

企业人最佳经营实务用书

出色经营领导者 的100法则

[日]村田信夫 著
李文庚 译

中国经济出版社

内 容 提 要

这是一本指导企业家迅速成为出色的经营领导者的小全书。作者是日本提高领导者能力研究所所长，他画龙点睛、言简意赅地提出了100条简而易行、行之有效的方法，赢得了日本企业人士的广泛重视。他的每条方法用一分钟便可读完，故也称“一分钟小说”。本书内容包括经营领导者的眼光、才干、心胸；经营领导者如何掌握部下心理、懂得120%希望与80%收效、命令与民主化、改变后进职员；经营领导者如何管理部下、如何处理部下的错误、如何培养企业接班人，等等。这些涉及经营管理者的100方面全面生动，读者一旦掌握，便会发现自己更具领导能力、部下的才干易于发挥、企业发展更有前途。

责任编辑：栾建民

封面设计：王 滨

版式设计：刘智生

出色经营领导者的100法则

李文庚 译

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街8号)

(邮政编码：100037)

各地新华书店经销

北京市密云县印刷厂印刷

*

787×960毫米 1/32 6印张 99.5千字

1991年7月第1版 1991年7月第1次印刷

印数：1—20000

ISBN 7-5017-1080-5/F·697

定价：2.80元

献给当代企业人

目 录

正篇 出色经营领导者的100法则

1. 领导必须有全局观念..... (3)
2. 领导要以价值观指导部下..... (4)
3. 领导必须精通自己的业务..... (6)
4. 领导必须能够想象未来..... (7)
5. 领导要能够团结广大群众..... (8)
6. 领导应当一视同仁..... (10)
7. 领导要学会培养和使用人才..... (11)
8. 教育部下明辨是非..... (13)
9. 领导必须培养接班人..... (14)
10. 让部下对未来充满希望..... (16)
11. 领导决不能逃避责任..... (18)
12. 领导不能优柔寡断..... (19)
13. 领导的决断能避免企业的危机..... (21)
14. 领导要有积极的活动力..... (22)
15. 领导要永远充满热情..... (23)

16. 磊落的胸怀能博得上下级的信赖..... (26)
17. 要充分相信自己的部下..... (27)
18. 了解情况后再发表意见..... (28)
19. 不断地自我开发才能赶上时代..... (30)
20. 好的领导要有好的计划..... (31)
21. 冷静地处理问题能获得部下的信任..... (32)
22. 宽容能使人产生干劲..... (34)
23. 领导应有丰富的感情..... (35)
24. 领导必须具备公正的严厉..... (37)
25. 领导必须保持廉洁..... (39)
26. 对部下应当更多地给予..... (40)
27. 对任何事都要言行一致..... (41)
28. 要敢于替部下承担责任..... (43)
29. 领导要懂得赞扬的艺术..... (44)
30. 领导要心胸开阔..... (46)
31. 教育部下懂得基本礼仪..... (47)
32. 绝不能忽视对年轻部下的教育..... (49)
33. 领导也要公私分明和遵守时间..... (50)
34. 平时必须善待部下..... (52)
35. 最重要的是培养部下的人品..... (53)
36. 要培养部下的自主性..... (55)
37. 必须有领先时代的认识与实干力..... (56)
38. 必须给部下指明方向..... (58)
39. 不要骄惯现代的年轻人..... (59)
40. 必须纠正年轻人的幼稚性..... (60)

41. 要调动起全部成员的积极性..... (61)
42. 激发部下的工作热情..... (63)
43. 让部下有一个明确的目标..... (65)
44. 要尽可能地给予部下权力..... (66)
45. 教育部下抓住事情的关键..... (68)
46. 要鼓励自认为无能的部下..... (69)
47. 赞扬能使人努力工作..... (71)
48. 批评方法要因人而异..... (72)
49. 要培养部下的独创性..... (74)
50. 要培养部下对工作的兴趣..... (75)
51. 领导要保持自己的权威..... (76)
52. 领导要有担风险的魄力..... (78)
53. 避免危机是领导最重要的职责..... (79)
54. 不能无视部下的浪费与怠工..... (81)
55. 专制的领导与盲从的部下都有害于企
业..... (83)
56. 根据具体人具体事下达命令..... (84)
57. 要注意下达命令的方法..... (86)
58. 下达命令时必须抓住部下的心理..... (87)
59. 要用暗示指导部下工作..... (89)
60. 一定要清楚地传达指示和命令..... (90)
61. 要区分对待后进部下..... (92)
62. 两种能够接受教育的部下..... (93)
63. 对“包袱型”的部下不可大意..... (95)
64. 教育爱强词夺理的人..... (97)

- 65. 不要让没有自信的人失去希望 (98)
- 66. 不要让马虎的人承担重任 (100)
- 67. 要特别提防公私不分的部下 (101)
- 68. 不要对不满的部下妥协 (103)
- 69. 不能让部下为所欲为 (104)
- 70. 要特别注意“单枪匹马”的人 (106)
- 71. 要敢于调教棘手的部下 (107)
- 72. 先要消除自己与部下的对立 (109)
- 73. 学会与难以管理的部下共存 (110)
- 74. 不要轻视对立意识 (112)
- 75. 要及早解决与部下的对立问题 (113)
- 76. 要利用有靠山的部下 (115)
- 77. 对有优越感的人也要区分对待 (116)
- 78. 尽快消除部下与自己的对立 (118)
- 79. 要特别注意与部下的谈话方式 (119)
- 80. 对付软硬不吃的部下的方法 (121)
- 81. 认真了解和对待部下的错误 (122)
- 82. 防止部下缺乏自信和精神不集中 (124)
- 83. 让部下记住报告、联络、商量 (125)
- 84. 防止由自身原因引起的错误 (127)
- 85. 要让部下遵守竞争的原则 (129)
- 86. 谨防酒色之徒的部下犯的错误 (130)
- 87. 要防范私心过重的部下 (132)
- 88. 认真对待和处理部下的错误 (133)
- 89. 要诚恳地对待部下的错误 (135)

90. 要培养部下的挑战精神	(136)
91. 要有认真培养部下的领导才能	(138)
92. 让部下参与企业的计划工作	(139)
93. 让部下掌握接受命令的方法	(141)
94. 理解部下虚心接受他们的意见	(142)
95. 信赖部下, 关心部下, 提出忠告	(144)
96. 要把功劳让给部下	(145)
97. 不能满足于部下对自己的忠诚	(146)
98. 要与部下打成一片	(148)
99. 领导一定要遵守诺言	(149)
100. 领导要不断革新	(150)

副篇 领导者选拔与培育人才17要点··

.....〔日〕松本顺

一、不拘一格降人才	(155)
1. 变不利因素为有利因素	(155)
2. 理解对方的气质	(156)
3. 三大气质的特征	(158)
4. 人的性格是多元化的	(160)
5. 锻炼自己适应各种工作	(161)
二、学会有效地控制自己	(164)
6. 发现自我控制力的强弱	(164)
7. 挫折能使人增强自我控制力	(165)
8. 顽强拼搏能避免疲劳期	(166)
9. 把握自己的性格	(169)

10. 两种特殊类型的人	(170)
三、饥饿精神激发人们成长	(172)
11. 饥饿精神能培养人才	(172)
12. 没有饥饿精神就不能发展	(173)
四、利用兴趣培养人才	(175)
13. 关键要对工作产生兴趣	(175)
14. 共鸣感是十分重要的	(176)
15. 克服厌倦感	(177)
五、自卑感能使人奋进	(179)
16. 利用自卑感的力量	(179)
17. 自卑感激励人上进	(180)

**正篇 出色经营领导者的
100法则**

1. 领导必须有全局观念

①领导必须随时以“我就是指挥者”、“我就是负责人”的观念来指导部下。否则，领导的言行将影响部下，使他们不能发挥出自己的正常水平来。

②如果领导认为“只要干好自己的本职工作就行了”的话，那么，这种思想不仅会限制自己，而且会使你的部下也一事无成。

③领导要从整个企业的角度来考虑问题，如果做不到这一点的话，企业和个人都不会有前途。

④领导必须认识到“部下是企业的宝贵财富”，而且要诚心诚意地帮助他们。不这样做，他们将无法在激烈的竞争中生存下去。

不能有得过且过的思想

中层干部最容易产生的错误思想就是“既不得罪领导，也不得罪部下，只要不犯大错就行”。如果用这种观点来指导部下的话，他们也会变得只

顾“各扫自家门前雪”，只要求满足自己，根本不去为整个企业的前途和未来着想。这就失去了他们作为企业财富的价值了。

因此，哪怕是科长也应当以“我就是局长”的思想来领导部下。因为，科长是工作在第一线的指挥者。如果科长没有领导意识的话，就不能正确地指导自己的部下，从而就无法推动整个企业的发展。

对于领导来说，最重要的是必须具有全局观念，而且要坚信“我能推动企业的前进”决不能得过且过地工作。

2. 领导要以价值观指导部下

①领导应当特别注意勤俭节约。不仅自己要起带头作用，而且要把勤俭节约当作整个企业的一项宗旨。

②如果领导对小的浪费全然不在意的话，部下也会养成大手大脚的习惯。这样下去，整个企业就会走向衰落。

③利润是企业的支柱。因此，领导应当时常提醒自己，价值观念是相当重要的，而且要以这种思想来指导部下。

④领导要培养部下的价值观念，让他们懂得勤俭节约是企业发展的一个重要因素。

要培养部下的原价值观念

日本某一管理国家铁路的企业，由于无法解决大额赤字的问题，只好把该企业出售给私人。私人开始经营这条铁路后，没过几年，赤字就变成了黑字。

为什么从前的国营企业会长期出现赤字呢？那就是由于他们浪费过多所造成的。尤其是负责采购的人员，从不注意勤俭节约，哪怕是买很小的东西，也要花销出一般单位所用钱的七八倍。真可以说是缺乏原价值观念的典型代表了。缺乏原价值观念会给企业的经营带来致命的打击。

所谓原价值并不是单指买入原材料商品所用的价值。每一个职工的劳动与他们的能力还有时间也都是原价值。每一个职工使用的原珠笔，以及上厕所所用的水也是原价值。当然，用于交际的费用也是原价值。如果领导不能从原价值的观点出发指挥部下的话，部下就会养成随意浪费的习惯。

因此，领导一定要站在全局的角度上，认真地把原价值意识贯彻到日常工作中去。

3. 领导必须精通自己的业务

①如果领导没有一点业务知识的话，部下则会认为自己被无知的人所领导。他们就会对领导失去信任。

②领导不仅要精通自己部门的业务，而且要了解整个企业所有的产品。

③领导应当对自己单位产品的优点以及与竞争厂家产品的差距有一个全面的认识。

④领导不仅自己要了解本单位的产品，而且还必须要求部下也了解本单位的产品。要让他们知道自己的商品和技术还有必要加以改进和提高。

必须了解自己的产品

当今的社会，商品的周期极为短暂。一切商品就象模特儿登场一样，刚一亮相，随之又被更新的产品取而代之。因此，人们有时都不了解自己单位生产的产品。

这并非无稽之谈，的确有许多这样的人，而且

其中还有些是企业的领导。

有一个单位为了提高职工们的企业意识，进行了一次本单位产品品名的测验。产品一共有20项，然而能够全部回答出来的职工还不到全体职工的20%。而那些连自己单位产品名称都说不上来的人，却还自以为是不以为非，真是让人惊讶不已。

领导要懂得时常提醒部下了解自己单位的产品是非常必要的。但是，首先自己要精通管辖的业务，熟知自己单位的产品。

4. 领导必须能够想象未来

①领导是企业的先锋。他们必须能够想象企业的未来。但是，很多领导却缺乏这种远见力。

②现在，有很多领导不仅看不到自己企业的未来，而且认为企业的未来是没有希望的。

③领导应当能预见到企业今后10年的发展前景，并要有领导部下与企业朝着那个目标而奋斗的气概。

④为了把想象变为现实，珍惜每一寸光阴，努力学习、考察，争取早日实现未来的梦想。

要能够向部下描述未来

有人半开玩笑半认真地说：“如果你能预见到10年后的事，那你就是神仙了。”我们都知道，目前人类正处于一种变化非常迅速的时代，恐怕我们对明年会发生什么都不清楚，更何况10年以后的事情了。

虽然时代变化迅速，但作为一个领导，仍要不断地收集资料与情报，努力为部下描绘出10年以后的情况。否则的话，对部下来说就会失去领导的魅力。

人对未来的设计当然靠的是预见。如果有人把预见视为空想而认为可笑的话，他就大错特错了。因为，没有对未来的预想，企业就不会有大的发展。

因此，领导要大胆地想象未来，而且要敢于指挥部下去努力把这种想象变为现实。

5. 领导要能够团结广大群众

①关心和爱护自己的直属部下是非常重要的。