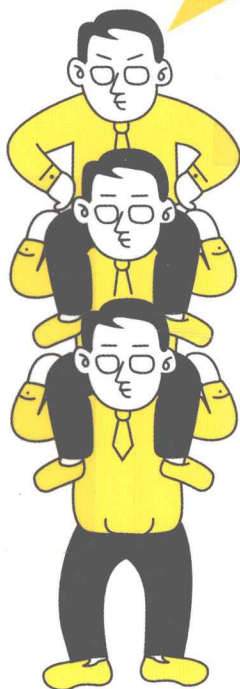


你是在做牛做马， 还是做主管

「日」山本真司 著

龚婉如 译

带团队
必须要懂的
聪明工作术



彻底消除下属

- ✘ 不用心，
- ✘ 不努力，
- ✘ 不学习，
- ✘ 不忠心。

40个管理方法，实现“让他人替你工作”的最高境界。
打造自动运转的工作系统，团队自求进步，自发工作，自己完成任务。
高盛、IBM、麦肯锡、苹果、微软一致使用的管理方法。
一本让你打开事业格局、开启上升通道、实现自我突破、
改变命运的能量书！



海峡出版发行集团

THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTION GROUP

福建人民出版社

FUJIAN PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

你是在做牛做马， 还是做主管

〔日〕山本真司 著

龚婉如 译

带团队
必须要懂的
聪明工作术



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP

福建人民出版社
FUJIAN PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

你是在做牛做马，还是做主管 / (日) 山本真司著；龚婉如译。
—福州：福建人民出版社，2015. 2

ISBN 978-7-211-07112-8

I. ①你… II. ①山… ②龚… III. ①企业管理—组织管理学

IV. ①F272. 9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第030290号

著作权合同登记号：图字 13-2015-008

35 SAI KARANO “DATSU·GANBARI” SHIGOTOJUTSU

©Office Shinji Yamamoto Co., Ltd.

All rights reserved.

Original Japanese edition published by PHP Institute, Inc.

This Simplified Chinese edition published by arrangement with
PHP Institute, Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo
through GW Culture Communications Co., Ltd., Beijing

你是在做牛做马，还是做主管

作 者：[日]山本真司

译 者：龚婉如

责任编辑：林 顶

出版发行：海峡出版发行集团|福建人民出版社

电 话：0591-87533169 (发行部)

网 址：<http://www.fjpph.com>

电子邮箱：fjpph7211@126.com 微 博：<http://weibo.com/fjpph>

地 址：福州市东水路76号 邮政编码：350001

经 销：福建新华发行 (集团) 有限责任公司

印 刷：北京嘉业印刷厂

开 本：880毫米×1230毫米 1/32

印 张：6.25

字 数：120千字

版 次：2015年3月第1版

印 次：2015年3月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-211-07112-8

定 价：35.00元

本书如有印装质量问题,影响阅读,请直接向承印厂调换
版权所有,翻印必究

【前 言】

三十五岁前一定要学会的巧劲工作术

写给不安的中层

当今的中层正身处危机之中，三十岁到四十五岁之间的社会中坚分子，被人数众多的高年龄层压得喘不过气来，却又无法完全依靠年轻人。

从日本企业职工의年龄结构来看，目前三十五岁以下的上班族人数约占总数的30%。更早之前，上班族到了三十五岁已经拥有不少下属，在公司里被赋予重任，是公司最活跃的主要族群。即使是现在，一般公司对这个年龄层创造利润的能力仍然抱着很大期望。

但是，现在的中层必须在下属变少的情况下做完所有工作。这些部下工作时面无表情，就像戴着面具一般，没有丝

毫热情。同时，还得接受上司接踵而来的命令和建议。船长很多，却没有人划船，只好自己跳下来做。如果无法让下属的能力发挥到120%，就无法跨过这个难关。

还有越来越多的中层甚至没有下属，但是公司内部与其他部门之间的协调，以及与顾客的联系、协调等工作越来越重要，于是管理能力就变成必要技能，也显得非常重要。

再加上近年来每个人随时都有可能出国工作。如果一直待在国内，只要自己肯努力，总会有办法。但若被派出国，就没法这么顺利了，许多对于管理没有信心的中层因此越来越不安。

此外，如果不学会一些在公司以外的地方也吃得开的管理技能，自己的未来就一点希望也没有，同时也开始害怕，动不动就把“我们公司”挂在嘴边的做事方式，会不会从此不再管用。

而在个人生活领域方面，中层肩负着子女教养及房贷等压力，还必须面对成长停滞、通货紧缩的社会。身处看不见明天的无望感中，任何人都会感到沉重不已。

三十五岁左右的人都经历过就业冰河期，一直以来对生活很不安，在公司内的竞争中吃了不少苦头。

因为接触过许多不安的身居企业中层上班族，所以我下了撰写这本书的决心。

我当中层时的危机

若不是因为某种决心，我可能就不会写这本书了。

我的转折点是三十岁那年跳槽到外资管理顾问公司，当时外资管理顾问仍很罕见。投身完全陌生的世界，历经辛苦的奋斗之后，最大的危机出现在三十五岁左右，在我开始必须以现场主管的身份带领下属时。

当时，我升迁的速度比同期的同事慢很多，我开始怀疑自己能否在业界生存下去，每天都为此感到恐惧。

后来总算是撑过来了，在迈入四十岁之前，解决了这个三十五岁后产生的中年危机。

老实说，我很不想把这段时间的事情写出来，光是回想这些事，我就觉得快要喘不过气来了。这个危机为我带来了人生中最大的心理创伤，一直深埋在我的心里。

但是，当听闻了目前的上班族有这么严重的烦恼之后，我决定把想说的事写出来。

魔鬼主管也能改头换面

以前，我很不懂得如何与人共事，完全不会运用部下的才华、经验和修炼，只知道躲在自己的壳里埋头苦干，就这样到了三十五岁。相较之下，很多同事都知道如何让组织运

作起来，也能轻易掌握下属的心、客户的心，而创下绝佳的业绩。

虽然我做事时比这些同事更拼命，却不懂得如何与人共事，因此获得了“史上最凶主管”的恶名。

因为知道这样下去是不行的，我花了很多心力，为了找到一套让下属动起来的方法，几年来不曾放弃。我有着坚定的意志，必须解决这个难题，否则我的人生就有没希望了。

我没有什么过人的才华，只是靠着“这么做的话，极有可能达到这样的结果”这样的想法，也总算是逐渐掌握了团队工作的方法。有趣的是，从此之后与他人共事就再也不觉得痛苦了。

让工作自动运转的“山本系统工作术”

这本书相当于我的迷你自传，也就是“告白”，希望借此为大家带来能摆脱困境的信心。我将在书中一五一十地让读者知道，一无所长的我如何在竞争激烈的职场中胜出，以及直到三十五岁一路碰壁的过程。

我之前的书都是为年轻人而写，虽然不会在书中美化自己或说谎，但一直避免细谈这段时间发生的事。这次提笔之后才发现，我会不断回想起当时的痛苦，好几次甚至写不下去，只好暂时停笔。

正因为这样痛苦，才要完成这本非常实用的书。我想让大家知道，不管是什么样的困境，只有靠自己的努力和用心才可以克服。如果能达到这样的结果，那么我个人的尊严和过去的创伤也就不算什么了。

另外想让读者知道的，是当初拯救了我的“山本系统工作术”的内容。这套对于与人共事非常有帮助的系统，共有四十个项目。这套方法来自前辈、阅读和我自己的构思，每一项都经过我亲身试验、修正、总结，并系统化而成。

一旦完成这套系统，只要运用这些元素，团队的工作就会自动运转，而这就是本书所要告诉你的。

你可以创造截然不同的未来

最后，我想告诉每一位阅读这本书的读者，未来是可以创造的。

以前，我吃了很多苦，总是身处苦战与苦闷中。即使是这么不得要领的我，也克服了自己的问题。而一旦解决了问题，就会看到不同于以往的世界。

原本因不知道如何管理下属而迟迟无法得到升迁的我，之后甚至多次负责管理顾问公司的经营。自从开始运用系统工作术，我便爱上了管理的工作。

自尊心超强的我，以前完全不在乎客户和下属，心里只

想着如何利用他们以得到好处。

但是在完成这套系统工作术之后，我就变了，变得很喜欢客户和下属，把他们当作伙伴。这真是出乎当初所料，原来，截然不同的未来是可以创造的。所有的辛苦、苦战、苦闷，都是为了让我们打造截然不同的未来而产生的课题。

除了正为中年危机所苦的读者之外，我还要把这本书送给对管理有兴趣的年轻读者和支配中年人的高年龄层读者。衷心希望大家都能聆听我的真实心声。

目录

CONTENTS

前 言 | 三十五岁前一定要学会的巧劲工作术

001

第一章 | 到了三十五岁，只靠蛮力工作是不会顺利的

001

第二章 | 制定一套“让工作自动运转”的系统

019

第三章 | 建立有效的思考术与习惯

039

1. 工作成功的关键，取决于起跑速度 / 040

系统 1 无论如何，先展开假说思考 / 043

系统 2 忘掉逻辑，画张图吧 / 051

系统 3 主管在一开始要像小兵一样 / 059

系统 4 与其动脑，不如动动身体与双脚 / 062

目录

- 2. 发挥团队力量，将假说修正得更精准 / 066
 - 系统 5 绑架别人的脑袋，让假说进化 / 066
 - 系统 6 利用“文氏图”，找出与下属共通的领域 / 071
- 3. 与下属齐头并进，完成工作 / 082
 - 系统 7 舍弃蝗虫型会议，改为毛毛虫型会议 / 082
 - 系统 8 “粉刷墙壁”原则 / 088
 - 系统 9 试试看“岛田时间” / 090
 - 系统 10 当场得出结论，速度就是一切 / 093

第四章

097

让下属动起来的关键管理法

- 1. 转移主导权，点燃下属的自主性 / 098
 - 元素 1 坦诚以对的人心掌握术 / 101
 - 元素 2 要下属遵行之前，先让他们了解 / 105
 - 元素 3 “装作不知道”的开会术 / 107
 - 元素 4 主管要伪装成整合者 / 114
 - 元素 5 让讨论更热络的宣言法 / 117
 - 元素 6 连升五级策略 / 119
 - 元素 7 “没办法”“做不到”都是很消极的字眼 / 120

CONTENTS

元素 8 用小学生也听得懂的话 / 121

元素 9 演出双重人格 / 122

2. 鼓励下属挑战的风险管理术 / 124

元素 10 “最少也有八十分”宣言 / 126

元素 11 必胜加油法 / 127

元素 12 主管是二十四小时急诊室 / 128

元素 13 主管是纠纷、谢罪的负责人 / 130

元素 14 标准上班时间管理术 / 131

3. 培养下属乐观积极的向上心 / 133

元素 15 以相对的强项来一决胜负 / 133

元素 16 在最后一分钟放鸽子的策略 / 140

元素 17 提出“无仁义之战” / 143

元素 18 割让领土的策略 / 146

元素 19 以正面态度给予评价 / 149

第五章

155

让系统顺利运转的主管行动准则

1. 当下属真正成为伙伴的那一瞬间 / 156

行动 1 让下属认同你是他的伙伴 / 157

目录

行动 2 让下属述说自己的历史 / 165

行动 3 宣示三个目标 / 168

行动 4 主管是下属尊严的守护者 / 169

行动 5 称赞，可以让人发挥实力 / 170

行动 6 把勋章通通送出去 / 171

2. 积极向前进的人，绝对有人跟随 / 173

行动 7 你所做的一切，下属都看在眼里 / 173

行动 8 以持续成长为目标 / 176

行动 9 每天以笑容面对下属 / 182

行动 10 如果觉得累了，就放慢脚步 / 185

行动 11 事情没想象中那么难，现在就开始行动 / 187

[第一章]

到了三十五岁，
只靠蛮力工作是不会顺利的

三十岁才第一次转换跑道

先做个简单的自我介绍。我的职业是管理顾问，二十年来任职于外资顾问业界，曾担任公司的东亚及日本代表，离职后成立了自己的公司。

这样的资历乍看起来很辉煌，其实我并不是所谓的精英分子出身。

我曾就读于横滨的公立小学、国中、高中，重考一年后终于考上私立大学。毕业后，于20世纪80年代前期进入一家大型银行。在那个年代里，人人都可以找到好工作，即使我读大学时并不是非常努力，还是如愿找到了理想的工作。一直到这个阶段，我都过着和普通人一样的生活。

出国留学是我人生中最大的转机。大学时我就很向往留学生活，但出身于小康家庭的我，父亲只是一般上班族，想出国的话，只有将希望寄托在公司外派进修上。

于是我把目标放在进公司两三年后的内部甄选，每天都

带着《日经新闻》上班，第二年还自掏腰包到补习班参加托福课程。

当时，我的考核成绩似乎还不到合格标准，不过，努力总算没有白费，后来还是通过了甄选。

于是我终于如愿以偿，赴美两年，进入企管研究所留学。但是去了美国才发现，一切并不如我所想的那么美好。和我同届的日本同学都太优秀了，每个人从初中、高中、大学，一直到就业，都是精英中的精英，那是我未曾接触过的世界。

不知道是天生头脑不好，还是不得要领，我总觉得不管怎么努力都跟不上其他同学。美国同学也都比我优秀，再怎么说，他们的英文都比我强。

考前的临时抱佛脚让我总算是通过了托福考试，但最基本的英文却一句也不会说，所以常常因为被英文流利的日本留学生耍得团团转而感到沮丧不已。

我心想，再这样下去怎么得了？决心立下远大的目标。为了彻底摆脱在日本同学和美国人面前的自卑感，我要努力挤进整个年级六七百名学生中只有前五十名才进得去的美国商学院荣誉学会。

我不是一流的精英分子，英文很烂，身体也很差（之后的章节会再提到），在这样的多重障碍中，我开始了这项挑战。

磨炼自我能力的留学时期

接下来那段时间简直和地狱没什么两样，我把睡觉以外的时间都拿来读书，甚至咒骂过自己的目标：“为什么到了这把年纪还要读这么多书？”我不断地这样问自己。

专注力可以把不可能变成可能，只要心无旁骛，所有的时间都花在读书上，自然可以走出一条路。就这样，我拿了好多个 A。

我将这种极端的专注力称为“极端力”，这是我在二十多岁的留学生涯中学到的第一种能力。

这种囫圇吞枣的背诵方法让我在一开始拿到了 A，但是因为没有理解，考完试就忘光了。而随着选修的科目越来越难，这样的现象越来越明显，如果不改变学习方式的话，再怎么认真读书也无法进步，这一点让我不知如何是好。但是在某一天，我突然有了改变学习方式的灵感，仿佛得到神明的指点一般。

“不要只想着背起来，要充分理解。”这句话看似理所当然，但之前的我根本没有多余的力气想这些，只想靠着体力和长时间念书勉强拿到好成绩。

只有表面的理解是不够的，必须彻底理解。所以上课时我脑袋里不停想着：“如果只能用一句话表达，教授今天上课想传达的是什麼？”“这一整堂课到底想说什么？”