

日本能率协会「管理的基本」丛书

マネジメントの基本選書
こんな幹部は辞表を書け(新版)

管理的基本丛书系列

这样的干部 辞职吧

最新修订版

东方式管理智慧

兼具实用性和可操作性

干部能力建设

日本经营管理之圣 畠山芳雄

[日] 畠山芳雄

付黎旭 雷鸣 译

日本能率协会「管理的基本」丛书

マネジメントの基本選書

こんな幹部は辞表を書け(新版)

管理的基本丛书系列

这样的干部 辞职吧

最新修订版

[日] 畠山芳雄 著

付黎旭 雷鸣 译

图书在版编目 (CIP) 数据

这样的干部辞职吧/ (日) 畠山芳雄 著; 付黎旭, 雷鸣 译. —北京: 东方出版社, 2011
(管理的基本)

ISBN 978-7-5060-4243-7

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 130868 号

“Management no Kihon” Sensho-Konna Kanbu wa Jihyou wo Kake (Shinpan)
by Yoshio Hatakeyama

Copyright © Yoshio Hatakeyama 2006 All rights reserved

Simplified Chinese translation copyright © Oriental Press. 2011

Original Japanese edition published by JMA MANAGEMENT CENTER INC.

Simplified Chinese translation rights arranged with JMA MANAGEMENT CENTER INC.
through Nishikawa Communications Co., Ltd.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理

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: 01-2011-1223 号

这样的干部辞职吧

作 者: [日] 畠山芳雄

译 者: 付黎旭 雷 鸣

责任编辑: 姬 利 吴 婕

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司

版 次: 2011 年 8 月第 1 版

印 次: 2011 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 7.125

字 数: 126 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-4243-7

定 价: 30.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65286204

前言

本书所说的干部，是从广义上说的，指拥有一个以上的下属的人，相当于英语中的 Manager。干部在各种组织中，居于领导者的地位。企业中的经营者、部长、科长、主任、班长等自不待言，干部还存在于政府机关、事业单位、地方自治机构、医院、学校以及工会和各种团体等一切组织中，从“利用人来工作”这一点来说，他们从事着共同的活动。因此，各组织的命运好坏与否，都掌握在这些干部的手中。

所谓干部，是一种很难说清的、复杂的职业。但是，要想成为干部，且不论其人的性格和资质如何，至少须具备七种基本能力。反之，如果缺乏这七种能力，那么无论他担任何种职务，都可以说他不具备干部资格。

向中国的干部致意！

由于东方出版社的努力，拙著《这样的干部辞职吧》得以译成中文，呈现在中国的各位干部面前，我感到非常高兴。

本书写就于日本经济高速增长，迫切需要更多、更优秀的中坚干部的时期。当时，随着企业的成长，公司内不曾经历的新课题层出不穷，许多中坚管理者对于自己的想法和行动是否正确，犹豫不决。因此我开始认真思考公司究竟需要什么样的干部。在此背景下，本书一俟出版，即为广大干部所喜爱，为日本企业的发展作出了不少贡献。

我认为，作为一名干部最重要的是保持上进心，这是第一点。为了自己所属公司的发展，不断地提高自己

的能力。要过更好的生活，就必须使自己所属的公司发展壮大。为达此目的，每一个干部都要出色地完成自己担负的工作，而这又要求他必须不断地提高自己的能力。

干部的高能力来源于读好书，倾听前辈的教诲，从自己的成败得失中汲取经验。而依赖人缘，在公司中左右逢源，为眼前的工资而频繁跳槽，均非长久之道。

第二点，我认为要对工作持有自己的清晰认识。一旦认定工作必须这么干，那就坚定自己的信念，向上司提出自己的建议，说服相关部门的干部和部下，将自己坚信的东西付诸实施。不仅要赋予的工作依照惯例或标准去做，更要不断地改善改革，力求工作效率更高、部下的士气更旺、顾客更满意。

第三点是明确公私之别。换言之，就是“不要利用公司来换取自己的利益”。比如私用公司的办公用品和电话、让部下为自己的私事跑腿、利用地位牟取自己的利益等等。任人唯亲、跑官要权也是问题。这样的干部终有一天会受到批判，失去权力。

干部公私混同，则部下必效仿。这种恶习一旦蔓延，公司资产被肆意侵吞，最终只得破产。这类案例并不鲜见，绝不是小问题。

要成为优秀的干部，或许还需其他诸多要件。但是，具有“应该这么干”的知识，将它付诸实施并最终



创造成果，这才是最重要的。干部是一群人的领袖，道德上也被视为人们的楷模。正因为如此，一旦干部本身出现问题，就会受到批判，甚至失去地位。故而，干部必须对自己所处的险境时时警惕才是。

据我了解，中国的干部大多具有优良的素质，适宜于事业的经营。如再加以有意识的学习，则中国必将成为世界上出类拔萃的、优异的超级经济大国。

在此我衷心祝愿中国的干部不断努力，取得成功！

畠山芳雄

2004 年 1 月 6 日

本书的用法

干部到底应该是什么样子呢？也就是说，到底应该怎么思考、采取怎么样的行为方式才算正确呢？

拥有“长”字称谓的人，现在为数众多，您也是其中之一吗？或者说您在不久的将来也会成为其中一员吗？所有这些人，都正在努力追求自己的“应有方式”。

本书是我作为顾问、培训干部的教官以及现实生活中的干部，从自身的经验出发，对这一问题加以思索、研究后得出的结果。本书力求面向干部的现实生活，来表述从普通的经营者到部长、科长、主任、班长以及没有职务、事实上却有一个以上的下属的人们，所共同思考和面临的基本问题。

干部的命运决定了：一、能让自己成长的，只有自己；二、很难有机会让自己停下来，再一次审视自己。



所以，如果这本薄薄的书能够在您开拓自己的人生价值时或多或少带来一些益处，就是笔者的荣幸。

本书编入了一整套自我开发系统，因而产生了多种不同的阅读形式，你可以选择自己喜欢的方式阅读。本书有三种不同的使用方法，列述如下：

第一种方法：将本书作为阅读性书籍来使用，即可以根据自己的习惯将它作为普通的书来读，只要有助于您素养的培养就行了。对于现在还没有部下的您来说，这种方法足够了。

第二种方法：将本书作为自习用书。笔者推荐现在已有部下的您使用这种方法。使用这种方法时，请您先准备好一支钢笔或铅笔，从开头依次读下去，并读完本书。在阅读的过程中，可以边读边检查自己，读完后通过自我评价表审视自身，自己给自己开出“处方”。

第三种方法：用于干部共同研究。即不是自己一个人，而是和同事们讨论，或者由研修部门组织学习，也就是初期各人自习，然后开干部小组会时，相互交流经验、互相启发。

总而言之，用现代流行的话来说，这是一本附带“软件”（使用技术）、有附加价值的书。因此，笔者希望您不是“阅读”本书，而是尽量使用本书的“自我开发系统”。将本书用于自习比仅仅用来阅读收获更大；而干部共同研究比单独自习更为有益。

下面就请您根据目录，从正文的第一页开始读起。

目录

前言	001
向中国的干部致意	002
本书的用法	005
第一章 目标指向力	
——让自己身背重负的人	001
干部的三种状态	001
自我恢复计划	003
5% 太低了	004
“问题”是制造出来的	005
干部简易检测法	007
干部的转变	009
被人占得先手是干部的耻辱	010
现在什么最重要	012
“搞不清方向”的傻话	014
处世高人	015
干部的成长循环	017
所谓能力,就是“自信的程度”	019
负荷的个人差异	020
目标=预测+硬干精神	021

001

- 023 过期作废
- 024 把自己放到“过程”中
- 025 要点

029 第二章 发现良策的能力

——困难！困难！克服困难！

- 029 “难办科长”
- 030 没有人手,没有预算
- 031 “现有方法”省略法
- 033 “马上开始”才是关键
- 034 从零开始的积累
- 036 自己一个人的话……
- 038 语言上的功夫
- 039 “做不到”是干部的禁语
- 041 从任何事中都能学到东西
- 043 连锁反应力
- 044 有难题吗?
- 045 “面子”先生
- 046 利用他人的智慧是本职工作
- 046 加工智慧
- 048 自然地集中智慧的人
- 050 好事多磨
- 052 要点

002

第三章 组织能力

——找到使部下“为难”的事情 055

“自己做”和“让别人做” 055

名为“选拔”的杀人凶器 057

越是老手越容易很快放弃 058

在三十岁左右就“很出色”的男人 059

“腌泡”职员 060

能力饱和 061

真凶是谁？ 063

培训原则和性格原则 065

以需求意愿为中心的选拔方法 067

多角度地周密考虑 068

身处困境的科长 070

让部下“玉碎” 072

不知道职责所在的人 073

自己偏向哪一边呢？ 075

细节和全局 077

能“读懂”部下吗？ 079

难的事，烦的事 080

要点 081

第四章 传达能力

——快速而细致地照顾到所有的地方 085

失败的科长 085

- 087 忽略现实的决定
- 089 打破砂锅问到底
- 091 和判断跨度作斗争
- 093 德川式管理法
- 095 站在上级的立场考虑
- 097 您被信任吗？
- 097 令人厌恶的人
- 099 为什么昨天没说呢？
- 101 杂务也是机构的大动脉
- 102 迟钝的恐龙型公司
- 104 “害群之马”
- 105 “我早想到了”
- 107 面对面才算联系
- 109 在五分钟之内说完
- 110 天气预报型干部
- 111 你不能看起来太忙
- 113 如何让部下接受
- 115 要点

117 第五章 赋予积极性的能力

——让部下“充分燃烧”

- 117 使部下颓废的劣习
- 118 人无完人

部下不是工具	119
批评时,表扬时	121
彻底转变的I君	122
工作带来的成就感	124
裁决者	126
遥控型干部不合格	127
共同决定目标	129
为什么燃烧不起来呢?	132
个别接触的重要性	133
早上迟到为什么不好?	135
满足于现有职位是危险的	137
让部下看不透	138
要点	140

第六章 培养能力

——您有多大的毅力呢 143

不要“杀人”	143
培训不足症	145
输给新手的干部	146
打杀型和电离层型干部	148
溺爱型干部	150
只说目标,方法留给部下去思考	151
琢玉	153

- 155 身为常务董事的大部长
- 156 吃亏的是继任者
- 158 离开“旧地”
- 159 五分靠工作,五分靠培养
- 162 不要将他人理想化
- 163 要点

167 第七章 自我革新能力

——能让自己成长的只有自己

- 167 干部可以变化
- 169 工作才是“最好的老师”
- 170 成长循环与恶性循环
- 171 还未经历过的问题
- 173 到了新岗位之后
- 174 防止墨守成规法
- 176 实际上运气占一半
- 178 自信增加,可塑性丧失
- 179 “工作傻瓜”
- 181 道听途说好吗?
- 182 小丑干部
- 183 自我评价的方法
- 185 自测平均分
- 186 弱点在哪里?

谁来帮助我? 187

对自我评价结果的检测 189

要点 190

干部的自我评价表 **193**

自我评价表 193

附录 关于使用本书在公司内研修的方法 **203**

后记 **207**

第一章

目标指向力

——让自己身背重负的人

◆干部的三种状态

应该说，对所有的干部来说，必须具备的第一种能力是目标指向力，即奔向目标的能力。

从干部目前所处的状态来看，大体可以将其分为以下几种：

第一种干部，为每天的工作所累，对工作感到力不从心。在自己负责的部门，问题总是接二连三地出现，他疲于解决这些问题，完全不能按照自己的方式去工作。或者由于自己总是糊里糊涂的，以致上司要求解决的问题层出不穷，为了解决这些问题他就已经忙得不可开交。