

<<管理者革命>>

图书基本信息

书名：<<管理者革命>>

13位ISBN编号：9787506018548

10位ISBN编号：7506018543

出版时间：2004-4

出版时间：东方出版社

作者：畠山芳雄

页数：172

译者：吕卫清

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<管理者革命>>

内容概要

在当今这个急剧变化的时代，企业、政府机关、学校、医院、社团等所有组织中的管理者都有必要重新检查自己，亲手对自己的意识及能力发起一场革命。

管理者在自己历任的各个职位上至少要留下一件能够成为该组织“永恒财产”的工作业绩。

为了达到这个目的，管理者首先必须搞好维持管理，然后动员下属、上级、同事以及外部有关人员实现改革。

此外，还必须努力创造一个相互信任、精诚团结、有吸引力的工作环境，使全员通过工作提高自我能力。

最后，管理者还要不断地进行自我革新，向更高的目标挑战。

本书不愧为推动日本经济腾飞的经典著作，不仅语言生动活泼，通俗易懂，具有启发性和可操作性，而且各章都备有自我检查，便于读者在阅读过程中随时发现并改正自己的不足，进而达到迅速提升自身水平的目的。

<<管理者革命>>

作者简介

畠山芳雄，日本当代首屈一指的管理大师，被誉为“东方德鲁克”，长期担任影响极大的日本能率协会(即管理协会)理事长、副会长等重要领导职务。

1924年生。

自大学毕业后，曾在政府机关、工厂及商社里任职。

1948年加入社团法人日本能率协会任营销顾问，作为干部教育专家，曾在多家企事业单位、公共团体等从事调查，咨询以及培训方面的工作。

专业为干部能力开发，经营调查。

现任社团法人日本能率协会特别顾问，股份公司日本能率协会管理中心董事顾问，股份公司日本能率协会综合研究所顾问。

他有关干部能力开发、企业经营的系列专著均引起轰动，影响波及欧美，成为畅销不衰的管理经典。其他重要著作有《这样的干部辞职吧》《员工革命》《经理该干什么》《干部的条件》等(均为日本能率协会出版)。

<<管理者革命>>

书籍目录

第一部 管理者的基本问题 第一章 管理者的本质 第二章 管理者的职能 “业务”与“人员”工作与人对下属的人生负责 人非工具 “维持”与“改革” 维持与改革 改善与改革 管理者矩阵 四项职能 管理者前进的阶段 小结 第二部 业务方面的各项问题 第一章 业务管理 上任过程 自我再开发的机会 新职位三条 任期目标及内部 体制的完善 工作管理 根据目标进行指导 标准化管理——经常性业务 促进改善 计划性管理——非经常性业务 审批 沟通 总体信息的彻底传达 指示·实施·汇报之循环 及时报忧 防止短路现象 联系速度 联系内容 创造环境 根据下属的情况进行分工 “跳起来摘桃子”的余地 创造环境的活动 工作条件不完善 内部障碍 能力不足 帮助与依赖心理 小结 第二章 业务改革 第三部 人员方面的各个问题 第一章 与上级、同事、外部的关系 第二章 人员管理 第三章 人员改革

<<管理者革命>>

章节摘录

书摘 人非工具 管理者活动中的业务方面和人员方面分别具有其各自的目的，管理者必须两手同时抓，并处理好两者的关系。

人不是工作的工具。

前面提到了S先生的例子，管理者为了工作上的方便把有经验的人固定在一个岗位上，其结果是断送了当事人的前程，牺牲了他的一生。

把人当做工具，这是不能容忍的。

另一方面，把组织的内部人员放在首位而牺牲工作的自私行为也是不能容忍的，这种行为终究会招致社会的不信任。

管理者必须选择两手抓这条路，而且这条路经常就在管理者的身边。

S先生上面的科长们不应该抵触他的调动，而应该放他走，给他机会，让他在未曾经历过的岗位上开发自己，失去S先生这个内行后科内出现的真空则应由科长亲自顶上，并由此努力培养后任。

管理者的举手之劳就能够有助于S先生及后任的能力开发。

没有内行就承担不起工作的责任，这样的人不具备当管理者的资格。

归根结底，工作方面的活动意味着通过劳动为客户及社会提供物美价廉的产品和服务；人员方面的活动是为组织内部的人员创造工作环境，使他们体会到劳动的价值，并提高自身的能力。

这两个方面的活动，管理者服务的对象不同，但都很重要，它们不仅是并存的，而且本来也是相互作用的。

工作方面如果取得了成果，集团内就会信心倍增，成功带来的喜悦感将会产生信任感和积极向上的风气。

另一方面，成员的能力提高后，工作也必将更上一层楼。

管理者必须了解这个机制并把自己所在的工作单位引向良性的发展循环。

“维持”与“改革” 维持与改革 管理者的活动从另外一个角度可以分为维持活动和改革活动。

这里所说的“维持”活动，总而言之是指日常的维护活动。

就业务方面而言，是指不出岔子或闪失，准确无误地管理、运作好本部门的日常活动；就人员方面而言，是指保持部门内部正常的人际关系，避免出现人才流失等现象。

相反，“改革”活动意味着用新的思路和方法大刀阔斧地改变业务及内部风气等，从而使业务发生巨变，促使集团发生质的飞跃。

维持活动以一定的思路及工作方法为前提，而改革活动意味着从根本上改变思路，获得新的素质。

审批的原则是当机立断。

不过，这并非意味着必须对所有的事情迅速做出“是”或者“不是”的明确答复，“暂缓处理”也是审批的结果之一。

暂缓处理事项，应该控制在最小限度之内，但是关系到人事以及人际关系的问题、或者一旦决定之后将产生深远影响的问题，要避免速办速决，必须经过深入讨论之后再决定。

原因在于，与人有关的问题，一旦做出不妥当的决定，则很可能难以挽回，从而对今后产生不利影响，甚至会束缚住自己的手脚。

总之，一旦决定则“很难挽回”的问题，应该暂时搁置起来，慎重考虑之后再做出决定。

对可以挽回的决定，则应该以快为重。

当然，管理者决定之后又变卦的情况不宜过多，否则会影响到下属对自己的看法。

不看内容就盖章的做法是行不通的。

眼看文件越堆越多，管理者有时会盲目做出决定，事后又后悔不迭。

审批快但不疏漏重要的东西，这才是管理者应有的审批方法。

这种驾轻就熟的本领是经历了重复多次的审批之后练就的。

审批并没有固定的模式可循，但总而言之，因不仔细看内容就盖章而产生的重大失误是提高审批能力必须付出的代价。

<<管理者革命>>

不仅审批如此。

管理者处理工作的速度与正确性，也存在着相当大的个人差别，管理者的效率也因此而定。这种能力，年轻时处理过大量工作的人往往技高一筹，从这一点来讲，年轻人或者年轻的管理者必须有意识地去承担大量的工作。

沟通 总体信息的彻底传达 创造部门内外广泛的信息交流，保持充分沟通的状态是业务管理上最基础的工作。

将公司总体及其他有关部门的信息彻底传达到部门内部，其必要性自不待言。

在干部会议等场合得到的总体信息，管理者不仅要在部门内部召开例会逐一认真、准确地传达给下属，还必须充分阐述其含义及背景，这一点也很重要。

由听到传达的人继续向下传达时，管理者必须核实他是如何传达的，并进行必要的指导。

准确传达到缺席及不在场的人员是很重要的一点，因此除了口头传达之外，很多情况下还必须通过传阅等制度来补充。

指示·实施·汇报之循环 管理者安排的工作，下属必须在管理者催问之前主动汇报，而根本不需要管理者催问。

管理者要教育所有下属都做到这一点。

工作的模型之一，是由某个人向另一个人指示工作，再由接到指示的人去实施。

其中很重要的一点是，虽然接到指示的人把事情做完了，但这并不意味着工作已经结束。

只有将实施的结果向指示人汇报之后，才完成了工作循环。

工作条件不完善 管理者必须创造的环境，大致可以分为以下几项： 其一是，下属因条件不完善难以开展工作时，管理者必须排除这个障碍。

在工厂等地方，噪音超过了常人的忍耐限度、温度过高、灯光昏暗等工作条件恶劣，导致人员极度疲劳，牢骚满腹，怨言不断。

在办事处等地方，也有同样的情况。

在销售等部门中，因缺乏必要的办公设备而难以开展工作等也属于此情况。

当然，创造工作条件要适度，没有必要超出常规。

创造便于开展工作的环境固然重要，可是经费毕竟有限。

但是，管理者一定要密切关注下属是否会对这些问题产生抱怨，而且务必要抢在下属口出怨言之前采取必要的措施。

原则上，管理者必须亲自关注下属的工作环境，在下属发牢骚之前采取必要的手段。

标准是下属对工作条件没有怨言。

如果听到了下属的抱怨，管理者必须逐一迅速处理和解决，解决不了时一定要解释理由，总之要给下属一个可以接受的说法。

需要创造环境的第二个方面是排除源于其他部门的工作障碍。

例如，在生产部门，由于别的部门在处理前一道工序时不合格，导致本部门员工操作异常困难。

这种情况下，管理者必须找负责前一工序的管理者交涉，请他改变这种状况，从而便于本工序的操作。

行政等部门也有很多类似情况。

财务部门或者计算机部门，当其他各部门迟迟不送来有关单据，而使业务处理陷入混乱时，该部门的管理者必须去有关部门做工作，消除产生这种情况的原因。

此外，在信息或联络方面也经常发生同样的事情，由于其他部门联络工作做得不到位，而导致实施者左右为难时，管理者必须去交涉并使之恢复正常。

某个下属在工作过程中，因为与其他相关部门意见相左，而无法进一步开展工作时，管理者的职责是与对方部门的领导进行交流，取得理解，让下属可以无拘无束地工作。

在这种情况下，管理者本身的说服能力是关键。

其他部门的领导虽然同为管理者，彼此是工作上的伙伴，但作为各部门的负责人，立场各有不同，必须考虑本部门的利益。

因此，“与其他部门交涉”时，自私自利地只为本部门打算当然是行不通的，必须从有利于公司的角

<<管理者革命>>

度考虑问题。

同意过程 在争取上级同意自己改革设想的过程中，一个理所当然应该考虑的问题是该设想的内容是否正确。

在形成设想的整个过程中，管理者必须随时与上级商量，让上级和自己共同开展工作。

如果是战略推进，往往必须由上级负责疏通其他部门的领导，或者在会议等场合发言或者提出推动方案。

上级不能把设想视为下属托付给自己的东西，而必须把它当作是自己的“所有物”，亲自推动。

管理者必须团结大家一起来推动设想。

上级不积极支持的设想，不可能取得成功。

这样的业务改革很危险，在实施阶段，一旦碰到障碍，就会瓦解。

在实施阶段得到上级的支持具有极其重要的意义。

如果上级在公司里缺乏影响力，管理者则一定要慎重考虑如何推动对公司影响很大的改革。

得到上级同意之后，管理者必须与上级商量推动改革的方式，斟酌是否需要在组织结构上做些安排，如设立委员会或者项目小组等，认真思考可能阻碍改革取得成功的因素以及谁是关键人物等。

疏通及营造氛围 战略推进，不同于仅限于本部门内部的革新，管理者必须在整个公司范围内进行疏通，营造改革的氛围。

其他部门的疏通工作，可以分为两个阶段来考虑。

前一个阶段是把核心成员组织起来，后一个阶段是疏通一般人员。

“核心成员”指的是少数赞成并共同推动改革的其他部门的管理者。

管理者必须从设想阶段就与他们取得联系，商量并倾听其意见，重要的设想争取在说服阶段以前就取得其同意。

越是重大的改革，核心成员就越重要。

在后一个阶段，管理者以“核心成员”为轴心，对将受到改革影响的人说明情况，取得其理解。

避免被人误以为是计谋，促使其公正无偏地推动改革。

抓住关键人物。

找准关系到改革成败的决定性人物，耐心说服，争取得到他们的理解与积极赞成。

如果他们可能会强烈反对，则尤其要慎重并有步骤地向他们全盘说明自己的想法及方法。

趁这个机会，管理者还可以了解到组织内需要怎样的程序、手续及行动方式。

根据了解到的信息，管理者有时会觉得必须设定比自己当初预想的更长的时间跨度，有时则相反。

在正式公布改革设想之前或之后，管理者必须就自己企图进行的改革在组织内部营造新的气氛。

这很重要，需要多下工夫。

新思路形成之初，为了引起高层领导的关注，常用的一个办法是请外面的专家或权威人士来作报告，这么做对正式公布后营造气氛也很有帮助。

.....

<<管理者革命>>

媒体关注与评论

前言 在这里,我想提出一个建议: 如今供职于企业、政府机关、学校、医院和团体等所有社会组织中的部长、科长等管理者应该重新检查自己,亲手对自己的意识及能力发起一场革命。

其主要方向如下: (1)一个职位一件工作 管理者要在自己历任的每一个职位上切实留下至少一件能够成为该组织“永恒财产”的工作业绩。

(2)重视人员方面 管理者的职能可以分为“业务方面”的活动和“人员方面”的活动。前者指提高工作业绩;后者指激励、培养下属等。

“人员方面”,其成果难以定量掌握。

一般而言,管理者必须对这方面的各个问题倾注更多的努力。

(3)从“维持”走向“改革” 管理者的职能还可以分为“维持活动”和“改革活动”。前者指循规蹈矩、准确无误地管理好日常业务,保障内部正常的人际关系及士气。后者指根据新的思路及方法变革业务及风气,从而使业务和集团素质发生巨变。

.....

<<管理者革命>>

编辑推荐

在这里，我想提出一个建议：如今供职于企业、政府机关、学校、医院和团体等所有社会组织中的部长、科长等管理者应该重新检查自己，亲手对自己的意识及能力发起一场革命。

其主要方向如下：（1）一个职位一件工作 管理者要在自己历任的每一个职位上切实留下至少一件能够成为该组织“永恒财产”的工作业绩。

（2）重视人员方面 管理者的职能可以分为“业务方面”的活动和“人员方面”的活动。前者指提高工作业绩；后者指激励、培养下属等。

“人员方面”，其成果难以定量掌握。

一般而言，管理者必须对这方面的各个问题倾注更多的努力。

（3）从“维持”走向“改革” 管理者的职能还可以分为“维持活动”和“改革活动”。前者指循规蹈矩、准确无误地管理好日常业务，保障内部正常的人际关系及士气。后者指根据新的思路及方法变革业务及风气，从而使业务和集团素质发生巨变。

管理者首先必须搞好维持活动，然后再完成某些改革。

（4）阶段性提高 基于上述观点，管理者的前进过程可以分为维持不周、维持管理、被动改革和主动改革四个阶段。

管理者必须准确地自我评价现在处于哪一个阶段，逐个阶段地稳步上升。

（5）自我革新 管理者要不断地向更高的目标挑战，开拓新境界，同时在工作之外也要有自我提高的计划，而不应该随着年龄的增长而固步自封。

本书是在1981年版的基础之上，考虑到之后的条件变化改订而成的。

旧版承蒙众多读者厚爱，不胜荣幸。

管理者应具有素质随时代的环境而变。

身处变化之中的当代管理者必须用“业务”与“人员”、“维持”与“改革”的矩阵来把握自己的任务，并努力提高这些方面。

在经营环境日益错综复杂、困难越来越多的今天，如果本书能够对各位读者有所裨益，将是我最大的欣慰。

<<管理者革命>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>