

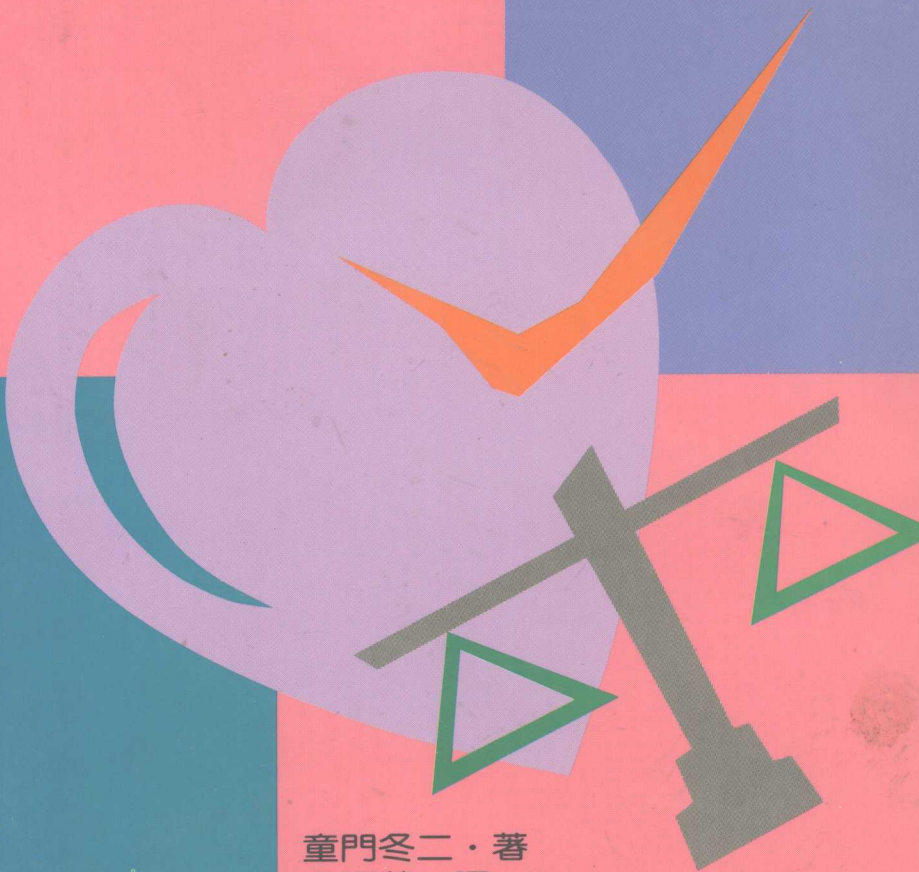
流 汗 播 種 · 歡 呼 收 割

B016

稻田叢書

做人處事與組織領導的二十大原則

「情」的管理與 「理」的管理



童門冬二・著
曾煥華・譯

情的管理與理的管理 / 童門冬二著；曾煥華譯
-- 第一版. -- 臺北縣永和市：稻田，民
81
面；公分. -- (稻田叢書；16)
譯自：情の管理・理の管理
ISBN 957-8517-26-2(平裝)

1. 企業管理

494

81001656

稻田叢書016

情的管理與理的管理

作 者／童門冬二

譯 者／曾煥華

發行人／孫鈴珠

出 版／稻田出版有限公司

登記證／局版臺業字第5339號

地 址／台北縣永和市永安街4巷8號一樓

電 話／(02)9262805 (FAX) (02)9249942

郵 撥／1348126-8 稻田出版社

印 刷／松霖彩色印刷股份有限公司

地 址／台北縣中和市連城路222巷2弄3號

出版日期／民國81年4月 第一版第一刷

定 價／110元

版權所有・不准翻印

流 汗 播 種 · 歡 呼 收 割

稻田叢書

B 0 1 6

情的管理與理的管理

童門冬二／著
曾煥華／譯

目錄

序 章 別忘了管理的基本原則	五
(一) 有人情味的領導者之基本條件	8
(二) 培養部屬的二十大原則	15
第一章 「重視國情」的管理學——若缺乏溫暖即無法領導部屬	二一
(一) 「熱誠」的率先示範學	22
(二) 「有體貼心」的理智行動學	34
(三) 「落伍份子」的意識革命法	40
(四) 「柔軟地接近」——掌握衆人之秘訣	46
第二章 「重視理智」的管理學——你可以提高部屬的能力至什麼程度?	六三
(一) 「智將」的存在証明法	64
(二) 如何培養「有智慧的精明集團」?	75

(三)「智者」的器量學——87

(四)「才俊」的能力增強法——99

第三章 利用「一體感(共鳴)」的管理學——組織的活用從那裡來?……一三

(一)兼顧理智及感情的指揮法——114

(二)團結一致就可以克服蕭條——127

(三)藉幽默感使工作場可變得愉快——141

(四)培養容讓別人的雅量——150

作者簡介

童門冬二，本名太田久行，一九二七年出生於東京。

第43屆芥川文學獎候補，以組織與人的問題為追求的主題，特從歷史中尋找可以適用於現代的素材。曾經服務於東京都廳，歷任課長、部長、廣報室（相當於文宣室）長、企劃調整局長、政策室長等後退休。

著作：「關於經營革命之始祖——上杉鷹山的研究」、「統率者的理論」、「培養人才的管理學」、「江戸時代的管理者」、「西鄉隆盛」、「向織田信長學習」、「武田信玄」、「新撰組」等。

序
章

別忘了管理的基本原則

(一) 有人情味的領導者之基本條件

◇不可光憑理智或偏於感情

「光憑理智就顯得不夠圓滑，若偏於感情又難免被情擺佈而不能自拔；若固執己見就變成死板。總之，處世的確很難。」

若覺得這裡不好住，就想搬到容易居住的地方。一旦領悟了不論搬到那裡都不住好時，就會產生詩與畫。

創造社會的，既不是神也不是鬼，是近鄰的一些普通的人。如果說普通的人組成的社會不好住，恐怕也沒有地方可搬了。假定有，那麼只好到沒有人住的地方。但是，那種地方恐怕比人間更難住了……。」

如果想一想，就會覺得日本文豪夏目漱石所著「草枕」開頭的這段名文可以適用於任何世界。它也適用於組織或組織裡的人的管理。又，那管理也可以分成「依理智管理」與「依感情管理」兩面來考慮！換言之，它巧妙地說中了，如果光憑理智管理就容易起

磨擦，但是如果在管理時偏於感情即會被情所困惑。組織及人事的管理有依理智管理與依感情管理的一體兩面，的確不簡單。當然，如果只重視其一方，則組織很難營運得順利。不過，也不是適當組合理智與感情就好了，因為有對方存在，它的技巧 (Know-how) 很難。

如漱石的文章所說，「世界總是不好住。」文中的社會，或許可以換成組織——大家工作的場所。工作場所是典型的社會，是由人創造的。既然它是由人創造的，故必然出現各種想法，無法用一樣的管理方法統括。

這也就如漱石所說：「如果說普通的人組成的社會不好住，恐怕也沒有地方可搬了。假定有，那麼只好搬到沒有人住的地方。但是，那種地方恐怕比人間更難住。」

如果把「社會」這句話換成「工作場所」，那麼創造它的就是公司的職員。如果職員想在那公司領薪水，透過工作感覺生存的意義，在那組織過幾乎一生，那就不便從那裡逃出。因此，不論怎麼想逃離那裡，也應該反過來沈靜地落腳在那裡，大家一起思考怎樣改善那裡的工作環境。

尤其被稱為上司的人，應該在組織及人事的管理上適當地運用理智與感情，使工作

場所變成廣場，或使員工產生充滿生氣的市民精神（消費者精神），讓工作場所成為經常流著新水的清冽河川，而不是淤水的沼澤或池塘。

◇怎樣抓住年輕職員的心理？

「人為什麼工作？」——這是人類永遠的課題，這當然與「人為什麼生存？」的課題有關。

就「人為什麼工作」這問題來說，據說工作的人具有下列五種願望：

一、既然工作，當然希望能得到關於取得足以養活自己及家族之工資的保障。——維持生活的慾望。

二、但是，如果只能維持生活五天或幾天就麻煩了，故希望能得到這方面的長期保障。——使生活安定的慾望。

三、工作的人有他們固有的問題，並且無法獨自解決那些問題。因此，會找伙伴組織團體以提出其要求或致力於其實現。——集團化的慾望。

一般認為上列三種願望為工作的人共同的慾望，而過去的經營者或勞工也以此為軸

展開勞資雙方的合作，並且滿足了此慾望至相當的程度。但是，勞工的慾望不止於此，工作的人另有工作者本身的慾望，那就是——

四、希望自己在組織內其人格可以被尊重，不希望資方藉組織的力量抑壓勞工的人格，或予以差別待遇或疏遠。——要求尊重人性（人格）的慾望。

五、可以做自己想做的事，並且，可以透過工作獲得別人正當的評價，而自己也能同意那個評價。——想表現自己的慾望。

在因電腦或電子科學發達而「對於人性的侵犯」一再被爭論的現在，今後在人的管理上尤須考慮第四、第五兩項。新的組織管理、人事管理，須以如何滿足「要求組織尊重人性的慾望」及「想表現自己的慾望」為重點。

即是，不應該把工作的人當做只是希望得到工資的經濟人，應該當做各具有希望被尊重人性及表現自己之慾望的存在，否則無法實施可以讓工作的人們滿足的管理。

但是，雖說如此，這五種慾望的實況相當複雜，不是只高呼一些美辭麗句或口號就夠的。

例如就如何應付年輕人來說，很多人認為強調價值的多元化及標榜多樣生活方式的

年輕人，在工作場所也有下列缺點：

◎往往只主張權利而不盡義務。

◎注重外表或「定型」的工作，不喜歡樸素而踏實的基本作業。

◎喜歡自己套用既成的想法，覺得費心思索很辛苦。

最麻煩的是「若在別人面前被要求嚴格一點，即認為自己的人格完全被否定。」這是相當多的年輕人共同的毛病。如果要求得嚴一點，則被指摘的人會引起下列現象：

◎變得很消沈。

◎繼續採取反抗的態度。

◎從此不願聽別人的任何話，把自己完全孤立起來。

這使管理者相當難以應付而感到煩惱，甚至有些管理者因而困憊至極點，自己反變成神經衰弱。

據說，年輕人的此種通病起因於——

◎高學歷（但是不一定能力強）

◎過分保護

尤其過去（有時在出了社會後，也就是在現在的工作場所也仍然如此）受到過分保護的影響很大。

雖然如此，他們卻常在追求「心」，他們恰如其份的有一顆可愛的心，却因心呈複層構造而無法表現得很好。這不應視為一種撒嬌，而放縱不管。事實上，其中一個原因在於管理者的方面。

藉過分保護取得高學歷的年輕人，一般來說「聰明却意志不堅強」。當然自立心強的年輕人也不少，但是在此暫且把這種人除外。

那麼，被管理者方面視為「精神力脆弱」成「嬌縱」的年輕人，對於管理者的看法如何？

- ◎他們是一元性價值主義的信徒。
- ◎他們認為夢有「絕對」的存在。（年輕人認為世上沒有「絕對」這個事。）
- ◎他們強制別人接受自己的想法。
- ◎用於判斷、評價別人的尺度過於明顯。
- ◎把對於人物或事物的好惡表現得很激烈。

◎過於強調非「是」即「非」。

相對於被視為「聰明却意志不堅強」的年輕人，管理者階層或許是「意志堅強却不聰明」吧！所謂不聰明，指無法從各方面考慮事情；這是現在位於管理職的年齡層受過自主、自立的訓練使然的。

或許可以說，他們是在「少保護」的情況下長大的。父母或前輩都告訴他們：「自己的事應該自己處理」，事實上他們也自己處理了。因此，他們不喜歡樣樣都說些不爭氣的話，與別人商量、依賴別人的年輕人。

他們常說：

「連那種事也不會自己處理麼？」

「有些事得自己處理呀！」

顯然的，在這種話的背後有「我們過去做過那些事，你們不可能做不到」的想法，這就是「過分保護」與「少保護」的對立。或許這就是所謂的「代溝」，而它也是部屬與管理者很難相處好的原因之一。

(二) 培養部屬的二十大原則

◇新的管理者像

那麼，依理智管理、依感情管理到底是什麼？本來，管理之目的可以粗略分成下列二項：

一、達成組織之目的。

二、在其過程，該參與的人覺得生存有意義。

因此，過於偏重只是提高效率的管理，已經陳舊了。像卓別林的「Modern Times」，那種管理，等於監獄裡所採用的管理。

從一九八〇年代至二十一世紀的新管理者須為「可以抽出並組織每位部屬之能力的人」。想靠強制的手段使部屬聽從你的作風，已經不通用了。新時代的管理者所需要的是可以把部屬所具有之能力抽出來的吸引力，決不能強迫部屬接受你的觀念或作風。

就此種意義來說，不可只重視管理，更應該重視如何培養部屬。我們常以「塔、道