

管理秘诀

101例

(日)村上元彦 著

车平 译 梁学谦 审校

广西科学技术出版社

管 理 秘 诀 101 例

村 上 元 彦 著

车 平 译

梁 学 谨 审 校

*

广西科学技术出版社出版

(南宁市河堤路14号)

广西新华书店发行

贵港市人民印刷厂印刷

*

开本787×1092 1/32 印张7.375 字数163,000

1990年11月第 版 1990年11月第1次印刷

印 数: 1—3000册

ISBN 7—80565—366—6

定价: 2.45元

F.21

译者的话

日本著名经营评论家村上元彦的《管理秘诀101例》，用通俗易懂的语言，生动有趣的事例，介绍了现代管理科学中的许多基本原理与方法，它是一本不可多得的管理科学的入门书。

自古以来，人们在一起从事共同的劳动和生活，就存在着分工和协作。有了分工和协作，就需要有人组织和指挥，以协调从事劳动的每个人的活动，这就是管理。例如，两个人搬一块大石头，其中一个人喊：“一、二、三，起！”这就是指挥。当然，这是最简单、最原始的管理，但却是人们在分工和协作中不可缺少的活动。随着社会生产力的发展，人类社会的进步，社会生产方式从简单到复杂，劳动的社会分工也越来越细，协作的规模也越来越大，管理活动的内容也日益丰富，管理工作也从简单到复杂，从低级向高级不断发展。古今中外的许多伟大建筑，如埃及的金字塔，中国的万里长城，都是管理实践的产物。由此可见，管理实践和管理思想早已渗透到人类生活的各个领域。但是，把管理作为一门科学来研究，则是十九世纪末、二十世纪初资本主义工业

迅速发展以后。

现代管理科学，内容丰富，学派林立，有人喻之为“管理科学的丛林”。本书结合日本企业的实际，简介了日本企业管理的特点，例如，重视人的作用，重视集体的作用，重视非正式组织的作用；注意建立领导与被领导之间的相互信任的关系，极力向职工灌输个人与企业“共命运”的思想；强调企业的社会责任，宣传以社会利益为企业经营管理的出发点，强调“无差错操作”，全面质量管理，提倡精益求精、一丝不苟的工作作风。这些，对于我们提高管理能力，都是非常有益的。

本书的显著特色是从工作管理到自我管理，从培养选拔人才到合理使用人才，等等，做到理论联系实际，寓成熟的理论于灵活的经验之中，取材生动，富有科学性和实用性。可以说，这是作者长期研究的结晶。为此，译介绍给中国读者。

一九九〇年六月

前 言

在某公司的一次管理人员进修会上，有位科长说道：“我就很不喜欢别人管我叫‘管理者’，我对‘管理’这个词很反感。”其他人也异口同声地赞同科长的意见。我听着听着，不由得在脑海里浮现出了“管理”这个词所具有的复杂多样的形象。

那位科长也许认为“管理”的含义就是要束缚他人的行动自由，随心所欲地摆布别人吧。人们有一种感觉：被管理的人总是凄怆的，而管理人的人则总是有罪的，在干缺德事。

然而，你若仔细分析一下就会明白，从事管理工作的人，决非作孽，也决非在单纯处理事务。其实，管理工作经常出现在我们的日常生活之中。

譬如，正在复习准备考试的学生，就应该预先给自己规定好功课的消化目标，编成日志，以便作为查对进度之用。每天对照日志检查，进度慢了，就要适当减少睡眠时间进行调整。从某种意义上说，这就是管理。

又如，某家庭主妇考虑到全家的收入情况，有意识地调

节生活上的开支，这便是出色的家庭管理。甚至连做菜也不例外，买来原料，进行烹调，在烹调过程中还需尝其味道，并将此成功经验应用到下一次烹调。这可是根据计划、实行、检查的管理原则进行的。

我们在不自觉地、自然而然管理着各种日常生活，更何况在今天这个实业家的世界里，可以说管理每时每刻都充溢着工作的全部。诸如工作中的管理、对下级的管理、对产品质量的管理……。如此看来，现实要求实业家最基本又最普遍的能力无疑是管理能力了。

究竟如何从自我管理到家庭管理乃至人员、物质和金融的全面管理，或怎样正视问题以及迅速把握问题的关键等等，本书将以这些问题为主，通俗易懂地加以阐明。

同时，书中还收集了许多事例，当然，其场所不只局限于工厂车间或办公室，例子虽是信手拈来，但我相信都可以应用于现实管理，特别是可以充分应用于人的智能管理。

本书执笔之际，从内容到结构都得到实业出版社齐藤矩次编辑部副部长、森田幸和、和田秀实编辑的重要而恰当的提示，在此一并致谢！

村上元彦

目 录

第一章 管理能力的种种含义	(1)
1. “管理”无时不在，无人不做.....	(1)
2. 何谓良好的管理.....	(3)
3. 无人的管理是不存在的.....	(5)
4. 两种不同管理模式.....	(7)
5. 管理与监督的区别.....	(9)
6. 猿猴也会监督吗.....	(11)
7. “管理”给人的形象.....	(13)
8. 人人都在从事管理工作.....	(15)
9. 修身·齐家·经营管理·治国·平天下.....	(17)
10. 管理能力是各种能力的总和.....	(20)
 第二章 人和组织的管理	
11. 最重要而且最棘手的管理.....	(22)
12. 大松教练为什么能培训出“东洋魔女”.....	(24)
13. “论尊重不同意见”.....	(26)
14. 管理什么才是“管理”.....	(28)

15.	什么是真正的量才适用.....	(30)
16.	你真正在用人所长吗.....	(32)
17.	不满与不平.....	(34)
18.	再论日本式的分派工作方式.....	(36)
19.	使人感到有奔头的分派方法.....	(38)
20.	只有使命感才是人的最大的原动力.....	(40)
21.	关于动员下级的心理学.....	(42)
22.	克服“不可信赖的管理理论”	(44)

第三章 务必心领神会的11条管理法..... (47)

23.	不能象管理物品那样管理人.....	(47)
24.	首先要训练信息的传递能力.....	(50)
25.	不应一切都是由我决定.....	(52)
26.	应考虑如何行事才能获得成功.....	(54)
27.	不可一概推崇“和睦”	(56)
28.	应拆除“本位主义”的篱笆.....	(58)
29.	应身先士卒，从我做起.....	(60)
30.	不要轻易地依据多数意见办事.....	(62)
31.	不应忽略非正式组织的作用.....	(64)
32.	警惕那些起负作用的指导.....	(66)
33.	自己要掌握解决问题的方式方法.....	(68)

第四章 管理工作和工作岗位.....(72)

34.	与体育运动不同的编队协作.....	(72)
35.	要把“管理职责”与“监督职责”区别开来.....	(75)
36.	管理活动的六项原则.....	(78)
37.	管理工作的程序正在更新.....	(80)

38.	管理者必须实施的四项工作·····	(82)
39.	管理者必备的技能·····	(84)
40.	不是完成任务,而是应尽职责·····	(87)
41.	与人合作也蕴藏着一种管理能力·····	(89)
42.	善于授权的作法·····	(91)
43.	为了提高生产效率·····	(93)
44.	安全管理要凭智谋和设想·····	(95)
45.	为使节省经费得以成功·····	(97)
46.	小团体活动与大团体主义·····	(99)
47.	领导职工的协作·····	(102)
48.	会议会搞坏车间风气吗·····	(104)
49.	重新认识早会·····	(106)
50.	管理者今后的任务·····	(108)

第五章 上下级之间的管理·····(110)

51.	对上级不抱幻想的日本青年·····	(110)
52.	“难以应付”的女职工·····	(113)
53.	中老年人常被视为“低能儿”·····	(115)
54.	管理中老年人的三个要点·····	(117)
55.	如何与不协调的部下共事·····	(119)
56.	如何看待一意孤行的部下·····	(121)
57.	次品的危害·····	(123)
58.	该不该访问下级的家庭·····	(125)
59.	如何对待调换工作的人员·····	(127)
60.	如何迎送抽调的人员·····	(129)
61.	如何培养部下使其成为专家和多面手·····	(132)
62.	怎样使用和发挥专业人才的作用·····	(134)

63.	要视具体情况运用就业规则.....	(136)
64.	怎样处理下属的缺勤或迟到问题.....	(139)
65.	应如何认识处于劳资关系中的管理者.....	(141)
66.	处理劳资纠纷要富于人情味.....	(143)
第六章	目标和计划与管理工作的关系.....	(145)
67.	没有研究计划的计划会议.....	(145)
68.	首先应提高信心.....	(148)
69.	领导者应高举旗帜和制定基本方针.....	(150)
70.	是否真想“实现”.....	(152)
71.	四种类型的目标.....	(154)
72.	管理与事业观和人生观.....	(157)
73.	富有吸引力的目标的四个条件.....	(159)
74.	与自己切身利益有关的目标.....	(161)
75.	有目标才会有良好的动机.....	(163)
76.	依据目标制订计划.....	(165)
77.	使计划易于实施的七条件.....	(168)
78.	要制订出对部下富有吸引力的计划.....	(170)
79.	没有群众基础的计划是不会成功的.....	(172)
第七章	管理过程中的调整和控制.....	(174)
80.	推售宣传活动和表面指标的突破.....	(174)
81.	每天的工作应适应每时每刻的变化.....	(177)
82.	谋求安定但不应厌恶变化.....	(179)
83.	经验会妨碍适应变化吗.....	(181)
84.	应变的两大原则.....	(183)
85.	管理者要实施两种形式的协调.....	(185)

- 86. 控制是指人的“自我控制”(187)
- 87. 对任何问题的解决都起作用的控制方法(189)
- 88. 应积极利用索赔这一手段进行管理(192)
- 89. 批评时应想想该不该批评(194)
- 90. 部下的评价就是对管理者的评价(196)

第八章 关于自我、家庭和生活管理(198)

- 91. 很有必要的“家庭生活管理”(198)
- 92. 亲朋好友给予帮助的自我管理(201)
- 93. 对人抱成见势必遇事武断(203)
- 94. 应用资料系统管理相片底片(205)
- 95. 积极利用自己和他人的时间(207)
- 96. 处理好婆媳关系(209)
- 97. 在家庭会上制订家规(212)
- 98. 父母和子女的关系(214)
- 99. 退休后的自我管理(216)
- 100. 应有老当益壮的凌云壮志(218)
- 101. 后记——未来的管理(220)

第一章 管理能力的种种含义

1. “管理”无时不在，无人不做

“勤俭持家”式的管理

大阪方言常说“节俭”。譬如，一位新婚燕尔的新妇回娘家后对母亲说：“我们月薪虽不高，但计划得还好，能凑合，不要紧哩！”

这种场合说的“节俭”便意味着量入为出、计划得当、勤俭持家的家庭生活管理。

“统筹兼顾”式的管理

有个家庭，父母要外出旅行，让上中学二年级的大儿子带两个小弟弟留在家里。母亲买来了许多糕点水果交给大儿子说：“这些分三天吃。你们兄弟三人要和和气气，每人吃的时候都要有一份啊！”大儿子一郎想了想，便把两个弟弟叫到跟前，指着水果糕点说：“柑桔随时都可以吃，但苹果只能在晚上吃，我给你们削皮；这糕点嘛，现在就分给你们。不过，这些蛋糕和巧克力，我每天下午两点多钟再分给你们吃，你们可不许动这口箱子里的东西呀！”

老二不乐意了，说：“蛋糕和巧克力现在就分了吧。”

“不行！现在分，一会儿你就吃完了，明天就会抢三郎的！”一郎一口拒绝了。

一郎的安排是出色的。他考虑到了二郎的性格和他跟三郎的关系，并把纠纷防患于未然。

“人人参与”式的管理

工作闲暇，喜爱戏剧的青年人聚在一块，商量选个地点学习排戏和对戏剧发表评论。他们推举A君为组织者，制订出如下规则：

①除加班或出差之外，人人都必须参加排练；

②即使节衣缩食也要交纳会费；

③对各人的演技只在讨论会上评说；

④评价必须直言不阿。

而且，应A君的要求，还增加了两项：“无论演什么剧，大家都必须到场！”；“每个人都必须在该集体中充当一个角色！”

管理是一种极为常见的行为

以上三种情形，不外是那位新妇对金钱开支的管理；大儿子对水果糕点——物品的管理；排戏一例则是对人的管理。

谁都没有教给他们三个人如何管理，他们却能出色地抓住了管理的要点。那位新妇给人一种自信和安心感，是因为她自始至终恰到好处地做到了量入为出。一郎则是根据食品的性质不同来改变他的分配方法。A君则使大家都置身其中，交给他们任务以加强责任感。管理就是这样无时不在、无人不做。

2. 何谓良好的管理

“望子成龙”的母亲的管理方式

城山三郎的作品《纯朴的战士们》讲一位偏激型的母亲为使自己的大儿子考入东京大学，便一心一意对其实行天才式教育，结果反而造成大儿子性格变态，致使母亲的计划全面崩溃。NHK* 视其作为一种社会通病而改编成电视连续剧。

那位母亲的计划始于生孩子以前，不！可以说，始于她自己出嫁之前。她为了生育出智商高人一等的孩子，选择最佳的男性和最佳的时期结了婚；为了生男孩，强迫丈夫多吃酸性食物。果如其愿，总算生了个男孩。接着，为了使自己的天才式教育奏效，又应用时新的医学和心理学知识来调节室内的音响和房间的装饰色彩，以期创造十全十美的环境。升中学的考试临近时，为了获得预期效果，母亲接连不断地跑到寺庙去烧香拜佛。她还把教材灌制成磁带，放在正在睡觉的大儿子枕边，打开开关，强制“睡眠学习”。

尽管如此，大儿子一进高中，成绩还是一跌再跌，而撇在一旁的弟弟学习成绩倒不断地进步。最后，大儿子的身心健康完全被摧残了……。

“望子成龙”的母亲的失败

、这个故事提出了一个你死我活的现代教育存在的问题，

从而受到人们的普遍关注。此外，我觉得它在使人正视人管理人这个课题上还具有绝妙的内涵，不失为一部难得的佳作。

这部小说中的母亲为了孩子的学习，创造了良好的环境来促使儿子用功，这本是件好事。但她却禁止自己的儿子同外界接触，凡学习以外的事都受到限制，唯一的目标是提高分数。总之，这是一种坚壁清野似的“管理”。

那位母亲的用心可谓良苦。她为了使儿子考入东京大学，自己连喝茶和化妆都免了，一切为了儿子，真是作出了最大的牺牲。为了提高长子的学习效率，母亲还硬要丈夫和次子作出牺牲予以协作。可是，其长子对此并无感激之意，相反还敌视这个家庭。

为什么呢？这是因为母亲实施的是一种无视人的自觉性和人格的“管理”，也就是那种由于过分追求超现实的质量管理，结果只会生产出不切实际的产品来。

合理性与人性，完整性与平衡

我们不要误解了良好的管理。其实，良好的管理并不是十全十美的、无懈可击的管理。

管理须得使人、物、钱三位一体作用于同一目标。正确的管理往往既需要完整性，也需要平衡性；既需要制约，又需要自主性；既需要合理性，又需要重视人性。

很久以前，据说有位法国著名小提琴家在指导弟子们拉琴时，根本不教详尽的弓法，只管叫唤着：“你的提琴啊！唱吧，歌唱吧！”

3. 无人的管理是不存在的

不通过人，就无法对物质、金钱进行管理

在第一节里，已经叙述了在日常生活中常见的几例管理活动。年轻的媳妇一例是对钱的管理，孩子分配点心是对物的管理。由此可知，这都是通过人来进行的。

也许年轻的媳妇拟定了每个月的支出计划，甚至连丈夫的零花钱也算得毫不含糊吧。但要是没有丈夫的配合，终究不可能“计划得好”。一郎所施行的管理计划，同时也是弟弟们的合作计划。总而言之，这些管理都是通过对人的管理来实现的。

这样看来，所谓管理活动，大部分是通过对人的管理来实现的，或者是伴随着对人的管理而产生的。

“各类管理”近百种

我查了一下某经济学词典索引中有关“各类管理”词目，共有九十六条。此外，还可随即举出十几个条目来，没完没了的列举，还是算了吧。

例如，事务管理、工程管理、操作管理、购物管理、安全管理、质量管理、情报管理、运输管理、储藏管理、仓库管理、资金管理、财务管理、环境管理等等。管理业务的种类虽有如此之多，但无论列举哪一项，若没有人就无从谈起。我认为一切管理不过是对人的行动管理罢了。

换句话说，管理的成功与否，应当取决于按该管理条约

从事的人的行为正确与否。当然，还有人事管理、人际关系管理、档案管理、员工录用管理等等，自不待言，这些管理从一开始就是以人为对象的管理。

综上所述，我认为：“所谓管理，归根结底就是对人的管理。”

管理技能是每一位社会成员的必备条件

掌握管理技能，作为社会的一员是很必要的，而作为企业、组织中的一员就更加重要了。即便不是管理·监督者，就是一名新职员，也有必要通过学习获得这种技能。因为一个团体中的一切的一切都是通过管理来开展工作的。

但是，企业管理却不象上述例子那样简单。

如前所述，治家有方的新娘自然是以自己熟悉的丈夫为对象进行生活管理的；一郎则是用绝对权威让两个弟弟服从于他；A君能够较轻松地把爱好戏剧的伙伴们集中起来，那是因为他们有一个共同的目的。

企业管理者应以生活与工作有密切关系的职工为对象，必须以工作为己任，自豪地全力投入工作。要使职工们充满美好的理想，并加以诱导，使之心满意足，这不是轻而易举的事。正因为如此，可说管理又是具有配合意义的工作。