 41

提高管理能力的100个诀窍

(日) 中山 谕 著

郑 春 瑞 译

张 书 义 校



S0270396

科学技术文献出版社

1 9 8 6

内 容 简 介

本书以企业管理为主，系统地介绍了如何做好企业管理工作的一百个诀窍。这些诀窍也适合于其它部门的管理者及一般干部。其中包括各种工作方法、制订计划和长远目标的方法、做好管理工作和锻炼自己工作能力的方法等。内容丰富多彩，涉及思想方法和工作方法方面许多哲理问题，并以对话形式和实例深入浅出地进行描述，文字通俗易懂。这对各级领导干部和各类管理人员来说，是一本具有实用价值的参考书。

管理能力をアップする100のポイント
(仕事と部下を把握する具体的カンどころ)

中山 諭 著

日本实业出版社

1980年8月20日

提高管理能力的100个诀窍

〔日〕中山 諭著

科学技术文献出版社出版

大厂县冯兰庄印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

开本：787×1092¹/₃₂ 印张：6.5 字数：137千字

1986年12月北京第一版第三次印刷

印数：150001—181000

社科新书目：164—268

统一书号：17176·365 定价：1.00元

译 序

企业管理已成为专门科学，被各国实业家所重视。日本的许多企业，由于采取科学管理方法而取得了成功，促使企业的兴旺发达，欧美企业纷起效法，甚至聘请日本专家协助其改善经营管理，也有显著成绩。因而在日本出版的有关企业管理的书籍多达几十种，从事企业管理的专家、学者为数更多。中山谕就是其中翘楚，他曾在美国规模最大的公认会计师事务所 AA & Co. 任职四年有余，回日本后又开设了公认会计师中山谕事务所，专门从事企业经营管理业务，特别着重普及推广以成本核算和预算制度为中心的各种经营管理系统，并且著书、讲演宣传他对企业管理的独特见解和切实可行的办法，受到社会的普遍重视。

一九八〇年，中山谕总结了多年经验，根据日本企业界的具体情况，写成《提高管理能力的一百个诀窍》这本书，介绍了许多经营管理方法，涉及面极为广泛。全书共分十章，每章十个课题，分别论述企业的经营方针、业务规划、成果评价、指导方法、管理艺术、上下级关系、对他人的影响、高瞻远瞩的策略、锻炼自己的方法和提高管理能力的起点等。既有深湛的理论，又有实践的经验；既是企业经营管理者们的良师益友，也是一般职工进修的必读书籍。加之内容采用对话文体，语言生动活泼，通俗易懂，出版以来深受企业界的重视和广大职工的欢迎，因而风行一时，颇具影响。

我国人民正在为实现“四个现代化”而努力奋斗，在党和政府的领导下，已经取得了良好进展，为了早日完成“四

化”建设，除了发挥我国固有的优良传统以外，还必须本着“洋为中用”的精神，采取吸收其精华，排除其糟粕的办法，对其行之有效的经验酌情予以采纳，以求事半功倍的效果。为此，特将此书译成中文，供企业领导和职工参考。但是，日本毕竟是资本主义国家，同我们社会主义国家相比，有本质上的区别。所以，在研读本书时，必须结合我国企业的具体情况。按照社会主义的企业管理原则，有批判地参酌借鉴，采用其具体做法时，务必慎重从事，以免造成不必要的损失。

由于译者水平所限，译文的错误或不妥之处在所难免，诚恳地希望读者批评指正。

郑春瑞

一九八二年五月

前 言

管理者用的书籍很多。这充分说明管理者在企业中所起作用之大，同时也证明了企业对管理要求之广。

但是，可以认为过去出版的有关管理者的论著，多半是在精神方面的激励或从人事关系方面加以说明，以及如何设法在企业内进行有组织的活动，而所有这些注意事项又往往是片断的。

本书的特点，就是收集了具体而又实际的诀窍，为提高管理者个人的“管理能力”而编写的。作为一名管理者，只要充分理解企业的经营方针和经营目标，并设法使之与本部门的业务结合起来，就能做好本职工作。因此，从传统的角度来看，对于具体工作应该如何做法，如何指明每个部下的业务计划相互之间的关系，都是管理者的重要任务。本书便是从各个不同角度阐明上述问题的。

可以确信，本书对于新升为管理者或刚晋升为高级管理者不久的人们来说，是一本特别好的入门书，同时也是今后以升任管理者为目标而进行努力的年轻职员们的工作指南。即使是领导一名部下的管理者，读了本书也会对他今后的工作起到指导作用。

对于现在已经是管理者的各位来说，也希望参考本书重新评价一下自己的职责和作为管理者应该做的工作及其应有的立场。

最后，在编写本书时承蒙日本实业出版社大江总编辑的多方赐教，在此致以深切谢意。

中山 諭
一九八〇年七月

目 录

前言

什么是管理能力	(1)
要善于使用部下	(1)
从大局出发判断事物以及对工作重要性的判断	(1)
任何人初作管理者时都是外行	(2)
管理内容是多种多样的	(3)
管理工作是件麻烦的事	(5)

第一章 把工作方针作为实施计划下达给部下 (6)

1. 正确理解经营方针和业务方针	(6)
2. 根据公司目标确立本部门的目标	(8)
3. 首先为自己确定具体的工作方针	(9)
4. 根据部下能力进行分工和指出奋斗目标	(11)
5. 让每一名部下都彻底认清自己的奋斗目标	(13)
6. 与部下商量如何实现各自的目标	(15)
7. 选择成本最低的做法	(16)
8. 搞清楚管理者本身要做的事情	(18)
9. 就公司方针不明之处直率地向上级提出质问	(21)
10. 也要同前任很好商量	(22)

第二章 计划的实施与调整 (24)

11. 责成部下按月按周制订单项业务计划	(24)
12. 对计划表进行检查并公布于众	(26)

13. 养成每天提前安排工作计划的习惯	(27)
14. 每天要观察个人的工作效率及其成果	(29)
15. 对部下的工作进行修正、指示和指导	(31)
16. 分清楚什么是最重要工作再采取对策	(32)
17. 通过检查来防止费用损失	(34)
18. 检查成果是否与费用相适应	(36)
19. 工作进度和质量有问题时要尽快采取措施	(38)
20. 事先准备好随机应变的紧急措施	(40)
第三章 亲自掌握工作成果、采取措施和进行评价	(42)
21. 养成记录工作结果的习惯	(42)
22. 寻找做不好工作的原因	(44)
23. 自己不能采取的措施要立即请示上级解决	(46)
24. 采取措施勿使同样问题重复出现	(48)
25. 把来自外部的要求或评价有效地用在解决问题 上	(49)
26. 工作做好了就要表扬	(51)
27. 要严肃批评玩忽职守或较大过错而造成的工作 失败	(53)
28. 根据平时的记录进行人事考核	(54)
29. 对于每项业绩都要给予正确的评价	(57)
30. 从日常活动中找出指导教育部下的重点	(58)
第四章 通过在职训练进行工作和指导部下	(61)
31. 要使部下彻底掌握基础知识	(61)
32. 首先要掌握部下的能力和特性	(63)
33. 从实际出发根据经验指导部下工作	(64)

34. 有时要亲自做给部下看	(66)
35. 指导下部时不要不厌其烦	(68)
36. 让部下体会到成功的好处	(70)
37. 逐步提出更高的奋斗目标	(72)
38. 当场提请注意和进行指导教育	(73)
39. 抓住批评方式的要领	(75)
40. 有时也要同部下一起掩盖缺点	(77)
第五章 创建本处、科、股的管理艺术	(80)
41. 提高完成任务的积极性	(80)
42. 如此传达业务协商会议	(82)
43. 创造便于报告的气氛	(83)
44. 设法有效地使用女职员	(85)
45. 考虑人事轮换问题	(87)
46. 有意识地把工作推向高潮	(89)
47. 也要讲自己的教训	(91)
48. 制造工作现场的气氛	(92)
49. 分清工作时间和个人时间	(94)
50. 要重视部下的意见	(96)
第六章 尽快找出与上级部门的交涉方法	(98)
51. 首先要很好理解上级的意图	(98)
52. 不明白的问题要彻底问清楚	(100)
53. 让上级感到自己的干劲很足	(101)
54. 要给上级考虑的时间	(103)
55. 抓住要领使对方搞清自己想说的主要内容	(105)
56. 了解对方并找出适合对方的做法	(106)

57. 要知道上级和最高负责人也是普通人·····	(108)
58. 在会议上和审批文件时要坚持正确意见·····	(109)
59. 事先疏通也要根据时机和场合进行·····	(111)
60. 对最高负责人提批评意见之前要这样考虑一下 ·····	(113)
第七章 让别人按照自己的想法进行工作·····	(116)
61. 放手让部下去做·····	(116)
62. 在关键时候自己去干·····	(118)
63. 不能把别人看成自己的化身·····	(119)
64. 不能认为以心传心的方法会感动别人·····	(121)
65. 自己作判断不依赖多数部下的同意·····	(122)
66. 培养目的意识创造自动解决问题的结构·····	(124)
67. 要使部下掌握许多外围知识·····	(126)
68. 让部下自己处理细节问题·····	(128)
69. 不要自己独占工作成果也要分给部下一部份 ·····	(130)
70. 要把部下的失败作为自己的失败·····	(132)
第八章 养成从高一级或高两级看事物的习惯·····	(135)
71. 要有全局观点·····	(135)
72. 要养成预见未来的习惯·····	(137)
73. 培养战略性的思考能力·····	(139)
74. 要有长期规划的尺度·····	(141)
75. 以高标准考虑目前的问题·····	(142)
76. 考虑问题不要感情用事·····	(144)
77. 偶尔也要登上高层大厦的屋顶往下看一下·····	(146)
78. 要理解其它领域的工作·····	(147)

79. 要把视野扩大到公司以外	(149)
80. 在年轻的时候要出一次国	(151)
第九章 为锻炼自己要坚持不懈地热心求知	(154)
81. 要成为善于工作并具有人情味和魅力的人	(154)
82. 在工作之外也要掌握一些有用的知识	(156)
83. 从其它领域学到的知识也是有用的	(158)
84. 每周都要到书店一次博览群书	(159)
85. 利用通信教育或夜间教育的课程进行学习	(161)
86. 养成读书习惯掌握读书艺术	(163)
87. 要有能与自己争论的朋友	(165)
88. 要精通英语	(167)
89. 也要看一些儿童或青少年的书	(168)
90. 也要与妻子谈论社会问题	(171)
第十章 提高管理能力首先要从这里开始	(174)
91. 确立自己的目标	(174)
92. 要搞清自己的经验和能力	(176)
93. 认清缺点制订改善工作的个人学习计划	(178)
94. 要考究自己利用时间的方法	(179)
95. 对目标进行重新评价也是必要的	(181)
96. 每天应做的事情	(183)
97. 每周应做的事情	(185)
98. 每月应做的事情	(187)
99. 半年应做一次的事情	(188)
100. 一年应做一次的事情	(190)
结束语	(193)

什么是管理能力

要善于使用部下

在公司中经常听到这样一些议论：“他从当上科长以来，没有做出什么出色的成就，象他那样优秀的人怎么没有发挥作用呢，同他当科长以前相比好象两个人似的。”“看来他当处长还是很勉强的，当科长的时候工作完成得那么出色，可是当了处长竟不能很好使用部下，最近得了胃病还得经常休息。”

事实上常有这样的情形：刚从股长提升到科长或从科长提升到处长的时候，就会失去沉着的工作作风，而不能发挥其富有的能力。这件事说明，只靠其本身力量往往能够很好地完成任务，而要巧妙地使用部下进行工作，就感到能力不足了。在领导一个股或一个小组进行工作时，还没有明显地感到能力不足，可是一旦领导的组织扩大，就会感到设法巧妙地使用部下的能力要比自己独自工作的能力更为重要。也只有在这种时候，才是对管理者真正考验的开始。

由此看来，巧妙地使用部下可谓管理能力的一个重要基础。而如何巧妙地使用部下来达到自己担当的股、科、处甚至支店的业务目标，则是管理者的长远课题。

从大局出发判断事物以及对工作重要性的判断

从大局出发判断事物和判断工作重要性的能力，可以说

是构成管理能力的另一重要因素。例如，在制订本部门的业务计划时，就要经常通过头脑作以下判断：

（1）当前公司打算向什么方向发展和如何发展？

（2）现在公司最重视的工作是什么？

（3）在本部门的业务中有哪些工作是重要的？

（4）每周、每日的作业计划中，哪些是非常重要的工作，哪些是不那么重要的工作？

这些判断作为管理能力来说，是非常重要的。

诚然，就其担当的业务来说，要具有这种大局的判断或重要程度的判断能力，就必须有相当广泛的经验和专业知识。否则，就很难制订出具有明细内容的业务计划，而且也不可能对部下的工作质量进行检查。因此，在管理能力中还应加上对本职工作所具有的丰富经验和知识的内容。

任何人初作管理者时都是外行

经常看到公司的人事变动中，有些人被调配或晋升为全新领域的管理者，而这时管理者所担当的业务将是初次接触到的。这种人事变动方式在美国虽是少见的，但在日本则可以体会到究竟什么是管理能力。

在这种情况下，有能力的人或有能力的管理者们会采取什么对策呢？

首先，就是为弥补本身欠缺的履行新职所需的基本知识和经验，而在短时间内进行深入学习。通过阅读有关书籍或从听取新工作单位的部下关于业务详细内容的汇报，或者判断同其它部门之间的关系，以便在大局上及早掌握该部门的业务目标和应有状态。

他们会一面说“我是外行……”，一面对部下的工作加以信赖，逐渐学会抓住工作的本质。在充分发挥部下作用的同时，来推进接任工作，尽快认识问题的所在以及今后的工作方向。

这样，经过一段时间，所掌握的详细专业知识与见解，对其担当业务的内容来说，也能达到惊人的程度。从这样的例子中可以看到，作为一个管理者对其担当业务所需的广泛经验和知识未必就是管理能力的绝对必要条件。因为，与单纯掌握有关业务的经验或专门知识相比，提高管理能力是更为重要的。这些管理能力是：

（1）对于本职工作的目的，特别是从全公司的观点来看，对其职位和该职位与其它业务的关系等问题，要有迅速判断清楚的能力。

（2）要有能看清楚与该职务有关的必要基础知识，并立即予以掌握的理解能力。

（3）对于履行该职务的方式或工作的组织方法，以及对部下的指示或指导方法等，要有实际的判断能力。

（4）对于现行业务的实际状况，要有及时发现问题和提出改善方针的设定能力。

职位越高，这样一些能力就越是显得必要，如果管理者的职位上升到经营阶层，那就更为必要了。

管理内容是多种多样的

不论是股长、主任、营业所长，还是科长、处长，凡是处于管理地位的人都应具有上述的管理能力。虽然统称为管理者，但由于他们的管理地位不同，因而其具体工作内容也

就完全不同了。

只有三名部下的股长或主任与领导几百名部下的处长相比，他们的管理能力在质量、范围以及重点上，都会有很大差别。

另外，由于管理者的工作岗位不同，虽然基本要求相同，然而其工作的具体进行方法或对这种工作的判断能力也是有很大差别的。

例如，快速食品店的 Macdonld 经理和食品厂的经理科长相比，尽管他们都是同样的管理者，但其工作内容却完全不同。因而他们需要具备的管理能力，在本质上就有很大的区别。如果是快速食品店的经理，则应从早到晚都要不辞辛苦地监督店内工作，以便接客服务工作能够高效率地进行，圆满达成销售目标。这是他的工作重点所在。而如果是食品厂的经理科长，则其工作内容应以计数为中心，努力掌握和管理公司的实际业绩，并且准确及时地执行计划，确保经销任务的完成。

对部下的培养和能力开发两者之间虽有共性，但其具体内容却有很大不同。

这样看法，对于现场的管理者、技术部门的管理者或销售部门及电子计算机室的管理者来说，都是适用的。

另外，管理业务的内容也是多种多样的。部下的工作状况不好，作为管理者就有可能受到旁人的指责，以至部下由于个人问题而引起工作情绪的低落，也可能被认为是管理能力的问题。所以经常会看到管理者有这样一种情绪：“难道我连他们的私事也要管吗？”

管理工作是件麻烦的事

总之，作为一个管理者就要负起责任指导部下，但要使其工作不出问题确实很不容易。如果工作任务都能按照计划顺利地进行，那就再好不过了。可是一旦成为一名拥有部下且对公司负有一定责任的管理人员，那就要作好会不断出现问题的思想准备，并在执行中及时解决这些问题。

例如，可能遇到怎样教育也不能提高效率的部下，反复犯错误的部下，不能把重要指示准确传达下来的上级，以及未完成销售预算或生产指标的月份，突然插入原定计划以外的优先任务或紧急任务等等，问题和焦虑是无尽无休的。

在这个意义上，不畏惧堆积如山的各种复杂问题，而能以冷静的态度去积极地处理，可以说是管理者必须具备的一种管理能力。另外，不管发生什么事情，作为管理者都不能轻易放弃原定的目标，而必须以顽强的精神和坚韧不拔的毅力去克服困难，求得问题的合理解决。

总之，既然已经成为一名管理者，就应该沉着地对待一切，把工作做好。

第一章 把工作方针作为实施计划下达给部下

1. 正确理解经营方针和业务方针

我公司决定来年以下列四项工作为重点目标来推进经营管理。经营环境虽然仍旧处于激烈变动的时代，但是希望各位管理者和职员们体会其意义加倍努力工作。

- (1) 把重点放在新产品和新技术的开发上。
- (2) 经常把严格的价格性能比置于经营判断的中心。
- (3) 进一步推进管理者和职员们的人才开发工作。
- (4) 节省不必要的开支和杜绝浪费。

这样的经营方针，在年初或编制新的年度预算之前，一般都由公司经理来发表。当然，在发表这些方针时还要进一步作详细说明。

不管企业的业绩和公司规模如何，决定和发表这样的经营方针都是重要的。这是由于这些经营方针指引着一年间公司各部门活动方向的缘故。

作为一名管理者，在制订本职工作计划时，也要以公司的经营方针和业务方针为依据。如果不能正确地理解经营方针，那么，在制订你所负责的处、科或股的工作计划时，也就未必能与公司的方向保持一致。