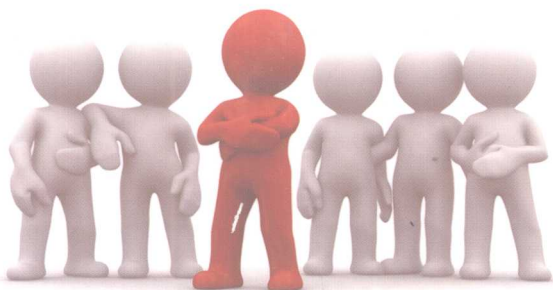


GETTING
THROUGH THE CRISIS



度过危机

企业领导人必备的绝对条件

(日) 国司义彦/著
刘志荣/译 樊慧颖/主审

GETTING
THROUGH THE CRISIS

如果不掌握这些领导才能，作为管理者、领导人就不胜任。本书所说的企业领导人是指上至董事长下至科长的所有领导人。在经济低迷时期，企业领导人应该做些什么？本书是日本企业应对经济不景气的制胜法宝。

辽宁科学技术出版社

度过危机

企业领导人必备的 绝对条件

(日) 国司义彦 / 著

刘志荣 / 译 樊慧颖 / 主审

辽宁科学技术出版社

沈 阳

TITLE:[リーダーシップの絶対条件]

by [国司義彦]

Copyright © Yoshihiki Kunishi

Original Japanese language edition published by **Kou Publishing Company**.

All rights reserved, including the right to reproduce this book or portions thereof in any form without the written permission of the publisher.

Chinese translation rights arranged with **Kou Publishing Company**., Tokyo through **Nippon Shuppan Hanbai Inc.**

©2009, 简体中文版权归辽宁科学技术出版社所有。

本书由日本 Kou Publishing Company 授权辽宁科学技术出版社在世界范围独家出版简体中文版本。著作权合同登记号:06-2003 第 314 号。

版权所有·翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

度过危机:企业领导人必备的绝对条件/(日)国司义彦
著;刘志荣译.—沈阳:辽宁科学技术出版社,2009.5

ISBN 978-7-5381-5058-2

I. 度… II. ①国… ②刘… III. 企业领导学 IV.
F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 049547 号

出版发行:辽宁科学技术出版社

(地址:沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编:110003)

印刷者:辽宁彩色图文印刷有限公司

经销者:各地新华书店

幅面尺寸:170mm×240mm

印 张:15.75

字 数:191 千字

印 数:1~5000

出版时间:2009 年 5 月第 1 版

印刷时间:2009 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑:宋纯智 苏 颖

封面设计:黑米粒书装

版式设计:于 浪

责任校对:王玉宝

书 号:ISBN 978-7-5381-5058-2

定 价:29.80 元

联系电话:024-23284360

邮购热线:024-23284502

E-mail:lkzsb@mail.lnpgc.com.cn

http://www.lnkj.com.cn

前 言

“无论怎么做，企业的业绩也没有起色。”

“世界的经济形势不明朗而且急剧变化，企业的经营努力也是有限度的。”

“自己的部下离职而去的情况很突出，员工日益老龄化，工作单位气氛消沉，员工精神萎靡不振。”

经济全球化、人口老龄化以及长期的经济低迷和不景气，在这样未曾有过的环境变化中，企业的经营者和管理者表情，不知为什么总是显得无精打采。

在这种情况下，领导人应该做点什么才好呢？

本书的第一章首先提出了“在经济低迷时期，企业领导人应该做些什么？”

结论性地加以总结，领导人就是要为了开拓、寻找企业的生路，亲自弃旧图新，在自己努力成为“开发型人才”的同时，也有必要在部下中培养开发型人才。

另外，在这种环境下，企业领导人要适应时代的要求，要成为多面手，要起到既负责管理，又兼做其他业务的作用。



企业领导人往往会陷入既要完成目标业绩又要培养下属的进退维谷的苦恼之中，在实际业务中又往往摔跟头。可是，这并没有起到一个企业领导人应担负起的领导作用。因此，我们要说的就是，要想方设法留有回旋的“余地”，要留有充裕的工作时间，必须以企业的主导方向为目标而努力工作。

本书的第二章阐述了为了开拓企业的生路所要采取的具体方针和策略。据此，可以给工作单位中的职员提出指导方针，提高信任感，更进一步协调、发挥领导能力。

第三章阐述了要尽早察觉环境的变化以及工作现场中的问题，为了在工作中“当先锋”，“敏感性”就是领导人的“生命”，为了磨炼敏感性，在作出启发和行动时，必须做好提高警惕的思想准备。

工作中存在着商品的开发、销售、确保利润、提高销售额、培养部下、处理内外部的纠纷等一系列问题，解开这一连串问题的钥匙，相信就在这里。

第四章阐述的是怎样抓住工作单位出现的各种情况以及怎样及早应对的具体诀窍。

第五章讲述了活跃工作单位气氛和提高个人素质的基本问题和实践。

第六章讲的是领导人的自我革新是一切工作取得成效的基础，要按照这一思考方法做好精神准备和行动准

备。

在第七章、第八章中要和读者一起考虑的是，在现在这样严峻的环境下，“领导人必须要有能力，并且还要具有灵活性”，为了做到这一点，平时要做哪些心理准备。

此书是在1988年以《吸引人的领导人的条件》为书名，由宏书房多次出版发行，很多读者爱不释手。本书是作者在考虑到今后的社会环境、经济环境的急剧变化，对《吸引人的领导人的条件》一书中的很多内容进行全面修订而完成的。但是，原著中所包含的在任何时代都通用的基本原理和精髓却没有改变，因此，作者是在不损害原著精华部分的前提下，谨慎地着手修改的。

在本书的策划和出版过程中，得到了出版商宏书房社长鹤野健二先生、常务中谷泰三先生、主编髙原雄先生以及很多该社同仁的大力支持和协助，借此机会一并表示诚挚的谢意。

国司义彦

目 录

第一章

在经济低迷时期，企业领导人应该做些什么？

- 1 经济低迷时期，领导人必须要做的工作是什么？ / 3
- 2 怎样实现公司在社会上存在的价值？ / 6
- 3 要从“等待指示族”中完全解放出来 / 8
- 4 怎样处理属下离职的现象？ / 10
- 5 只等待指示和工作方针是不行的 / 12
- 6 要以发掘、使用“开发型人才”为目标 / 14
- 7 要以当企业的“制片人”为目标 / 16
- 8 要有积极向上的观念和思想 / 18
- 9 要有“领导兼职员”的能力 / 21
- 10 要明确企业的经营方针和理想 / 23
- 11 培养部下是领导者的责任 / 25
- 12 创造出“宽松工作环境”的方法 / 27
- 13 要井井有条地开展工作 / 30
- 14 要立足当前，还要有前瞻性 / 32



第二章

怎样成为一名能够开拓企业生路的领导人？

- 15 “重新评估自己的基本点”的内容是什么 / 37
- 16 要遵守“领导人的基本准则” / 40
- 17 要不断加强和提高部下的工作能力 / 42
- 18 要把各种各样的人组合起来发挥团队的力量 / 44
- 19 要关注与业绩增长快的企业的“差别” / 47
- 20 要关注“身边的差别” / 49
- 21 谁都可以做到的改善业务——整理、整顿 / 51
- 22 谁都可以做到的改善业务——记录和分析 / 54
- 23 发现问题时的三点心得体会 / 56
- 24 即使是好事情也有不被接受的时候 / 59

第三章

“敏感性”是领导的生命线！

- 25 为什么“敏感性”是必要的？ / 63
- 26 敏感性只有依靠心理的直觉才能提高 / 65
- 27 这样的言行、精神准备，将使敏感性迟钝 / 67
- 28 对于逃避责任的人来说，是不能够解决问题的 / 70
- 29 首先要“极其自然地”考虑问题 / 73
- 30 掌握信息要抓住要点 / 76
- 31 要在信息战略中取胜，就要有条不紊地按阶段进行 / 78

- 32 要考虑到下一步，要在工作中当先锋 / 80
- 33 提出一个假设，通过自己的操作，磨炼自己的敏感性 / 82
- 34 要以对方的心态设身处地地考虑问题 / 84
- 35 要改变自己的观点和思维方式应该怎么做
才好呢？ / 86
- 36 冷静地审视自己的意义 / 88

第四章

要把握现状，及早地进行应对

- 37 不了解工作现场的情况，就不能进行工作 / 93
- 38 时刻把握住将要发生的事情 / 95
- 39 给部下安排工作时要注意的问题 / 97
- 40 对部下的疑问、提案等要迅速而明确地答复 / 99
- 41 对上司要有敢说“不”的勇气 / 101
- 42 要安排好工作的先后次序 / 103
- 43 不要放过任何一件重要的、悬而未决的事情 / 105
- 44 受理来自部下报告的重要性 / 107
- 45 不要以“监视”，而要以“关爱”的姿态出现 / 109
- 46 要从有关人员那里搜集各方面的信息 / 111
- 47 怎样做才能发现工作单位以及部下的异常
情况呢？ / 113
- 48 要判断将来会有什么后果产生 / 115



第五章

怎样才能激活工作单位的气氛呢？

- 49 人在什么时候才有干劲儿呢？ / 121
- 50 对年轻人说这些不行 / 124
- 51 “紧要关头”，要以毅然决然的态度来面对 / 126
- 52 要提高部下的“共鸣” / 128
- 53 能够表明自己的推测，部下就有朝气了 / 130
- 54 要灵活地使用“只言片语的记录” / 132
- 55 灵活使用“联系手册”的效果 / 134
- 56 不作明确的答复，让部下自己考虑 / 136
- 57 有效地利用工作单位内的各种会议 / 138
- 58 在工作中当先锋是领导者的使命 / 140
- 59 培养人才的程序是什么？ / 142
- 60 要让部下经历各种各样的工作 / 145
- 61 要推行公司内外的“留学” / 147
- 62 对部下的业绩要大加称赞 / 149
- 63 要抓住有影响的舆论人士的心理 / 151

第六章

企业领导人要进行自我革新

- 64 要重新评价自己的生活方式 / 155
- 65 不要丧失做人的尊严和信念 / 157

- 66 部下在“上司的生活方式中”就可以看到自己的将来 / 159
- 67 进行自我革新是企业领导人应具备的绝对条件 / 161
- 68 要经常扪心自问：“维持现状行吗？” / 163
- 69 要使自己的目的更加明确 / 166
- 70 要认清什么将成为自己的障碍 / 168
- 71 要再一次对工作环境和个人努力的关系进行
研究和探讨 / 170
- 72 要彻底抛弃“天真、幼稚”的想法 / 172
- 73 要深知“自己到底有多大能耐” / 174
- 74 要珍惜“自己做过了才明白的事情” / 176
- 75 要多交能够和自己合作的朋友 / 178
- 76 要经常温故知新，提出自己的见解 / 180

第七章

领导者要越发显得有“领导才能”

- 77 领导人要有开拓精神，不要“畏缩不前” / 185
- 78 “再推一把”还是不够的 / 187
- 79 有信念才能增长才干 / 190
- 80 要说明情况，让对方理解 / 192
- 81 在什么时候对部下要采取强硬态度？ / 194
- 82 要明确工作目的 / 197
- 83 企业领导人必须是坚韧不拔、体魄强健的人 / 199
- 84 提高心理素质的六条铁的原则 / 201



85 要建立一个有领导能力的“基础” / 204

86 要掌握提高说服力的关键词 / 206

87 是否有“热情”?! / 208

88 速度和精力集中是决定一切的因素 / 210

第八章

要以灵活性来应对一切

89 要彻底弄清情况的变化 / 215

90 “灵活改变经营方式”才起作用 / 218

91 任何时候都不要只想着赢 / 220

92 打败对手并不是目的 / 222

93 不要驳对手的面子 / 224

94 要知道对手在追求什么 / 226

95 所谓真正的灵活性是什么? / 228

96 回顾历史的意义 / 230

97 注视着变化,就可以发现“问题” / 232

98 何谓“领导人必备的绝对条件” / 234

第一章

**在经济低迷
时期，企业
领导人应该
做些什么？**



经济低迷时期，领导人必须要做的工作是什么？

“在经济低迷度进一步加深的现代社会里，企业领导人做点什么才好呢？”对于这种问题的考虑，处于迷茫之中的企业中层干部的人数是非常多的。

■ 按照公司的方针，使自己的业绩提高，这就是上司（中层管理人员）的使命。

■ 培养部下也是上司的重大责任。

以上这些道理虽然都懂得，但平时公司管理人员无论多努力，也还是经常发生一些无能为力和意想不到的事情。例如：

■ 外汇汇率的大幅波动；

■ 价格被扰乱了；

■ 公司重组；

■ 日本式的经营神话的崩溃（土地的神话，“论资排辈（资历序列）”，终身雇佣制等）；

■ 年轻人自动离开企业。

看一看先到工作单位的那些同事，他们都是一些对企业忠诚、埋头苦干的人，但是他们未必感到心情舒畅。

“到底向哪里奔，依赖什么生存才好呢？”

事到如今，领导人也完全掩饰不住自己的迷茫。



因此，在本书中，让我们一起思考，找到解决这些难题的头绪。

我最先想说的一句话是：

■ 像这样的上司、前辈们表现出的对于工作感到迷茫，绝不会给年轻人带来什么好的影响。

无论什么时候：

■ 在上司、前辈们的一举一动中，年轻人可以看到自己将来的影子。

上司、前辈们如果不值得信赖，年轻人就将越发动摇。

所以，现在最重要的事情是：

■ 领导人要有一个坚定的信念，观察现状而不惊慌失措。

到底何谓“信念”？

■ 自己有这样存在的价值。

■ 自己的公司有这样的特色，对社会发展起着作用。

要重新审视这一切，要进一步强化这一切，才是切实可行的。

那么，当有人说“实在找不到自己的信念”怎么办？

结论只有一个：

■ 从现在开始，要为实现自我存在的价值而努力奋斗。

领导人更有必要做这样的努力。

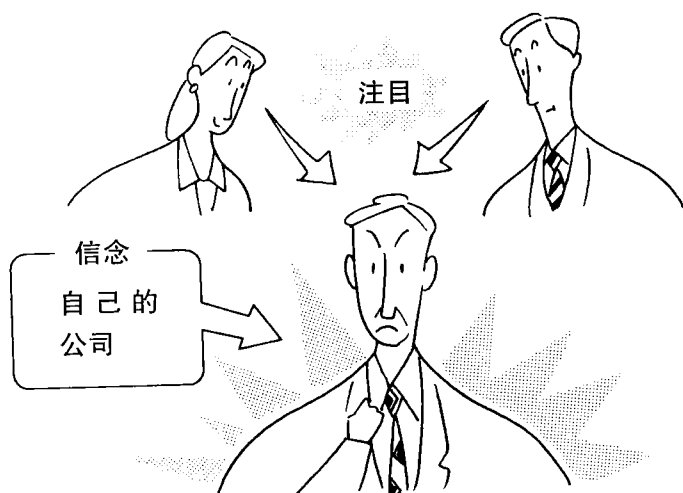


图 1