

管理者的 行動南針

— 土光敏夫嘉言錄 —

土光敏夫	原著
葛東萊	翻譯
盧善棟	審訂



中華企業管理發展中心

管理者的行動

著作者 土光敏夫

翻譯者 葛東萊

審訂者 盧善棟

管理者的行動南針

— 士光敏夫嘉言錄 —

版權所有・翻印必究

中華民國七十四年十二月初版

原著書名	經 營 の 行 動 指 針
原 著 者	土 光 敏 夫
翻 譯 者	葛 東 萊
審 訂 者	盧 善 棟
發 行 者	中華企業管理發展中心 董 事 長 李 裕 昆 台北市武昌街二段卅七號 三愛大樓 電話總機：3311650・3312862 郵政劃撥帳戶第 0014232-4 號 本中心登記證字號： 行政院新聞局局版台業字第0607號
排 版 者	建中照相打字公司（電話：3050915）
印 製 者	新格裝訂有限公司（電話：8120283）

每册新台幣200元

中華企管叢書一覽表

內部管理規章實例選集	1800元	無缺點計劃	120元
企業管理表格範例彙編	2800元	成本會計及管理會計手冊	3500元
企業經營契約書範例彙編	1800元	成本控制的原理和方法	250元
企業經營診斷實務	250元	管理會計實務	500元
企業管理：理論・方法・實務	500元	零基預算法實務	280元
管理學精義	450元	行銷學通論	600元
企業管理方法論	360元	營業主管的成功之道	180元
我國管理哲學與藝術	600元	國貿實務問答彙編(第一輯)	390元
管理：任務・責任・實務	500元	國貿實務問答彙編(第二輯)	280元
有效的管理者	200元	國貿實務問答彙編(第三輯)	380元
管理者取勝之道	200元	國貿實務問答彙編(第四輯)	500元
經營者的時間管理	70元	國貿實務問答彙編(第五輯)	500元
管理技能自修教材	800元	國貿實務問答彙編(第六輯)	500元
財務報表之認識與分析 ^{自修教材}	600元	信用狀論	400元
HBR企管名著選粹	600元	創造力發展方法論	220元
事業成功之準則	170元	工作簡化	700元
組織行為	480元	豐田生產方式與現場管理	420元
企業的人性面	280元	帕金森定律	70元
行為科學與管理	200元	風險管理	450元
人羣關係與管理	120元	管理情報系統	220元
目標管理制度	140元	電腦與資料處理	700元
利潤中心制度	180元	管理問題的解決方法	260元
部門評價制度	120元	有效的溝通技巧	250元
會議手冊	55元	原則式談判法—哈佛談判術	210元
卓越企業家談卓越經營	350元	管理者的行動南針	200元

各書簡介資料免費備索，函電即寄！

中華企業管理發展中心

地址：臺北市武昌街二段三十七號 電話：3311650 郵撥帳戶：第0014232-4號

著者序

我剛到本會社（公司）不久，幕僚人員曾建議，何不藉此就任機會訂立新的社訓。我即時表示不敢苟同，並指出在變化激烈的時代裏，一則不允許對事物採不變的想法，二則認為口號標語反而足以鉗制新的思惟。同時，我半開玩笑的說，如果要訂立的話，就應當訂立每天達變的社訓。

幕僚人員記住了我的心意。此後，便把我在公司內外所發表的談話，予以記錄整理，編輯成爲一篇一篇的嘉言錄。這些嘉言錄，在公司內是以「最高當局指針抄」爲名，每月透過公司內部刊物，讓全體員工閱讀。

這些嘉言錄，經過四年多的時間，大約累積到了一千篇。因此想作個總整理，以便讓公司員工得以窺其全貌。

此時，正巧產業能率短期大學的上野一郎理事長前來交涉出版事宜，因此精選其中一百篇，蔚成本書。

本書書名雖然稱之爲指針（南針），但是，書中所述的都是一些極爲平實的道理。這些道理對公司內部確有所助益，但是對社會大眾是否能產生啓發作用，我內心頗感惶恐。不過，我自認是愛人如己的，而且，我對人的潛在能力，也深具信心，因此願意呈獻本書給大家。本書倘能爲大家提供一些幫助，則幸甚矣。

土光敏夫

譯者序

這本書所講述的，是日本當代最卓越的企業經營者靈台方寸間的行爲準則。全文平實無華，言簡意賅，頗耐咀嚼，更耐深思。

好書總是經得住考驗的，本書的日文頭版，發行於一九七〇年，中文本是根據一九八三年的第五十二版翻譯的。

作者土光敏夫，現年八十九歲，是日本工商界最傑出的領袖人物，曾擔任經濟團體聯合會會長之職，其簡歷如后。

土光敏夫

生於一八九六年（明治二十九年）

一九二〇年（大正九年）三月，自東京高等工業學校畢業後，隨即進入現在的石川島播磨重工業公司工作。

歷任：

石川島芝浦渦輪機公司取締役

石川島芝浦渦輪機公司社長

石川島播磨重工業公司社長

石川島播磨重工業公司會長

東京芝浦電器公司社長

經濟團體聯合會會長

現任：

經濟團體聯合會名譽會長

日本中央政府臨時行政調查會會長

閱讀本書，須具備四個條件。這四個條件是謙虛、自省、經驗、魄力。當我們愈謙虛，愈能自我反省，愈有豐富的經驗，愈具魄力，就愈能理解作者的真意。

葛 東 萊 謹識

民國七十四年九月

1 將活力澆灌在一切上。

我到本公司來的時候，對從業人員最先要求的就是「將活力澆灌在一切上」這一句話。我們的從業人員的素質，與任何公司比較，是毫不遜色的。但是總覺得還缺少一些生氣。我認為，這是因為未加嚴格鍛鍊，而未能靈活運用所擁有的素質而所致。深信只要將活力注入各人的素質之中，就能使其發揮出優異的工作能力。

什麼是活力（Vitality）呢？以我自創的解釋法，可用下列公式表示出來：

活力＝知能×（意志＋體力＋速度）

「活力」是生活的力量，並不是單純的衝勁，而是必須以「知能」做基礎的生命力。 「知能」是指「知」的精神方面活動，像觀察、想像、判斷、思考等能力，所以對活力來說，知能是必要的條件，但不是充分的條件，要乘上能夠促使知能產生成果的「行動力」，才是活力的充分條件。行動力的重要因素是甚麼呢？那就是「意志」、「體力」和「速度」。

「意志」是指意識中一切能動要素，如注意、慾望、思想、選擇、決斷等一切心意的作用，也就是行動的泉源。「體力」是很重要因素，是人的生活與活動的能力，但常被大家所忽視，這是令人感到意外的事。「速度」原是指物體運動所行路程和所經過時間的定率，在這裏則指人們處理事物應把握「時機」、重視「時效」甚於工作內容的做事態度。

2 一般職員應工作三倍，經營幹部應工作十倍。

這也是我剛到本公司來的時候，所說過的一句話。但是這句話的意思好像被弄擰了，所以，很多的幹部問我說：「社長是不是要強迫大家做『重勞動』？」。那個時候，我回答：我並不主張從事肉體的重勞動，但要求大家從事頭腦的重勞動。

人人都說日本人是勤勉的。我並不否認。日本之所以有今日的高度成長，勤勉的確算得上是重要原因之一。但是，這種勤勉還是偏重於肉體性的勤勉。我要大聲呼籲，

今後日本人應追求頭腦的勤勉。即使到現在，日本的勞動生產力，也只有西德、英國、法國的一半左右而已，與美國比較的話，相距更遠。我認爲我們要想縮短此一距離，只有靠腦力的發揮了。

從前我曾經向一位著名的學者請教：「愛因斯坦用了多少腦力？」對方回答說：「大概是百分之三十左右吧。」我就向他表示說：「那麼我們一般人用頭腦的程度，可能只有百分之五而已。」

我們一般人，頭腦實在用得太多，這是很值得正視的課題。肉體使用太多，會消耗體力影響健康，但是，頭腦使用越多就越會靈活。

3 經營幹部不是大人物，而是辛苦的人。

在日本，有許多人都以頭銜來衡量別人。看到職稱上有「長」字號，就肅然起敬，而生仰慕之心，而覺得此人很偉大。的確，偉大的人多半是相當能幹的人。由能幹的人來擔任較高的職位，是理所當然的。但是，如果連當事人本身，也覺得自己是偉大的人，那就不對了。

高級幹部之所以被別人視為「偉大」，是因為職位愈高，所承負的責任就愈大愈重

之故。

高級幹部雖然擁有權力，但最好不要隨便使用。應儘可能將權力下授。儘量授權之後，所剩下的就只有責任了。

當我考慮把某人提昇爲董事時，總是先把某人找來，告訴他要有犧牲家庭的心理準備，希望他跟太太好好商量一番，並且給他兩個星期的時間來考慮是否接受提昇的任務。

經營者或高級幹部，都是很辛苦的人，如果沒有「肯吃苦」、「肯奉獻」的精神，是不能幹的。也唯有如此，才有資格去承擔企業存亡的重任。

4 經常要描繪將來的遠景。讓所有員工抱有希望。

創造性的企業，必定擁有遠景。凡是能明示出企業在將來繼續存在於社會的意義，就是遠景。當從業人員領悟到企業遠景的價值之後，就能夠發現自己屬於該企業的意義。從而產生「人生價值」之類的情懷。

一位在本公司某一工廠工作的女性，寫了一封信給我，信的主要內容如後。

以往我一直從事著單純的作業，迷迷糊糊的過一天算一天。有一天上司向我們講述

了長期計劃。起初，我認為這是公司高階層的事，與我自己毫無關係。但是當我知道這個工廠將成為「世界第一的馬達工廠」時，突然就有了切身感。接着，新的建築物就開始建造了。我們的工作場所，將遷移到新的建築物裏。每一個工作單位都分別舉行談話會，以使我們了解如何能夠成為世界第一工廠。我也被邀請參加談話會。突然之間我變得想要更加努力學習。我有生以來頭一次感覺到自己的工作是這麼的美好。

5

爲使經營生氣盎然，經營幹部必須明示遠景，高舉目標。

本身不擁有遠景或目標的人，對事情的思考方法，易偏向於維持現況，行動多較爲保守。本身擁有遠景或目標的人，會去思考如何達成這些遠景或目標，因而想法積極，並以此爲標竿，採取各種行動。

地位愈高的人愈須要遠景或目標。一般的從業人員，事實上不可能與較高地位的人直接接觸，只能從那個人所擁有的遠景或目標去了解他。