

《这样的干部辞职吧》续篇

畅销上百万册

这样的干部才 称职

畠山芳雄 著
赵静 赵玉华 译

推动日本经济腾飞的管理经典
帮助解决干部能力建设难题

東方出版社

《这样的十部辞

畅销上百万册



这样的干部才

称职

富山芳雄 著
赵静 赵玉华 译

推动日本经济腾飞的管理经典
帮助解决干部能力建设难题

東方出版社

图书在版编目(CIP)数据

这样的干部才称职/[日]畠山芳雄著;赵静,赵玉华译. —北京:东方出版社,
2004.10

ISBN 7-5060-2044-0

I. 这… II. ①畠… ②赵…③赵… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 099890 号

Copyright © 1969 by Yoshio Hatakeyama

Published by arrangement with Japan Management Association

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Oriental Press

All rights reserved

本书版权由西川印刷株式会社代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01—2004—0275 号

这样的干部才称职

著作责任者: [日]畠山芳雄著 赵静,赵玉华译

总 策 划: 许剑秋

责 任 编 辑: 吴玉萍

标 准 书 号: ISBN 7-5060-2044-0

出 版 发 行: 东方出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号 100706

网 址: <http://www.peoplepress.net>

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 10.375 印张 106 千字

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月北京第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

版权所有,不得翻印

前 言

《这样的干部辞职吧》出版后，不仅在企业界干部中引起强烈反响，而且得到了公务员、教育工作者、医院、工会等各界干部同志的广泛关注，为此我感到万分荣幸。

书中主要陈述和说明了目前干部所面临的越来越复杂的环境，以及在这种环境下，干部们日趋强烈的自我发展的希求。

本书接续第一部《这样的干部辞职吧》，从不同角度阐明了本人对干部和部下在组织内部应有的存在方式以及实干能力的观点。干部普遍存在的问题，不是“知道还是不知道”，而是“做了什么”的问题。

我在此阐述的仅仅是有关干部问题的观点之一。希望本书能对各位读者在培养干部自信和实干能力方面起到催化作用。

本书和第一部相同，有三种使用方式，即阅读用、自学用和共同研究用。以上三种使用方式都是可行的，但如果采取把本书中的12章内容每月读一章并互相讨论或者自己钻研消化的方式，我想效果应该更佳。

另外，本书的第一章内容曾刊登于《中央公论经营问题（增刊）》上。承蒙中央公论社的好意此次有幸转载到本书中，在此对中央公论社表示衷心的感谢。

畠山芳雄

前 言

第一章 这样的部下辞职吧

请勿将一切都归罪于上司 /1

询问“怎么办”的人 /3

说“不行”的人 /5

干部要注意处理方式 /7

停滞不前的人 /8

不善于沟通的人 /10

推迟报告坏消息的人 /11

不懂基本规则的人 /13

不善于表达的人 /15

不喜欢行动的人 /16

反应不迅速的人 /17

第二章 给自己的部下打分吧

你心目中的严格度 /19

自我处方 /21

矫正部下缺点的策略 /22

个别指导策略 /23

第三章 知道为何不做

散文般的干部生涯 /25

请勿当“隧道干部” /26

干部没什么了不起 /28

“不犯大错”就可以了吗? /29

“知道,但做不到” /31

- 只要知道就满足的人 /32
- 丧失实干能力的环境因素 /34
- 快退休的干部存在的问题 /35
- 因考虑太多而放弃 /37
- “虎”课长变成“猫”部长 /39
- 坚守信念，全力以赴 /40

第四章 干部逃亡大法

- 干部所面临的挑战 /43
- 先下手为强 /45
- 请示型逃避大法 /46
- 潜艇型逃避大法 /48
- 虚张声势型逃避大法 /49
- 沉默的艺术和辨明理由的艺术 /50
- 不信任感的逐步攀升 /51
- 永远的“逃避之旅” /52
- 抛弃满分主义 /53

第五章 充分利用新的职位

- 突然的人生转折 /55
- 运气好的人和运气不好的人 /57
- 即使反对调职 /58
- 自我突破 /60
- 某个分店店长的话 /62
- 前任的“馈赠” /63
- 关于干部业绩的评价 /64
- 一个岗位、三项任务 /65

切莫在赛河上垒石子 /68

从头收拾旧山河 /70

不能给后任埋下“定时炸弹” /72

第六章 没有职位也可以有影响力吗

干部应该创造良好的氛围 /75

令人讨厌的领导 /76

与地位无关的能力 /77

患难与共 /78

下属因为上司的看法而发生改变 /80

你能够管理一个大集体吗 /82

山中无老虎,猴子称霸王 /83

失落的偶像 /84

第七章 应把多少工作分给下属去做

两种类型 /85

干部应该担负起部下不能做的工作 /86

下属就像冰山一样需要你去挖掘 /87

下属的接受方式面面观 /89

认真对待“大材小用”的感慨 /90

你的下属愿意主动请缨吗 /92

三种不愿意表明态度的下属 /93

个人愿望与企业利益的一致性 /95

第八章 如何应对各种各样的下属

不会写报告书的男人 /97

顽固的女人 /98

让下属发生变化的喜悦 /100

首先应改掉先入为主的观念 /101

换换工作环境 /102

下属分为三个层次 /104

“位于水面以下”的下属 /106

对全体下属提出要求 /107

第九章 造就少数精锐部队

懒懒散散的公司与忙忙碌碌的公司 /109

“引进外援”运动 /110

人手不足能力增长 /111

忙碌的幸福 /113

“把他给我撤下来” /114

制造精英的方法 /116

知道也不说出来 /118

实质的懒散采用 /119

“八分”就够了 /120

第十章 如何应付不容易相处的人

Y 科长的例子 /123

干部工作的难处 /124

第一次见面所产生的反感情绪 /125

从自身寻找解决问题的出路 /126

因为曾经对不起对方所以不愿与对方接触 /128

难应付的年轻人 /130

克服反感情绪 /132

第十一章 将所有经验都变为财富

- 一人有一个标准 /135
- 连习惯都会传染 /136
- 从自己的实践中得来的经验 /137
- 来自同事的影响 /139
- 自己的信念 /139
- 经历能够变为有益的经验吗 /140
- 由于公司的风气形成的负面影响 /142
- “理想模式”的变化 /143

第十二章 干部要制作年度计划

- 制作年谱的人 /145
- 觉得一年短暂吗 /146
- 自我消除法 /147
- 学到了什么 /148
- 今后需要完成什么 /149
- 三个问题 /151
- 明确目标 /152
- 和上司签个合同吧 /154



第一章

这样的部下辞职吧

本章节旨在说明作为干部的你，现在给你的每个部下重新打分，然后根据得分情况考虑培养和指导他们的方向。

在第二章，我将介绍自我评价的方法。请不要走马观花读完了事，我希望各位干部读这本书时，在脑海里一一浮现出每位部下的形象，这样效果应该会更显著。

❖ 请勿将一切都归罪于上司

《这样的干部辞职吧》一书出版后，引起了一个很意外的反应。那些还没有当上干部和普通职员在读这本书时，纷纷大呼痛快，连说“快看干部们的狼狈相”。或许情况没有我所说的那么夸张，但这本书多多少少让他们有一种发泄的快感。

本来嘛，公司骨干员工很容易在很多方面对顶头上司或者经营者持批评的态度，有的人喜欢在晚上下班后，将课长的笑话当作开胃菜边喝酒边寻开心，还毫不留情地批评公司经营有误的地方。这些现象从某种意义上可以说是健康的，甚至很多时候还可以证明这些员工对公司怀有归属感。

批评干部没什么不对。但是，如果员工的反应由“这干部



真不行”升级为“干部不行，我当然更不行了”，并将前者的无能作为自己没有干劲的借口，这就真的无药可救了。

中层干部中有时也存在类似现象。如果公司中的大部分干部将自己停滞不前的萎靡状况归咎于“经营者的无能”，那么这样的公司将很快就会捉襟见肘，难以为继。新的经营者将乘虚而入，老的经营将败下阵来，骨干干部也会被淘汰出局。由此可见，将错误归咎于别人是非常危险的，人们不是经常说“自食其果”吗？

“如果干部不行的话怎么也没办法”这种观点的深层结构中潜藏着封建意识的软弱性，持有这种观点的员工往往觉得自己不过是一个小小的公司雇员，胳膊扭不过大腿，一个小小的员工怎么能改变公司的大局？干脆算了吧。在现代组织中，经营者、骨干干部、普通员工并不是支配和被支配的关系，它意味着一种纵向的分工，和生产、销售、财务等横向分工一样具有重要意义。其实经营者也好，干部也好，都没有什么特别了不起的，他们只是在其位、谋其政而已。

如果经营者不行的话，骨干干部就应该查漏补缺，想尽办法将漏洞补上。骨干干部不行的话，一般员工也应该补上他所造成的漏洞，这样才称得上团队合作。

在每一家公司里，都会听到这样一种不可思议的“理论”，那就是大家认为坐在经营者位置上的每一个人都必须是十全十美的领导者。如果以这种观念作为前提进行判断的话，当然会觉得“所有的经营者都不行”。

像这样，将别人想得过于理想化，一旦别人不合自己的理想，就马上加以否定的想法，实在是太幼稚了。本人接触过大



大小小、各种各样的公司，但从来没有遇到过所有经营者都是理想的经营者、所有干部也都是出色的干部的公司。事实上也不可能存在这样的公司。经营者和干部也都是有七情六欲的普通人，大家都是平凡的人，都有优缺点。请扪心自问：作为普通员工的您能称得上理想的员工吗？一经这样反问，事情就会更清楚了。

所谓公司就是这样一种地方：在这里，很多有缺点的同事聚到一起，同心协力，互相弥补缺点，共同将自己的产品和服务输送到世界各地。因此，不管发生了什么事情都不要将过错推到别人身上。将经营者或干部当作下酒的“生鱼片”固然无可厚非，可怕的是有些员工以此作为借口，将消极工作合理化，这样的员工最好还是先写一封辞职信吧！

❖ 询问“怎么办”的人

在业务第一线工作的人中，有许多非常值得同情的人。其中一个具有代表性的类型就是那些无论遇到什么事情总是要跑到干部那里问“怎么办”的人。

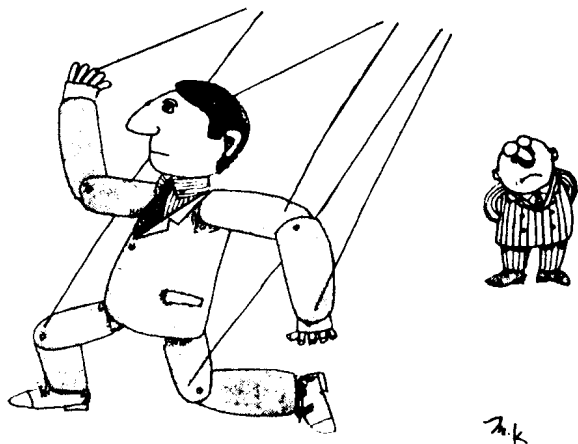
如果是公司新员工当然有情可原，但对于一名进公司时间相当长、经验又丰富、并且现在负责这个课题的老员工来说，遇到问题时理应持有自己的见解，知道应该怎么做。然而，很多这样的老员工却养成了这种凡事都要依赖上司拿主意，经常问上司“怎么办”的坏习惯。

大凡这种类型的人，辛苦一辈子也只能落得个当“雇员”的下场。这种不会用自己的头脑思考的人只能算是半个劳动



力。因此，这样的人跟生手职员没什么两样。

干部是不会给这种类型的人安排重要任务的。干部给部下交代工作时，首先要考虑的就是该员工能不能独立思考并将想法付诸于实践。每个问题都要去问别人，如果不问就没有进展，这样的人是无法信赖的。由于不给他安排重要工作，这种人自然也不会有什么进步，所以更加不被人信任……这样就陷入了恶性循环之中。



自己已经有了主意，却不说出来，反而去问别人“怎么办”，这样做就更不好了。既然任何工作都带有一定的风险，就干脆向上司请示，再按照上司交代的内容去做，这样的话，无论结果怎么样，责任都不在于自己，正是这种潜意识促使一些员工隐瞒了自己的想法。这种现象可以说是一种公司内部的“智能犯罪”。

刚开始的时候只是为了避免风险而说不出自己的想法，但是如果这样持续一两年的话，头脑就有可能真的变得空空如野了，因为你不需要动一点脑筋。逃避责任的“智能罪犯”很快就变成毫无用处的废物。



要想提高人的能力，只有一个办法，那就是主动地创造出背水一战的环境，有意识地面对那些极有可能失败的难题，全神贯注地思索、坚定不移地实践。老问别人“怎么办”的人，无异于将自己的拙笨窘相暴露在众目睽睽之下。

这当然也有例外。有时难免会遇上不爱听部下的意见、完全按照自己的想法一意孤行的上司，部下一旦提出意见，干部马上就会对该部下的方案吹毛求疵。为了安全起见，部下只好事事先问领导“怎么办”，对于这样的人我们表示同情。

在这种情况下，作为部下应尽量避免战术性的判断，最好采取战略性的行动。总而言之，这种干部绝对不是好上司。与这种上司共事时间长了，部下反倒可能受其影响连自己都变得不正常。因此，为了使自己的能力得到充分的发挥，首先要对上司事先说明自己想调到别的部门去。如果公司有自我申报制度，那就充分利用这种制度申请调换工作部门。在此基础上，就每一项具体工作大胆地阐明自己的观点，在行动上放手大干直至把对方气得头上冒烟。通过这种策略，你一定能够逃离这个不健康的环境。

不管怎么样，作为骨干员工，最不该说的话就是“怎么办”。即使没有自信也应该在自己能力范围之内尽全力去思考，最后必须说出“我想可以这样做”的结论。老问“怎么办”，实际上相当于为自己铺了一条自我退化的道路，或者无异于在光天化日之下公开宣称自己是一个“没有用的人”。

❖ 说“不行”的人

最让上司头疼的就是那些见到一点困难或一点任务就马上



想要逃避或者变相逃避的人。

上司一说：“这事怎么办，你考虑考虑吧！”他的嘴里马上就会蹦出“不行”“没办法”之类的回答。

如果上司接着问“为什么不行？”他就会说一些莫名其妙的话。总之，他们就连自己试着去想想办法之类的努力都不肯去做。

动不动就会说人手不够，没有预算等等。这种人纯粹是轻易认输的人。“现在太忙了，没有时间”是他们一成不变的借口。他们竭尽全力为自己寻找“不行的理由”。

这样的员工，应该把工资退还给公司。因为让员工进公司的目的不是为了寻找“不行的理由”，而是为了“找到可行的方法”。资金充足、人手不缺的公司是很少的。那些“人手绰绰有余”的公司，通常是出现经营困难的公司。他们为了走出困境，不久就会举起裁员的大旗削减人员，开始重建工作。



所谓经营就是一种竞争，经营者都希望用尽量少的资金和尽量少的人手，完成尽量多的工作。一项工作，甲公司的某某工作人员认定“不能”完成，而乙公司的某某工作人员却找到



了解决方法，并出色地完成了该项工作。如果这种差异在每天、每个部门、每个员工身上都有所表现的话，企业之间的优劣也就不言而喻了。

说自己“没办法”和戴着“我是个懒虫”的标签没有什么两样。特别是那些对还没有尝试过的问题说“不”的人，肯定是年纪轻轻就大脑硬化了。

❖ 干部要注意处理方式

员工变成这样，当然也有干部的原因。不论是问“怎么办”的人，还是说“不行”的人，都是由于干部的容忍，才使他们最终都成为碌碌无为的部下。

员工刚一问“怎么办”，干部马上就迫不及待地进行指导：“这样好、那样好。”如果员工说“不行”，干部就轻易地举起白旗：“噢，是吧，确实很难呀！”于是习惯说“不行”的人就这样产生了。

有这种反应的干部肯定不是什么精英，绝对不能向这种干部学习。

骨干员工早晚也会当上干部，因此现在就应该在心里为日后当干部做计划，要时刻牢记：“这样的干部是反面教材！类似的错话我可不能说。要是我当了干部绝对不会对这样的部下采取容忍的态度。”

一个人变得无能的确有“相互作用”的因素，但是干部不行并不一定全体部下都不行。没有主见的人不停地说着“怎么办”“没办法”，渐渐地变成没用的人；而意志坚定的人会把不



称职的干部当作反面教材，警示自己，从而不断成长。

不管碰上什么样的干部，只要你是有主见的人，就不会受到任何影响。而那些惟周围人马首是瞻，见风使舵的人，一般都不会有什么成就。

❖ 停滞不前的人

经常有这样的人。

他们工作干得不错，年纪轻轻但信心满怀。即使有人跟他说：“这件事再考虑一下吧！”他也不会虚心采纳别人的意见；或者虽然在表面上圆滑地应承，但内心却想：“什么呀，我才最清楚。反正先按我的想法做肯定没问题。”

“出生牛犊不怕虎”，可以说处于这一状态的人是最幸福的。缺乏经验，又没有经历过什么苦难的人，出现过于自信的现象也许是理所当然的吧。

人如果没有自信，则难以事业有成，但是，人们过于自信的同时往往也面临着很大的危机，因为过于自信往往会失去可塑性。不管是什么理由，如果人一旦到了不能虚心倾听他人的劝告时，就会变成不能成长、停滞不前的人。

从这个意义上说，人在缺乏自信的阶段也会有进步。比如说，刚进公司的时候，新员工为了早日适应工作拼命地努力。即使成为骨干人员，当被安排到自己毫不熟悉的岗位上时，也会非常紧张，下定决心一定要好好努力，尽量虚心听取别人的意见，不断进行自我尝试，并从失败中吸取教训，不断成长。

越是觉得自己“还不完美”的时候，越是塑造新的自我、