

允晨企業文庫 ⑧

卓越的日本管理

——新任管理者讀本

林淑堯譯



C 93
23

卓越的日本管理

——新任的管理者讀本 • 林淑堯譯



譯者 林淑堯，臺北市人。

臺北工專畢業，日本大阪關西短期大學畢業。譯作有「動物事典」、「青樓怨婦」、「第凡內早餐」、「慾望街車」、「如何討人喜歡」等。

必屬好書



允晨出版

企業文庫® 卓越的日本管理

譯者 林 淑 堯

發行人 吳 東 昇

出版者 允晨文化實業股份有限公司

台北市南京東路三段21號東昇大樓11樓

●服務電話：5415606-7

●郵撥帳號：0554566-1

排版者 嘉信印刷事業有限公司

臺北市內江街110巷6號

製版者 唐山彩色照相製版有限公司

板橋市中山路二段531巷56號2樓

印刷者 大聞實業有限公司

永和市中正路273號

登記證 行政院新聞局局版臺業字第2523號

初版日 中華民國七十四年十一月廿日

定價：120元

編序

「新官上任三把火。」

通常，一位甫就任的企業主管，很有可能採取大刀濶斧的新截作風，企圖在短時間內使自己所轄的部門脫胎換骨，氣象恢宏。然而，一個部門的既有體質往往韌性頑強，想在短期內收立竿見影之效，單憑三把火極難有實際效益。

新任管理者必須能掌握兩項基本要素，才能對症下藥，克奏膚功。其一是人的因素，其二是環境的因素。

人的問題千頭萬緒，錯綜複雜；而一切的經營管理法則，却又都離不開人性因素。在新的工作環境中，新任管理者應如何建設自我，並駕馭新的人際關係呢？

他可以分從下列數端著手：自信心的建立，自我的再教育，自我的提升，員工心理的掌握，統御秘訣的熟悉，人際關係的開拓，乃至自我健康的維護等等。凡此種種，攸關新任管理者在人的世界中，是否能夠不斷一往直前，日新又新，讓自己不致因老化的而為激烈的競爭所淘汰，以及是否能夠知人善任，建立最佳的工作羣，並拓展良好的人際關係，以收左右逢源，無往不利之效。

至於客觀的環境因素，更有待新任管理者保持清晰的頭腦，廣泛的收集情報，加以整理、歸納、分析，據以作為行動的指針。因為，今日的企業處境，是一種知識爆炸，競爭熾熱，產品急遽汰舊換新，瞬息萬變的環境。管理者必需具備超人的膽識，確實掌握問題的方向，消化並吸收情報，創造高效率的工作環境，以突破瓶頸，再創企業新機。

此外，新任管理者必須培養正確的「經營意識」，換句話說，也就是要了解公司存在的意義。今日的企業，必須對社會負

起更大的責任，致力改良商品，提高服務品質，滿足員工在精神與物質上的需求，並關切社會公益。

書中收錄了二十幾位東瀛管理者的經驗之談，每一位均是日本企業管理階層的佼佼者。雖然各人分就一個主題，深入淺出的抒發一己之見，但是，合而觀之，本書却又不失為一內容完備、脈絡一貫的管理手冊。希望此一讀本能夠啓迪讀者的觀念，對大家的管理素養有所助益。

目錄

編序.....	一
如何成為「主管」？.....	一
將來企業界對各級主管的要求.....	七
讓管理者能夠一展所長的工作哲學.....	一五
管理者應有的禮貌是什麼？.....	二七
如何造就培育人才的環境.....	三五
如何掌握員工的心理.....	四五
指導部屬的秘訣.....	五三
交際學11章.....	六七
心理學的「緣份」.....	八三
接受他人的自我表現.....	九三

酒宴時不要談及工作上的事·····	九七
對自己有信心才能圓滿完成工作·····	一〇一
要儘量作到表裏一致·····	一〇五
增進智力的方法·····	一〇七
自我啓發的基本方法10條·····	一一七
有利於開發能力的情報收集和整理方式·····	一二九
有效的讀書方法·····	一四三
閱讀報紙的基本知識·····	一五七
任何人都可以訂定生涯設計·····	一六七
自己管理時間的感覺·····	一八五

如何成爲「主管」？

權力和權威之所以不同，是因為權力是個人地位的表徵，而權威却是由人格所造就而成。因此一個真正的好主管，是指說話有權威，並且具有相當權力的人。

鈴木健（NHK主播）

一個人一旦成爲領導人物時，就會成爲眾所注目的焦點，而所處的地位不同，受注視的程度也隨之不同。因此不論職位高低如何，都應認真扮演好「領導人物」的角色。況且，人在虛榮心的作祟下，更加希望受人重視，自然而然會爲自己的成功，做更多的努力。相反地，如果只是個被領導的人，這種向上的心理，必定會減少。

自認成爲主管，才可以得到權力並一展所長的人，和盼望自己的作品，能得到更多喜愛者而發揮才華的藝術家，並不能相提並論。工商型態的社會裏，每個人的工作地點，不是在公司，就是在工廠，這些個別的團體中，「主管」的頭銜是令人羨慕並極力想追求的，相形

如何成爲「主管」？

之下，主管便成為眾所注目之焦點，所以一旦出錯，就容易被發現，而唯一不讓自己出錯的辦法，就是付出更多的努力。

權力和權威

既然身為主管，就必須有照顧部屬的能力。相反地，當你的部屬，在接受你領導的同時，也會猜測，你的個性如何？興趣是什麼？平常喜歡看的書又是些什麼？

由於心理上產生錯覺，所以往往會以為自己已經是主管，而擺出毫無意義的嘴臉，這是因為成為主管之後，會有某些權力附加在他身上的緣故。一個主管以擁有人事決定權為開端，接著才會有各種的權力產生，所以不論什麼人，只要成為主管，就能獲得人事決定權和各種應有的權力。

當部屬因為自己的建議為主管所採納，或者工作得到很好的評價時，會對升遷的動態，特別注意。

只要成為主管，就能獲得權力，然而行使權力的人數多寡，會使得權力的幅度有相當大的變化。不論是股長或者科長，各有其權力行使的方式，至於方式如何？皆會受到部屬的關

心。

如果能使大家對權力的行使有所了解的話，那麼，於行使決定權的同時，最好聽聽部屬們的意見，並慎重地去實行，部屬就會因懾於主管的權威而加以服從。權力和權威之所以不同，是因為權力是個人地位的表徵，權威卻是由人格所造就而成。所以真正的主管，是指說話有權威的人，而受到每個人欽佩的主管，才是好主管。一個好的主管，當然也就擁有相當大的權力。相反地，一個不好的主管，只會亂花錢，濫用權力，也就是權力和權威之間無法平衡發展，以致讓人無法忍受且背後譏笑他的人。

權力的過分運用

爲了使權力與權威之間能够平衡發展，最好找出其無法平衡的原因。

主管和部屬，必須建立良好的 interpersonal 關係，所以一旦成爲主管，就會極力去追求這層良好的人際關係。

或許每個人都會覺得很可笑，例如昨天的工作態度還是馬馬虎虎，而一旦升任爲主管，就有如生龍活虎般的認真工作。相信諸如此類的情形，不論是課長、股長甚至董事長，都會

如何成爲「主管」？

有過。

良好的晉升制度，可作為激勵員工肯定自己與增進能力的工具，所以以此晉升為主管的人不少，不過上任後即發生不能勝任的現象也有。因為這種人對於權力的行使認識不清，總以為主管有相當大的權力可以行使，所以一開始接任主管的職位時，即過分的運用權力，只著重員工的工作成果，致使員工對於新上任主管的要求，不能負荷，也造成主管下達命令而部屬不能執行的後果。這就好像第一次主投的投手，由於過分的求好心切，以致失分連連，所以還未投完一局，就被換了下來。

自我的再提升

「當自己還是小職員時，由於工作範圍小，所做的決策也少，自然對上級所指示的工作能很有效率的完成。一旦成為主管，工作範圍擴大，所做的決策也更多，僅靠原來擁有的能力來擔負新的職責，是不可能勝任愉快。」

這段至理名言，在歐美甚為流傳。至於如何使自己做的更完美，就須靠道德學問的培養以及服從的個性，然後再加上敏銳的判斷力和綜合力，行事果斷，以及幽默的談吐和良好的

人際關係。至於忍耐的美德、說話的技巧和禮貌也是必須的。有時還須做善意的解釋，以及頭腦靈活應付各種情況的發生。儘管這些都是必要的，然而最重要的還是廣結人緣。

所謂人緣，是指人與人之間相互的關係。人緣要好，就必須靠內在的涵養才能達成。成爲主管的要素，不是一蹴可及，除了平時充實自我外，還須廣泛的吸收專業常識。況且「主管」職位的獲得，也不是偶然，而是經過多數人的認同。所以由具備這些條件的人來領導，公司的業績才能蒸蒸日上。

主管的職位一直備受注目，所以在其任職期間的交際手腕，必須運用的很好。而主管之所以成爲主管，乃由於其工作成績獲得好評，同時對於自我能肯定，能提升，最重要的是在其觀念中，認爲主管的寶座，並不是休息的地方。最近常聽年輕人說：「主管的工作太辛苦，應酬太多，最好當個不管事的主管。」的確！不過真要让這些人當上主管，相信公司的業務一定會每下愈沉。

將來企業界對各級主管的要求

經理、課長等頭銜，只是公司中的一個稱謂而已。重要的是，其個人立場、工作能力以及人格，是否能得到信任？派到其他公司任職，是否也能勝任愉快？如果答案是否定，那就麻煩了！

素野福次郎（TDK董事長）

今日企業界對各級主管的要求，是希望他們能立志，因為主管所領導的屬員甚多，所以身為主管，必須了解自己的使命是什麼？以及所要擔負的責任，又是些什麼？

一個主管所要立的志願就是如何為公司謀發展，以及如何為員工謀福利。而只要立下這些崇高的志願，就能湧出旺盛的鬥志，然後自己再苦心研究方針，再從研究中體會出具有創造性的見解。人格受到了陶冶，那麼，領導能力也就能發揮了。

是否存有經營意識

對於「經營者」一詞，我要說明的是，它既非單指企業界的頂頭上司，也不是公司的老闆，而是指一個組織中的最高領導階層，是否存有「經營意識」。而藉此「經營意識」擴展公司業務，以及謀取員工福利，使得員工在生活有保障的環境下工作，無後顧之憂，並對工作產生熱愛。所以，一個好主管並不只為自己謀福利。

至於要有「經營意識」，就要了解公司存在的意義，就像今天企業家想要創造文化，就必須培育文化一般。現在企業界對於社會的責任心愈來愈大，例如商品的改良、服務品質的提高，以及滿足從業人員對精神、物質兩方面的需求，並且致力於有利地方社會的事。像這樣一一加以組合起來的，就是文化的形成，也就是企業界的責任。

主管必需是辦事能力很強的人才行。只想要安穩的坐在主管的寶座時，就會慢慢的和工作現場疏遠，所以如果不親自去巡視工作現場，只聽從一些屬員的報告，再從這些報告中做判斷，將會造成很大的缺失。

要成爲一個能力很強的人，不論如何，一定要加入員工的工作陣容與他們一起「工作」。

例如推銷部門的主管，必須做訪問的工作，才能從訪問中，得到一些新的情報消息。生產部門的主管，就必須經常和一些從業人員打交道，詢問他們的工作情形，以及他們的需要，這樣才算是一個辦事能力很強的主管。

在企業高度成長的時期裏，其人事組織結構亦會不斷地變化，其中除了因為辦事能力強被晉升之外，有的企業是以年資來做為升遷的標準，以人緣的好與否而晉升的例子也有。由此可以說明，今天的企業，有部分的主管，僅是掛名而沒有真正的能力。

然而，現今的企業是講求質重於量的時代，因此對每個主管來說，其本身能力的好與否將受到很大的考驗。也就是說對自己辦事能力產生懷疑的主管，就必須主動去吸收更新的知識。只是坐在位子上，大言不慚的說：「我下面的部屬多的是呢！」而不去認真學習，那麼，他若不是將被淘汰，就是停留在原位，永遠不會被升遷。

要有和員工一起學習的態度

對於主管來講，培育優秀的人才，是一項重要的任務。而對於企業界來講，也唯有培育優秀的人才，才是企業發展的基礎。所以只要培育優秀的人才，企業的技术才會不斷的提

將來企業界對各級主管的要求