

<<图解领导能力>>

图书基本信息

书名：<<图解领导能力>>

13位ISBN编号：9787806760819

10位ISBN编号：7806760814

出版时间：2002-1

出版时间：文汇出版社

作者：新将命

页数：181

字数：120000

译者：胡青心

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>

## <<图解领导能力>>

### 内容概要

没有哪个时代像现在这样需要“领导能力”。

这种现象是由两大原因造成的。

第一是因剧变的“时代背景”即将越来越是难以把握，就越需要领导能力。

第二是“个人层面的背景。”

”现在，尤其是年青一代，开始出现了“主张个性”的萌芽，并试图摆脱过去统一的模式。

值此新时代，需要何种领导及能力？

作者汇总了自己三十几年的实际经营经验，以理论与实践进行了分析和阐述。

## <<图解领导能力>>

### 作者简介

新将命（日）1936年生于东京，1959年早稻田大学毕业。

1959-1969年在壳牌石油公司负责营销、企划等工作。

1969-1978年在日本可口可乐公司相继担任口牌管理、市场开发部部长等职务，其中有两年半在可口可乐美国公司工作，负责营销。

1978-1990年在庄臣父子公司相继担任顾客业务部常务董事、专任董事，于1982年就任董事长兼总经理。

1990年3月任期结束退出公司，于5月设立国际商务智囊公司。

1995年就任日本飞利浦董事长兼副总经理。

著作有《图解全面质量管理》、《成功地使公司发展的经理》等。

## &lt;&lt;图解领导能力&gt;&gt;

## 书籍目录

第一章 优秀企业的条件 1. 面向21世纪的优秀企业的条件 2. 实现持续繁荣的条件 (SPEC) 3. 实现持续繁荣的条件 (SPEC) 4. 优秀企业的根本原因 (SP) 5. 优秀企业的根本原因 (SP) 6. 优秀企业的根本原因 (SP) 7. 优秀企业的根本原因 (SP) 8. 优秀企业的根本原因 (SP) 9. 面向21世纪经营的关键词 10. 面向21世纪经营的关键词 COLUMN1 / 领导的履历表

第二章 当代理想的领导形象 1. 今后公司职员的六种选择 2. 今后公司职员的六种选择 3. 理想的领导形象 4. 领导是否有标准模式 5. 领导可以造就的吗 6. 指导者与管理者的不同点 COLUMN2 / 工薪者与商务人员

第三章 领导能力的基础是什么 1. 人才是最重要的经营资源 2. 三种类型人才 3. 领导的3K (权力) 4. 领导的3K (成果) 5. 领导的3K 6. 怎样才能当领导 COLUMN3

逆境中奋斗

第四章 如何形成领导的权威 1. 作为附加值的权威 2. 权威的三要素 (有效的专业能力) 3. 权威的三要素 (经营管理能力) 4. 权威的三要素 (经营管理能力) 业务的管理 (PDC+3C) 5. 权威的三要素 (经营管理能力) 业务的管理 (PDC+3C) 6. 权威的三要素 (经营管理能力) 人员的管理 (VD+ODA) 7. 权威的三要素 (经营管理能力) 人员的管理 (VD+ODA) .....第五章 领导的人品第六章 抓住人心、打动人心第七章 领导如何对待上司第八章 领导技术第九章 领导的交涉技巧第十章 学习如何提高领导能力

## &lt;&lt;图解领导能力&gt;&gt;

## 章节摘录

什么样的企业才是优秀企业，这是一个根本问题。

当然各个公司情况不一样，不但历史不同，销售的商品（或服务）也不同。

如果无视大量的可变因素，把每个企业都套用共同的框框来作评价的话，虽然在某种程度上还可以作为参考，但要进一步深入下去，就可能陷入单纯为了，评价而评价的虚空状态。

但是，如果一定要我下一个定义的话，我会干脆地说，“所谓的优秀企业，就是持久地对‘有关人员’（STAKE HOLDER）尽责的企业”。

这里“STAKE HOLDER”就是指与公司的成长与发展有直接或间接利害关系的所有有关人员。

首先就是指眼前的“公司员工”。

公司如果倒闭的话，他们的生活就没有着落。

再往前看，还有“消费者”、“用户”和“客户”。

这些“有关人员”欲离开公司时，意味着公司没落的开始。

在顾客与公司之间，还有协作企业、批发商、银行、广告代理商等。

公司需要对这些所有的“有关人员”负起“持久”的责任来。

根据《日经新闻》在几年前作的一项调查，说企业的平均寿命是30年。

虽然与人（男性76岁、女性83岁）的寿命相比，企业寿命只有一半不到，但公司只要有得力的措施，就可以把寿命延长到100年、200年。

对于公司来讲，倒闭即意味着死亡，倒闭就会对所有“有关人员”带来很大的麻烦。

因此，真正的优秀企业的经营，必须保持持续的繁荣。

希望再细心领会一下“所谓的优秀企业，就是对所有有关人员持久尽责的企业”这句话，站在企业领导的立场上来塑造优秀企业。

人总是可以分成两种相对的类型。

比如：一种是喜欢思考的，一种是不喜欢思考的；有人明朗，有人晦涩；有人乐观，有人悲观；有人是肯定派，有人是否定派；有人是积极的，有人是消极的；有的是成功者，有的是失败者等等，看起来很有趣。

我再进一步，把公司职员分成六种类型来考虑。

对生活在公司职员世界里的人来讲，有六种能够考虑的选择。

（参照图）先从“辞职”组开始说吧。

要选择“跳槽”的人，需要看一下冷酷的统计数字，即跳过一次槽的人的终身的工资，只及在一个公司做到退休的人的75%。

另外，过了一段时间后，对“跳槽者”作事后评价时，只有16%的人认为“跳槽更有利”，对这个现实情况也应该预先了解到。

跳槽很简单，但跳槽以后能成功就不是那么容易的了。

对于像那样的向“独立”作挑战的人，应该看到，脱离了“上班族”，自己开始事业的人，至少短期之中，其工资会落到只有公司上班时代的30%左右。

所以应该充分理解了这令人震惊的数字意味着什么，才能迈出这一步。

要实现“成功地独立”，需要能够独立的资格和条件。

那么像那样的“继承家业”的少数派，头脑中应该经常记住古训“倾家荡产，不出三代”，用以自戒。

至于“出于蓝而胜于蓝”的，倒属于例外。

以上是“辞职”组的概括。

三种情况无论选哪种，都不是那么乐观。

这并不是给独立精神和打破现状的精神泼冷水，只是想强调一下，换个工作环境并取得成功，是需要相应的准备、资格和条件的。

两大选择中选择“留任”组的人又怎么了呢？选择“做追随者”的人（或甘于做这样的人），占有所有公司职员的90%以上。

## &lt;&lt;图解领导能力&gt;&gt;

而且这90%还能分成两组。

由于没有什么值得一提的能力，同时也没有明显的晋升欲望和竞争意识，既不会受到周围的防备，也不会给人添麻烦。

于是，既无大过也无大功，倒也平安无事地做到退休。

从某种意义上讲，他们是幸运的人。

这也是一种活法，本来就不打算被指责或否定。

但是，在经济的“低增长”已成“常规增长”的时代，在合理化经营以及试图缩小规模的经营方针中，这些追随者首先中签被列入调整人员和下岗之中。

无论愿意还是不愿意，等待你的命运就是被请回家，今天不知道明天，非常脆弱与无奈。

现在，公司职员每10人中有6人表明担心“明天的自己”。

这样一想，在越来越严峻的经营环境中，从消极的意义上讲，为了保住自己的工作和地位，从积极的意义上讲，为了谋求人的欲望中的最高层次“自我实现”，摆在面前的只有成为那样的“专家”，和那样的“领导”这两条路了，他只有这两条路，才是今后公司职员积极地实现自我的捷径。

贯穿着这本书的主题，归根结底就是两点：即选择“当领导”的人的观念，和提供具体的、现实的专门知识。

如果自己已经具备了“当领导”的条件，那么，即使选择、  
、  
的任何一条道路，都应该能够获得成功。

相反，现在满足于追随者的能力和立场的人，冒冒失失地跳槽和独立，将会一无所获。

我只是在这儿提醒一下。

有句话说“优秀运动员未必能当优秀教练”，这句话反过来也一样，优秀教练本身也不一定是优秀运动员，交响乐团的优秀指挥未必是位优秀演奏员。

作为一流的企业领导的条件，一定需要前面提到过的有效的专业能力。

首先是会工作的人，一位军事家说过，先是自己做，告诉别人怎么做，然后让人做，别人做完要表扬，否则很难调动人。

作为领导，就是希望能够“先是自己做”的人。

在某个公司里，有个搞技术出身的干部升到了总经理的职位。

这个人在技术方面，即有效的专业能力方面，有着卓越的实力和成果，但是，一旦当了总经理，再看一下公司的情况，这个公司的员工的劳动积极性下降，最后导致经营亏损。

这是因为他缺乏上层领导必需的第二个条件，即“经营管理能力”。

经营管理能力的内容以及如何开发的问题，后面再叙述，在这里想从“有效的专业能力”这一观点来归纳“经营管理能力”的效用。

第一，有效的专业能力，是指营业、制造、人事等特指的能力，与此相对应，经营管理能力是具有普遍性的、能用于所有工作范围以及专业领域的、通用的必要能力。

从总经理到一般员工，虽然程度和一些小节不同，但这是所有人都需要的能力，并不是只有老板和管理人员才需要的能力。

第二，无论怎么样的专业能力，只有和正确的经营管理能力联合起来运作，才会取得很好的效果和很高的效率，才能提高生产率，对于组织的贡献才会最大化。

相反，没有经营管理能力支撑的专业能力，只要——有过失，最终就可能成为专制的、低效的手艺人水平。

第三，无论专业能力也好，经营管理能力也好，都是技艺都是才能，但这两者是性质不同的两种能力。

正因为是不同的能力，就需要在开发能力时意识到不同。

所谓的三识，就是“知识”、“见识”、“胆识”这三个“识”。

当上领导的人，希望具有其中的“胆识”。

三识中的“知识”，谁都知道是什么意思。

简单地讲，就是拥有信息和数据。

## &lt;&lt;图解领导能力&gt;&gt;

“见识”就是在知识的基础上，作为附加值，再加上POV（POINT OF VIEW = 自己的见解）形成的。再进一步讲到“胆识”，这是在见识的基础上，再加上决策能力和实践能力形成的。

如果只停留在“知识”这个层面的话，那只不过是个“智多星”。电视里的智力竞赛之类得分高的人，基本上可以说他们具有这样的能力。有“见识”的人，指的是评论家、评说员以及学者等。是那些东西懂得不少，但光会作虚无缥缈论述的人。

在企业中发挥领导能力、做一番大事业的人，必须具有“胆识”。因为企业领导与评说员、评论家、学者不同，企业领导必须是作出成果的人。因此，光是知道多少还不够，或者光会说几句也解决不了问题。没有“判断”、“决断”、“断行”这三断，什么事也做不成。我把这三个“断”称为“培养胆识的三断”。

要做到“三断”，就需要“判断能力”这样的智力，在此基础上，还需要“决断能力”、“断行能力”这样的魄力。

因为在数据以及信息并不充分的基础上要做出决策的话，就需要冒“已知风险”的勇气。

《徒然草》（第96段）里有这么一段话：“当你在想到底是做好呢，还是不做好的时候，往往说明这件事不做更好。”

“现在的企业处于不断变化的环境中，依个人之见，有时“不做”往往是个合适的选择。”

优秀的领导是能对对方施加影响力、打动对方人心的人，为此就必须是一个出色的交涉者。国际关系论的权威J·索亚和H·吉科对“交涉”作了如下定义：“所谓的交涉，就是为了规定交涉当事人将来行动而取得双方同意的一个过程，或者是为了缔结契约，当事人之间的和睦的、相互的合作过程。”

意大利人外交官丹尼尔·瓦雷下了一个更像外交官的定义：“所谓的交涉，就是巧妙地把对方引入你的想法的一种技术。”

“其他有关交涉的定义还有许多。”

我的看法更简单：“所谓的交涉，就是对话以后，达到了双方都感到满意的一个共同点。”

“它不应该是对立或WIN·LOSE（胜负），而应该是“两立”，是以WIN·WIN（双赢）为前提的。”

经营能够获得成功的最基本的一点，就是让顾客满意，如果用同样的视点来看的话，交涉成功的根源应该是让交涉对方满意。

怎样才能使交涉对方满意呢？首先就要考虑几种能让对方接受、可能使对方满意的方案，才开始与对方交涉。

交涉的时候，双方应该都有各自的目标，而且双方大多都持有各自不同的价值观。

但是，双方的目标未必就没有妥协的余地，双方未必处于100%的对立关系。

所以只要双方的要求能够吻合的话，就应该有可能得到双方都能接受的WIN·WIN（双赢）结果。

正因为这样，就需要把对方看做伙伴关系，应该认为有可能和对方进行谈判。

从这层意思上说，可以认为交涉就是一项与对方（伙伴）的共同作业。

……

## <<图解领导能力>>

### 编辑推荐

《图解领导能力》是作者根据三十几年的实际经营经验汇总的"经验性的、实践性的企业领导理论"。本书不同于其它同类书的主要特点，在于理论与实践并重，书中有意识地避免过分强调理论，既叙述企业领导能力的概念，又介绍了现场实践中极为具体的操作。



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>