

人 生 實 戰 系 列

卓越經營導領者的

36

100法則

編著・鍾 怡 敏



卓越經營領導者的100法則

卓越經營領導者的100法則

版權所有、翻印必究

卓越經營領導者的100法則



編 著 / 鍾怡敏

發行人 / 孫仁傑

叢書執行 / 姜淑卿

行政財務 / 雷佩娜

執行編輯 / 邱秀敏

排 版 / 齊奕電腦排版有限公司

法律顧問 / 吳茂雄律師

出 版 者 / 先見出版公司

地 址 / 台北市辛亥路一段30之1號五樓

電話：(02)362-9336

傳真：(02)392-2696

封面設計 / 巧捷創意集思群

印 刷 / 長紅印刷製版有限公司

裝 訂 / 本茂裝訂廠

登 記 證 / 局版台業字第4233號

出版日期 / 1992年2月28日第一版

平裝定價 / 160元



談判的最高原則，就是在得失之間取一終結點！使得雙方互有所補，互有所取，而並非只是一方獲勝或是一方慘敗，而其間的技巧與訣竅，本書可以提供最佳的示範。

卓越經營領導者的100法則

卓越經營領導者的100法則

/ 1

序

這是一本指導企業家迅速成為出色的經營領導者的書。作者是日本提高領導者能力研究所所長，他畫龍點睛、言簡意賅地提出了100條簡而易行、行之有效的辦法，贏得了日本企業人士的廣泛重視。他的每條方法用一分鐘便可讀完，故也稱“一分鐘小說”。本書內容包括經營領導者的眼光、才幹、心胸；經營領導者如何掌握部下心理、懂得120%希望與80%收效、命令與民主化、改變後進職員；經營領導者如何管理部下、如何處理部下的錯誤、如何培養企業接班人等等。這些涉及經營管理者的100方面全面生動，讀者一旦掌握，便會發現自己更具領導能力、部下的才幹易於發揮、企業發展更有前途。

目錄

正篇 卓越經營領導者的100法則

- 1 領導者必須有全局觀念 / 11
- 2 領導者要以價值觀指導部下 / 12
- 3 領導者必須精通自己的業務 / 13
- 4 領導者必須能夠想像未來 / 15
- 5 領導者要能夠團結廣大群眾 / 16
- 6 領導者應當一視同仁 / 17
- 7 領導者要學會培養和使用人才 / 19
- 8 教育部下明辨是非 / 20
- 9 領導者必須培養接班人 / 22
- 10 讓部下對未來充滿希望 / 23
- 11 領導者決不能逃避責任 / 25
- 12 領導者不能優柔寡斷 / 26
- 13 領導者的決斷能避免企業的危機 / 28
- 14 領導者要有積極的活動力 / 29
- 15 領導者要永遠充滿熱情 / 30

- 1 6磊落的胸懷能博得上下級的信賴 / 3 2
- 1 7要充分相信自己的部下 / 3 3
- 1 8了解情況後再發表意見 / 3 4
- 1 9不斷地自我開發才能趕上時代 / 3 6
- 2 0好的領導者要有好的計劃 / 3 7
- 2 1冷靜地處理問題能獲得部下的信任 / 3 8
- 2 2寬容能使人產生感動 / 4 0
- 2 3領導者應有豐富的感情 / 4 1
- 2 4領導者必須具備公正的嚴勵 / 4 3
- 2 5領導者必須保持廉潔 / 4 4
- 2 6對部下應當更多地給予 / 4 6
- 2 7對任何事都要言行一致 / 4 7
- 2 8要敢於替部下承擔責任 / 4 8
- 2 9領導者要懂得贊揚的藝術 / 4 9
- 3 0領導者要心胸開闊 / 5 1
- 3 1教育部下懂得基本禮儀 / 5 2
- 3 2絕不能忽視對年輕部下的教育 / 5 3
- 3 3領導者也要公私分明和遵守時間 / 5 5
- 3 4平時必須善待部下 / 5 6
- 3 5最重要的是培養部下的人品 / 5 7

- 3 6 要培養部下的自主性 / 5 9
- 3 7 必須有領先時代的認識與實力 / 6 0
- 3 8 必須給部下指明方向 / 6 1
- 3 9 不要驕慣現代的年輕人 / 6 3
- 4 0 必須糾正年輕人的幼稚性 / 6 4
- 4 1 要調動起全部成員的積極性 / 6 5
- 4 2 激發部下的工作熱情 / 6 7
- 4 3 讓部下有一個明確的目標 / 6 8
- 4 4 要盡可能地給予部下權力 / 7 0
- 4 5 教育部下抓住事情的關鍵 / 7 1
- 4 6 要鼓勵自認為無能的部下 / 7 2
- 4 7 贊揚能使人努力工作 / 7 4
- 4 8 批評方法要因人而異 / 7 5
- 4 9 要培養部下的獨創性 / 7 7
- 5 0 要培養部下對工作的興趣 / 7 8
- 5 1 領導者要保持自己的權威 / 7 9
- 5 2 領導者要有擔風險的魄力 / 8 1
- 5 3 避免危機是領導者最重要的職責 / 8 2
- 5 4 不能無視部下的浪費與怠工 / 8 3
- 5 5 專制的領導者與盲從的部下都有害於企業 / 8 5

- 5 6 根據具體人事下達命令 / 8 6
- 5 7 要注意下達命令的方法 / 8 8
- 5 8 下達命令時必須抓住部下的心理 / 8 9
- 5 9 要用暗示指導部下工作 / 9 1
- 6 0 一定要清楚地傳達指示和命令 / 9 2
- 6 1 要區分對待後進部下 / 9 4
- 6 2 兩種能夠接受教育的部下 / 9 5
- 6 3 對“包袱型”的部下不可大意 / 9 6
- 6 4 教育愛強詞奪理的人 / 9 8
- 6 5 不要讓沒有自信的人失去希望 / 9 9
- 6 6 不要讓馬虎的人承擔重任 / 1 0 0
- 6 7 要特別提防公私不分的部下 / 1 0 2
- 6 8 不要對不滿的部下妥協 / 1 0 3
- 6 9 不能讓部下為所欲為 / 1 0 5
- 7 0 要特別注意“單槍匹馬”的人 / 1 0 6
- 7 1 要敢於調教棘手的部下 / 1 0 7
- 7 2 先要消除自己與部下的對立 / 1 0 9
- 7 3 學會與難以管理的部下共存 / 1 1 0
- 7 4 不要輕視對立意識 / 1 1 2
- 7 5 要及早解決與部下的對立問題 / 1 1 3

- 7 6 要利用有靠山的部下 / 1 1 5
- 7 7 對有優越感的人也要區分對待 / 1 1 6
- 7 8 盡快消除部下與自己的對立 / 1 1 7
- 7 9 要特別注意與部下的談話方式 / 1 1 9
- 8 0 對付軟硬不吃的部下的方法 / 1 2 1
- 8 1 以真誠了解對待部下的錯誤 / 1 2 2
- 8 2 防止部下缺乏自信和精神不集中 / 1 2 3
- 8 3 讓部下記住報告、聯絡、商量 / 1 2 5
- 8 4 防止由自身原因引起的錯誤 / 1 2 6
- 8 5 要讓部下遵守競爭的原則 / 1 2 8
- 8 6 謹防酒色之徒的部下犯的錯誤 / 1 2 9
- 8 7 要防範私心過重的部下 / 1 3 1
- 8 8 以真對待和處理部下的錯誤 / 1 3 2
- 8 9 要誠懇地對待部下的錯誤 / 1 3 3
- 9 0 要培養部下的挑戰精神 / 1 3 4
- 9 1 要有以真培養部下的領導者才能 / 1 3 6
- 9 2 讓部下參與企業的計劃工作 / 1 3 7
- 9 3 讓部下掌握接受命令的方法 / 1 3 9
- 9 4 理解部下虛心接受他們的意見 / 1 4 1
- 9 5 信賴部下、關心部下、提出忠告 / 1 4 2

96 要把功勞讓給部下 / 143

97 不能滿足於部下自己的忠誠 / 144

98 要與部下打成一片 / 145

99 領導者一定要遵守諾言 / 147

100 領導者要不斷革新 / 148

副篇 領導者選拔與培育人才17要點

一、不拘一格降人才 / 151

1 變不利因素為有利因素 / 151

2 理解對方的氣質 / 153

3 三大氣質的特徵 / 155

4 人的性格是多元化的 / 156

5 鍛鍊自己適應各種工作 / 158

二、學會有效地控制自己 / 159

6 發現自我控制力的強弱 / 159

7 挫折能使人增強自我控制力 / 161

8 頑強拼搏能避免疲勞期 / 162

9 把握自己的性格 / 164

10 兩種特殊類型的人 / 165

三、飢餓精神激發人們成長 / 166

1 1 飢餓精神能培養人才 / 167

1 2 沒有飢餓精神就不能發展 / 169

四、利用興趣培養人才 / 169

1 3 關鍵要對工作產生興趣 / 169

1 4 共鳴感是十分重要的 / 171

1 5 克服厭倦感 / 172

五、自卑感能使人奮進 / 173

1 6 利用自卑感的力量 / 173

1 7 自卑感激勵人上進 / 174

——領導者必須有全局觀念

①領導者必須隨時以“我就是指揮者”、“我就是負責人”的觀念來指導部下。否則，領導者的言行將影響部下，使他們不能發揮出自己的正常水平來。

②如果領導者認為“只要幹好自己的本職工作就行了”的話，那麼，這種思想不僅會限制自己，而且會使你的部下也一事無成。

③領導者要從整個企業的角度來考慮問題，如果做不到這一點的話，企業和個人都不會有前途。

④領導者必須認識到“部下是企業的寶貴財富”，而且要誠心誠意地幫助他們。不這樣做，他們將無法在激烈的競爭中生存下去。

不能有得過且過的思想

中層幹部最容易產生的錯誤思想就是“既不得罪領導者，也不得罪部下，只要不犯大錯就行”。如果用這種觀點來指導部下的話，他們也會變得只顧“各掃自家門前雪”，只要求

滿足自己，根本不去為整個企業的前途和未來著想。這就失去了他們作為企業財富的價值了。

因此，哪怕是科長也應當以“我就是局長”的思想來領導部下。因為，科長是工作在第一線的指揮者。如果科長沒有領導者意識的話，就不能正確地指導自己的部下，從而就無法推動整個企業的發展。

對於領導者來說，最重要的是必須具有全局觀念，而且要堅信“我能推動企業的前進”決不能得過且過地工作。

2 領導者要以價值觀指導部下

①領導者應當特別注意勤儉節約。不僅自己要起帶頭作用，而且要把勤儉節約當作整個企業的一項宗旨。

②如果領導者對小的浪費全然不在意的話，部下也會養成大手大腳的習慣。這樣下去，整個企業就會走向衰落。

③利潤是企業的支柱。因此，領導者應當時常提醒自己，價值觀念是相當重要的，而且要以這種思想來指導部下。

④領導者要培養部下的價值觀念，讓他們懂得勤儉節約是企業發展的一個重要因素。

要培養部下的原價值觀念

日本某一管理國家鐵路的企業，由於無法解決大額赤字的問題，只好把該企業出售給私人。私人開始經營這條鐵路後，沒過幾年，赤字就變成了黑字。

爲什麼從前的國營企業會長期出現赤字呢？那就是由於他們浪費過多所造成的。尤其是負責採購的人員，從不注意勤儉節約，哪怕是買很小的東西，比一般其他單位多花七八倍的錢。真可以說是缺乏原價值觀念的典型代表了。缺乏原價值觀念會給企業的經營帶來致命的打擊。

所謂原價值並不是單指買入原材料商品所用的價值。每一個職員的勞動與他們的能力還有時間也都是原價值。每一個職員使用的原珠筆，以及上廁所用的水也是原價值。當然，用於交際的費用也是原價值。如果領導者不能從原價值的觀點出發指揮部下的話，部下就養成隨意浪費的習慣。

因此，領導者一定要站在全局的角度上，認真地把原價值意識貫徹到日常工作中去。

3 領導者必須精通自己的業務