

观人 育人 用人之道

# 领导者成功的要诀



福建科学技术出版社

# 领导者成功的要诀

〔日〕 占部都美 著

陈耀茂 译



福建科学技术出版社

一九八五年·福州

## 领导者成功的要诀

〔日〕 占部都美 著 陈耀茂 译

福建科学技术出版社出版

（福州得贵巷27号）

福建省新华书店发行

闽侯青圃印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 5.375印张 84千字

1985年8月第1版

1985年8月第1次印刷

印数：1—72,000

书号：17211·61 定价：0.98元

## 序

读完本书译稿提笔写这篇序言的时候，我突然想起一句名言：“天下只有不能打胜仗的将军，没有不能打胜仗的士兵。”对于任何一位主管人员而言，这句名言是深具启迪性的。

近五年以来，笔者于公余之暇，经常受聘在若干大企业、管理顾问公司以及经济部专业人员研究中心，向公、民营企业各阶层主管讲授《领导与统御》或《领导与沟通》等课程，授课以后，常有要求选介有关这方面的书籍。当然，笔者曾就个人读书所及推介之，惟若干书籍虽系名家之作，总感觉其或以陈论过高，语涉抽象，或又过分着重学理上的探讨，乏实例可循，故虽推介之，但未必敢言恰合这些企业界主管们的需要。

日前，经济部工业局陈耀茂先生过访，除持赠其所译日本神户大学教授占部都美博士原著《危险的公司》一书外，并示其近译占部先生所著本书的全部译稿嘱一谈。笔者曾花一整天的功夫细读本书，读完以后，暗自庆幸，盖深觉替企业界的主管人士找到了一本最有裨于他们领导才能强化的好书，故与陈先生就原书琢磨一段时间以后，商承中兴管理顾问公司欣然同意出版。

占部都美博士在经营学方面极负盛名，本书尤列为日本名

出版物之一，非仅学术性的析论而已，最可贵者，在乎告诉我们如何做，来使我们成为一真正的有效领导者。读者若细读之，深思之，应用之，受益是无穷的。

译者陈耀茂先生，为一年富力强的才彦之士，译笔流畅，他翻译本书，是为国内企业界做出了一大贡献。

毛仲强

## 前 言

掌握公司命运的根本关键，在于经营者的领导能力。一个公司纵然有最周全的组织及最新的管理技术，但如果缺乏有效的领导力，其成效依然不大。现今之所有公司最迫切需要的是确立新的领导力以及领导力的运用。

约在二千年前，孙子的兵书就谈到领导力的问题。孙子曰：“将者智信仁勇严也”。亦即，孙子对于身为领导者所应具备的德性，例举以下五个要素：

智——领导者不下错误的判断，要能有及时下合理决策的知性。

信——领导者要信赖部属，亦需受部属的信赖。

仁——领导者对部属要有慈爱心，以及要有能替部属设想的仁德心。

勇——在决断与实行上要有勇气。

严——领导者要遵守严明的纪律，实行有功必赏、有过必罚的信条。

孙子的教义历二千多年仍被现代人所乐于采用。在今日“大型化”的社会里，任何组织、任何工作场所都需要领导者。所谓领导力并非是局限于某些人的天才与德性，而是有心想成为领导的人都可以学会的后天能力。所以，今日的领导力与其说是领导者的心性，不如说是领导者的机能与行动。

对于领导力，我从行动主义的观点，把今日的领导力看成是由“观人”、“育人”、“用人”三部分所组成的行动力。

此三种行动力是公司的高阶层管理者、各部门主管或现场的领班均应虚心学习及实行的行动模式。任何人只要肯学，不怕不会成功。本书是基于此种想法而写成的。

对于所有的经营问题，在现阶段的社会里，大多是希望现学现用。就领导力来说也没有例外。在本书里，我针对经常有往来的各业经营者加以观察、研究，并从自己的体验中加以推断，特别是日本的风土人情与日本人的特性，对有效的领导力模型不断摸索，将所得成果加以归结而成的。

此外，必须附带说明的是我们曾向日本某些公司进行有关领导力的实态调查。此处谨向协助我们进行实态调查的公司人士，致最大谢意。

神戸大学教授

占部都美博士

# 目 录

序 .....	1
---------	---

前 言 .....	1
-----------	---

## 观人之道

不要以文凭去判断人 .....	1
要培养观察人的眼光 .....	3
发掘碰到危机时能坚强的人 .....	6
不要介意不受欢迎的耿直者 .....	8
提拔能励行革新的人 .....	10
录用立于阵头处理问题的人 .....	12
让能领略要点的人当干部 .....	15
发掘能推销构想的人 .....	17
发掘能使人信服的人 .....	19
看看是不是能采取团队合作的人 .....	20
查明是不是能信赖部属的人 .....	22
不要忽略播种的人 .....	24
解雇“水鸭式干部” .....	25
应该排挤公私混同型的人 .....	28



盯住破坏主义者·····	29
将“唐·吉诃德”踢出去·····	32
抓住无能干部的征兆·····	33
不要对“枯木”置之不理·····	36
枯木一样能开花·····	39
慎选谈话对象·····	41

## 育人之道

注意人际关系的盲点·····	45
注意想法的盲点·····	48
注意固执症的盲点·····	51
注意工作习惯的盲点·····	53
注意无过错主义的盲点·····	55
要成为不认生的人·····	58
消除自卑感·····	60
不要枯萎能力·····	62
对人下赌注·····	64
不要让心萎缩·····	66
不要沉溺于保全面子之术·····	68
不要辞去被叱责过的部下·····	70
确立不失面子即可解决的经营体制·····	73
让部下恢复面子·····	76
诱导他们寻回自我·····	79
不轻易与部下妥协·····	81
打铁趁热·····	83

与部下促膝谈心·····	85
舍弃洁身自爱的洁癖主义·····	88
不要敷衍所有的机会·····	90
撤除高高在上的职位·····	92
培养说话能力·····	93
实行人事上的否决权·····	95
掌握人生契机·····	97
做前任者知而未行之事·····	99
对自我启发具有趣味·····	101
教导自我启发的本领·····	104

## 用人之道

为着“生产性的目的”而纠集同志·····	107
根除瞎起哄的恶习·····	109
抛弃旧有的制裁主义·····	111
杜绝士气低落的恶性循环·····	113
诉诸人们的“创造性本能”·····	115
使员工对工作引以自豪·····	117
朝向目标·····	120
采纳部下的构想·····	121
摆脱短暂低潮·····	122
造成革新的气氛·····	124
遴选革新的提案者·····	127
多接近非正式的领导人·····	129
与死对头进行谈判·····	130

委任能洞察上司心意的部下.....	133
与部下同心同德.....	135
需要真正的勇气.....	137
讲究避免错误和危险的预防措施.....	139
弥补意见沟通的间隙.....	141
采取自主的管理体制.....	144
支使个人不如支使团体.....	146
不使个人孤立化.....	148
以高目标水准来管理.....	150
以行动来解决.....	152
学习新的领导方式.....	154
勿陷入串通.....	156
使部下信服.....	159

## 不要以文凭去判断人

以前有一句古话：“士为知己者死”。以现在的口吻可以改换为：“人为知己者用”。

位居领导地位的人如没有慧眼识英雄的眼光，下属是绝对不会激起干劲的，而且也不愿相随。时至今日，领导者要能本着公平而且客观的态度去评估人选，提拔有才能的人，并将这些人本着“适材适所”的原则予以安置重要的职位，这是培养领导力的第一件事。

可是，评估人选是相当困难的。特别是日本人极易以外表去评估人。当公司里讨论安排何人就任何职时，大多拘泥于迷信的偏见与先入为主的观感。譬如：“眉毛之间狭窄的人是不正直的人”，或“下巴成方形的人意志很强”，或“下巴小的人意志薄弱，不适合做推销员”，或“个子高、精力充沛的人，给人深刻的印象是较适合当推销员”等，以此类迷信偏见去评估他人都是毫无科学根据的。

“事在人为”是一句相传已久，人人皆知的格言。可是真正理解这句成语的涵意，而且不断地在励行实践的经营者却是非常之少。在二次大战前成立的大公司，因其地位安定，也就极易忘记“事在人为”这句话。可是，这正是领导力脆弱的最好证据。战后成为大公司的出光兴产公司，其创业者出光佐三氏，在创业时期，四处网罗人才，其求才的热心，乃是使其公司成为大公司的重要因素。再以业绩显著的住友银行来说，为

吸收人才，付之全力，也是众所皆知的。在堀田庄三总裁、浅井孝二副总裁与协理所组成的最高会议上，研讨最透彻、花费时间最多的不是融资贷款，而是干部人才的评估与选拔。

多数日本公司所采取的学历主义，也是另一种以“外表”评估人的方式。以往日本公司所采行的学历主义与年资序列型的人事，也是形式性的人事。日本的守旧经营者，逃避人才评估的责任，而以学历与年资这两种形式性的标准作为基础，机械性地执行加薪率与晋升的决策。可是，如果一味保持此种落后的人事管理制度的话，则公司将会失去活力，要想在激烈化的国际竞争中残存下去，则是根本不可能的。

其原因何在？因为即使各人自己可以开发能力，然而企业无法给与实地发挥的机会。其次，每个人都象搭电梯一样，后面搭乘的人不管如何努力，也无法赶上前面搭乘的人。而且前面搭乘的人，由于获有既得权，因此也就高枕无忧。于是，后面的人就觉得没有努力的价值。此外更重要的是，如果靠学历与年资的形式性基准去进行人才的评估时，居于上位的经营者或管理者，不知不觉会失去评估下属的能力。

新力公司的盛田昭夫副总经理主张烧掉全体员工的履历书。当他每去一个地方演讲时，必然会提出这样的问题：“对于学历无用论，您是怎样的想法？”这问题现在不只是公司的经营者与作业员所关心的问题，对于拥有孩子的父母亲来说，也是非常关切的重大事情。“学历无用论”的真意不是学历无用，而是说依靠学历、文凭来观察人是不全面的。经营者或管理者从心里将各人的履历书烧毁是很有必要的。

## 要培养观察人的眼光

最近常去访问公司，发现三十几岁的分公司经理与营业所长增多了。此与十年前相比，有显著的差别。这正是日本公司不囿于年资与学历等凭藉，而真正地去观察人，然后予以提拔的结果。无论如何，“提拔”对于改变日本公司俨如“女性”的脆弱体质，具有两大效果。

第一：可将嫉妒心改为公平的竞争心。在日本的古老公司里，如果有一人显露头角，必会遭到上司与同僚的憎恶。于是大家聚集一起，想尽办法扯该人的后腿，使他无法被提拔。这是因为出头的椽子先烂，树大招风的缘故。因此有能力的人只有藏起自己的能力，直到退休。在不进行提拔的公司里，上司对部下的行为举止不够端庄，或坐椅子的姿势不好等表面上的事，始终非常注意，可是对部下的工作成果与其能力的发挥如何却置之不顾。这乃是上司的嫉妒心与无能的表现。

如果一个公司基于实绩主义进行人事提拔，反而可以消除了彼此间的嫉妒心，取而代之的是公平的竞争心。由于嫉妒心是彼此牵制，且是“非生产性的”人类感情，公平的竞争心可使大家努力向前。而且也可为生来具有的“生产性热情”提供发挥的机会。

第二：由于提拔，使公司的方针与体质的改革变成可能。譬如，继钟纺公司武藤丝治总经理之后，由四十多岁的协理伊藤淳二超越副总经理就任新总经理，于是他将前任总经理所实

行的化妆品部门与食品部门的集成型多角化的方针加以大幅度转换。

这种情形，如果是凭年资序列进行新总经理的就任时，那么他也是与前任总经理采取相同的方针，一样的态度。因此虽然更换了总经理，但是公司的方针与体质仍不会改变。此种情况对于处长或课长级的阶层也可相提并论。某一部门的业绩恶化时，若不断然实行提拔是无法根本地改革该部门的体质。

可是，既然要改变公司的“女性”体质，最重要的是要靠执行提拔的勇气，公平地、客观地基于实绩主义去寻求人才，具有此能力，才可成为领导者。具有提拔人才的勇气和培养观察人的眼光，乃是成为现代领导者的第一要素。若不能除去私心，以公平客观的眼光去评估、提拔的话，则员工之间会引起不平不满，而发生混乱。所以推行提拔制度的公司，其领导者寻求部下人才的眼光必定要认真。

但最重要的问题是，提拔哪一种人？让哪一种人降职？

第一：必须评估该人的工作实绩再予以提拔。无论怎么说，工作实绩是该人智能与潜在能力的客观尺度，因而从其实绩来辨别该人的能力是领导者所需的。

第二：必须提拔“职务加阿尔发”（Duty plus  $\alpha$ ）的人。只是忠实地执行职务的人是不值得提拔的。忠实而且完美执行由职制所决定的职务，并愿意着手处理职制外所未解决的新问题的人，或对于职务以外的特别任务能乐意且负责地去完成，或除职务以外的委员会的工作也能执行者，才值得提拔。

第三：必须发掘意志坚强、具有抗拒力的人。不论任何

人，在某一时期也会有处于逆境的时候。身在逆境就显得意气消沉常发不满和抱怨，且变得自暴自弃的人很多。如果选取这种没有坚定抗拒逆境的人当干部的话，则公司如同自掘坟墓。

纵然一时失败，但为了重整旗鼓而更加努力的人；虽落后于同僚，但愿与同僚齐头并进而付诸全力的人；即使自己所配属的部门象老爷车一般没有效率，但能致力于提高效率的人；对于自己的失策与缺点受到严厉的批评，但勇于改正错误的人。这些人才是应该加以提拔的。特别是对于社会或业界的常识与旧有观念抱有改革精神的人，更是值得重视的人。

在四国的松山市中心附近的一个地方，有人利用该处溪谷地带开发奥道后温泉的新观光地区。据说坪内寿夫这位企业家已经在那投入五十多亿元的资金。此人在二次大战后，接收了眼看就要倒闭的一家小型造船厂。然后，一反企业界的常态，提出以钢船代替行走濑户内海的机帆船的大胆设想，并将499吨的钢船当作“海上坦克”销售。同时又一反企业界的传统观念，对于未持有自有资金的小船主，乃采取长期分期付款的销售方式。而且在越南战争船价高涨之时，劝诱船主卖掉原有的旧船，购买新船。目前，该公司正将“来岛船坞”股票向第二部证券市场推出。前述的奥道后温泉的开发，也是其事业的一环。

坪内寿夫所经营的公司飞速发展的事实，也正说明了对于社会或企业界的固有观念、常识具有改革精神的人，必须予以提拔。



## 发掘碰到危机时能坚强的人

假定有三位船员为游艇掌舵。在风平浪静游艇畅行无阻地行走时，人们无法了解这三位船员的能力。只有遇到非常恶劣天气时，才能明白三人之中何人有操舵游艇的熟练能力。

即使时时顺风扬帆的公司，每日仍时常遭受到大大小小的各种危机。如发生了产品事故，或顾客抱怨产品质量，或工厂不合格产品急速增加，或劳资关系急速恶化等等。因资本的自由化，使公司处于外资的攻势；或由于业界竞争的激烈化，使公司的市场占有率年年降低等。面对这种种大小危机，能显示出坚强的人才是必须予以提拔的人。

可是，公司顺利的时候，人们真实的能力与本质极不易显现。这就需要居于上位者平日去发掘即使碰到危机也不动摇，并能克服危机，渡过难关，真正具有能力的人。

首先，遇到危机而能坚强的人，他必定不是一位自私自利的人。我们把自我主义甚强的人称为利己主义者。当公司的计划顺利进行时，利己主义者仍可团队合作（Team work），但计划一旦遇到挫折，战况变得不利时就会临阵脱逃。当某一组织遇到危机时，人常易变成利己主义者，于是加速了组织的崩溃。而面临危机能坚定自强的人，即使碰到公司的危机性状态，也不会失去对组织的忠诚心，决不会变为利己主义者。

第二，碰到危机而能坚强的人，即是能觉悟如何打破眼前障碍的人。对于该人建议的解决危机的办法，只要是有效的