

轻松掌握领导必备的 35 项技能



# 完美领导 [必修课]

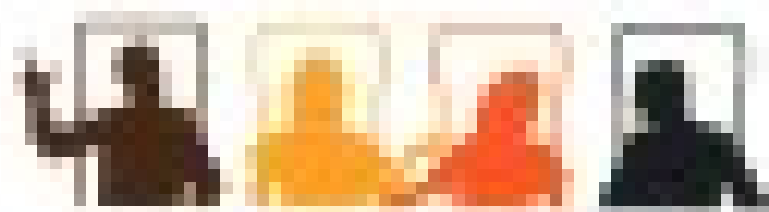
〔日〕 守谷雄司/著 汤金树/译

Required Course  
To  
Perfect Lead



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

中国管理科学出版社 中国企业管理案例库



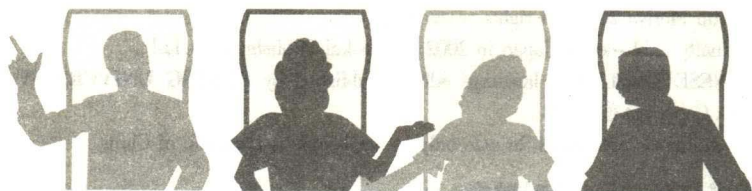
# 完美领导

## [必修课]

中国管理科学出版社 中国企业管理案例库

中国管理科学出版社

· 轻松掌握领导必备的 35 项技



# 完美领导 [必修课]

〔日〕 守谷雄司/著 汤金树/译



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记图字:01-2004-1140 号

PIDASHIPU GA OMOSHIROIHODO MI NI TUKU HON

© Yuji Moriya 2002 All rights reserved

Originally published in Japan in 2002 by Chuokei Publishing Co. Ltd

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEKING UNIVERSITY PRESS. Copyright © 2004.

This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China.

### 图书在版编目(CIP)数据

完美领导必修课:轻松掌握领导必备的 35 项技能/(日)守谷雄司著;汤金树译. —北京:北京大学出版社,2004.8

ISBN 7-301-07669-X

I.完… II.①守…②汤… III.领导学—通俗读物 IV.C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 072134 号

### 书 名: 完美领导必修课——轻松掌握领导必备的 35 项技能

著作责任者:〔日〕守谷雄司著 汤金树译

责任编辑:张竞艳 吴雪亮

标准书号:ISBN 7-301-07669-X/F·0899

出版发行:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话:邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: [em@pup.pku.edu.cn](mailto:em@pup.pku.edu.cn)

排 版 者:北京农大印刷厂

印 刷 者:北京富生印刷厂

经 销 者:新华书店

787 毫米×1000 毫米 16 开本 9.625 印张 91 千字

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

定 价:20.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

## 守谷雄司

1937年出生，日本国学院大学文学部毕业后，进入三洋电器株式会社东京制造厂，在总经理室负责能力开发规划项目，1971年创建自己的守谷教育咨询机构。现作为一线的培训专家，帮助众多跨国企业培养高级经理人，并著书立说。他还担任日本能率协会本部的讲师，其独特的指导方法通俗易懂、切实可行，因而广受好评。另外，他开发的“三天两晚”式的集训项目，以“变知识为行动”为宗旨，以敢于当众说出心里话的“体验式学习”为特点，极大鼓舞了受训者，并作为“行动型”的人才培训模式得到企业界的高度评价。

他的主要著作有《决定工作的八成在安排》、《图解领导能力的法则》、《与其改变部下不如改变自己》、《上司应该坚持用正确言论教育部下》、《如何跟难对付的上司打交道》等。

*Required Course  
To  
Perfect Lead*



## 前言

职场中的领导在履行职责方面应具备的能力大致可以分为以下三个方面：业务能力，即专业技术、技能；理性处事能力，即解决问题、改善现状的能力；人员管理能力，即管理部下的能力。我认为其中最重要的是人员管理能力，虽说是老生常谈，但它在依靠领导的力量培养人才方面起着关键性的作用。

所谓人员管理能力，指的是了解员工、推动组织和个人发展的能力。本书的主题——领导能力的发挥——就属于这一领域，它由以下四个方面构成。

第一，善于口头交流的沟通能力。它由领导下达指示、命令的方法开始，主要包括工作中与部下的谈话方式、倾听方式，以及巧妙运用质疑挖掘部下的潜力，鼓舞士气，使之树立自信的引导技巧（也包含商量、提议等）（第



二章)。

第二，鼓舞部下提高干劲的激励能力。即了解部下的感情和期待，适时进行表扬、批评或者激励的指导技巧。如今，几乎没有部下怀着为了公司而不惜牺牲个人的精神努力工作。如果动辄把个人的理由和主张凌驾于组织之上，其言行就会出现各种问题。对这样的部下，应该如何调动他们的积极性，如何教导他们作为企业人士应该具备的伦理道德？可以说当今的领导在如何发挥其领导能力方面面临着严峻考验。

第三，使组织全体成员团结一致的团体打造能力。即制定适当的目标，让部下知晓自己的任务和责任，建立互相协作的关系，通过这些具体措施，把组织培养成富有激情、团结奋斗的战斗团体。本书把第二条和第三条概括成“赋予部下动力的能力”并具体阐述了如何在这方面指导个人和团体（第三章）。

第四，体察、抚慰部门成员的情绪并且能够具备他们向往和应该成为其挑战对象的人格魅力和态度（第四章）。

除了以上四个方面，本书还涉及到以提高领导自身的素质为目标的“能力开发”问题，



强调领导的自我完善对部下成长的重要影响(第五章)。

对企业来说,人才就是财产,而领导就是人才的开发者。美国经济学家 P. 德鲁克曾经说过:“是正确引导还是误导,是开发还是扼杀人的潜能,完全要看管理者的水平如何。”怎样打动年轻职员的心,充分调动他们的积极性,使个人和组织都充满活力?这才是首先应该解决的问题。人的成长过程需要有人来培养,没有领导的培育就不可能有部下的成长——这是笔者全篇最想表达的心声。现今时代危机四伏,让人琢磨不透的东西比比皆是,稍不留神,单位的员工就会陷入“精神萎靡”、“信心丧尽”的泥潭而不能自拔,他们在工作时会一碰到困难就望而却步。此时,领导必须充分利用手中的权力,以坚定的意志给部下指明前进的方向和目标;坚持自己的信念,打破常规和俗套,培养部下健全的危机意识。“只有把知识转化为行动才能成为力量”。领导能力必须是领导者自身的“行动”,否则就毫无价值——这正是笔者平时向职场的各位领导极力主张的信念。

本书自 1991 年出版以来,得到了广泛的好



评。这次改版发行之前，对旧版内容进行了全面的修改，不仅考虑了时代的变化，而且内容更注重领导能力的“基础”，更具实用性和可操作性。

作者



| 领导能力的内涵和要素                                         |                                  |
|----------------------------------------------------|----------------------------------|
| 领导能力：指为了实现集团的目标或者课题，集团内的一部分人通过沟通交流，从而赋予他人推动力的一种能力。 |                                  |
| 领导能力的要素                                            | 要点                               |
| LEARNING<br>学习                                     | 收集新信息，把握时代需求等，该学习的内容不胜枚举。        |
| EXPLAIN<br>说明                                      | 要说明、告知，领导应成为沟通高手。                |
| ACCEPTANCE<br>接纳                                   | 接纳部下的不同意见非常重要。                   |
| DIRECTIVE<br>指导                                    | 有主见，在听取部下和同事意见的同时，高举自己作为领导的先锋旗帜。 |
| EVALUATE<br>评价                                     | 给部下分派任务，让其制订计划并付诸于行动，对其结果进行正确评价。 |
| RESPONSIBILITY<br>责任                               | 以负责的态度去解决问题。                     |
| SECURITY<br>稳定                                     | 情绪稳定。领导不能情绪多变，要学会自控。             |
| WHOLISM<br>整体观念                                    | 要有大局观，把握整体，不要吹毛求疵。               |
| INTEREST<br>关注                                     | 培养部下的兴趣，使其关注，从而鼓舞士气。             |
| POWER<br>实力                                        | 真正发挥领导作用，对无理要求敢于说“NO”。           |



## 前言

### 第一章 从学习领导能力的基础入手

#### ① 领导能力只有通过努力才能获得 (3)

不是仰仗与生俱来的才能，而是依靠坚持不懈的自我磨练来造就领导者的能力。

#### ② 了解人才成长的六大要素 (6)

领导才能的发挥始于了解人才成长的六大要素。

#### ③ 发挥领导能力的两个目的和四项机能 (9)

要圆满完成工作，就得“要求”、“告知”；要发挥团队精神，就得“关爱”、“折服”。

#### ④ 怎样获得强有力的领导能力 (12)

领导应该用工作能力、人格魅力和适当的推动措施来强化对部下的影响力。

#### ⑤ 在危机四伏的时代应站在指挥最前线 (14)

“只有做到这一点才行”——用明确的指导方针培养职员健全的危机意识。

#### ⑥ 在重视效率和成果的时代平常小事也要贯彻到底 (18)

上司应该要求部下“理应做好分内之事”。



## **⑦ 不要盲目相信“说服是万能药”** (20)

与恳求说服相比，更需要坚持己见的“鹰派”领导。

专栏1 以前的领导能力和今后的领导能力 (23)

## **第二章 如何提高语言交流能力**

### **① 成为有自己独特语言的领导** (27)

不要陷入陈词套话的泥潭，而要用能够调动对方积极性的语言来激发部下的干劲。

### **② 成为沟通高手的七个要点** (29)

领导讲话时目的明确、随时注意周围的反应，有利于部下理解程度的加深。

### **③ 能够让部下认同的指示和命令中不可缺少的要素** (32)

领导的指示、命令能否让部下认同，关键要看它是否含有能够赋予部下动力的七大要素。

### **④ 用具体的行动指令来发动部下** (35)

给与部下适当的思维刺激和行动提示、传授一些基本的经验和技巧是指示的基础。

### **⑤ 频繁的接触有利于加深理解、建立良好的人际关系** (38)



年轻职员对处理上下关系的语言交流倍感头痛，但只要与他们频繁接触，也能使彼此心灵相通。

**⑥ “善于倾听”能够赢得部下的信任 (42)**

与其驳倒对方，倒不如学会“倾听”、抓住对方的真正意图。

**⑦ 怎样激发部下的问题意识 (45)**

成为善于倾听、善解人意的上司的五种必要谈话方式。

**专栏 2 怎样跟部下建立良好的关系 (48)**

**第三章 促使个人和集团都充满活力的指导方法**

**① 培养新人的基本方法 (53)**

新职员是检查自己的一面镜子，他们往往不按照前辈说的那样去做，但容易模仿前辈的行动。

**② 善于提问是培养部下的关键所在 (56)**

跟单方的命令相比，根据每个人的情况有针对性地提问更能激发部下的问题意识。

**③ 培训部下必不可少的 OJT 之五项基本原则 (59)**

有步骤地进行培训，通过让部下亲自实践来培养积极向上的人才——OJT 之五项基本原则能消除新人的不安心理。



#### **④ 促使部下鼓足干劲的指导方法 (62)**

“赋予动力”、“通过体验得到锻炼”、“反馈结果”

——从这三点出发进行指导。

#### **⑤ 进行符合价值观多样化时代的个别指导 (65)**

根据部下每个人的能力、性格所进行的指导可以通过六种基本模式获得成功。

#### **⑥ 创造一个充满活力的职场的关键所在 (69)**

要充分发挥团队的作用，就要明确团队的目标、强化团队意识、有效利用团队的智慧。

#### **⑦ 如何成为危急时刻可以依靠的领导者 (72)**

培养自己的实力，营造能使部下全力以赴的环境，指明目标方向——这三点是领导者在危急时刻发挥其威力的关键所在。

专栏3 用“教育孩子”的步骤来指导新人 (75)

### **第四章 做一个能立即消除部下烦恼的领导**

#### **① 对依赖心理强的部下所进行的指导 (79)**

让部下体验独立思考、按自己的想法行事、由自己承担责任的酸甜苦辣。



## **② 对只依赖科学技术而不善于跟顾客打交道的部下的指导 (82)**

告诉他们把计算机放到一边，“与其用电子邮件，倒不如用书信之类”传统的联系方式来向顾客传递“心意”。

## **③ 对没思考就立即找人商量的部下的指导 (85)**

放任对方、不能促使对方独立工作的领导将会加剧年轻人的任性和依赖心理。

## **④ 如何使部下有“教养”和“道德观念” (88)**

职场的领导要贯彻“教育五项原则”，以此提高部下的“道德观念”。

## **⑤ 对汇报工作不得要领的部下的指正 (91)**

可以依据含有“SABO”四项要素的报告来进行正确的业绩评价。

## **⑥ 自然的笑脸培养出率真的部下 (94)**

由积极乐观的人生态度和必要的训练而带来的微笑，是成为善于教育部下的领导的必备条件。

## **⑦ “表扬的话语”能够激发部下的积极性 (98)**

用适当的、具体的表扬方式，让部下发现自己的



# 第一章

## 从学习领导能力 的基础入手

- ① 领导能力只有通过努力才能获得
- ② 了解人才成长的六大要素
- ③ 发挥领导能力的两个目的和四项机能
- ④ 怎样获得强有力的领导能力
- ⑤ 在危机四伏的时代应站在指挥最前线
- ⑥ 在重视效率和成果的时代平常小事也要贯彻到底
- ⑦ 不要盲目相信“说服是万能药”

