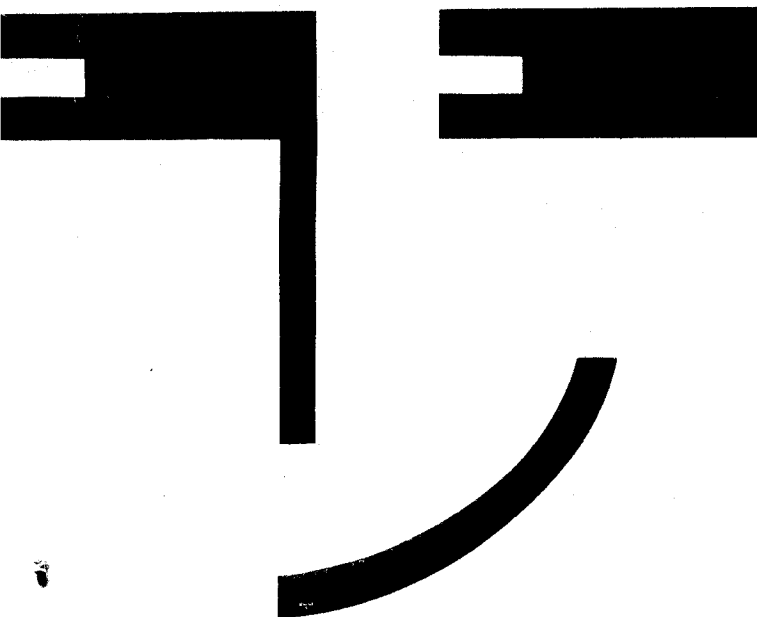


张佩霖 赵德生
刘含发 徐艳春 译
(日) 石尾登 著
中国青年出版社

责任编辑：吴书杰

封面设计：孙凤娣

当科长的学问

〔日〕石尾登 著

刘含发 徐艳春 张佩霖 赵德生 译

*

中国青年出版社出版 发行

中国青年出版社印刷厂印刷 新华书店经销

*

787×970 1/32 4.75印张 61千字

1989年9月北京第1版 1989年9月北京第1次印刷

印数1—6,000册 定价2.50元

译者的话

《当科长的学问》是由日本产业能率大学教授(原任武藏工业大学教授)、密姿库股分公司经理顾问石尾登先生所著。石尾登,日本大分县人,生于大正十三年(1925年),早年当过运动员、军人、职员、干部等,是一位有社会经验的企业经营学家,近年来研究成果显著,企业经营学方面的论著已超百部。

《当科长的学问》是作者“基于我的实践经验”写成,鄙视夸夸其谈,重视解决实际问题。具体介绍了作为科长这样的中层领导应具备的能力,特别是正确处理上级与下级之间人际关系的能力,并着重探讨了管理人员的水平与企业成败的关系问题,从一个侧面提出了“企业的成功与否,与其说依赖于企业所拥有的智能条件,不如说在很大程度上取决于管理人员的性格条件”的看法。本书最后,作者从探讨企业中下层组织发展趋势的角度,设想了取消科级组织,代之多个小组的理论。上述内容虽然都是以资本主义企业管理人员为对象的实践研究结果,

但其中许多方面，对于我国目前在改革开放的社会环境中，在经济、政治体制改革的过程中，提出的企业经营管理科学化、增强企业活力、提高企业管理人员领导水平、正确处理人际关系等新课题，不无借鉴意义。

“他山之石，可以攻玉”，希望本书为您的企业经营效益提供帮助，希望本书丰富您的企业管理经验，提高您的企业领导水平。

1988. 6 于长春

前 言

我曾当过运动员、军人、职员、干部、顾问、教授。这本书就是基于我的经历，加以系统总结和归纳而撰写成书的。写书的目的，是为了满足以科长为中心的企业管理人员的愿望。因为人的价值是由人的进取心大小来确定的，所以作为有远大抱负的科长绝不会满足现状，而是一直保持良好的竞技状态，时刻准备向处长、经理等高级领导层次奋进。

科长是身居生产第一线的管理人员，除了要具备一定技术管理能力和人事调配能力外，还必须具备处理人际关系的能力。由于篇幅有限，本书重点探讨科长应具备的处理人际关系方面的能力问题。因为专业技术和管理工作的能力不强，尚可借助参谋和助手力量来弥补，但处理人际关系的能力不强，却难以得到别人的帮助。

对于科长这一阶层的管理人员来说，最重要的就是要有处理人际关系的能力。然而，这种能力既

不能人为地获得，更不能伪造，仅凭《如何有效地用人》、《说服他人的方法》等技巧性的书籍，是不可能真正提高指挥能力和统率能力的。

处理好人际关系的根蒂在于真心实意。这种真心实意，是通过科长的良好素质和正确态度表现出来的。素质的优劣——比如说人具有先天性爱护部下的本能；态度好坏——比如说胸怀大度承认部下已超过自己。但这些只能是被动的想法或作法。积极的想法或作法是：管理人员要经常自我反省自己的所做所为是否名副其实。一旦认为本人确实具备管理人员的条件，就要发动部下积极工作，正确处理好人际关系，圆满地完成上级交办的任务。

本书的后半部，用很大篇幅阐述了如何调动部下积极性的方法和经验，话虽然这样说，实际工作并不那么简单，我只不过是就一些重要问题进行探讨和研究而已。这本书，如果能对读者有些裨益，那将是我莫大的荣幸。

借此机会，谨向对本书的出版问世有重大帮助的潮文社的高见泽靖惠女士深表谢意。

一九八二年末

石尾登

目 录

一、远大的抱负.....	1
(一)敢于开展面对面的批评.....	2
(二)大胆设想与开拓进取.....	3
二、当科长的必备条件.....	7
(一)软工作能力：性格条件.....	7
(二)硬工作能力：智能和技术条件.....	15
三、适应能力.....	22
(一)理解能力三要素.....	23
(二)创造能力.....	27
四、指挥能力.....	31
(一)安排和准备工作.....	31

(二)“SIS”指挥技巧·····	32
五、对立统一观念·····	40
(一)效益观念·····	40
(二)基础知识·····	42
六、管理策略·····	43
(一)重点管理·····	43
(二)合理顺序·····	44
(三)安定民心·····	45
七、应变能力·····	47
(一)产品的价值·····	48
(二)降低成本·····	48
(三)保持清醒头脑·····	50
八、经营之道·····	52
(一)战略观念·····	52
(二)战术观念·····	53
九、用人之道·····	56
(一)掌握工作进度·····	57
(二)人尽其才·····	58
十、掌握历史进程·····	61
(一)追求物质享受·····	62
(二)向信息化社会过渡·····	65

(三) 信息化社会的产业·····	66
十一、树立必胜信心·····	69
(一) 克服自卑感·····	69
(二) 有信心, 才有干劲·····	70
十二、当科长的经验·····	72
(一) 当机立断·····	72
(二) 捕捉信息·····	74
(三) 表率能力·····	78
(四) 民主经营·····	81
(五) 胸怀大度·····	84
(六) 表现和指挥·····	87
(七) 表达能力·····	91
(八) 奖赏与惩罚·····	101
(九) 衷爱与勇气·····	104
(十) 交际对象·····	106
(十一) 处理纠纷·····	109
(十二) 核对表的妙用·····	112
(十三) 追求与健康·····	115
(十四) 合理建议·····	117
(十五) 自我反省·····	120
十三、科长的研究课题·····	124

(一) 制定计划.....	125
(二) 解决问题.....	127
十四、科级组织的发展设想.....	130
(一) 分解成小组织理论.....	130
(二) 组织更替方法.....	132
结束语.....	135

一、远大的抱负

曾经担任过日清纺织公司经理的宫岛清次郎有过这样一段轶闻：一天，宫岛深入下属总厂，在与职工交谈中，巧妙地了解到该厂领导人的工作情况，然后对这家厂子的领导人果断地决定：凡有人缘的人，都要降职；而要把那些没人缘的人提拔起来，即使群众们一时不理解也要这样做。这段轶闻之所以一时间被人们所传颂，是因为对厂领导这样处理似乎有些不合乎情理，但如果一旦究其根源就觉得很合理，甚至令人心服口服。

事情是这样的：所说有人缘的“老好领导”是指这个总厂的个别领导对职工无原则迁就，无论是交易上的谈判，还是上缴物的价格，都很随便地、不加分析地接受要求。这样的领导，对职工们来说确实是好办事的人。但做为一个总厂的领导，明哲保身，工作随便，敷衍了事，无论如何也是不称职的。

不论是企业的上层干部，还是一般成员，都要站在公司的角度和立场上，去考虑问题，解决疑难，开展工作，由此来决定他们的职务升降。假如科长看到自己的下级言行上有毛病，有损公司的利益，却视而不见，听而不闻，只考虑关系，不进行面对面的批评教育，那就是科长的失职。因为车间既不是舒适的休息室，又不是随便的社交场所。从某种意义上讲，这里应是战场，在激烈的商品竞争时代，向社会提供物美价廉的商品和最佳服务，是竞争的共同出发点和归宿。假如某家公司在竞争中失败，它的企业就会倒闭。做为企业的经营者，集企业责任于一身，为了企业的生存和兴旺发达，他就会毫不犹豫地，主动地去掌握和运用宫岛的用人哲学，因为一切竞争的结果，都是人才竞争。

（一）敢于开展面对面的批评

当遇到有的部下连正常的工作交往、接人待物都不会；有的人公私不分；还有的人理直气壮地说本公司的坏话等情况，做为上级领导或老前辈都有义务对他们进行批评教育，并指出他们的缺点和不足。假如这家公司真象人们所反映的那样糟糕，就应及时地向公司领导反映，并提出改进意见，如果公司领

导不愿意接受,你就应果断地离开这家公司,另寻它路。

要想做一个称职的领导,就要敢于开展面对面的批评,虽然一时间会被有些人误解,但最终还是会得到上级领导的信赖和部下的拥护。当上科长之后,不要满足于现状,应该有强烈进取心和远大抱负,应当向处长、经理等领导阶层奋斗。因为不想当处长、经理的科长,一定不是个称职的科长。一旦晋升到科长就要向处长、经理宝座奋斗,我主张要有这样远大的抱负,也正是基于这个原因,不论是科长、处长,还是经理,追求应该是无止境的。如果只是寻求到保身之道,也就丧失了永远进取的资格,他的部下就会蒙受不幸的命运。

(二) 大胆设想与开拓进取

年初(1982年),我在一本《判断老人的标准》小册子的开头语中,提出一些有关进取心方面的想法,引起了众多人的反响,在此做以简要介绍。

“什么叫老人?是得到老人证明的人?还是退休的人?还是上了年纪没有工作的人?一般地说,所谓老人,就是指上了年纪的人。”这个观点,我完全不同意,就我而言,今年已是57岁的人了,但仍然保

持着旺盛的精力，这谁能说我老了呢？我非常同意用进取心大小来衡量一个人是否老了，这是很有科学性的。一个人不管他年龄多大，与去年相比，进取心小了，到明年更小了，这才是老人；与去年相比进取心增大，明年增得更大，保持这种精神状态的人，虽然上了年纪，但也不应该说他是老人，而是正处在青壮年时期。因为心理年龄与生理年龄是有区别的。

对我来说，还有许多新的追求：

- 在海滨的小山上，建一座豪华的小城，做为我的别墅。

- 计划一年著书 30 部。

- 希望英语会话比英国人、美国人还流利。

- 希望围棋达到专业水平。

- 每年再增加 2 ~ 3 个研究项目等等。

总之，只要对事业有无限的追求和大胆的设计，尽管年龄大一些也不能说他老了。与那些饱食终日，无所用心之辈打交道，简直是枯燥无味，无聊极了。从这种意义上说，直到死我也不愿意成为老人。只求上帝让我永葆青春吧！

由此可见，每个人都应该有一种无限的追求和不断进取精神，尤其是做为组织核心的领导和实践

活动核心的科长,更为必要。

对一个勇于上进的人来说,与其保身,不如挑战;与其安全,不如冒险;与其懒惰,不如专心致志。做为上级领导在选拔科长的时候,不但要看各方面条件是否够格,更主要的是要看这个人是否有远大的抱负,是否有强烈的进取心,这是我铭心的愿望。

重建国家铁路时,遇到很多困难,但主要原因之一,可以说是科长、处长乃至局长头脑中的进取精神被保身之道所埋没了。为了国家繁荣富强,每个国民必须要有强烈的进取精神;为企业的繁荣,每个职员和职工也必须要强烈的进取精神。所以说,谁要抑制这种精神的发扬光大,谁就犯了当今世界上最大的罪过。国家的生机,企业的活力都与进取精神的大小紧密相关。我国的兴旺,企业的繁荣,正是因为日本国民的进取精神远远大于其他国家的国民。

下面,基于我的实践经验,简要地总结一下科长的工作职责和当科长的必备条件:

1. 准确无误地接受上级的指示。
2. 将上级的指示原原本本地传达给下级,并详加说明,直到下级彻底理解为止。
3. 率领下级,团结一致,共同奋斗,完成上级交给的各项工作任务。

4. 为完成任务,制定出切实可行的工作计划。
5. 为实现计划,进行有目的的分工。
6. 为调动下级的工作积极性,要给必要的物质刺激。
7. 主动自觉地处理好工作中出现的各种矛盾。
8. 完成上级交给的任务后,要及时向上级报告情况。
9. 正确评价下级的工作,表现突出的,要给必要的奖励。
10. 处理好各种错综复杂的问题。

二、当科长的必备条件

科长是生产第一线的领导人，当他接到上级的指示后，应不折不扣、一丝不苟地向下级传达贯彻，并率领部下团结奋斗，有计划有步骤地、高效率地完成上级交给的任务。

一般地说，科长应具备两个基本能力：即对下级的人事管理能力和能够调动下级的工作积极性的技术管理能力。人事管理能力，一定程度上受科长的性格影响；而技术管理能力则受科长的知识水平和技术水平制约。因此，要做一个称职的科长，就必须具备一定的性格与条件，有一定的智能和技术条件。

（一）软工作能力：性格条件

性格条件，换言之，即领导能力。古往今来的统治者有两种类型：一种是权力型；另一种是实力型。权力型统治者就象所说的“傻瓜老爷”一样，极力避免