1 管理者应具备的素质

需要全本请访问 www.ertongbook.com

1 管理者应发挥的作用

管理者要善于自我提高

管理者面临挑战

人、物、资金乃经营之三大要素。在以前的经济高速成长期，只要具备丰富、便宜的物质资源和一定的资金，便能保证企业的成本。而自从石油危机之后，对资源、能量等都有一定的限制，再加上国际剧烈的政治、经济环境变化的影响，日本逐渐进入了经济低迷发展时期。今后，日本由于受到有限物质资源的限制，要想只依靠物质资源和资金来发展企业几乎不太可能。因此，在新时期的企业要充分利用“无限的资源”——人的潜能。

在以前很多企业都是生产商品再还之于社会，从而完成其社会义务。但在生产商品的同时，它们也为社会培育了一批一批的人才。这些人才通过发挥其制造力、积极性，对社会做出了很大的贡献，而且他们也有很大的潜能有待挖掘。

由此看来，现在管理者也面临着艰巨的挑战。

由于经济环境的剧烈变化及企业成绩的不断下滑，以前的高压管理已越来越不适应时代要求了。现在的管理者应不断开拓自己的视野，提高解决问题的能力，要注意到下列问题：①工作风气是否出现问题；②工作的组织配合上是否出现问题；③部下是否具备相应的能力。同时，作为一个新时代的管理者，还应“最大限度地委以部下工作权限”、“尊重部下的自主性，发挥其创造力”、“积极开展对部下的指导训练，提高其基本知识技能及适应性”。

一个新时代的管理者不应把部下当作工作的工具来使用，而应将其当作一个“人”来对待，尊重其人格，使其成为自己的伙伴，充分发挥其潜力，并最终达到完成工作目标的目的。

管理者的作用

1. 达到目标的轴心作用

管理者应以总体方针为基础，具体协调、安排各部门的活动，从而完成预定目标。

2. 向上司的进言

管理者通常都和管理层联系紧密，其也是企业管理层中的一分子，所以要把握好企业的经营方向。

3. 战略性的管理方法

企业的目标应由具体的客观形势来决定。作为一个管理者，应对外部环境的变化有很强的敏感性，并制定出相应的目标，以促进企业的成长，进行战略性的管理。

4. 定型的管理工作

为了提高组织中各个不同部门的相互分工合作效率，管理者应协调好各部门的工作，充分发挥部下的潜力，使各部门朝着同一个目标努力。

5. 制定人才培养体制

人才乃企业之宝。管理者应考虑怎样才能提高部下的工作积极性，提高组织工作效率以及提高部下适应变化、解决问题的能力。



2 管理者是达到预定目标的中坚力量

制定目标,敦促行动

所谓“目标”，就是行动的指南、展望未来的意思。一个企业所定的目标要以促进企业发展、改革为基础，其目标就是工作人员所期待的，在一段时期内所应取得的成果。

德纳克曾说：“判断一个公司是优秀还是差劲，不在于其资本、技术或设备，而在于其是否制定出了切实可行的经营方针或计划。”在当今的严酷经营环境下，企业必须制定出相应的计划、目标、预先估计到可能出现的阻力，提高其竞争力和适应变化的能力，否则是很难生存、发展下去的。

1. 目标应视具体的客观形势而定

目标分相对目标和绝对目标。所谓相对目标，就是一种比较性的形式上的目标，它主要是在与同业界其它同行相比的基础下制定的。如果没有与之相比的对手，则其意义并不大。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

而绝对目标并不是在与同行相比的基础上制定的，它是把握自己命运的具有一定难度的目标，它要求不要轻易满足现有的成就，而是要不断总结经验教训，以求更大的发展。

在制定目标时，一定要把握住自己的经营状况及经营环境，根据“状况法则”制定目标，还要注意该目标是否能激起部下的积极性，使大家同心协力，共同朝着这一目标而努力奋斗。

2. 设定目标的原则

（1）让部下也参与制定目标的活动，使其价值得到全体工作人员的承认；

（2）目标应与组织目标、重点工程相关，能刺激各项工作及改革；

（3）目标应尽量具体，不宜太笼统、抽象。要明确规定“目标项目”、“目标价值”、“实现目标的期限”等各具体指标；

（4）目标应具有一定的实现难度，给人一种压力，以激发人的潜力；

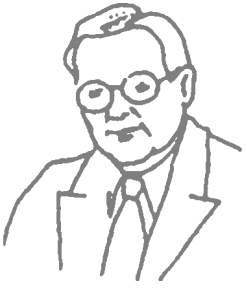
（5）同时还应制定好自我评估、业绩评估等相关的尺度

管理是一个组织的核心，它应以管理层的意志、方针为基本指导思想，具体协调各部门的活动，通过下面的监

督层、实施层来共同实现预定的目标。因此，作为一个组织核心的管理者，更应把握好自己的组织目标，起带头模范作用，从而激励全体部下，为实现工作目标而奋斗。

3. 制定的目标应有一定的价值及可行性

只要人们自己觉得为之奋斗的目标有很大的价值并有可行性，一般都会全力以赴。通过下面的例子便不难看出这点。在昭和58年（1983年）举行的福冈国际马拉松长跑运动会上，濑吉利彦取得2小时8分52秒的好成绩并一举夺魁。不过，就在这次运动会举行的三周之前，他由于小腿疼痛，曾在高岛平20公里长跑运动会上中途弃权退出比赛，之后经针灸治疗，10天之后就能坚持每天跑步20多公里，以备战福冈马拉松运动会。由此可见一个目标对人的意志、行动有着不可估量的影响和作用。



3 进行战略性的管理

制定战略要以企业的成长为最终目的

所谓战略，就是基本计划，它是目的与手段的体系。制定企业的战略计划时，要以基本计划为基础，着眼于大局，放眼于将来。制定战略时，主要应注意以下几点：①以长期性的计划、方针为中心；②以企业成长为最终目标，重点强调新的项目；③能最大限度地确保企业长期、稳定的利益。

而战术则是指实行（实施）计划，它是目标与方法的体系。在制定战术时，主要从局部着手，以短期利益为中心。在制定战术时应注意：①在长期计划的基础上，制定短期性的实施计划；②强调具体项目的实施以及确保各项工作的顺利进行；③能最大限度地获取短期性的较大利益。

中国的孙子兵法对战略与战术是这样描述的：以一克十战略；以十克一战术。

作战讲究战略、战术，即所谓的杠杆原理及石眼原理

的运用。在战略上，要善于杠杆原理以弱胜强，要着眼于大局、将来，抓住时机、克服困难，并最终取得胜利。

而在战术上，则要善于利用石眼原理。也就是说，不管多么坚固的石头都有其弱点——石眼。只要集中力量攻击石眼，它自然就会被打碎。这时就要求不要分散力量，而把有限的力量集中在一起，攻其致命弱点，当然也会取得胜利。

在永禄3年5月，今川义之意欲一统天下，率领4万大军进军上洛。而当时迎战今川义之的织田信长还只是一个27岁的青年，而且手下只有3000人马。但织田信长在桶狭间，利用天时地利袭击今川义之，并抓住其弱点，一举击败今川义之，从而为自己的霸业铺平了道路。由此可见，战略、战术的运用是何等的重要。

没有战略指导的企业不可能茁壮成长。在战略指导下，要“善于利用稍纵即逝的机会”、“不能错过良机”、“要有所取舍，发现新的机会”。而在日常管理中，还要有一定的战术技巧，一步一脚印，集中力量克服一个个具体的困难，并且要能对外界环境的变化有很强的敏感性，并做出一定的反应，采取相应的对策和提出相应解决问题的方案。

4 管理的对象

发挥管理的五大功能

在一个组织的各项活动中，经常要提到“管理”这一字眼，而实际上，很多管理者并没有充分意识到管理的重要性。究其原因，主要是因为他们并没有向较困难目标、计划提出挑战所致。

在向较困难的目标、计划挑战的过程中，管理者必须发挥一定的创造力、解决问题的能力以及统率力。这时，管理就显示出了其不可忽视的重要性。

在管理者进行管理的过程中，主要应发挥以下五大职能：

1. 计划（企划）功能

所谓计划，就是指为了达到该组织的预定目标，而具体规定各部门所应完成的各项任务，它是以将来的目标为基础的。也就是说，计划是管理者必须制定的一条纲领，它规定了各项具体方针，检查各个项目的可行性，制定具体的行动方案。

2. 组织功能

所谓组织功能，就是指具体给各组织成员分派任务、明确规定其权限以及各成员、各部门的相互关系。也就是说，一个组织要把握各部门的目的、任务，规定各部门的职务权限，并且作出一个组织结构图，以明确各部门的相互关系，同时还有人才的选拔和分配等问题。

3. 指令功能

指令功能是一个相当重要的管理功能，它能促使组织成员采取有效措施、行动来达到组织的预定目标，它是以计划、方针为基础，向组织成员发出具体的命令、指示，使每个人完成自己应尽的义务，并且充分理解下属的意愿，从而促使下属自愿地认真工作，以完成组织的最终目标。

4. 调整（协调）功能

一个组织的各个部门都是采取分工合作的方式来相互配合，但并不是说各个部门所完成任务的总和，就是该组织的总工作效率。随着各种内外环境的变化及其它因素的影响，管理者要不断协调各部门的关系，以使整个组织以最高效率正常运转。也就是说，管理者应与基本的组织方针保持一致，不断协调各部门的关系，与相关人员多进行交流，还应召开必要的会议，从而最终达到保证完成目标任务的目的。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

5. 统制功能

如果实际工作成绩与目标计划出现差距，管理者就应追究其原因，并采取相应的挽救措施，这是所谓的战术性统制。而且随着外界环境的变化，管理者还应不断地修改自己的计划，这是所谓的战略性统制。具体地说，统制功能包括以下几个方面：制定客观的标准、规格；弥补实际工作成绩与所定计划之间的差距（战术性统制）；随着外界环境的变化修改相应的计划（战略性统制）。



5 完善管理能力①

怎样对付工作中的不满分子

在工作中，有时会因为少数几个不满分子导致会议的混乱，妨碍工作的顺利开展，破坏组织各部门的合作关系，污染工作气氛。之所以会出现这种情况，主要有以下各方面的原因：

①上司对部下的要求过严，采取高压政策，滥用权力，不考虑部下的想法，从而导致下属的不满。②上司不管下属的工作动机，不与下属进行交流。由于上司不清楚下属的愿望，当然不能采取相应的措施，只是把部下当作工具使用，而不具有人情味，不信任下属，这当然会招致部下的不满。③部下的能力过低，对与工作相关的知识、技术掌握不够，从而经常出错或失败，受到上事的叱责，因而会对上司产生不满、抱怨。

上述情况所导致的结果，就是会出现与组织背道而驰的言论、行动，诽谤上司、破坏工作的顺利开展等。对于这些不满分子可以采取以下的方法来加以处理：

1. 首先应认真听取下属的不满及抱怨

不满就好比伤口化脓一样。化脓的伤口在切开把脓液挤出后，如果不涂药也不能完全痊愈。对于不满的处理也是一样，上司应让下属表达出其不满的原因，充分理解下属的立场，避免先入为主的态度，认真听取不满分子所提出改善问题的建议，否则是很难解决问题的。

2. 授予一定的任务

有的不满分子总是对计划的实施抱怨不止，这时如果给予其一定的任务，他们往往会废寝忘食地工作，出色地完成任务。所给予的额外任务就起了激发其工作欲望的作用，能够发挥其潜在的能量。

3. 委以研究课题

与不满分子充分交流，讨论组织（公司）的目的、方针、未来，使其做一些关于这些课题的研究，在组织中予以发表。这样，通过课题的研究可达到疏通交流的目的，并能提高其集体主义的观念。

4. 对下属有所期待

对不满分子的言论、行动，如果上司采取听之任之的态度，觉得下属反正不行，或采取高压政策，都不是解决问题的根本办法。这时应和下属进行充分的交流，给予一定的期望，并且要建立基本的信赖关系，这才是处理不满、怨言的根本办法。

6 完善管理能力②

对部下不听命令、报告也不及时的解决办法

在日常工作中，对命令、报告的处理往往不是很严格，有时甚至不了了之，对各种工作的失误及失职处理也不是太严格，其结果当然对工作没有任何好处。在某一家公司，他们为了打破这一格局，决定从严要求，并相应地采取了以下各项措施，结果取得了很大的成功。

首先，对于命令，不采取“明白了”、“让我考虑一下再说”等模棱两可的回答，而代之以明确的回答，比如“行”、“不行”等。

其次，对于工作的开展要求也很严格，“当天的工作一定要在当天完成”、“对于每项工作都规定了一定的期限”、“要适时地报告工作的经过、结果”。

如果下属不听命令，也应从以下几方面来找原因：①下属不理解命令的真实内容或不具有完成该项工作任务的能力；②所下命令与本人的应尽职责及任务没有关

系；③在完成该命令所要求的工作任务的过程中，会对自己及周围有所损害或产生不好的影响；④从一开始就觉得这一命令是不可能完成的；⑤上司无视下属的立场，采取高压、强制政策。

要想使部下能听从自己的命令，上司应特别注意以下几点：①在工作中不应总是一种上下关系，而应把下属看作是自己的合作伙伴，并相互建立一种互相信赖的关系。②在下达命令时，要选择合适的人选。工作的成败在很多时候都取决于执行该项工作的人，是否适合于做此工作。因此，在确定人选要任人唯贤，不应当存在派系观念或受情感因素的影响。③在下达命令时，应同时说明命令的根据、背景，让下属充分认识到其重要性及实现该任务的可行性，从而提高其工作积极性。④把命令的各项具体情况都作一个详尽的说明，减少下属对命令的反感。⑤明确实现任务的具体要求（比如各项指标、完成期限等）。⑥作为一个上司，不能认为下达了命令就万事大吉。在下达命令之后还有很多工作需要做，比如完成任务的经过及结果等，直到任务的圆满完成为止。

同时，为了使下属有更多的机会提出报告，上司还应注意下列问题：①不管对于什么报告，都应持欢迎的态度，而且还要感谢下属的劳动，可以说些表示谢意的话语，比如“辛苦了”、“谢谢”等。②利用例行报告会、工

作小会、早上小会等给下属提供机会，使其有机会提出自己的报告。如果管理者较忙，可在办公桌上准备好“联络便条”等。这样如果下属有什么事情要报告，便可以很方便地随时与上司联络并提出报告。



需要全本请访问 www.ertongbook.com