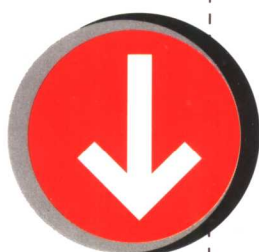
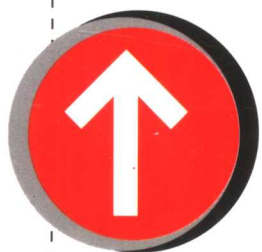
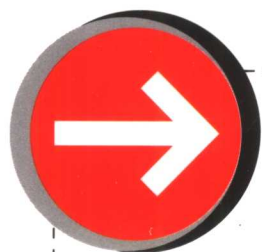


风靡全球的经理必读书 经理人自我革新的行动指南



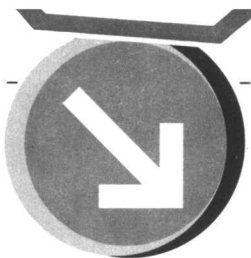
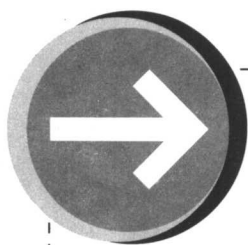
经理 该干 什么

[日] 畠山芳雄 著

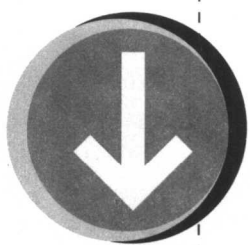
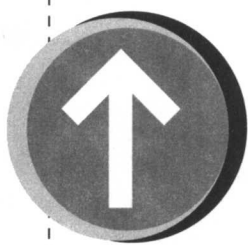
方木森 张慧霞 译



東方出版社

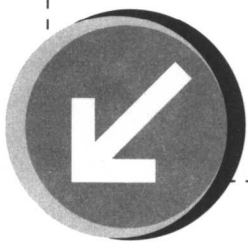


经理 该干 什么



[日] 畠山芳雄 著

方木森 张慧霞 译



東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经理该干什么/[日]畠山芳雄著 方木森、张慧霞译 —北京:

东方出版社, 2004-3(东方管理智慧译丛)

ISBN 7-5060-1860-8

I. 经… II. ①畠…②方…③张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 018454 号

Copyright © 1988 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: 01-2004-0276 号

经理该干什么

著作责任者: [日]畠山芳雄 著 方木森 张慧霞 译

总 策 划: 许剑秋

责任编辑: 吴玉萍

标准书号: ISBN 7-5060-1860-8

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: 北京市密东印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1000 毫米 16 开本 11.375 印张 100 千字

2004 年 3 月第 1 版

2004 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

·版权所有, 翻版必究

关于经理自我革新的提议

这里提到的经理，是指负责生产、营销的各部门的经营者、管理者。其中不仅包括公司的总经理，还包括工作在生产营销第一线的各部门经理。

在公司的经营中，经理起着上连决策层、下连一线生产营销工作承上启下的重要作用。每个公司的情况不同，具体到每一位经理应该怎样去做，也就没有一个统一的标准答案。也正因为如此，现实社会中出现了各种各样的经理人。当然其中不乏出类拔萃的精英，而一败涂地的经理人的例子也是很常见的。

就经理在公司的工作而言，如果有人认为经理每天的工作仅仅就是当好决策层与一线生产营销员工之间的传话筒，督促手下的科长们在规定的时间内完成上面下达的生产任务就万事大吉的话，那显然是远远不够的。相信有这样想法的经理并不在少数。甚至更有很多人认为经理的工作就是忙着整天开各种各样的会议，做协调工作、接待工作，搞欢迎仪式、拜会等等一些日常事务。如果你去采访一

下那些真正出类拔萃的成功的经理人，问问他们是怎样工作的话，我想他们中的任何一个人，都不会告诉你经理每天只是应该仅仅做以上的那些事情。

在本书中我想向那些还不太清楚该怎样做好一个经理的朋友们提出以下几条建议：

1. 无论你是现任经理还是经理助理或者副经理，第一要努力使自己具备能够胜任各种业务的能力；第二要时时刻刻想到，如果我是总经理我该如何经营整个公司；第三要充分掌握营销理念。因为在公司中，经理的工作往往是要横向调动的，如果你既对本部门业务轻车熟路又能对其他业务经营状况有充分的了解，相信无论是调动到哪个部门工作，你都能胜任。

2. 要知道当你成为经理之后，很少会有人来提醒你该做什么，该怎样做。相反的是阿谀奉承的言辞可能会整天充斥在你的耳边。这时，对于一个经理来说，冷静的头脑和有对于自己优缺点的自知之明就显得尤为重要了。

3. 要明确工作重点。把制定年度生产营销计划这样的工作合理地安排给下属的科长去做，自己要根据往年的生产经营状况提出新的长远的战略性规划，这才是部门经理的工作重点。

4. 经理是部门内部的改革者。一味埋头于维持生产正常运转是远远不够的。要能够根据环境条件的

变化，提出创新的行之有效的改革方案，用新的思路来带动全部门员工观念的转变，从而更好地促进生产。要做到在任一届至少要有一项改革成果。

5. 业务经理要想办法提高工作业绩。这就要求经理们不要使自己的工作只局限于单纯的管理和维持，而是要在生产实践中对不合理的流程充分分析，大胆提出根本性的改革方案。只有这样，才能在原有的基础上提高工作业绩。

如果你部门的工作业绩总是随着外界环境的变化而忽好忽坏的话，那就说明你的经营策略值得商榷了。另外，要记住同一行业其他公司状况的不景气，永远都不能成为自己公司经营业绩不良的借口。

6. 上司的言行直接影响到下属。要运用这种影响力首先带动科长，然后通过科长和自己一起带动整个部门，提高整体生产积极性。要让每一个员工建立起“公司是我家，我爱我家”的信念。

7. 经理是部门内部作风的一面镜子。要努力激发全体员工的积极性，从根本上让员工们建立“公司至上”的思维方式和价值观。这对于经理树立自己的威信也至关重要。

8. 总之，经理不应是独裁者，而应该成为能够发挥一切潜在能力，提高公司业绩，促进员工人际关系的改革者、创新者。

日本能率协会一直致力于从事向社会各界提供

咨询、经营培训、出版信息等活动，并与众多公司及公司内干部进行过深刻的探讨。在市场竞争愈演愈烈的今天，什么样的经营管理模式才是科学的经营管理模式不仅为经理人重视，也日益成为社会所关注的话题。希望我们能够以此书为契机，给您带来一些经营管理方面的新鲜理念，也希望能够有更多的公司、公司的管理人员，以及社会各界的朋友都来参与到讨论当中，相互学习，促进我们的产业大环境能够尽快走向成熟。

日本能率协会 畠山芳雄

2004 年 1 月



关于经理自我革新的提议

引言

经理难当 /1

所谓自我评价能力 /3

新任业务总监的感慨 /4

第一部分 业务层面上的各种问题

第1章 经理是部门的总负责人 /9

经理不能只盯着眼前的工作 /9

人事经理就是人事部门的总负责人 /10

总公司内不该出现的三种现象 /12

职能体制废除论 /15

这样做“在我们公司行不通” /16

长期战略 /18

不要盲目追随其他公司 /20

信息意识 /21

事前协调与说服工作 /23

时间控制能力 /25

本章要点 /26

第2章 业务部门经理是部门改革者 /28

不要做没有主见的人 /28

家用轿车营销改革案例 /30

思想观念与实践方法的分工 /33



选择能引发争论的改革方案 /34

选择历时较长的方案 /35

改革路上的五道障碍 /37

从生产营销一线寻找突破口 /38

本章要点 /41

第3章 优秀业绩的缔造者

——事业经理 /43

不能总停留在“我是搞技术的”的阶段 /43

部门管理者与上层经营者的区别 /44

摒弃传统的用人机制 /45

使业绩更上一层楼 /48

自我束缚是不可取的 /50

过分强化管理导致经营恶化 /52

培养业务骨干 /54

事业经理就是事业部门的重建者 /56

收缩平衡原则 /57

快速全面地提高全体员工各方面素质 /59

要有坚忍不拔的毅力 /61

避免再次手术 /63

为再次的腾飞打下伏笔 /66

通往成为事业经营者的捷径 /68

事业经理是创业者 /69

高昂的激情 /71



摒弃传统选择实验改革型	/73
如何面对“行不通”	/75
搞改革是不能墨守成规的	/77
首先是行动	/78
针对夕阳产业的本质改革	/81
依靠自身力量的扩大战略	/82
并购式扩大战略	/84
特化战略	/85
不死要面子	/87
准确判断是否真的进入了夕阳阶段是关键	/89
下定决心,大胆实践	/91
本章要点	/93

第二部分 人员层面上的各种问题

第1章 经理是改变科长的人 /97

对待专职科长的态度	/97
经理有进行业务规划的责任	/98
知人善用	/101
让科长们知道自己是优秀业绩的缔造者	/103
优秀人才的错觉	/105
首先重新评价	/107
从下属的角度观察科长	/111
对科长过度纵容是不行的	/114



本章要点 /115

第2章 经理是部门风气的改革者 /117

糟糕的分公司 /117

四面楚歌 /118

意料之外的变化 /120

消除压抑的因素 /123

新官上任三把火 /124

作风改革两步走 /126

反复提醒 /128

观念和态度决定一切 /130

本章要点 /130

第三部分 经理的职能与必备的态度和条件

第1章 经理的职能与作用 /135

业务层面与人员层面 /135

维持职能与改革职能 /137

管理者职能模型 /139

经理应以改革职能为重点 /141

第2章 经理必备的态度及条件 /143

全局至上原则 /143

C事业经理的案例 /145

不要被局部利益诱惑 /147



α -7000 案例 /149

长远的战略方案才有价值 /151

着眼未来 /152

切忌精力分散,做事没有重点 /154

只有对症下药,才能药到病除 /155

集中精力应对决定性因素方面的问题 /158

全书要点 /160

后记



引言

◆ 经理难当

经理是非常难做的。

为什么这样说呢？这是因为在经理所处的环境中，要想能够冷静对自己进行评价是很难的，很多时候如果不格外注意，就算自己认为这样就行了，而在别人看来也许是完全错误的。

回顾一下自己进入公司以来的经历，你就会很容易地理解为什么我说经理难做的意思了。当你还是一个新人或者业务骨干的时候，很多人都会在工作中给你提出一些意见或者建议；但是当你当上了组长的时候，就只有科长才会给你提出意见或建议了；等到你当上了科长，最终做到了经理之后，碍于职位较高的缘故，即使你做的再不对，恐怕就再不会有人给你提出意见和建议了。

但事实上没有批评和建议并不等于你做的全都是正确的。要知道，人无完人，金无足赤，我们每个人都有与生俱来的优点和缺点。那些优点也许正是让自己登上今天位置的原因，而那些缺点如果没有人及时给予提醒和建议，就很可能在日常的工作中给下属的科长和全体员工造成非常坏的



影响，甚至有可能会给公司带来巨大的损失。

没有人敢提出意见，这对于一个经理来说是非常危险的一种状态。因为没有意见和建议你就很难知道自己错在哪里或者说哪些地方做的不足，也就没法改正。当然，公司中职位的差距是客观存在的，绝对意义上打破这种观念恐怕还需要很长的时间。正是这种等级观念还无法破除，经理就必须自己主动地自我反省，对自身做出评价，自觉改正自己的缺点。如果发现自己的某个缺点属于那种“我也知道不好，但就是改不了”的类型，那就诚恳邀请下属在工作中多多提醒自己，或者采取一些相应的措施弥补一下，一定要避免给公司造成损失。总之，了解自己的优点和缺点，在工作中扬长避短，是一个经理必须具备的首要条件。

不夸张地说，处在经理的职位上，每天面对来自下属和周围人的阿谀奉承肯定少不了。要知道，这些话无异于麻醉剂，会让人失去理智的。经理必须在这些好听的话中保持清醒的头脑，对自己有一个客观的认识。基于这一点，我们在本书各个章节的最后都专门为经理们设有“自我评价”测试题，为的就是方便读者进行自我评价。希望这些自我测试题，能给大家带来一点帮助。

自我评价

作为经理，你是否具有客观评价自己的能力：

- ☐ 有，而且很可观。
- ☐ 平时总是忙工作，很少有时间停下来反省自己的所



作所为。

□ 虽然时常进行反思，但总觉得这方面的能力还不够。

◆ 所谓自我评价能力

自我评价的一个侧面是自己对公司的贡献程度。自己在过去疾风暴雨式的年代与公司共同成长，在众多职位上取得了辉煌的业绩，因此沾沾自喜，产生高高在上的感觉，这在现实当中并不少见。

不偏不倚地评价自己对整个机构的贡献大小是相当难的，弄不好就会出现没什么功劳，却过高评价自己的情况，从而在思想上出问题；或者过低地评价自己而产生自卑。这些还都是小事，最大的问题恐怕是有的人会因自己过去的功绩而产生潜在的优越感。

过去是过去，它已经结束了，一切都要从头开始。不知不觉中对自我的地位产生优越感，是很危险的。因为它会导致妄自尊大、走上错误的人生道路。比如在现实中出现这样的情况：有的人怎么看其为人处事的方式方法都不符合一个经理的标准，而他本人却还泰然自若。

现在，担任经理职位的大部分人都极有可能有一天成为目前的公司或附属公司的总经理，如果不具备足够的自我评价能力，等升迁到了总经理这个职位，因出现经营不善等一系列问题时灰溜溜地下台恐怕在所难免。从这个意义上讲，





经理必须从现在起就要重视如何客观评价自己这个问题。

◆ 新任业务总监的感慨

我曾经从一个在某公司担任过技术部门负责人、新近被提拔为业务总监的人那里听到过这样一番话。

他说，当他走上新的职位之后，才逐渐对自己过去所做的事有了深刻的自我反省。他在担任经理、厂长的时期，曾向高层提出过许多提案，虽然在某种程度上这些提案也得到了一定程度的实施，但是一些长期的、会对整个公司产生影响的提案却很难被上层领导接受，当时他对此相当愤慨。

如今作为经营者中的一员，负责掌握全局。最感痛心和尴尬的是，当时他的那些没能实现的提议的事情，现在又重新以问题的方式摆在了自己的面前，这使得他处于一个颇具讽刺意味的境地。现在想来，当时的确提出了一些不成熟不妥当的主张，如果在任经理、厂长期间就把开辟新技术、新领域、对工厂进行重组等等这些工作都能做好的话，现在就应该能够着手解决更高层次的其他问题了。

他感慨道，自己在担任经理期间总是抱有“我是努力提议了的，但这件事本身是经营者的责任，如果不能付诸实施那是上面的问题”这种局外人的态度，而不是设身处地地以一个局内人的视角来看待问题。

这种“因果轮回”的事情相信很多家公司都出现过。经



理就意味着不久就会成为仅次于经营者阶层的高级干部，所以其言行与决策很可能会影响到自己将来的工作。

现在的经营者班子总有一天会离开公司。尽管每个人都懂得这个道理，但是大多数人由于没有切身体会，都会把现在做出的、会左右 5~10 年后自己公司命运的决定看成是别人的事，这也就导致了上面说到的“因果轮回”之事的发生。

在这种情况下，如果有人说因为自己是经理权力有限所以没办法说服领导，那就纯粹是借口了。实际上能否说服上司，与其说靠的是地位不如说是靠每个干部所具有的说服力和实施能力。相信这一点长期供职于公司的人都应该很清楚。

每一位经理都应该从思想上和行动上把经营中所有的问题当成是自己的问题。我认为这是作为经理的另一个先决条件。

自我评价

你公司的经理是否会像上文中那位新任业务总监那样感慨，自己处于“因果轮回”的状况中：

- ☐ 情况完全一样。
- ☐ 不，他有较强的能力，能够努力避免出现那种情况。
- ☐ 不清楚是否具有那么大的说服力和影响力，因为现在的经营班子很好，没有出现上述问题。

