

管理者革命

——繁荣现代组织机构的必然选择

CD141/17

[日] 富山义雄 著

王 森 王文立

合译

张晓琴 叶国荣

经济日报出版社

一九九一·北京

管 理 者 革 命

[日] 畠 山 义 雄

王 森 王文立等译

•

经济日报出版社出版

(北京市宣武区虎坊桥福州馆前街6号)

新华书店总店北京发行所发行

各地新华书店经销

湖北省丹江口市印刷厂印刷

•

850×1168毫米 1/32 印张 5.6 插表 1

1991年7月第1版 1991年7月第1次印刷

字数：14万字 册数：1—3000册

•

ISBN7-80036-487-9/F·231

定价：4.20元

前 言

呈现在读者面前的这本《管理者革命》，是日本管理学会主席畠山义雄先生的代表作；他是现代日本最有影响的管理咨询专家之一，曾写过十几本专著，其中《管理者革命》一书销量突破一百万册。这本书于1981年首先以日语形式由日本管理协会出版，1985年它的英文版在美国问世，随之成为全球各类管理人员的必读佳作。

人们或许还没有忘记，第二次世界大战后一片废墟的日本，在很短的时间里一跃成为世界经济强国的历史事实。毫无疑问，这与他们在经济管理上有一套获取成功的办法密切相关。我们认为，日本的经济增长之所以能以如此之快的速度推进，主要依靠两个轮子，一个是科学技术，另一个是经济管理，而日本的企业管理思想是真正获取成功的金钥匙。进入八十年代以后，日本商品已经使相当一部分发达国家感到头疼，以致于为了保护本国的经济不致于被日本挤跨而不得不要总统出面谈判。目前，世界各国都在研究日本的管理经验，甚至一些诺贝尔奖金获得者也声称现代经济社会应该学习日本的工商管理经验。

日本传统的管理有四个特点，即终身雇佣制、年功序列制、企业组织工会制和经营的家族主义。日本进入发达国家的行列之后也并未放弃这些特点，而是把这些东西与从欧美学来的现代管理方法结合起来，加以改造、消化，同时仍然还保留自己的风格。例如，日本学习欧美的能力主义，即不论资历如何，按能力取才用才；又例如，日本是家族主义，又吸收了欧美的“企业民主”，在组织机构中搞全员经营，把经理人员与普通职员结合

起来，共同参加管理。在这些内容中，有一些是值得我们学习借鉴的。

随着第三次浪潮的冲击和新技术革命的挑战，管理者需要不断地改变视野，始终用崭新的眼光来看待他所经营的部门或公司。《管理者革命》就是适应这种时代的发展应运而生的。“一个职位，一项成就”反映了本书的中心思想。作者认为，管理者在他任职的岗位上，至少要为组织机构做一件事；这项贡献在他离任后仍将持续存在，并能成为该组织机构的“固定资产”。作者把管理独具匠心地分为两个方面，即职业管理和人事管理。在职业管理中，有创造性的见解是提出维持管理和结构创新；维持管理是直接依据现存的规章制度来总揽工作的完成情况，而结构创新则意味着管理者应该无视这些规章制度的存在，改革旧的制度，进行适应时代要求的制度进化。在人事管理中，信任是基础；只有在信任的基础上，职员才会在全神贯注地投入工作的同时，感觉到自己的才能得到了提高；要做到这一点，管理者必须清楚地懂得信任、激励和开发这三个层次的体系设计。不仅如此，管理者还必须把自己与职员紧密地联系在一起，认识到实际上是自己控制着职员的生命，千万不能把职员看作是一种工具。所有这些，都反映出作者与众不同的管理思想。

在这本书出版之际，我们永远不会忘记在北京阜外月坛北小街2号的那间经济系“雅室”里那段令人心旷神怡的学习生活。在那里，我们不仅顺利完成了硕士论文的写作，而且还迸发出许多颇有新意的思想，所有这些都在以后的工作中使我们受益匪浅。《管理者革命》一书的翻译准备工作实际上也是从那时开始的。在翻译过程中，我们得到了我们的导师、经济学家李泽中和霍俊超先生的悉心指教，在此献上我们衷心的感谢。

全书由四人合译：王森译第一章、第三章和结论；王文立译第四章、第七章和附录；张晓琴译第六章和第二章的第一、二

节；叶国荣译第五章和第二章的第三、四节。全书由王森和王文立统校定稿。由于水平有限、缺乏经验，不准确、不妥当之处在所难免，诚恳欢迎读者批评指正。

王森 王文立

1991年4月于北京

在当今世界社会经济格局严重动荡和新技术革命的激烈冲击下，现行的企业、政府机关、学校、医院、团体以及其它组织机构的管理者，都必须用全新的眼光透视自己和周围的环境；必须用积极的态度扬弃传统的管理方法，以对自己的管理意识和方式进行彻底的革命。作者与众不同、独辟蹊径的现代管理思想给各类人员以深湛的启迪。

《管理者革命》，提供了一套全新而有实践性的理论；《管理者革命》，堪与威廉·大内的《Z理论》相媲美；《管理者革命》，告诉你职位步步高升的秘诀和组织机构繁荣的必然选择。

睿智的管理者，望你从善如流！

【美】罗门·博德克

（博德克系管理学博士、教授）

目 录

第一篇 管理原理

第一章 管理者	(3)
第一节 职位与任务	(3)
一、明晰自我角色	(3)
二、独立性与统一性	(4)
三、影响上级、同事和组织机构以外的人员	(6)
四、基于结果的评价	(7)
五、作出实际贡献	(7)
第二节 先任与继任之间的劳动分工	(9)
一、持效成就	(9)
二、前任遗事	(10)
三、三项任务	(12)
四、不必担心评价	(13)
五、评价者的问题	(15)
第一章 要点	(16)
第二章 管理的两个方面	(18)
第一节 引子	(18)
第二节 职业管理	(18)
一、维持管理和结构创新	(18)
二、职业管理的四个阶段	(19)
第三节 人事管理	(21)
一、管理者须为其职员的一生负责	(21)

二、谦虚谨慎.....	(23)
三、信任、激励和开发.....	(23)
四、人事管理的三个层次.....	(24)
第四节 工作与工作人员间的平衡.....	(25)
一、人并非工具.....	(25)
二、管理.....	(27)
第二章 要点.....	(27)

第二篇 职业管理

第三章 维持管理.....	(31)
第一节 担任新职.....	(31)
一、一个自我开发的机会.....	(31)
二、就任新职时需考虑三点.....	(32)
三、为新职位制定目标.....	(33)
四、使内部系统有序.....	(33)
五、日常管理.....	(34)
第二节 选择职员.....	(35)
一、资历选择法.....	(35)
二、能力选择法.....	(36)
三、经验选择法.....	(37)
四、品性选择法.....	(38)
五、教育选择法.....	(38)
六、愿望选择法.....	(39)
七、综合分析.....	(41)
第三节 工作环境.....	(42)
一、伙伴导向型的职责分工.....	(42)
二、适度的支持.....	(43)
三、创造工作环境.....	(45)

四、工作环境的先决条件·····	(47)
五、部门内部的障碍·····	(48)
六、能力不足·····	(49)
七、支持与依靠·····	(50)
第四节 交流·····	(51)
一、指示、执行和汇报的循环过程·····	(51)
二、快速报告消极情况·····	(52)
三、防止交流失败·····	(52)
四、传递速度·····	(53)
五、传递内容·····	(55)
第三章 要点·····	(56)
第四章 结构创新·····	(58)
第一节 结构创新的含义和特征·····	(58)
一、结构创新的含义·····	(58)
二、结构创新的背景·····	(59)
三、承受成本上涨·····	(59)
四、结构创新的种类·····	(60)
五、结构创新的先决条件·····	(61)
六、管理者要克服的四大困难·····	(65)
七、影响结构创新·····	(69)
第二节 调查·····	(70)
一、期望·····	(70)
二、问题何在·····	(71)
三、问题的类型·····	(72)
四、评价问题的标准·····	(73)
第三节 决策·····	(77)
一、“直觉——修正”计划·····	(78)
二、决策的基本程序·····	(79)

三、从问题着手.....	(80)
四、考虑多重可选方案.....	(82)
五、吸取教训.....	(84)
六、研究管理技术.....	(86)
七、综合判断.....	(88)
第四节 劝说.....	(90)
一、劝说的四大要素.....	(90)
二、长期信任.....	(91)
三、强烈的愿望.....	(92)
四、分析其他同行.....	(93)
五、协议过程.....	(95)
六、为他人提供信息并设置改革的舞台.....	(95)
第五节 实施和评价.....	(97)
一、实施计划.....	(97)
二、模型试验和教育.....	(98)
三、评价和未来.....	(98)
第四章 要点.....	(99)

第三篇 人事管理

第五章 信任.....	(103)
第一节 管理者的个性特征.....	(103)
一、无私的工作作风.....	(103)
二、热情的工作态度.....	(104)
三、公私分明和公平处事的工作艺术.....	(104)
第二节 管理者在其组织中的影响.....	(105)
一、影响高层管理者的能力.....	(105)
二、见解和信念.....	(106)
第三节 鼎力相助.....	(106)

第六章 激励	(108)
第一节 激励的意义和性质	(108)
一、影响职员	(108)
二、激励被压抑的工作热情	(109)
三、消除个人障碍	(110)
第二节 激励的必要条件	(111)
一、修正自身不良行为	(111)
二、清除组织机构内部的消极因素	(114)
第三节 激励职员个人	(115)
一、认识每个职员的优点	(115)
二、如何提高职员的工作兴趣	(116)
三、如何对待有问题的职员	(119)
四、如何对待职员的岗位不满情绪	(120)
五、同职员共享成功的欢乐	(121)
第四节 激励集体	(122)
一、制定有吸引力的集体目标	(122)
二、从职员的成就感方面考虑分工	(124)
三、支持小组活动	(125)
四、不要扮演审判官型的管理者	(127)
第六章 要点	(128)
第七章 开发	(130)
第一节 开发的含义和性质	(131)
一、改变职员	(131)
二、开发的目的是	(132)
三、相信职员的潜力	(133)
四、开发要适应环境变化	(134)
五、新的挑战	(135)
六、管理者榜样	(137)

七、工作开发·····	(138)
八、工作也是教育媒介·····	(139)
九、耐心与持久·····	(140)
第二节 开发新职员·····	(141)
一、通过示范来开发新职员·····	(141)
二、学会从工作中获得乐趣·····	(142)
三、基本训练·····	(142)
第三节 开发有经验的职员·····	(144)
一、补习教育·····	(144)
二、牢记三点·····	(146)
三、通过委托责任开发·····	(147)
四、布置工作和按时完成工作·····	(148)
第四节 开发关键人物和管理者·····	(149)
一、加强训练是为了管理·····	(149)
二、有的放矢·····	(150)
三、工作量调节·····	(151)
四、总经理开发管理者·····	(151)
第七章 要点·····	(153)

总结：管理者，自我革命！

一、相信开发·····	(156)
二、一个独立的开发规划·····	(157)
三、朋友与顾问·····	(158)
四、自我估价·····	(158)
五、健康问题·····	(159)

附录：管理者成长阶段考核表

第一篇 管理原理

广而言之，管理者就是管理职员的人员。而出于本书的目的，这里只限讨论关键的管理职位和拥有这类职位的管理者。

第一章 管理者

第一节 职位与任务

一、明晰自我角色

对于每个管理者来说，最基本的任务是对自身及其职位有一个详尽的了解；同时，能够通过这种了解来找出所要解决问题的实质和解决问题的方法。

在今天的社会里，技术和顾客以及职员的要求在不断地发生变化，高层管理者和管理部门成员要想直接抓住组织机构内各个部门的最关键的问题，已经变得非常困难。因此，管理者必须能够认清解决问题的可能性和找出独立解决问题的办法。他们必须动员起自己的职员、同事、上级以及组织机构之外的有关人员来共同努力，以实现预期的目标。

勿庸讳言，管理者必须在组织机构的政策和发展方向的指导下进行工作，但是，这并不意味着因为没有一个明确的政策就停止工作。当遇到一个很棘手的问题时，现代管理者必须在组织机构内部充分地进行调查，然后决定自己应该做什么，同时他也要按照自己所崇尚的信念去进行工作。

今天，大的组织机构在规模和地域范围上都呈扩张趋势，其活动内容也变得越来越名目繁多、日趋复杂，因此，高层管理者对下属管理人员派遣具体的任务已经显得较为困难。今天的管理者不仅仅是一个分支或部门的管理人员，他的角色已经足以充

当一个独立公司的经理。

管理者所需要的首当其冲的任务就是清晰地了解他自身的角色。

S先生就任一家负债累累的公司的经理，在很短的时间内，他就使公司站住了脚跟。为了挑选他能够使用的人，他用平均十五分钟的时间会见了该公司的七十余位管理人员，以了解他们对其所担负的工作内容的想法、他们所面临的问题以及他们所提出的解决问题的建议。

那些言词拙劣、表述不清、难以讲清他们自己说了些什么的人，那些说什么他们负责的部门没有什么特别的问题或者看上去根本不了解他们所面临的问题的人，那些过分强调管理阶层的问题而说出一大通问题的人，还有那些不准时来会见的人，统统都被认为是不合格而效率低下的人，立刻宣布为“不称职”。“称职”的只是那些清晰地表达了他们对所面临问题的看法，以及分析了他们所要采取的解决这些问题的步骤的人。

S先生说采用了八个人并把他们提升到了重要的岗位上，采用同一种方式他又一次会见了他们。他核准认可了他认为合适的并能在短时期内使公司重新获得生机的方案。

二、独立性与统一性

在竞选时，立法议员、州长或市长需在公众面前表述当选后将会做某些具体事项的许诺。在竞选中他们与对手进行针锋相对的角逐。如果竞选成功，他们就要实现自己的竞争许诺，他们成功与否都会在下一次竞选中得到反映。

管理者并不是以这种程序产生的。但如果从负责指导管理民众这一角度出发，他们的工作是极其相似的。公司所有者及其高

层管理者都意识到他们不仅在自己积极工作的同时应当做些什么，而且还应当计划决定组织机构未来的经营策略方针。分支或部门管理者的任务具有与之共同的特征。

如果一个管理者的职能仅仅局限于依靠上级的政策来完成自己的任务，那么根本不需要去雇佣那些受过教育并且有实际工作能力的人。

管理者必须比组织机构内的任何一个人人都了解他所分管的部门，以便能够选择最佳方案，使组织机构的职能得到积极充分的发挥；正是那些富有洞察问题能力的管理者才能依靠自己的主观能动性去解决问题。

为了决定在现实的职位上自己应当做些什么，管理者既应当考虑整个组织机构的需要，又应当考虑自己所管辖的部门内部需要解决的问题。管理者必须首先掌握整个组织机构的总体情况，才有可能进一步了解自己应当准确地做什么。同时，他还必须熟悉公司外部的各种情况对其部门可能产生的影响或者任何需要解决的问题。

这就是说，考虑到本部门 and 更大范围的组织机构的需要，管理者必须依靠自己去决定和实施他所负责的任何方案。管理者不能只是对上层管理者言听计从，也不能在指导思想上仅仅为了自己的部门利益而简单行事。

当一个组织机构的全部管理者都以这种方式去努力工作时，问题才会得以真正解决，从而使组织机构得到统一协调。只有在这种统一协调的条件下，整个组织机构才能对持续变化的环境作出及时的反映；只有这样，才能推动组织机构变化、发展和稳步向前迈进。

这就意味着独立性和统一性是现代组织机构不可缺少的观念。并且，只有组织机构的管理者才能使这两者同时得以实现。

管理者最本质的内容是发挥自己的独立性。当他根据自己所