

❀ 管理者行为的心理 ❀

〔日〕田崎醇之助 著

郭洁梅 译 车文博 校



吉林人民出版社

管理者行为的心理

〔日〕田崎醇之助 著

郭洁梅 译

车文博 审校

吉林人民出版社

管理者行为的心理

〔日〕田 崎 醇 之 助 著

郭 洁 梅 译

车 文 博 审 校

吉林人民出版社出版 吉林省新华书店发行
通化市印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 4.25印张 93,000字

1986年10月第1版 1986年10月第1次印刷

印数：1—9380册

统一书号：2091·87 定价：0.67

前 言

读书，多是为欣赏，但也有时为学习，为研究。本书是为后者的，所以我想为欣赏而读的读者不会太多。

我不过是在大学教书的一个普通教师，但我常想学习到底指什么？终于没有找到好的回答。前几天我得到一册出色的版画集，非常喜欢。其中但丁的《地狱篇》很有趣。于是我从书架上抽出以前读过的《神曲》来看，序曲部分又使我很激动。诗中写道：“就在我们人生旅程的中途，我在一座昏暗的森林之中醒悟过来，因为我在里面迷失了正确的道路，唉，要说出那是一片如何荒凉，如何崎岖，如何原始的森林地是多难的一件事啊，我一想起它心中又会惊惧！……”。这首诗深深地打动了步入迷茫的森林中怅然若失的作者的心。但丁得到了圭尼译利的指导和帮助。教育并不是这种指导。导师，是思想工作者。

在没有正确道路的森林里，笔者最近又发现了一条有趣的路——打高尔夫球。我正向朋友求教，我想这也是教育的一种，但与其说是“教导”，莫如说是“训练”教育更恰当，朋友此时是教练。

那么，我这个教师在教室里进行的是哪种教育呢？我觉得哪种也不是。我既不是导师也不是进行训练的教练，我是理论和问题的“分析、讲解者”。如果仔细想一下，世界上

称谓的教育、训练、学习等，由于各种各样的表现而称呼的这些活动在指导（胸怀正确目标，有能力、有要求，使其能够自立）、训练（通过努力练习各种技能、功能，使其有所提高）、分析讲解（使意义和道理明确，明白学习内容），这三要素正确结合时，不是效果最佳吗！

本书主要是分析问题、讲道理的，各位读者要想成为一位优秀的管理者，需要在工作岗位找一位好导师，跟一位好教练，进行实际的锻炼。笔者本人就是书中讲到的有危险性的人物之一，不能成为管理者。

田崎醇之助

昭和57（1982）年12月

目 录

第一章 管理者的世界	1
第一节 管理者的分析.....	1
一、秀吉是管理者.....	1
二、秀吉为什么受到重用.....	2
三、织田信长成功的秘密.....	3
四、信长与爱迪生.....	4
五、什么是人材.....	6
六、社会需要什么样的人材.....	7
第二节 关于“人”的理解.....	9
一、人际心理学.....	9
二、心理的管理功能——“自我”.....	10
三、适应的自我（欲求心理）.....	12
四、智慧与智力.....	13
五、学习的“自我”.....	14
六、动机管理的原则.....	16
七、疲劳的管理.....	17
第三节 对能力的（自我）分析.....	19
一、工作情况.....	19
二、社会成熟度.....	20
三、自爱的形式.....	22

四、爱美的上进心·····	23
五、用人能力的萌芽·····	24
六、民主的自我的温暖·····	26
七、幽默·····	27
八、灵活性·····	28
九、公正、公平·····	30
第四节 危险的“自我”的发现·····	31
一、分清有危险性的人物·····	31
二、有危险性的人物的工作情况·····	32
三、工作没计划和忽冷忽热·····	33
四、刚愎自用·····	35
五、好恶当先，感情用事·····	39
六、破坏人际关系·····	37
七、令人不愉快·····	38
八、把别人当工具·····	39
九、暴力症·····	40
十、应该注意的人·····	42
第二章 管理者的角色与领导权 ·····	45
第一节 计划者的世界·····	45
一、计划者·····	45
二、目标的树立，方针的确定·····	46
三、空洞、抽象的计划·····	47
四、正式计划与预备方案·····	49
五、计划者的威信与焦虑·····	50
六、计划的严密性与计划者的大无畏气概·····	51
七、计划者所需要的心理特性·····	53
第二节 组织者的世界·····	56

一、群体与组织	56
二、生气勃勃的组织	57
三、瘫痪的组织	58
四、组织的觉醒程度	59
五、组织中的伪适应	60
六、开发组织	62
七、发挥创造性的组织	63
八、组织病理分析	64
第三节 指挥者的世界	66
一、指挥者的基本任务	66
二、指挥与训练	68
三、训练动机	70
四、职务分配的不公平	71
五、珍惜人才的必要性	73
六、如何使部下认识到上级的期望	73
七、指挥活动与指挥者的威严	74
八、什么样的人不适合做指挥	76
九、临阵指挥，平息混乱	78
十、竞争的利弊	80
十一、指挥不灵	81
十二、紧张感与积极性	83
十三、指挥者的管理	84
十四、应该充分发挥妇女的作用，发现妇女中的 人材	85
第四节 监督者的世界	88
一、首先是善于发现问题	88
二、分析、批评和批判、打击不同	89

三、注意及时发现问题·····	90
四、分析问题的方法·····	91
五、发挥群体领导的作用·····	93
六、评价部下和监督能力·····	94
七、人际关系的调节·····	97
八、直觉的重要性·····	100
第五节 思想工作者的世界·····	102
一、管理者的友爱·····	102
二、所谓烦恼者的苦恼·····	104
三、自我形象·····	105
四、能够接受的劝告·····	106
五、洞察真正的原因·····	108
六、难以交谈的人·····	110
七、谈心与解答·····	111
八、影响力的重要性·····	113
附录·····	116
一、管理者角色的自我诊断·····	116
二、心理健康的自我诊断·····	121
译后记·····	126

第一章 管理者的世界

第一节 管理者的分析

一、秀吉^① 是管理者

什么是管理者呢？经理，在美国是管理者，而在日本却是公司、商店的老板形象。老板，会使人觉得是饭店、餐厅的负责人，好象是个特殊的词，但老板也是管理者。英语里有“工头”一词，即日语中的监督、现场监督，又叫头头。如果把监督、头头统称为“官员”的话，监督者和管理者就没什么严格的区别了。

日本称经营者为经理，经营者比管理者地位高。美国称经营者为董事。英国的经营者这一词在美国和日本是机器操纵者，这是很有趣的。即便称为董事，但是基层的董事和管理者也没什么大区别。这个区别是从职能和人们的心理上讲的，不是从法律角度讲的。本书就是试从心理方面探讨、分析、研究管理者的应有状态的。

日本在古代称管理者为“奉行”，（武士时代）或称

^①即丰臣秀吉（1536——1598），战国，安土桃山时代的武将。初名木下藤吉郎，15岁时做松下之纲的男仆，后来侍奉织田信长，得以重用，曾先后平定四国、北国、九州、关东、奥羽，统一天下。

“代官”。商人称“番头”或“手代”。

提起“奉行”，我就想起了《太閤记》^①，这本书写的是农民的儿子秀吉外出流浪，被武将信长收养，得以重用，最后竟成了日本的最高统治者的故事。这本书的前半部分写得很好，至于成了“关白”^②“太閤”^③之后的描写，就没什么了。

我觉得这本书的开头部分，即秀吉被信长发现，从给大名收拾鞋袜的步卒到成为薪炭奉行，厨子奉行，以至担任修复奉行，领导士兵修复被台风摧垮的城墙，担任筑城奉行领导士兵修筑城堡，这一过程的描写是杰作。秀吉不是作为英勇善战的武将被重用，而是作为基层的出色管理者被信长^④发现的。

薪炭奉行，职务低微，主要是负责买薪炭以及分配。但是也需要计划，也有权支配士兵，重要的是要体察主人信长的意图，并有将其意图作为目标实现的能力，这和管理企业中的管理人员没什么区别。然而故事写得过于完好，这个叫藤吉郎的年轻的奉行，工作得很出色，似乎在当代管理人员中也是很少有的。

二、秀吉为什么受重用

没人否认秀吉是个天才。但我觉得信长这个人物更值得注意。在当时，即使反对门阀观念的人，也不能收养一个流浪

①即丰臣秀吉传。

②古代辅佐皇帝的大臣。

③摄政大臣或太政大臣的敬称。后来特指丰臣秀吉。

④即织田信长，安土桃山时代著名武将。在诸侯混战时，以英勇善战；威振四方。1573年消灭幕府，为统一日本征战，统一大业由秀吉完成。

汉，并且破格提拔一个普通士卒的。尤其在世人非常重视出身、门第的时代，能把秀吉这样出身低微的人提拔为管理者，是很了不起的。这也是人们由衷地钦佩信长的理由。信长是大名^①之子，从小就作威作福，为所欲为，据说他很任性，别人也给他起过“混少爷”的绰号。可是秀吉为什么被信长起用了呢？

这个叫藤吉郎的身分不明的人被起用时，正是诸侯混战、互相兼并的时代，这时候非常需要人材，需要把自己的意志付诸行动的得力人材，因为即便是天才也不能事事自己干啊。

信长，与其说是武将不如说是个大实业家。一个想到统一天下大业的人，可能头脑里同时会出现许多计划。信长是个天才，他不仅有计划，而且有实践能力，因为计划是需要付诸实践的。

世界上有许多充满空想的人，但也有些人只看眼前，别的连想都不想。空想不过是白日做梦，是欲望没有得到满足的发泄而已。空想家多逃避现实，现实主义者多缺乏想象力。而信长则兼备，因为他是天才。信长为实现自己的计划时时感到焦虑，世代相传的家臣们的无能，阻碍他理想的实现，他为没有辅助他实现理想的人材而焦虑不安。

三、织田信长成功的秘密

当代的大经营家，政治家，或科学家，越有才能不是越为没有管理者苦恼吗？如果一个科学家，进行了某项发明，并且想把它变成商品出售，如果只得专利费，自己又不满

^①日本封建时代的诸侯。

足，那么此时最大的困难是什么呢？是资金吗？是场所吗？

没有切身体验也许不能理解，我的一个朋友在专利厅，他常和我谈这些事儿。据说每年三、四十万份申请中，被商品化的不到百分之一，而发明者亲自着手生产的更是微乎其微。

新的发明创造，企业会收买，银行也会贷款，在当代社会，只要能盈利，提供土地、设备者就不乏其人。要投产需要人手，人手也可能容易招聘，但是谁来管理？一、二十个人还好说，如果企业再扩大些，就需要专门的管理者。需要想自己所想，把自己的计划付诸实践的人。别出心裁不好办，事无巨细，一一请示的管理者也是蠢材。不能恰当地用人，经常激怒部下惹麻烦就更糟糕。因为能干而爬到自己头上欺负自己，个人独占部下的信赖，最后爬到自己头上来闹独立也不好办。共同经营者合作得不好的原因大概是各持己见。

信长不仅发现了秀吉，还有明智光秀等也不是名门之后，信长的军团中有许多出身低微的将领。

现在虽极力提倡实力主义、能力主义，但是人与人的关系是靠超越实力，超越能力的各种感情纽带来联系的，信长宠爱森兰丸^①一直没有改变。

但是信长知道打仗要靠实力，所以他不顾家臣们的反对而起用了秀吉，信长是有眼力的，信长的成功在于善于发现人材。

四、信长与爱迪生

信长是军事首领，军队与企业的组织是大不相同的。军

^①安土桃山时代，织田信长亲信的武士。

队虽然也有经济原理,但组织的动机是大不相同的。如果以盈利为目的,处于被统治地位也会被肯定。例如江户时代的商人们,虽处于被统治地位却获得了巨大财富。信长的目的并不在此。他的目的是统治,是统一天下,如果被统治,恐怕他就会死吧!如果他发现难以战胜今川义元^①的上洛军时,拱手相让,就不会有《太閤记》,著名桶狭间战役也是历史上少有的大事件,信长获得了全胜。信长不仅是英雄豪杰而且是大实业家,出色的经营家。

在实业界任人唯贤的还有爱迪生。爱迪生不仅是发明家,而且是少有的、天才的实业家。他是十九世纪与美国资本主义飞跃发展同时成长起来的。1847年他出生于俄亥俄州,逝世于1931年。在有生之年,他有许多发明创造。但比他的发明创造更重要的是他于1870年创立的实验研究所以及世界上第一个中央发电厂和电灯公司的成功。

爱迪生的发明创造不是在象牙塔里进行的。他没有受过专门的高等教育,物理、化学也是一般普及教育的程度。12岁时他曾在火车站当报童,由于救了站长儿子的性命,作为答谢,站长帮助他学习了电信技术知识。

他的事业,用今天的话讲是诞生于智囊团。他不仅是发明家,而且是组织天才,他组织了一大批供自己支配的技术员、工程师、研究员。他不管你有什么学历,不以学历决定雇用与否。有一位数学家来到他的研究所,他请这位数学家计算灯泡的体积,以此做为试题。据说这位数学家要在他面前显示自己的学识,用许多复杂的方程式计算了一天。不必说这位数学家是不合格的,因为无论灯泡的球面多么复杂,

^①战国时武将。在桶狭间战役被织田信长击败。

但只要把它放进水槽中，然后测量一下增加的水的体积，立刻就明白了，这连小学生也会做啊。

每逢有人应聘来到爱迪生的研究所，他都亲自接待，并给每个应聘者提出恰当的问题。有时候他把分解得乱七八糟的机器零件拿来让应聘者猜，有时让他们用指定的零件组装。无论爱迪生还是信长，他们都明白自己最需要的是什么样的人。

五、什么是人材

世界上有各种各样的工作，但仍有失业者。在今天的日本，只要你想干活，就能找到工作。因此没人饿死。但战后不久，确实难以找到工作，复员兵们每天饥肠辘辘地到处找工作。

如果在饥饿的时候，为了眼前利益，可能什么工作都能干。现在找工作，不单为了吃饭，因此人们都想挑选自己喜欢的职业。可是并不是谁都能按照自己的愿望找到理想的工作。职业需要资格，如果象电影院的椅子那样，只要空着就可以坐的话，那就简单了。而职位，即使空着，也只能坐有资格的人。

资格因职业不同而不同，有时是智力，有时是身材，有时是教育水平。招聘广告上有的写着限定男女，有的限定年龄。

一句话，所谓人材就是具备职业所必需的资格的人。我们把这种资格叫做职业的具备资格。

社会上缺乏什么人材呢？招聘出租汽车司机的广告，常年都有。那么出租汽车司机这种人材不足吗？只要我们仔细考虑一下，就会发现凡是会开车的人，无论是男是女只要稍

加练习就能成为出租汽车司机，所以说这种人材到处都有。可是这种人材不固定，干不长就辞职，因此常年人员不足。干不长就辞职不是不能胜任，而是有的因为待遇不好，有的因为工作累，有的因为没有前途而辞职了。

虽然出租汽车司机不足，但是司机这种人材并不缺乏。然而企业的管理者却正相反，管理者的位置没有空闲，但是坐在那个位置上的人却未必称职。在出租汽车的管理者中，直接管理司机的工作，也是极高度的管理工作。为了多做生意，就不能让司机偷懒，即使是佣金制，但是人有了一定收入之后就不太爱干活。管理者为此而烦恼，加以监督。如果强化工作就要出事故，有人要辞职，管理者很难掌握好这种分寸。在管理工作中能恰当地掌握分寸的人材，就象金蛋一样难以找到。信长很幸运，他找到了秀吉和光秀。

六、社会需要什么样的人材

如果问经营家最需要什么样的人材，大概会回答说管理者吧！如果经营者与管理者在同一条线上，那么当今日本最需要的仍是优秀的管理人材。

这种人材相当少，其原因可能是缺乏善于发现人材的信长、爱迪生吧！善于发现人材，是经营者的必备条件。

我一再强调缺乏管理人材，也许有人会认为那种具备的资格是先天的吧！智力是素质或遗传因子所决定的，我们姑且不论这种素质的因子状态，只调查一下它的数量。其数量大概是正态分布，所谓正态分布就是呈吊钟形曲线分布，不分好坏，从中央的平均值开始脱离轨道，数量越来越少。用智力来衡量，智商达到140的天才人物不到5%，管理人材少，就是因为这个吗？平凡的人是多数，能指挥平凡的人愉快地劳

动，象秀吉那样在三天之内指挥人们修好城墙的就是天才吧！

如果素质决定其是否适合某项工作，可以通过检查发现，而我们这些凡人是天缘的啦。如果靠努力和教育达不到的话，我们只好望洋兴叹。如果通过人事科发现天才的方法，也很难大量发现，那么，管理人材就不能遍布在任何一个企业里了吗？

管理人材真的要靠素质或遗传吗？如果靠遗传，那么就象父亲聪明儿子一定聪明一样，第二代经营者都应该优秀。但我们只要大致看一下就会发现，超过第一代的第二代经营者极少，甚至有些公司要垮在第二代经营者手里。另外秀吉在侍奉信长之前曾侍奉松下嘉兵卫之纲，是今川家的下级武士，虽是同一个秀吉，可是结果完全相反，他遭到先辈、家臣们的白眼，最后竟被驱逐出去了。后来他又侍奉过蜂须贺小六，并结交了许多朋友，但他的管理才能并没被发现。

秀吉的成长与信长是分不开的，由于信长发现了他的，重用了他，他的才能才得到了充分发挥。秀吉的管理才能并非天生，来到信长家之前的经验也很重要，他的管理才能是通过长期实践经验得到的。

靠经验能够得到的东西，可以通过教育得到。教育是有目的地、有意图地、系统地传授经验。教育不仅靠他人进行，自己也可以教育自己。自学效果虽然差些，但是强烈的求知欲可以弥补。自学效果差是因为学习者身边没有讲解者和调解者的教师，个人学习也不系统。

如果能系统地学习管理者必须学习的知识，或许谁都能掌握秀吉积累的经验。这时就需要一个好上级，这个好上级就是重用秀吉，使秀吉的才能得到发挥的信长。这样的好上级也