

成功者鉴

——当代日本实用
管理精粹译编

胡维勇 译

冀党生 编



41

●北京科学技术出版社

成功者鉴

——当代日本实用
管理精粹译编

胡维勇 译
冀党生 编校

北京科学技术出版社

成 功 者 鉴

胡维勇 译

冀党生 编校

•

北京科学技术出版社出版

(北京西直门外南路19号)

新华书店首都发行所发行 各地新华书店经售
中国人民大学印刷厂印刷

•

787×1092毫米 40开本 4印张 70千字
1989年4月第一版 1989年4月第一次印刷
印数1—9,800册

ISBN 7-5304-0429-6/Z·241 定价: 1.60元

说 明

日本民族在经济现代化上的成功尝试之一，就是其造就了自己成功的管理。它融东西方管理思想于一炉，具有理论性与实践性，科学性与实用性紧密结合的特点，因而产生了广为人知的经济和社会效益。

本书就是以日本著名管理者群体——日本能率协会八十年代推出的“管理手册”为蓝本译编而成的。它突出了日本实用管理技术具有的深入浅出、简明易懂、立竿见影的风格，对于广大企事业单位管理者、党政群干部具有一定指导、借鉴意义。

译者作为曾赴日本专修管理理论和技能的北京天伦饭店有限公司副总经理，对于中日管理思想均有一定造谐，因而在翻译过程中既要求准确，又力求反映国内读者要求。为了便于读者理解，编者在括号部分和附录部分作了必要补充，并对原文作了一定修整。书中不足之处，敬请读者指正。

编者

目 录

说明.....	(1)
I .管理者.....	(1)
1.管理者的必要条件	
2.管理者的五种职能	
3.对管理者的职务分析	
4.自我启发	
5.时间管理	
6.自我诊断	
II .经营和管理者.....	(11)
1.经营的机能	
2.管理的基本	
3.科学的程序	
III .组织和管理者.....	(16)
1.组织的原则	
2.组织的方法	
3.组织图的效用	
4.组织机制的四个原则	
5.适当的组织配置	

IV.管理者与计划…………… (25)

- 1.计划的制定
- 2.怎样发布命令
- 3.如何使指示贯彻到底
- 4.命令的方式
- 5.调整的谋求方式
- 6.关于统制

V.工作的改善…………… (35)

- 1.改善工作的着眼点
- 2.改善工作的思考方法
- 3.改善工作的具体方法
- 4.作业改善的基点
- 5.作业的基本概念
- 6.推进作业的改善
- 7.关于改进方法的第三阶段 (1)
- 8.关于改进方法的第三阶段 (2)
- 9.关于改进方法的第四阶段

VI.报告的方式方法…………… (50)

- 1.接受指示的方法
- 2.报告情况的方法
- 3.报告书的写作方法
- 4.会议准备
- 5.会议主持者的技巧
- 6.会议主持者的心得

7. 提问方式
8. 苦情的处理
9. 和同级管理者合作
- Ⅳ. 从业关系…………… (61)
 1. 勤务评定
 2. 得到部下信赖的要领
 3. 谈话的方法
 4. 保持正常工作关系的要领
 5. 搞好工作关系的要领
 6. 如何用人
 7. 如何调动部下
 8. 如何了解部下
 9. 发挥部下积极性的方法
 10. 怎样进行正确的批评
 11. 如何处理问题
- Ⅴ. 社内教育训练…………… (75)
 1. 教育方法
 2. 学习原则
 3. 如何进行训练指导
 4. 新职员的治疗方法
 5. 对新干部的培养方法
 6. 培养新干部的程序
 7. 有计划的面对面的指导
 8. 教员的训练方式

9. 标准操作法的制定

10. 训练计划的改进

IX. 现场环境…………… (89)

1. 环境整备的方法

2. 现场问题的解决法

附录:

I. 管理小辞典…………… (97)

II. 管理者的时间效应…………… (111)

III. 管理者的思维艺术…………… (118)

IV. 管理者的成功方法…………… (124)

V. 管理者的观念、素质…………… (130)

VI. 常用计量单位换算表…………… (134)

VII. 日常膳食营养必要量表…………… (137)

VIII. 列车运行时刻简表…………… (141)

1. 管 理 者

1. 管理者的必要条件
2. 管理者的五种职能
3. 对管理者的职务分析
4. 自我启发
5. 时间管理
6. 自我诊断

1. 管理者的必要条件

首先，作为一个管理者，你的工作，是你的部下不能代理的：

〈1〉具有所从事的工作的专业知识。

〈2〉精通对现场（车间）的管理。

〈3〉能熟练的对职员进行教育训练。

〈4〉善于推进和改善工作。

〈5〉具有调整各种工作关系的能力。

〈6〉具有做为统帅的其它必要条件。

其次，作为一个管理者，你必须是：

- 工作的指导者

——热爱自己的工作，精通自己的工作，并持有必胜的自信。

- 现场的指导者

——能把人和工作有机的协调起来，进行有效的管理。

- 人际关系的指导者

——尊重部下的人格，得到部下的充分信赖。

（如果不具备以上条件，你不仅将作为管理者而失职，而且你还将由于生活在

管理岗位上而失去人的一部分价值)

2. 管理者的五种职能

〈1〉制定计划的职能：

- 有明确的工作方针和目的；
- 能把握现实状况（工作对象、动力、环境、资源等）的关键环节；
- 进行七问调查（为什么做、做什么、在哪里做、什么时间做、谁做、怎么做、用多少时间去做）；
- 制定实施方案（包括目的、措施、实施要点、运行步骤和调整对策等）。

〈2〉组织职能：

- 对目的和使命进行分析；
- 明确职权（自己和属下管理者）范围；
- 确立机构，做出组织图；
- 选定执行任务的人员和选拔人才。

〈3〉指挥职能：

- 明确各职权范围内的工作职能，对必要的工作直接分担；
- 根据实施方案，发布日常工作指令。

〈4〉调整职能：

- 调整人际关系（主要指自己与部下之间关系，及下属各层次、各系统之间平行或交叉的关系）；

- 对实施计划进行必要的调整。

（包括对不适当人选的调动、升降，战略目标的修改，重大工作布局的修改及局部工作修改）

〈5〉统制职能：

- 制定客观的规章制度（并善于运用这些制度）。

3. 对管理者的职务分析

〈1〉对自身应担负的责任要无遗漏的写出来。

〈2〉对部下应进行的管理、监督内容要无遗漏的写出来。

〈3〉在此基础上，对照目的、方针，考虑是否有可精简的职务。

〈4〉在此基础上，对照目的、方针，考虑是否有需要增加的职务。

〈5〉增加职务与精简职务的三个原则，

a 性质相同的职务可合并；

- b 关系重大可单设，否则不必单设；
- c 工作难度大可单设，否则不必单设。

〈6〉然后进行分项、分类的归纳整理。

〈7〉对照组织原则进行检讨：在实施职权时，对部下是否做到真实全面的了解；对自己是否有推卸责任的情况；对部下能否胜任所分担的工作进行调查；对与职务相应的工作量的大小进行调查。

〈8〉对违反组织原则的事情和行为，进行原因调查，提出解决对策。

〈9〉对基本职权范围之外的特殊职权要及时确认，既不要造成私自越权，也不要造成无人过问、放置工作的情形。

4. 自我启发

〈1〉首先要具有对自身能力进行自我锻炼的意愿。

〈2〉要认识到：人的本性中有一种总是习惯用传统的思维逻辑看待事物和人的发展的倾向。

〈3〉把最初想做的事情、想采取的方法及自己将来的打算，都具体的、清晰的在

心里描绘出来。

〈4〉经常激励自己，并坚持日复一日地为实现自己的目的而学习。

〈5〉必须养成将读书心得、演讲内容、参加学习班的体会、先辈的经验、有用的消息报导等整理成笔记和文字资料的习惯。

〈6〉养成写日记、记笔记的习惯，对自己进行有效管理。

〈7〉对自己的潜意识——思维最富于创造性的时刻——往往是睡觉或心情最舒适的时候（要善于把握，及时记下，整理并深加工成各种有价值的意念）。

〈8〉为发现自己的能力，增长现有的能力，要积极的去争取机会，对任何工作都要敢于尝试。

〈9〉要敢于处理难题并善于和其它几件工作同时进行。

〈10〉参加各种考试，取得各种资格（尽可能多的接受进取性刺激）。

〈11〉自卑感是进步的最大障碍（要善于调整和克服）。

〈12〉凡事要从小目标、低要求开始做起，循序渐进。

〈13〉对完成的工作，包括有成果的工

作,必须检讨、反省,并依此制定下一个计划。

5.时 间 管 理

〈1〉一天24小时是任何人都均等具有的时间。

〈2〉对自己的时间要求精确,分单位地进行管理。

〈3〉不仅对大量的时间要节约,而且对微小时间也要节约,例如10分钟、20分钟的节约。

〈4〉要从起床、洗脸、吃早饭、做准备到出发,都形成流水化。

〈5〉对一天的工作流程,尽最大可能使其定型化。

〈6〉利用通勤时间,对当天的工作内容、程序、问题及状况进行思考。

〈7〉利用自己的最佳状态进行工作。

例如:晨型、夜型、晨夜兼宜型或其它时间(对于各个人有着不同的效益,要优选)。

〈8〉对自己一周、一月的情绪、状态变化要能把握(包括正确的自我判断和自我

调整)。

〈9〉小事勤记是省时间的好办法。

〈10〉按工作的重要性，排出处理工作的顺序，在短时间内处理大量工作。

〈11〉养成从容易的事亲手做，大事认真办的习惯。

〈12〉处理事务要果断、迅速。

〈13〉需几件工作同时处理时，更要专心致志。

〈14〉对工作要及时处理。

〈15〉当日工作当日毕。

〈16〉当天的最后时间为明日工作做准备。

〈17〉适当的休息10分钟，是为了提高工作效率。

〈18〉不断地对自己进行刺激。

〈19〉读书也是休息。

〈20〉空白时间也要利用。

〈21〉要充分利用节省时间的工具（电报、电话、打字、录音）。

〈22〉对余暇时间的利用如何，可能决定自己一生的道路。

6. 管理者的自我诊断

〈1〉是否具有充分的业务知识。

〈2〉是否具有组织集体作业，使人对工作充满兴味、努力工作的统率能力。

〈3〉命令下达是否简明，能否做到持续向上，心情舒畅。

〈4〉计划能力是否强。

〈5〉能否公平的审定下级的工作成绩。

〈6〉能否对即使拚命工作但成绩也处于平均水平以下的人平等对待。

〈7〉对权力的委任是否恰当。

〈8〉对问题的调查是否彻底，能否进行明了准确的评判。

〈9〉能否做到对部下和蔼可亲、平易近人。

〈10〉在工作上能否与部下竞赛。

〈11〉是否喜爱部下提意见和接受部下意见。

〈12〉对工作的计划、准备、分配、调整、统制等，能否做到游刃有余。

〈13〉能否做到与关系部门的友好合作。