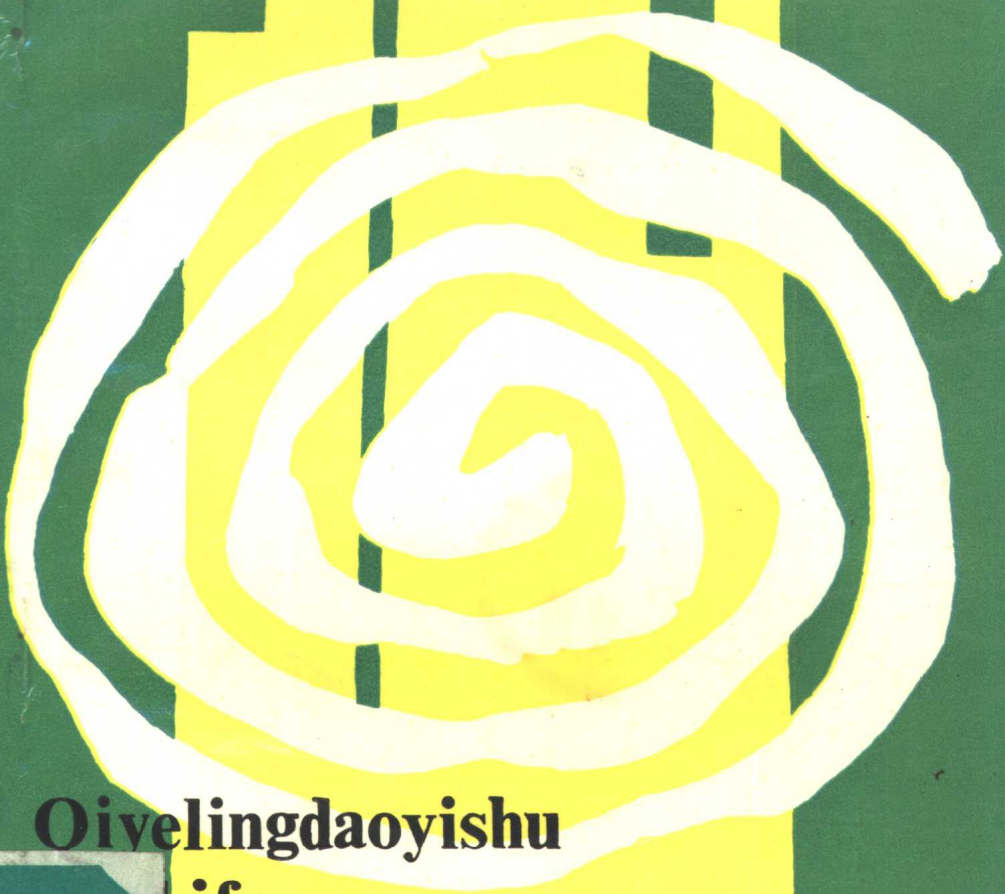


企业领导艺术50法



Oiavelingdaoyishu
hifa

山西人民出版社

企业领导艺术50法

吕振时 编译

山西人民出版社

企业领导艺术50法

吕振时 编译

*

山西人民出版社出版 (太原井州北路十一号)

山西省新华书店发行 山西省七二五厂印刷

*

开本: 787 × 1092 1/32 印张: 3.5 字数: 70千字

1987年12月第1版 1987年12月太原第1次印刷

印数: 1—15,000册

*

ISBN 7—203—00142—7/F·27

4088·237

定价: 0.95元

译著者的话

党的十一届三中全会以来，我国工业企业随着经济体制的改革，发生着深刻的变化，尤其近几年来，管理理论和管理实践都有较大的发展，管理内容在丰富充实，管理水平在逐步提高，但远满足不了我国新时期的需要。为了加快我国“四化”建设的步伐，充分发挥管理的作用，培养更多的优秀管理人才，适应现代化企业对管理人才的需求，这是译著者产生译著本书的目的之一。

译著者曾在日本研修并曾赴日考察，深刻体会到日本的管理水平有其独特风格，居世界领先地位。译著者深感有责任把日本先进的管理提供给我 国管理工作 者借鉴，在增进中日管理经验交流方面作点滴工作，这是译著本书的目的之二。

本书结合本人的工作和教学体会，以日本高原真编／松岡正著的《企业家的工作和任务》为主并参阅一桥大学教授山城章著《经营》、小林正夫著《提高工作效率的方法》及野口音光著《提高企业家能力的方法》等著作译著本书。由于水平所限，加之时间短促，本书中难免有不妥之处，祈望读者

批评指正。

本书在译著过程中承蒙山西财经学院孙静兰教授予以大力支持并写了前言，山西大学孙凤翔付教授，山西经济管理干部学院张仲余老师的竭力支持，仅在此深表谢忱。

吕振时

前 言

在管理实践中，人们深深体会到管理是财富的源泉，不投资的效益。管理经验也启迪着人们，管理是管理知识的运用，是管理技巧的推广。作为一个优秀管理者，必须善于学习，善于对知识不断追求。掌握管理的理论、原则、方法与技术，这是企业素质改善的根本，十二大提出要加强科学管理的应用与研究，普及管理知识，加强对管理干部的培训，重视管理的学术交流与引进，这对提高企业管理水平，更好的进行“四化”建设，迎接一个新的知识社会、信息社会、智能社会的产业革命起着积极作用。

这本《企业领导艺术50法》，由吕振时工程师所译著的约有七万字的小册子，介绍了如何成为一个优秀的管理人才，是一本管理经验的结晶，是一本通俗易懂、说理清晰、科学与艺术会融的管理综述，适合于各级领导人员、管理人员自学参考，也可供管理科学的教学人员、管理专业的研究生、大学生阅读。

目前，日本企业管理处于世界领先地位，是由于重视科学技术与经营管理同步发展，并驾齐驱的结果。我国在“四化”

建设过程中，努力提高管理水平是当务之急。在总结发展具有中国特色的管理的同时，进行引进、借鉴，扩大视野，取其精华，都是不可少的，这就是译著者之目的。

孙静兰

目 录

译著者的话

前言

一、做一名优秀的现代化企业管理者

1. 争取做一名优秀的现代化企业管理者…… (1)
2. 不要畏惧对立和纠纷…… (3)
3. 优秀的管理者要带头自我启发…… (5)
4. 处理好和上级的关系…… (7)
5. 优秀的管理者彼此之间要协同工作…… (8)
6. 开展部门之间的互助活动…… (9)
7. 根据下级人员的能力, 分配恰当工作…… (12)
8. 鼓励提出改进方案…… (14)
9. 促使下级进行自我启发…… (15)
10. 部门(单位)的集体活动, 要有成效…… (18)

二、经营管理与管理者

11. 经营管理的目标…… (20)
12. 经营管理既是手段又是方法…… (22)
13. 深刻理解管理工作…… (24)

- 14. 明确必要的信息…………… (26)
- 15. 明白管理者的作用…………… (28)
- 16. 应付情况变化…………… (30)
- 17. 创造充满活力的工作环境…………… (32)

三、实践目标管理

- 18. 用目标管理去提高成果…………… (35)
- 19. 目标管理的三个重心…………… (37)
- 20. 目标管理的原理…………… (39)
- 21. 了解目标管理的程序…………… (41)
- 22. 目标管理成功的关键…………… (43)
- 23. 有体系地确定目标…………… (45)
- 24. 制定目标要集思广益…………… (47)
- 25. 理解上级目标, 明确主要任务——制
定目标的第一阶段…………… (49)
- 26. 把问题和情况共有化——制定目标的
第二阶段…………… (51)
- 27. 制定目标, 确定方针——制定目标的第
三阶段…………… (53)
- 28. 制定目标时, 必须注意的六个问题…………… (55)
- 29. 实现目标的管理要点…………… (57)
- 30. 总结评价要点…………… (59)
- 31. 评价的过程和做法…………… (61)

四、发挥领导才能

- 32. 按照“y”理论去领导, 对待下级施
以小恩小惠或给以惩罚都已不适
用, 而是要求尊重其自主性…………… (64)

- 33. 有效地利用下级的主动性…………… (66)
- 34. 按照上级的意图去工作…………… (68)
- 35. 对事物要有敏感性, 行动要有灵活性…………… (70)
- 36. 明确领导才能的机能…………… (72)
- 37. 组织车间的第一步是机构改善…………… (73)
- 38. 改善的目的是提高工作人员的工作能力… (75)
- 39. 改善企业工作作风…………… (77)
- 40. 建设有生气的企业(单位)的要点…………… (79)
- 41. 指明工作方向…………… (81)
- 42. 提高工作人员的积极性…………… (83)
- 43. 结合实际, 恰当领导…………… (85)

五、重视交流活动

- 44. 通过交流, 建立协作关系…………… (87)
- 45. 交流中应该注意的问题…………… (89)
- 46. 妨碍交流的因素…………… (91)
- 47. 交流取决于态度…………… (92)
- 48. 顺利地进行交流…………… (94)
- 49. 学会认真倾听意见…………… (96)
- 50. 优秀的管理者的三个立场和行动…………… (97)

一、做一名优秀的现代化企业管理者

1. 争取做一名优秀的现代化企业管理者

一名优秀的现代化企业管理者，必须发挥其领导才能，把工作和人统一起来。

现代化企业管理者有各种类型

在现代化企业管理者当中，经常可以看到这样一些情况：有的不把目标、方针交待给下级；有的虽然交待了，但不明确、不具体、含糊其辞；有的对下级工作，事无巨细都要插手干预；有的对下级工作的进程、任务的完成与否，甚至挫折、失败都不闻不问，置身事外；也有的将职权甩给下级，任其所为；有的却大权独揽，独断专行……，诸如此类，不一而足。

现代化企业管理者对工作和下级的关心程度，可以分为五类（见图1）。很显然，最理想的是E型。

找出自己的相应类型

按照自己在日常工作中的行为、表现，从严要求，虚心检查，恰当地把自己划归某一种类型，或者接近哪种类型。

向“E”类型努力

如果自己属于A、B、C、D类型中的任何一种，那么就要以E类型为目标，进行自我改造。自己不够格，就不要硬把自己划入E类型。自我改造并不是一件简单的事，即使自己有深刻的认识，也难以很快地付诸实践。因此，需要有坚强的毅力和耐心。要想成为一名实行目标管理的管理者，必须使自己成为E类型。否则，就不能成为真正优秀的现代化企业管理者。

管理者的五个类型

类型	关心程度	说 明
	工作、人	
A	小、小	对工作，对人的关心程度都低
B	小、大	对工作的关心程度低，对人的关心程度高
C	大、小	对工作的关心程度高，对人的关心程度低
D	中、中	对工作，对人都是中等程度的关心
E	大、大	对工作，对人都是高度关心

五个类型的特征

A类型：对工作，对人只是最小限度的关心

B类型：强烈希望搞好关系，富有人情味，异常关心工作环境的融洽气氛，但对工作成果关心不大

C类型：强烈地关心工作的类型，片面的指挥控制下级但对人的关心毫不考虑

D类型：与现实妥协，采取工作与人相调和的办法，好挑剔规章制度等

E类型：以下级为主体制定目标，热情地致力于目标的完成。不顺利时，能创造性的去克服困难，这种类型不仅是指挥者（指导者），而且是建议者，有事与下级商量，帮助下级完成目标

2. 不要畏惧对立和纠纷

对立和纠纷是产生工作方法的发源地，它能使管理者提高管理水平。

对立和纠纷在工作中 是不可避免的

由于立场、观点不同，彼此对事物的看法、思维方法以及价值观都未必一致。因此，工作中经常会发生对立和纠纷。惧怕麻烦而逃避对立和纠纷的管理者，不是优秀的管理者。是软弱无力的“A”类型。

不畏惧对立和纠纷

对立和纠纷是产生智慧的源泉。优秀的管理者要善于利用这些矛盾去提高管理水平。如果看不到对立和纠纷，认为“没有问题”的想法就容易妥协，采取调和矛盾的处理办法，就不会产生出不同的意见。结果是好人主义增多，独创性被扼杀。对立和纠纷没有了，更好的想法也就不能产生出来，就会扼杀工作人员独创的积极性。“没有矛盾，事物就不会发展，不会进步。”所以，不仅不应畏惧对立和纠纷，相反应该利用它，才是一个有领导才能的优秀管理者。

认真思考解决对立和纠纷的办法

办法是：彼此互相坦率地说明，自己产生这种思想的理由。去掉个人偏见，以直率换直率，这样一来互相理解，问题即迎刃而解。

对待对立和纠纷的态度

A 型，逃避：不介入对立和纠纷中去，即使是征求意见时，也说：“请让我再想想，”避而不答。

B 型，回避：避免摩擦，怕讲有损别人体面的话，得过且过。

C 型，抑制：别人的意见不同于自己的意见时，采取抑制的态度。

D 型，妥协：不是抓住主要方面，使问题得以解决，而是采用折中主义，妥协的办法。

E 型，正视：不是为了争得胜负才进行针锋相对的争

论，而是坦率地交换意见。这样才会更好地了解对方，互相理解，共同执行正确的意见。

对立、纠纷类型的特征

A类型：逃避。不卷入对立、纠纷中，被征求意见时，躲避回答

B类型：回避。避免摩擦，不说那种严厉的伤害人的话，恰当地用“对”，“是”进行应酬

C类型：压抑。对和自己不同的意见，则竭力控制自己、压抑自己

D类型：妥协。从不采取正面交锋方式求得意见一致，而是用两者相加除以2的办法

E类型：辩明是非。不是为了争胜负去辩明是非，而是采用正面交锋，直率地争论，从而得到理解和由理解而得出的结论

3. 优秀的管理者要带头自我启发

自我启发就是管理者在工作中，不断自觉地谋求提高管理能力。这是优秀的管理者提高自己的原动力。

何谓管理能力

即领导统帅能力、交流能力、培养教育能力、观察能力、发现问题能力、解决问题能力、创造能力、分析能力、判断能力及行动能力等通称管理能力。发挥能力的主要因素是责任感和协调性等。优秀的管理者必须施展这些能力。

提高管理能力

优秀的管理者的工作是使工作人员做出成绩，而自己却不是作业者。因此，在实际活动中精通技术、技能相对不是

重要的，而提高对“人”的工作能力才是提高管理能力的中心。

努力自我提高

优秀的管理者要认真地阅读专门书籍和杂志，积极参加讲演会和大学组织的有关讨论会，单位举办的经验交流会等。并在优秀管理者的研讨会上，反复进行研讨同行和整个企业界的动向等。通过这些途径，增长知识和技能，实现自我提高。但重要的是需要有毅力。

认真对待疑难问题

对待疑难问题，要认真研究，寻求解决办法。一旦问题得到解决，信心和能力将随之上升到一个新阶段。

学习格言、名言

只有知道自己的实力不行，才能充实自己的实力。

……………（奥斯汀）

无知并不可怕，可怕的是不真实的知识。

……………（帕斯长路）

对精神有益的是读书，对身体有益的是体操。

……………（斯坦路）

没有学问的经验、胜于没有经验的学问。

……………（英国·古谚）

夜晚带来智慧。

……………（史蒂文逊）

聪明人向对手学习。

……………（阿里斯特·发奈斯）

从前辈吸取智慧，从晚辈吸取感觉。

……（西方·谚语）

愚者总想教人，贤者总想学习。

……（柴可夫）

最高智慧是不耻下问。

……（山口贯一）

4. 处理好和上级的关系

与上级关系不和的管理者，其下级人员多是不幸的。优秀的管理者有处理好上、下级之间工作关系的能力，保持上、下级的良好工作关系。

执行上级的指示

对上级指示中不能理解的事项，不要置之不理。要请示询问，要陈述自己的见解。在尽可能没有疑点的情况下，切实地去执行。

不要提无益的问题

不要使上级感到厌烦。在自己职权允许的范围内，解决问题要迅速敏捷，充分发挥自己的管理才能。

及时报告工作

工作告一段落时，必须将其经过、结果及时报告上级。目的是使上级及时了解工作进行的情况和完成情况，便于及时得到上级的支持和帮助。