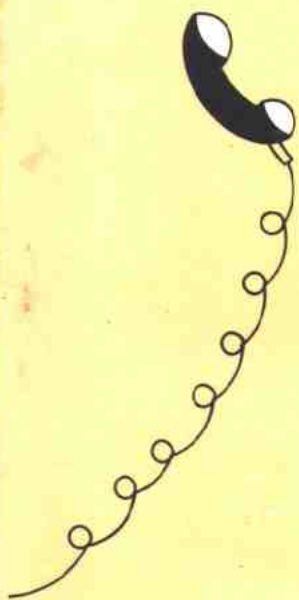


侯慶軒 趙桂芳 編譯
私S課長學 (日)石尾登 著

我的科長

學



海天出版社

我的科长学

(日)

石尾登

著

侯庆轩

赵桂芳

编译

海天出版社

中国·深圳

责任编辑 秦 海

装帧设计 王卫东

我的科长学

(日)石尾登著

编译 侯庆轩 赵桂芳

※

海天出版社出版

海天出版社发行

始兴县印刷厂印刷

1989年11月第1版 1989年11月第1次印刷

787×1092 32/1 105千字 4.75印张

印数 4000册

ISBN 7-80542-107-2/F·19

定价：3.70元



石虎堂

编译者前言

企业，不论是大企业还是中小企业，也不论是老企业还是新企业，其生存、发展的关键，在于增强企业活力。企业活力，固然与企业的人力、物力、财力、设备技术条件等密切相关，然而起决定性作用的因素是经营管理者旺盛的企业家精神、广大职工强烈的事业热情，以及企业对经营环境变化的适应能力。在这里，活跃在企业管理第一线的科长们，是增强企业活力的中坚力量。他们一方面肩负着各自责权范围内的计划、组织、控制的任务，左右着经营资源的分配与运用效果；一方面又起着上情下达、下情上陈的“组织的纽带”作用。尤其在当前，科长们面临改革、开放、搞活的挑战，急需使其管理思想和行动，由以往的防守型、维持型，转向革新型、排战型，成为“企业内企业家”；面对属下新人增加的现实，亟待改进人际关系和管理方法，加深与属下的相互理解与信赖、支持关系；面对干部制度的改革，急需加速观念更新，按照“四化”的要求，全面提高自身的知识水平和管理能力。

那末，科长应该具备怎样的能力条件，怎样才能具备这些条件，怎样使属下出色地完成本职工作，优秀的科长与平庸的科长的区别在哪里，经营者对科长寄予怎样的期望，等等，都是科长们亟待研究和解决的课题。遗憾的是目前介绍这方面理论、知识与实距经验的书籍实在太少了，可以说还没有一本专门为科长们而写、给科长们“解渴”的书。正是为了弥补这一不足，我们才编译了《我的科长学》。

《我的科长学》一书的作者，是日本产业能率大学教授。此公阅历深湛，受过戎马生涯的磨炼，经过所长、科长、董事

等管理工作实践，并以经营学教授蜚声讲坛。他作为“实践型经营管理研究学者”，硕果累累，声满扶桑，曾发表经营管理方面的著作百余部。《我的科长学》就是其中之一。作者在这本书中，熔理论、知识、方法和经验于一炉，淋漓尽致地回答了企业科长实践中的一条列问题，形成了有关企业科长的专门学问。

此外，编译者考虑到我国读者的需要，作为《我的科长学》的补充与完善，又从日本能率协会编的《部科长读本·优秀的管理者与拙劣的管理者》（1986年版）中，选译了“科长作用的自我评价法”、“经营者所期望的管理者”，作为全书的第十四、十六部分。

《我的科长学》出自日本实业家、教授之手，难免带有资本主义社会的烙印；另一方面，诚如石尾登先生在中文版前言中所说，时代在变化，科长学的观点也应随之变化。不过，对正处于改革开放大潮中的我国的企业科长们来说，这本书可以说是适逢其时，值得一读，其中不乏可以借鉴之处。

编译者才疏学浅，水平有限，错论不当之处，敬请读者不吝赐教。

编译者

1987年11月于吉林大学

中文版前言

对于物质需求，人们有着共同的价值观。因此，为满足人们的物质需求，需要生产标准产品，其有效办法就是组织大量生产。为了进行大量生产，团结，亦即集体活动是至关重要的。欲开展有效的集体活动，作为第一线指挥的科长的能力，乃是问题的关键。这本书是根据我的实践经验写成的，主要介绍了物资不丰富时代，亦即以满足物质需求为中心的时代的、领导有方的科长的条件。为了成为领导有方的优秀科长，必须通过天赋的九要素和训练，来提高各种技术水平。如果本书中的某些内容能对中国读者有所参考，我则感到无尚的荣幸。

现在，物质不足的时代已经过去，以满足精神需求为中心课题的时代已经到来。在这个新时代里，科长学的观点也必须改变。这是因为，在精神需求方面，人们的价值观是多种多样的。价值观的多样性，否定了标准产品，因此也否定了大量生产方式。伴随大量生产的被否定，人们对个人活动的重视程度将超过集体活动。总而言之，在以满足精神需求为中心的时代里，我的科长学需要进行相应的改变。我们必须经常注意历史潮流的变化。

最后，对翻译本书的侯庆轩先生深表敬意。同时，祝愿中国经济飞跃发展。

石尾登

前 言

我的一生阅历丰富。当过运动员，参过军，当过职员，作过咨询顾问，与病魔斗争过，还有过当公司干部和大学教授的经历。此书集中了我的人生经验与信念，是以以科长为中心的管理者为主要对象的。

我认为，人的价值是由其欲望即进取心的大小决定的。这正是此书的主线。也就是说，此书不是为那些满足于科长职务的科长撰写的，而是为那些以科长为出发点、以部长和经理的宝座为目标的科长撰写的。

以科长为中心的管理者们，承担着在第一线直接指挥和率领部下有效地完成工作任务的义务。因此，除具有专业知识之外，他们还必须具备促成良好的人际关系的能力。鉴于篇幅有限，此书重点介绍了管理者应具备的促成人际关系的能力。这是因为：管理者在专业知识上的不足，可以通过专业职能人员的帮助得到弥补；而促成人际关系的能力不足，是不能借助他人力量来弥补的。

对于以科长为中心的管理者来说，最重要的能力是促成良好的人际关系的能力。但是，这种能力不是人为的或造作的。目前虽然出版了不少诸如《用人妙法》、《说服人的方法》之类的方法书，但是，不管怎样读这类书，指挥和统帅能力也决难得到启发。

促成良好人际关系的能力的关键，在于真实、真心。它是由管理者的素质和态度优劣来体现的。所谓素质好，是指先天具有的打心眼里爱部下的性格；所谓态度好，是指具有诸如敢于承认部下超过自己的大器量。

但是，从某种意义上来说，这只不过是管理者自身来检查个人条件的被动的看法。如果能认识管理者必备的条件，就必须积极地做部下的工作，发挥促成良好人际关系的能力，出色地完成经营者下达的工作任务。

此书的后半部分，集中地介绍了管理者积极地对部下做工作的各种技术方法。实际上，做起来并不象说的这么容易。正因如此，这里才作为重要问题提出来加以阐述。

根据我个人的小小的人生经验写成的这本书，若能作为读者的人生食粮起一点作用的话，笔者将感到无尚的光荣。

在撰稿之际，承蒙潮文社的高见泽靖惠女士多次鼓励，在此深表谢意。因为如果没有她的鼓励，此书可能很难问世。

石尾登

目 录

一	以经理宝座为目标.....	(1)
	(一) 承担令人厌恶的工作.....	(2)
	(二) 做人要敢说敢想.....	(3)
二	科长的条件.....	(5)
	(一) 性格条件.....	(5)
	(二) 知识、技术条件.....	(11)
三	应变能力.....	(15)
	(一) 理解能力的三要素.....	(16)
	(二) 创造能力即敢说敢想能力.....	(20)
四	派工能力.....	(22)
	(一) 行动需要脚本.....	(23)
	(二) 千里之行始于足下.....	(24)
五	锐敏的成本感.....	(30)
	(一) 企业赚了多少钱.....	(30)
	(二) 人人都能学到手的成本感.....	(31)
六	规定加权值与顺序之妙诀.....	(32)
	(一) 实行重点管理.....	(32)
	(二) 与交货期吻合的技术方法.....	(33)
七	转辙能力.....	(35)
	(一) 经营的价值.....	(35)
	(二) 降低成本的问题点.....	(36)
	(三) 使头脑处于白纸状态.....	(38)
八	向大生意下赌注.....	(39)
	(一) 战略的实质.....	(39)

(二) 战术的实质	(40)
九 如何对待不称职的部下	(42)
(一) 从核算角度判断能力	(42)
(二) 必定有适合其能力的工作	(43)
十 认清历史潮流	(45)
(一) 向满足物质需求一边倒的社会潮流	(46)
(二) 从工业化社会到信息化社会	(48)
(三) 信息化社会的产业	(49)
十一 相信潜在能力	(50)
(一) 丢掉自卑感	(51)
(二) 自信则乐于精进	(52)
十二 科长须知 15 条	(53)
(一) 迅速	(53)
(二) 认识信息能力的价值	(55)
(三) 示范能力	(57)
(四) 民主经营法	(59)
(五) 器量大	(62)
(六) 引导能力	(64)
(七) 表达能力	(67)
(八) 应奖还是应罚	(76)
(九) 爱与勇气	(77)
(十) 应与谁交往	(79)
(十一) 排解纠纷的能力	(82)
(十二) 检查表的有效运用	(83)
(十三) 长寿与希求	(86)
(十四) 向上级阐明观点	(88)
(十五) 应该反省什么	(90)
十三 科长的研究课题	(92)

(一) 预算的编制方法	(93)
(二) 质量检查计划的制定方法	(93)
(三) 生产周期计划的制定方法	(93)
(四) 库存计划的制定方法	(93)
(五) 成本估算方法	(93)
(六) 投资计划的制定方法	(94)
十四 科长作用的自我评价法	(96)
十五 无科长的组织	(103)
(一) 核裂变组织论的目标	(103)
(二) 如何改组组织	(104)
十六 经营者所期望的管理者	(107)
(一) 管理人员的基本态度	(108)
(二) 制定目标和计划的能力	(115)
(三) 经营组织与人际关系	(118)
(四) 互相沟通能力	(121)
(五) 指导和培训能力	(124)
(六) 培养部下的能力	(128)
(七) 自我管理 与 自我提高	(132)
结束语	(135)

一 以经理宝座为目标

原日清纺织股份公司总经理宫岛清次郎曾有过这么一段奇闻。有一天，他来到总厂，叫住进出工厂的客户，不动声色地暗中打听该厂干部的人缘。过后，他降了有人缘干部的职，却提拔了没人缘的干部。这段奇闻之所以传颂至今，那是因为，乍看起来宫岛处理问题十分离奇，但这里却包含了令人颌首的深刻教训。那末，提拔没人缘的干部，而降有人缘的干部的职，这到底是怎么回事呢？

这里所说的有人缘，是指对出入于本厂的客户性情随和，好办事。这类人，不论是在谈生意时，还是在对方要求提高物资价格时，都不讨价还价。对于交易的对方来说，他们是十分可心的人物。但是，从负有重任的企业一员的角度来看，由于他们装好人，图轻松，求安逸，所以不得不把他们视为玩忽职守、明哲保身的靠不住的人。

如果是企业的骨干干部，那就要根据他从企业的立场出发考虑问题和行动的好坏来决定其待遇，这是理所当然的，而决非单纯考虑他对外部客户如何。作为科长，当部下的言行出现问题时，如果囿于眼前的人缘，该说的不说，该批评的不批评，那就是失职。工作岗位既不是轻松愉快的休息场所，也不是不负责任的社交场所，而是在激烈的竞争中，生产较好的产品，为社会提供较好的服务的战场。在这个战场上被打败，企

业就要倒闭。肩负企业责任于一身的经营者，必须本能地掌握宫岛那种严格要求的尺度。

（一）承担令人厌恶的工作

如果你的部下连寒暄话也不会说，有的职工把厂的与个人的东西公私不分，或者肆无忌惮地说本企业的坏话，就应该批评他，指出他的错误。这是作为上司或长者的责任。如果企业真象他们说的那样坏，该向上反映和建议的，就提出建议。如果上面置之不理，就干脆离开那里。

或许你对自己的部下或后辈该说的都说了。想装好人，不能承担令人厌恶的工作的人，是不胜任领导工作的。所谓负责任，就是令人讨厌的工作也敢于承担。只有这样，最终才能取得上司的信任和部下的信赖。

在这里，我想强调的是：莫为一个小小的科长明哲保身，费尽心机；而应拥有积极意义上的、更大的欲望。因为你如果没有当部长进而当经理的目标，就难以充分发挥科长的才干。

如果实业家的最终目标只满足于当科长和部长，而没有大志向，就很难出色地执行科长职务。勉强当上科长的人，因为能力不足，是不能胜任繁忙的工作的。靠明哲保身维持科长职位的人，还不如马上退回科长任命书。因为跟着这样的科长部下会受洋罪。

我主张一旦升任科长，就要有争当经理的更大欲望，其理由也在于此。不管是科长、部长还是经理，凡是当长，其欲望之大就不应有限度。当长的一旦踏上保身之道，他就会失去当长的资格，其部下也会随之遭到可悲的命运。

当长的价值，科长的价值，是受其欲望的大小制约的。本书贯穿了我这一基本观点。

(二) 做人要敢说敢想

1982年年初，我在一本小册子的卷头语中，以“老人的判断标准”为题，披露了有关欲望的一些看法，在很多人中引起反响。在这里，我想简单地介绍一下。

“何谓老人？是指领取老人证的人，还是指退休的人，或者因上年纪而无工作的人？不管怎么说，通常人们都认为老人就是年龄大的人。但是，对于57岁的我来说，这种定义很不称心。这是因为我相信自己现在正生活在闪光的青春之中。我对老人的判断标准是：今年的欲望（进取心）比去年小，来年的欲望比今年更小，这样的人就是老人。今年的欲望比去年大，来年比今年更大，这样的人是正当青年或壮年。我还有很多欲望，诸如：

想在临海的高丘上建一座豪华的城池，在那里居住；

想每年写30本书；

想说一口比英国人和美国人还流利的英语；

围棋技术想达到职业棋手的水平；

每年想新开辟两三个专业领域。

总之，敢说敢想的人不算老人。没有同不敢说不敢想的人相处再憋气的了。因此，从某种意上讲，可以说老人是在交往中没有魅力的人。就这种意义而言，我至死也不愿成为老人。我虔诚地祈祷，永远是青年，永远是壮年，今年也荣光！”

如上所述，一个人应该敢说敢想。作为组织核心的头头，尤其是作为实践活动之核心的科长，必须敢说敢想，亦即有大欲望，有进取心，这是不言而喻的。

欲望大的人，比起明哲保身者来，更喜欢挑战，比起追求安全保险者来，更敢于冒险；比起怠惰者来，更乐于上进。科

长是实践活动的核心。在被任命为科长的瞬间，在明确科长的必要资格条件之前，首先要有欲望，要有不同寻常的进取心。这是我的真实心情和期望。

国有铁路公司想东山再起非常困难，其原因之一就是该公司的科长、部长或局长们头脑中充满了保身术，而没有欲望，没有进取心。国家要富强，国民都必须有大欲望；企业要繁荣，从领导干部到基层职工都必须有大欲望。抑制欲望是这个世界的大恶。国力的强弱，企业实力的强弱，都与其欲望的大小紧密相关。日本国家的繁荣，日本企业的繁荣，皆因为日本人的欲望比外国人大。

下面根据我的实践经验，将科长的本分及其实现这些本分的必要条件归纳如下。

首先，科长要做好以下工作：

1. 正确地解释上级的命令；
2. 谆谆教诲部下，使其理解上级的命令，在周知的基础上认真贯彻；
3. 为实现上级规定的目标，使部下团结一致，统一在共同目标之下；
4. 为实现目标制定合理的计划；
5. 为将计划脚本化而科学地安排工作；
6. 鼓励从事实践活动的部下，提高其士气；
7. 积极而有效地处理纠纷问题；
8. 当执行完上级的命令之后，要及时报告结果；
9. 正确地评价部下的效绩，以报答部下的劳动；
10. 处理其它各种细小问题。

为了处理好上述工作，其前提条件是必须从认识科长必备的条件开始。

二 科长的条件

科长是第一线负责人，必须接受和正确地解释上级（最高经营者或部长）的指示，并彻底地传达给部下，将其统一在实现既定目标的旗帜下。同时，还必须做好各种准备工作，以确保部下顺利地开展工作，高效率地落实上级的指示。

科长肩负着两大任务。一是掌握部下的人事管理任务，二是使部下高效率地工作的管理技术任务。人事管理能力往往取决于科长性格，管理技术能力往往取决于科长的知识、技术水平。因此，为了克尽科长本分，要求科长们具备必要的性格条件和知识、技术条件。

（一）性格条件

所谓科长的性格条件（软件能力），换句话说，就是领导能力如何。自古以来领导者有两种类型。一种是权力领导者，一种是实力领导者。权力领导者是糊涂虫，他们极力回避与部下接触，怕把自己的糊涂劲暴露在部下面前，是一些以遥控方式靠权力控制的领导者。在权力领导者的周围，必有一伙人捧场，避免部下察知权力领导者的糊涂程度，乃是保持权力的绝对条件。实力领导者是人们公认的实力人物，他们与部下交往密切，越与部下讲大实话越受部下敬爱，部下对其实力佩服之