

管理素质教育必读丛书

GAO XIAO ZHONG CENG LING DAO DE LIU GE XI GUAN

高效中层领导的 个习惯

[日] 尾崎三昌 著
华晓雷 译

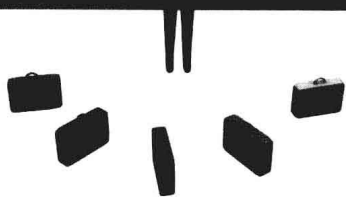


東方出版社

管理素质教育必读丛书

高效中层领导的 6 个习惯

[日] 尾崎三昌 著
华晓雷 译



東方出版社

策划编辑:杨松岩
特约编辑:李 芬
责任编辑:张双子
装帧设计:王 舒

图书在版编目(CIP)数据

高效中层领导的6个习惯/[日]尾崎三昌 著;华晓雷 译.
—北京:东方出版社,2010.6
(管理素质教育必读)
ISBN 978-7-5060-3410-4

I. 高… II. ①尾…②华… III. 企业领导学 IV. F272.91
中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第010553号

高效中层领导的6个习惯

GAOXIAO ZHONGCENG LINGDAO DE 6 GE XIGUAN

[日]尾崎三昌 著 华晓雷 译

東方出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街166号)

北京新魏印刷厂印刷 新华书店经销

2010年6月第1版 2010年6月北京第1次印刷

开本:889毫米×1194毫米 1/32 印张:7.75

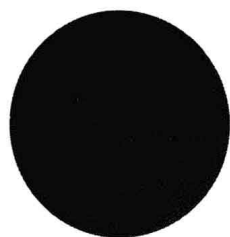
字数:135千字

ISBN 978-7-5060-3410-4 定价:18.00元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街166号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

前 言



本人从事企业经营咨询工作已经有 20 多年了,见过许多企业家和公司的管理人员,在各种场合与他们交谈过。在这个过程中,我强烈地感觉到,很多企业家对他们属下的管理人员都不太满意,觉得使用起来不是很得力。特别是在那些白手起家、创业成功的企业家身上,这种感觉好像更强一些。

根据朝日银行 1998 年所作的一项调查,有 38% 的企业家对公司中层主管的工作表示不满,而只有 27% 的企业家表示满意,两个结果之间有十多个百分点的差距。而据我个人的感觉,在实际工作中差距可能会比这还要大得多。那么,是什么原因导致这种差距呢?我认为,其中的理由有很多,比如说,主管人员对某些事务考虑得不够周全,没能正确地筹划、指挥企业的经营活动,没能有预见性地做出部署等等,这些都是造成企业家不满的原因。

如今,经济不景气,情况复杂。打破僵局、增强经济活力,社会需要新兴经济力量,形成新的经济增长点,由此,很多风险投资型企业应运而生,中小型企业也在不断拓展自己的业务范围。而无论是新创业的风险投资型企业还是旧有的中小型企业,要想在激烈的竞争中取得快速发展,拥有众多高素质的领导人员是不可或缺的重要

条件。

对于一名企业领导而言,具备哪些能力才能令企业家满意呢?在与他们的交往中,我经常提到以下六点:

- 要提高构思、创意能力(创意能力);
- 有了构思和创意,要提高策划、计划能力(策划、计划能力);
- 要提高指挥、运作能力,实现策划或者计划(指挥、运作能力);
- 要雷厉风行,迅速实践(雷厉风行的作风);
- 要具有强烈的经营意识(经营意识);
- 要不断提高专业素质(专业素质)。

如果企业各级领导能在以上六个方面有所突破,相信你的老板就不会再对你不满意了。本书就从这六个方面入手,向你介绍我的一些想法和体会,如果阅读本书能对你提高能力有所帮助,本人将深感荣幸。

尾崎三昌

1999 年 1 月

目 录

前 言

1

第一章 构思和创意能力推动事业发展

1

- 一 把握时代发展脉搏——3
 - 1. 了解过去,预见未来——3
 - 2. 推动时代发展的要素——6
 - 3. 敏锐地捕捉商机——11
- 二 预测未来发展趋势——13
 - 1. 时代发展有其特点——13
 - 2. 确定自己的视角——15
 - 3. 抓住发展趋势的本质——17
 - 4. 社会的发展历程——19
- 三 企业发展有其必然原因——22
 - 1. 着眼有前景的产业领域——22
 - 2. 对未来满怀希望——24
 - 3. 打造自己的未来——28

- 一 留意环境的变化—— 39
 - 1. 电影产业衰退之谜—— 39
 - 2. 了解顾客需求—— 41
 - 3. 不断提出假想并进行验证—— 44
- 二 抓住取得成功的关键点—— 48
 - 1. 分析企业成功的原因—— 48
 - 2. 分析竞争对手—— 50
- 三 制定具体的经营政策—— 54
 - 1. 企业的五个机能—— 54
 - 2. 研究制定经营政策—— 55
- 四 经营管理知识与收益密切相关—— 60
 - 1. 领导要尽职尽责—— 60
 - 2. 知识匮乏会丧失盈利机会—— 61
 - 3. 领导要不断改善经营状况—— 63
- 五 不能墨守成规—— 66
 - 1. 要对现状进行分析—— 66
 - 2. 学习改善的方法和手段—— 72
- 六 完成计划要讲究策略—— 75
 - 完成计划是领导的职责所在—— 75

- 一 有计划地分步实现目标—— 83

1. 这样的领导是不合格的—— 83
2. 及早应对情况变化—— 86
- 二 把握管理工作的关键点—— 91
 1. 明确自己的职责—— 91
 2. 把握工作总体流程—— 93
 3. 抓住重点项目—— 95
- 三 提高沟通交流能力—— 98
 1. 单凭一己之力是无法完成工作的—— 98
 2. 选择合适的沟通交流渠道—— 102
- 四 提高培养员工的能力—— 106
 1. 培养员工是领导的重要任务—— 106
 2. 要做到因材施教—— 110
- 五 提高改善工作的能力—— 115
 1. 绝不能满足于现状—— 115
 2. 寻找需要改善的项目—— 118
 3. 改善工作的视角和方法—— 120
- 六 做一个有工作实绩的领导—— 125
 1. 提高完成工作目标的能力—— 125
 2. 预做判断,先人一步—— 126

第四章 不断提高工作效率

129

- 一 把工作效率提高 30%—— 131
 1. 效率高低是工作能力的表现—— 131

- 2. 学会管理时间——134
- 3. 调整工作安排顺序——136
- 二 提高企业的整体工作效率——144
 - 1. 让员工意识发生彻底转变——144
 - 2. 浪费时间就是损失营业额——146
 - 3. 加强信息的沟通交流——147
 - 4. 各部门均衡协调发展——148
- 三 提高标准工作效率——153
 - 1. 培养员工雷厉风行的好作风——153
 - 2. 提高效率要靠各部门的共同努力——154

第五章 不断增强经营意识

157

- 一 与老板做换位思考——159
 - 1. 是否考虑到公司的整体利益——159
 - 2. 绝对不能逃避责任——161
 - 3. 要了解企业的现状——163
 - 4. 培养自己的核算意识——167
- 二 追求企业效益的最大化——170
 - 1. 克服小富即安的心理——170
 - 2. 开拓新的业务领域——171
- 三 要与老板形成默契——173
 - 1. 要了解老板的个性——173
 - 2. 老板可能对你的工作不满——176

3. 提前布局,完成任务——178
- 四 准确把握员工的心理——181
 1. 善待别人就是善待自己——181
 2. 了解别人的心理活动——183
- 五 有事先报告,这是最基本的原则——189
 1. “报告、联络、商谈”,各有各的时机——189
 2. 掌握商谈技巧——192

第六章 不断提高专业素质,做到出类拔萃

195

- 一 要有自己独特的技能——197
 1. 职务不等于工作能力——197
 2. 及早明确发展方向——199
- 二 制定人生计划、不断提高专业能力——203
 1. 把自己的理想用文字表述出来——203
 2. 设立人生的“分段目标”——207
- 三 做一个对企业有价值的专业型人才——211
 1. 能否在人才过剩的时代脱颖而出——211
 2. 面前有三条道路可供选择——215
 3. 灵活运用经验,应对50岁的挑战——223

后 记

229

第一章

1

构思和创意能力推动 事业发展

要 点

由于主管人员在企业中通常担任一定的领导职务,可以参与企业确定目标、方针以及具体措施的决策工作。而在这个过程中能发挥什么样的作用,最重要的是要看他的构思、创意能力如何。

如果把一件工作交给你去做,你会怎么考虑,会怎样去完成呢?这里靠的就是你的构思、创意能力,如果没有这个能力,你就只能等着老板的命令和指示去工作。打个比方,没有构思、创意能力,就好比没有水的水管,怎么拧水龙头都不会出水,这根管子也就只是个摆设罢了。所以,作为一名企业的领导干部,“水”还是越多越好。

目前的日本经济正在发生结构上的变化,很多企业被迫对主业结构进行调整。面对纷繁变化的经济环境,如何保持企业的持续发展,如何不断提高企业的盈利水平,领导干部们必须拿出独到的见解和措施。而由于在企业中领导结构通常都是呈金字塔结构的,越往上承担的责任越大,相应地,在构思和创意能力上对他们的要求也就越高。

1

— 把握时代发展脉搏

1. 了解过去,预见未来

正确把握时代发展的脉搏,对于准确预见未来是非常有益的。同时,历史也能提供许多正面或反面的经验教训,让你在面对纷繁复杂的局面时,能做出正确的判断和决策。

下面,让我们从经济的角度看一看第二次世界大战后这半个世纪日本发展的脉络。

· 1945 ~ 1955 年:第一次量的飞跃

第二次世界大战后的第一个 10 年是产品匮乏的 10 年,保证充足的供给是日本经济面对的最大课题。

战败投降后的日本已经是废墟一片,填饱肚子成了当时最需要优先解决的事情。受此影响,农业和食品工业的发展十分快速,产量大增。同样,服装、日用品等生活必需品的生产也受到极大的刺激。特别值得一提的是,朝鲜战争爆发后,美军的特需又引发了日本机械工业的大发展。此后,日本经济在生产量的扩大上飞速发展,取得了第一次量的飞跃。

· 1955 ~ 1975 年:第二次量的飞跃

这一时期,日本各地建了很多大型的钢铁、石化企业,是历史上生产量增长最迅猛的时期,仅 20 世纪 60 年代的前五年,全国的钢铁、塑料、炼油等行业的产量就增长了一倍。

那时,国际贸易形势稳定,美元与日元的汇率也始终保持在 1 美元兑换 360 日元的水平,为日本经济实现量的飞跃提供了重要支撑。出口在日本经济中发挥着重要的调节作用,消化了由设备投资引发的产能增加。1968 年以后,在日美贸易收支中,日本的贸易顺差急剧增长,1973 年,汇率机制改革,转为同美元挂钩的浮动汇率制。

· 1975 ~ 1990 年:第一次质的飞跃

1974 年第一次石油危机后,发达国家普遍经济不景气,高涨的油价也使日本经济的竞争优势大大降低。但随后,由于走节能型产品的路线,日本工业产品备受世界瞩目,出口大增,盘活了整个日本经济。

另一方面,虽然实现了量的飞跃,但老百姓的生活质量还不高,土地、住宅、食品的价格居高不下,分析其原因,当时过低的汇率仿佛是一道无形的屏障,把日本与世界隔离开来。

1985 年达成了著名的“广场协议”,国际社会达成一致意见,过低的日元汇率得到了修正。此后,虽然日元大幅升值,但价格低廉的海外商品还没有真正进入日本国

内市场。

因此,日本经济的经常收支也得以继续保持连年的黑字,加上政府一直采取低利率政策,造成地价、股价疯涨,最终形成了泡沫经济。但即使是在1989年冷战结束、泡沫经济崩溃的严峻形势下,日本经济的经常财政收支黑字还在不断增长。

· 1990年以后:第二次质的飞跃

20世纪90年代前半期,日元继续保持升值势头,1994年更是轻松突破了1美元兑换100日元的大关。由于持续多年的货币升值,价格便宜的外国商品终于进入日本市场,以消费品价格为代表,日本社会的整体物价水平开始逐步走低。

同时,由于国内生产成本偏高,制造业转而把目光投向海外,企业纷纷把自己的生产基地转移到亚洲其他邻国。由此导致日本国内工作机会减少,就业难成了日本经济的大课题。

可以说,正是日元的持续升值,促使日本经济把产业基础正式移向海外,真正融入了全球化经济浪潮。

过程就是这样,在20个世纪80年代初,日本完成了第二次世界大战后的重建和高速发展,在一片废墟上打造出了工业强国。虽然半个世纪后,日本经济有了很大变化,也经过了量和质的飞跃,但质的积累还不够充足,然而就在这时,新的课题出现了。进入90年代以后,一直保持

较快增长的日本经济呈现出高位滞涨状态,从前的活力不见了,在有的年份 GNP 还出现了负增长,即使是那些正增长的年份,增长率也不高,最多也就是1% ~ 3%。

要想让日本经济获得新生,就必须解决体制和机制上的问题,必须对战后半个或多个世纪延续下来的社会结构本身进行变革,放宽诸多不合理的限制,构建新型社会体制,而最重要的,就是要创造、定位“新的产业轴心”。

以 10 年为单位观察时代的发展变化

之所以以 10 年为单位进行总结概括,是因为在这么长的时间段中,世界会发生很大的变化。站在今天,10 年、10 年地回顾过去,时代的特征清晰可见。反之亦然,置身于未来经济发展的洪流,眼光至少也要看到 10 年后才行。

类似这样,如果能够准确把握时代发展的脉络,并能抓住隐藏在发展表象之后的深层次原因,对于判断发展趋势、构思设计未来是非常有益的。

2. 推动时代发展的要素

推动时代发展变化的要素,大体有以下几个。