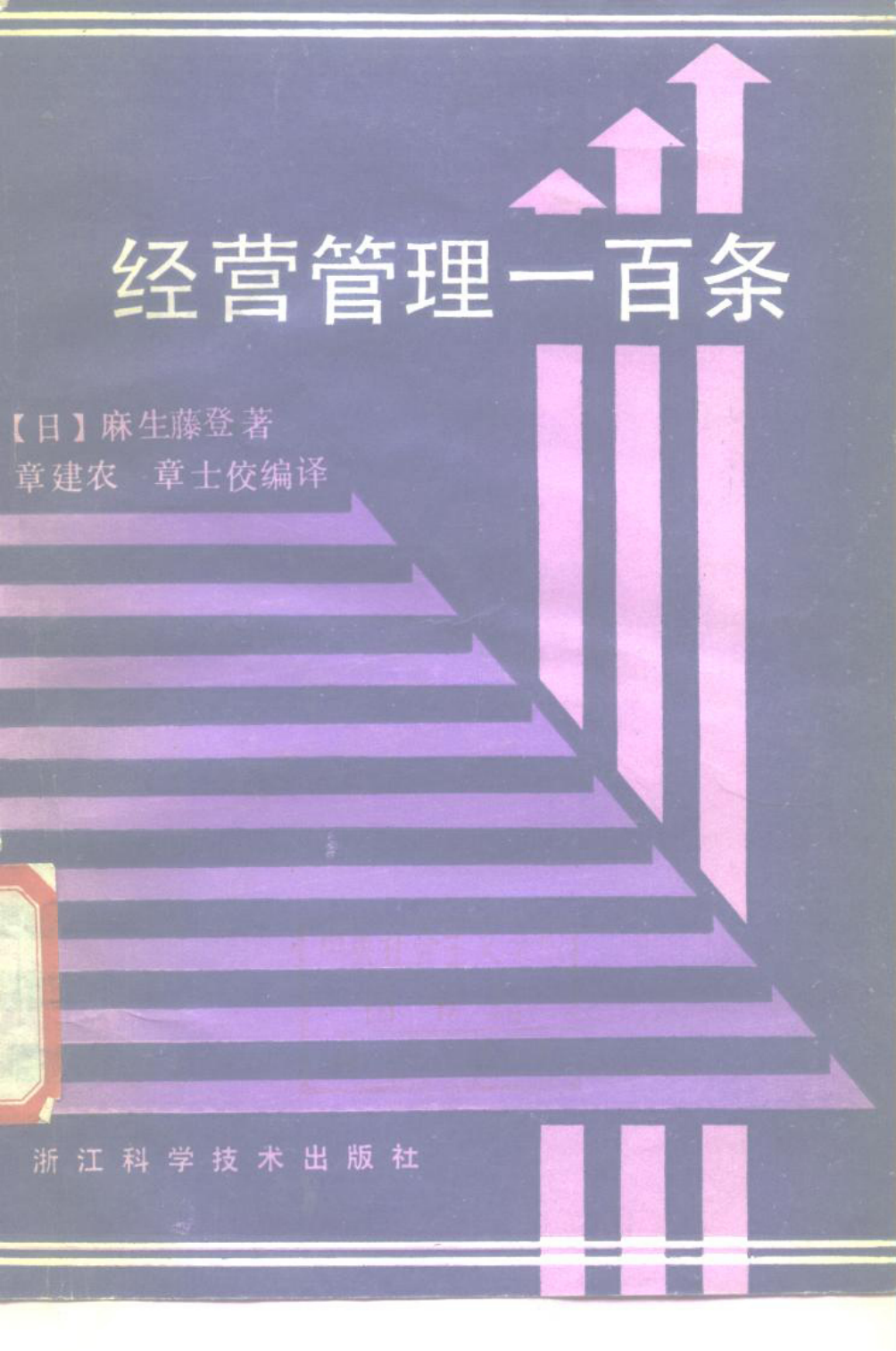




经营管理一百条

【日】麻生藤登 著
章建农 章士佼 编译

浙江科学技术出版社

经营管理一百条

(日) 麻生藤登著

章建农 章士佼 编译

浙江科学技术出版社

责任编辑 曾勇新

封面设计 赵 晓

領導者の100訓

——参画と革新の

リーダーシップ

麻生藤登 著

(日本)新实业出版社

经营管理一百条

(日)麻生藤登著

章建农 章士佼 编译

浙江科学技术出版社出版

浙江诸暨印刷厂印刷

浙江省新华书店发行

开本787×1092 1/32 印张:4.25 字数:83,000

1986年12月 第一版

1986年12月第一次印刷

印数:1—12300

统一书号: 4221·8

定 价: 0.80 元

内 容 简 介

本书作者麻生藤登现任日本产业交流分析协会理事，著有《工作场所的生活方法》、《社会生活语言用法》等书。

本书的论点主要立足于管理心理学，它把过去以命令、纪律、监督为主要手段的企业管理方法，转移到正视人的作用，强调和尊重企业中每一成员的个性，以各种方式挖掘他们的潜力，排除各种不利的思想因素，鼓励他们的积极性和创造性上来。对我国企事业单位的各级领导干部有一定的参考价值。

译 序

本书作者麻生藤登是日本著名的现代经营管理学教育家。现任日本福岗人才银行讲师、日本产业交流分析协会理事、最佳电器公司及其他许多公司的教育顾问及教育指导。本书是他多年来从事现代经营管理学教研工作的总结性著作。此外，还著有《工作场所的生活方法》、《社会生活语言用法》等书。

本书把过去以命令、纪律、监督为主要手段的经营管理方法，转移到正视人的作用，挖掘人的潜力上来。这种以行为科学为理论基础的最新的管理方法，已被迅速推广运用于日本将近三分之二的大中企业。它们普遍设立了全体员工参加的企业管理协会，共同为企业的发展献谋献策，也就是开展本书所说的“全员规划”活动。这种最新的群众性组织，在联邦德国、法国及其他发达国家的企业中也都被迅速地运用起来，并且至今仍在蓬勃发展。它强调尊重企业中每一个成员的个性，以科学方法，大力开发、培养、使用人才，挖掘每一个成员的聪明才智，排除他们中间不利于企事业发展的思想因素。使每一个成员出自内心地为创造个人和集体的优异成绩贡献自己的全部精力。这是一种划时代的领导艺术。

全书以企事业各级领导人员为读者对象。共分四章及一个“序章”和一个附录：“初级领导者的基础知识”。

在“序章”中，综述新时代的领导者必须具备的领导艺术。包括领导者应如何建立正确的组织风气；如何使企业的经营能满足社会的需求，在为社会作贡献的竞争中取胜，并使领

导艺术符合人才开发的需要；领导者如何适应劳动者多样化和高度化的需求，如何改变他们旧的劳动观，培养劳动者热爱自己工作单位的精神。

第一章（经营管理第1～24条），以具体事例，说明开展“全员规划”是解决企业重大问题的必经之路，如何使全体员工具有集体创造、自我创造和敢于向问题挑战的思想意识；如何发动全员向企业存在的问题挑战；如何尊重人的个性，正确做好“异质调和”工作；如何正确对待讨论问题时的各种不同意见；如何保证开好各种问题的讨论会。

第二章（经营管理第25～46条），以具体事例，论述如何通过意志沟通搞好全员规划；强调意志沟通对搞好经营管理的重要性和运用小集体活动强化全员规划活动的重要性。文中以生动的事例，详细剖析上级对下级和平级之间开展意志沟通时可能产生的矛盾及其解决方法。

第三章（经营管理第47～81条），论述发动群众开展经营革新的具体作法及注意问题；指导如何在集体组织和成员中诱导对经营革新的愿望；如何使下属在工作中不断成长和进步；如何通过工作，解决问题，带动革新；如何保证经营革新取得成功；如何运用各种不同方法，培养人才等等。

第四章（经营管理第82～100条），着重论述各级领导人员应该如何培养和增强自己的领导才干；如何正确理解和对待自己的下属；如何处理公私兼顾问题以及如何严格要求自己等等。

附录“初级领导者的基础知识”，以精练的文笔，讲解有关编制计划、分配任务、发布命令和指示，以及统制工作、赞赏、指责、批评等工作方法及应注意的事项。对初级领导人员具有实用的参考价值。

本书在编译过程中，多蒙上海心理学会魏德于（已故）、上海财经学院黎君佩、《大众心理学》编辑石景麟等同志协助审校，使译文增色不少，特此致谢！

编译者

一九八五年十一月

前 言

一个置身于最前列的领导者，一个集体组织与集体工作的核心人物、实际工作的主管，应该具有卓越的管理能力和专业技能。本书要谈的就是领导者的管理能力——新时代的新的领导艺术——及其思想、观念的开展方法和手段。

领导者为了提高自己与集体组织成员共同工作的协同性，以期在对社会作出贡献的竞争中取胜，一定要在集体工作中树立一种精神风貌，这就是大家齐心协力，使自己和集体组织成员都工作得尽善尽美。要做到这一点，必须创建下列两根支柱。

一根支柱是“全员规划”。领导者要善于引导全体工作人员全心全意投入集体工作，建立全员共同奋斗的组织体制，使全体下属参加经营管理的规划工作，使每一个下属成员都为搞好经营管理出谋献策。从而提高他们的“工作共有化”观念，认识到一切工作都是大家的工作，自己是经营管理的重要成员，也是集体工作的重要成员；养成“我也是工作和经营管理的当家人，我不干谁干”等自觉性。此外，还要把具有各种不同特点的人员组成的这一“异质复合体”加以调合，在组织活动中作出效率相乘的创造效果和融合效果，也即取得全员规划的效果。

第二根支柱是“经营革新”。在严峻的社会（市场）环境中，要参加为社会作出贡献的竞争，就必须长期地持续进行经营管理革新，一刻也不得停滞。负责这一革新的领导者，必须经常作出和揭示革新的设想，千方百计在集体组织中燃起革新

意志的火焰，并为之奋斗。随着经营的革新，将会出现人员的革新；通过问题的解决和工作实践，人员也将不断成长。领导者的才华就应表现于能在革新中同下属一起战斗，在革新中同下属一起成长。

只有以上述两根支柱为基础而建立起来的经营管理战略，即全员规划和革新的领导艺术，才能称得上是新时代的新的领导艺术。

麻生藤登

目 录

序 章 新时代的领导艺术

一、领导者和组织风气	(1)
人是在组织风气中自然成长的	(1)
组织风气的创建和领导者	(3)
组织活动和领导者	(5)
二、社会、经营的需求和领导艺术	(6)
竞争,是为社会作出贡献的竞争	(6)
满足社会需要的领导艺术	(6)
人才开发的需要和领导艺术	(8)
三、劳动者的需求和领导艺术	(9)
劳动观的变化和领导艺术	(9)
需求的多样化和领导艺术	(10)
需求的高度化和领导艺术	(10)
爱工作单位精神的变化和领导艺术	(12)

第一章 解决问题之路——全员规划

一、全员规划和革新的重要性	(13)
1. 要有集体创造的意识	(13)
2. 要有自我创造的意识	(14)
3. 要有向问题挑战的意识	(16)
二、发动全员向问题挑战	(16)
4. 经营是问题的连锁体	(16)

5. 工作的共有化和自我化	(18)
三、让下属对经营周期进行全员规划	(20)
6. 让下属对你的计划进行全员规划	(20)
7. 要作全员规划型的检查	(21)
8. 让下属自我统制	(21)
四、为异质调和铺路	(23)
9. 了解异质调和的价值	(23)
10. 经营组织本来就是异质的复合体	(24)
11. 调和的起点是对个性的尊重	(24)
12. 要做能够尊重个性的领导者	(25)
五、多争议，决定了就干	(26)
13. 要有一颗宽容大度的心	(26)
14. 不要问谁是正确的，要问什么是正确的	(27)
15. 商议要推心置腹	(27)
16. 讨论是以意见作战	(28)
17. 争议到哪里为止	(29)
18. 决定了就干	(30)
六、在讨论会的掌握和主持上发挥领导艺术	(31)
19. 直截了当、毫不含糊地抓住会议目标	(31)
20. 领导者是配角，主角是与会者	(32)
21. 会议要沿着程序进行	(33)
22. 掌好舵！	(33)
23. 争取记录员的协助	(34)
24. 准备工作要充分	(34)

第二章 全员规划和意志沟通

一、要把每天的意志沟通作为大事来抓	(36)
25. 组织靠意志沟通构成	(36)
26. 领导者处在十字路的交叉点上	(37)

27. 强化工作上的意志沟通	(37)
28. 优越的命令和指示能提高全员规划	(38)
29. 创造“自觉主动性”，提高全员规划	(39)
30. 给以大量的知识，提高全员规划	(40)
31. 对全员规划的提高加以赞赏	(41)
32. 要使批评产生价值	(42)
33. 倾听下属的话	(43)
34. 学会倾听的态度和倾听的技术	(43)
二、用小集体活动强化全员规划	(45)
35. 加强“全员规划和革新经营”的小集体活动	(45)
36. 作为解决问题的集体结构的小集体活动	(46)
37. 应付劳动者需求变化的小集体活动	(47)
38. 探求小集体活动的效果	(47)
39. 把小集体活动作为每天的例行工作	(51)
40. 使小集体会议定期化	(51)
41. 力求具体化和数量化	(52)
42. 每日记录勿懈	(54)
43. 要关心“表扬和奖励”	(54)
44. 用开大会来结束改善周期	(55)
45. 答复下属的疑问，端正对工作的认识	(55)
46. 管理、监督者的责任和任务重大	(56)

第三章 在经营上发动革新

一、给集体组织以愿望和使其产生愿望	(58)
47. 领导者要做愿望的象征	(58)
48. 要懂得了解“为什么”的价值	(59)
49. 要使下属有信心	(60)
50. 要建立个人的愿望	(61)
二、工作是向最好的老师（困难）挑战	(62)

51. 要领悟到工作就是困难	(62)
52. 在工作中成长	(63)
53. 委以重任	(64)
54. 不经实践, 不会了解“适合性”	(65)
三、工作是解决问题, 问题的解决, 带动了革新	(66)
55. 工作(问题)单靠理论不可能解决	(66)
56. 问题有两种	(66)
57. 工作中有两个面	(67)
58. 经营工作是制订标准和遵守标准的连续剧	(69)
59. 进步和革新的意志能提高对问题的灵敏度	(69)
60. 提高疑问意识, 勇于设置问题	(70)
61. 留心阻碍问题意识的各种症状	(71)
62. 没有强烈的解决意识, 就没有问题的解决	(72)
63. 要把问题抓准	(72)
64. 冲击问题的核心	(73)
65. 在解决问题中, 观念发挥作用	(73)
66. 在向问题突进时, 不可图侥幸	(76)
四、凡事定要做成功	(77)
67. 为什么一定要做成功	(77)
68. 命令必须坚决执行, 大胆检查!	(78)
69. 没有完成的地方, 便没有革新, 没有发展	(79)
五、全力以赴, 培养下属	(80)
70. 经营的革新是人的革新	(80)
71. 示范培养法	(80)
72. “让他去做”——体验培养法	(82)
73. “给以教育”——教育和训练培养法	(83)
74. 脱产进行充分训练	(84)
75. 在工作过程中进行指导	(85)
76. 采取措施, 促进自我启发	(86)

77. 意志决定自我启发	(86)
78. 自己的路自己开	(87)
79. 养成追求欲	(88)
80. 艰难促使你锻炼	(90)
81. 和别人竞争, 实际是在和自己竞争	(90)

第四章 领导者应谦虚地自我检查

一、要求毫不遗漏地完成岗位职责	(92)
82. 要求领导者具备两种能力	(92)
83. 学会领导者的基本职务	(94)
二、正确理解下属	(96)
84. 请摘下有色眼镜	(96)
85. 有效地利用下属的优点	(98)
86. 要理解作为集体工作人员的下属	(99)
三、做一个能公私兼顾的好领导者	(100)
87. 要显示对下属的强烈关心	(100)
88. 要体现对下属成长的关心	(100)
89. 要为下属的提级、提拔和提工资操心	(101)
90. 一切要从优点开始进行评价	(102)
91. 对健康及其他问题的关心	(102)
四、重视同情心	(103)
92. 怎样对待青年一代的进步现象	(103)
93. 我的领导者是我的朋友	(104)
94. 在人和人的关系上要懂得公私有别	(104)
95. 布置任务时也有很多问题要注意	(105)
五、要经常努力不懈	(105)
96. 和同事们会谈要有创造性	(105)
97. 学习别人的经验	(107)

98. 要求勿作错误决定	(108)
99. 上面不热, 下面也不会热	(109)
100. 不要败在权力的诱惑下	(110)
附录: 初级领导者的基础知识	(112)
1. 编制计划的方法	(112)
2. 分配任务的方法	(113)
3. 发布命令和指示的方法	(114)
4. 统制的工作方法	(116)
5. 赞赏的方法	(117)
6. 指责和批评的方法	(119)
7. 会议主持者的备忘录	(121)

序 章 新时代的领导艺术

一、领导者和组织风气

人是在组织风气中自然成长的

人和一切动物都是在广阔的天地中自然成长的。但人和其他动物不同，有着极为美妙的自我成长力、自我培育力、自我开发力和自我革新力。人，号称万物之灵，人就是在这一光荣的称号下，出色地成长为优等动物（超高级动物）的。那末，人是怎样成长的呢？

（1）在本能中成长——肚子饿了，要寻找食物来吃；喉咙干了，就喝水；学会怎样爬行，怎样走路。人在这些本能的行为中成长前进。

（2）在模仿中成长——通过接受感化来成长。在成长过程中，人能接受别人的感化，模仿别人的行为。在家庭中，能接受亲人的感化，模仿亲人的所作所为和他们对事物的看法、思考方法和行动方针等。人就是这样在接受别人的影响、接受别人的感化、接受周围环境的感化中成长、前进的。

（3）在体验中成长——在边工作、边观察中成长，在工作的成绩中成长。人依靠对工作的成功与失败的体验不断成长前进。

（4）在创造中成长——开动脑筋，思索新的问题；设想各种行动可能产生的效果；在探索新事物中成长。

(5) 在自学中成长——依靠自我要求的学习来成长。人能发现自己不懂的问题，并自觉要求学习。人在看书和调查研究中成长，在自我探求、自我学习中成长前进。

(6) 在教育中成长——在接受教育、接受指导中成长。

人就是这样，能依靠本能，依靠接受感化，依靠体验，依靠创造性的工作，依靠自学及接受教育等逐渐成长、不断前进。

在经营组织中，人们也是象上述那样成长、前进的。但对一个工作单位的领导者来说，最应加以重视的是人在接受感化中成长这一情况。每一个下属，组织中的每一个成员，无不在组织的风气中接受其影响和感化，并模仿着它成长、前进的。

下面讲一个故事。

从前有一座独眼猿山，山上住的全是独眼猿。有一天，别的山上有一头猿因迷路而走进山来。这是一头有两只眼睛的正常猿。独眼猿们看见双眼猿，纷纷窃窃私语地嘲笑着说：“来了一头怪物！竟有两只眼睛！真是个滑稽的东西！瞧它那副可怜相，真是一头畸形猿！”双眼猿开始时还暗中嘲笑地想：“我是正常的，你们才是畸形猿！”但他在山上走了几个来回，看见每头猿都只有一只眼睛，不由得有点恍惚起来。

“多奇怪呀！双眼猿真的只有我一个！看来畸形的也许真是我了。”它想着想着，越发感到自己确是个畸形者了，于是下了决心：“现在只好早一点把一只眼睛毁掉，和大家一起作个独眼猿了”。就这样，双眼猿把一只眼睛撞到岩石上去，把那只眼睛毁掉了，走进独眼猿一伙中去。

甲公司的人，在甲公司的组织风气的感染下，成长前进；乙工厂的人在乙工厂的组织风气感染下成长前进；丙商店的人，丁工作单位的人也各在自己的商店、单位的组织风气感染下