

THE BOSS DOES NOT BECOME THE DEVIL
ORGANIZATION IS UNABLE TO CARRY ON

上司不成为

“魔鬼”

〔日〕染谷和巳 著
王玉珊 译

组织就无法运行

创造强大组织和强大统率力的必备书
各层管理者都应知晓的管理法则

“被一头狮子率领的100只羊的羊群，会战胜被一只羊率领的100头狮子的狮群。”

（马基雅弗利和拿破仑喜欢经常挂在嘴边的一句西欧谚语）

辽宁科学技术出版社

上司

不成为“魔鬼” 组织就无法运行

(日) 染谷和巳 著

王玉珊 译

辽宁科学技术出版社

沈 阳

TITLE:[上司が「鬼」となれば、組織は動かず]

by[染谷和巳]

Copyright ©Kazumi Someya 2001

Original Japanese language edition published by **President Inc.**

All rights reserved, including the right to reproduce this book or portions thereof in any form without the written permission of the publisher.

Chinese translation rights arranged with **President Inc.**, Tokyo through

Nippon Shuppan Hanbai Inc.

©2009. 简体中文版权归辽宁科学技术出版社所有。

本书由日本 President Inc. 授权辽宁科学技术出版社在中国范围独家出版简体中文版本。著作权合同登记号: 06-2004 第 25 号

版权所有·翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

上司不成为“魔鬼” 组织就无法运行/(日) 染谷和巳
著; 王玉珊译.—沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2010. 1

ISBN 978-7-5381-5735-2

I. 上… II. ①染…②王… III. 企业领导学 IV.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 082433 号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编: 110003)

印刷者: 辽宁星海彩色印刷有限公司

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 170mm × 240mm

印 张: 14.5

字 数: 150 千字

印 数: 1~5000

出版时间: 2010 年 1 月第 1 版

印刷时间: 2010 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 宋纯智 张歌燕

封面设计: 黑米粒书装

版式设计: 于 浪

责任校对: 耿 琢

书 号: ISBN 978-7-5381-5735-2

定 价: 29.00 元

联系电话: 024-23284360

邮购热线: 024-23284502

E-mail: lnkj@126.com

http://www.lnkj.com.cn

本书网址: www.lnkj.cn/uri.sh/5735

前 言

曾发生过这样一件事。

NHK 的导演对我说要把我的书在节目中加以介绍。“那不成了宣传了吗？贵台播放的可是公益性节目呀。”我如此询问道，得到的回答是：“因为这是一个社会性的轰动事件。既然是事件就要指名道姓加以报道，这是我们的常规做法。”

平成十二年（2000 年）二月，由统帅出版社出版的《上司不成为“魔鬼” 部下就不听从指挥》，作为经济类书籍连续 46 周进入排行榜前十名（东贩调查），现在已经有将近 46 万读者在阅读我的这本书。这在经济类书籍中是前所未有的，所以才这么轰动。这对于我和我的公司来说是一件大事，对于统帅出版社以及亲手编辑出版该书的书编辑部的天野惠二郎部长来说，同样也应该是件大事吧。可是，说句老实话，我不认为这称得上是一个“社会性事件”。

该书出版后不久，一位在北海道自卫队任职的二十二岁的三等陆军军官给我寄来这样一封信：

“在自卫队数量有限的教学范例中，没有一个能把上司应有的姿态像您在书中那样阐述得如此简洁透彻。对于那些年轻的不听话的部下，我总是感到头疼不已，今后我会反复

阅读您的大作，并把它作为指导书来加以活用。”

单是这一封信就足够了。读者买了我写的书并认真地加以阅读，仅此一点就让我感觉到写这本书是有意义的。

女儿学校的老师给她寄来一封信：“您父亲越来越了不起了。理事长给我们看了他写的很多书评，我们才知道您父亲的著作这么受欢迎。”被人这样一说，我心中多少也有些自豪感。如此过了一年，我才意识到这件事的轰动程度。

也有的人说：“什么呀，因为经济不景气，所以这样的书才卖得出去。如果是经济高速发展时期或是泡沫经济时代，这样的书根本不会有人看。”我也这么认为。25年来我自始至终抱着这样的看法，是经营者和管理者们的危机意识，才促使他们把这本书捧在手里的。是“维持现状行得通吗？不做点什么能行吗？”的“不安感”，促使大家来寻求“魔鬼”的存在。另外，那些无法使部下如其所愿听从其指挥的年轻管理者们，也希望从“魔鬼”身上得到一些解决问题的启示，所以才买了我的书。作为书的作者，我认为自己只不过是运气比较好、捕捉到了时机而已。

我不会盲目乐观地认为通过书的畅销，就会使“魔鬼”重新恢复政权。

站在战败的废墟上，很多人发誓要成为“魔鬼”。决不服软，无论什么样的困苦都要忍受；不怕饥饿和疲劳，只要活一天就要向前迈进……在战争中幸存下来的人们，不休不眠地工作着。咬紧牙关、以必死的决心默默地开辟着前进的道路。正因为如此，从那些成为“魔鬼”的人的躯体内，响

起了日本经济复苏的锤音。

无论哪个公司，都存在着“魔鬼”总经理和“魔鬼”上司。“魔鬼”们严厉要求并培养着部下，部下们成长为凶猛的战士，为公司的发展作出了巨大的贡献。日本奇迹般地复兴了，并一跃成为经济大国。自此之后，岁月匆匆过了60年。第一代“魔鬼”们早已功成身退。第二代的“小鬼”们也陆续退居二线了。不知从什么时候开始，“魔鬼”的身影逐渐从公司里消失得无影无踪。零零散散地分布在各处，虽然没有灭绝，但已经是形单影只。那些不嫌弃扮演下等人物角色的、坚强的、严厉的、内心充满温情的领导者们，也销声匿迹了。

取而代之，“软弱的、纵容的、冷漠的”领导者们却与日俱增。普遍扎根于一般社会的、日本独有的“民主意识”，更是在后面煽风点火——“这样挺好的”。对下属宽容的上司已经成为大家的楷模。公司的经营者和管理者们都成了“天使”。在经济不景气的今天，大家脸上虽然挂着几许无奈，但“对下属要宽容”的信念却并没有丝毫动摇。

这种信念，并不会因为看了一本书就有所改变，更不会就此下定决心当一名“魔鬼”上司。总之，魔鬼政权的恢复在目前还是任重而道远。

因此，我写了这本可称得上是上本书续篇的第二本书，目的是为了让更多的人承认“上司应该成为魔鬼”，同时补充了上本书中的不足之处并列举了很多浅显易懂的例子，期望能得到大家的理解。当然，对于本书出版后会出现的“老

调重弹”的批判，我也有足够的心理准备。不过，应该主张的意见在多次反复重申之后，我相信不久之后就会看到“魔鬼”上司的复权。

平成十三年盛夏

染谷和巳



目 录

第一章 能成为“魔鬼”的上司、不能成为“魔鬼”的上司

- 第1节 “魔鬼”上司还是“天使”上司 / 003
- 第2节 一味地尊重个性，企业就会灭亡 / 011
- 第3节 诚实和坦率是录用员工的基准 / 018
- 第4节 人，不会自然而然就得到成长 / 025

第二章 高层领导力

- 第5节 横田总经理为什么拒绝重建公司 / 035
- 第6节 高层领导力的核心是什么 / 042
- 第7节 总经理的统率力 / 048
- 第8节 身为上司的三个任务 / 054

第三章 人才培养

- 第9节 经营最重要、最优先的课题是什么 / 063
- 第10节 管理者要担负起培养员工的责任 / 070
- 第11节 不给予身心之痛，人就不会改变 / 076
- 第12节 总经理和员工的人际关系 / 082
- 第13节 优秀的企业要抛弃“汇报、沟通、协商” / 090

第四章

接班人的选择方法

- 第 14 节 总经理要舍弃温情变身为“魔鬼” / 099
- 第 15 节 如何才能培养出领导的接班人 / 107
- 第 16 节 现场派总经理和隐居派总经理 / 115
- 第 17 节 不要扼杀人才 / 122
- 第 18 节 不能委任做总经理的人 / 130

第五章

思想统一的原理、原则

- 第 19 节 “思想统一”是组织强化的大前提 / 139
- 第 20 节 要为员工描绘理想蓝图 / 148
- 第 21 节 优秀领导者应有的价值观 / 155
- 第 22 节 如何才能实现思想统一 / 161
- 第 23 节 要培养员工的归属意识 / 168
- 第 24 节 为什么不能平等地批评员工呢 / 178
- 第 25 节 大企业病的预防对策 / 185

第六章

工薪阶层意识和经营者思想

- 第 26 节 日本人价值观的变化 / 195
- 第 27 节 排除守财奴思想 / 201
- 第 28 节 宽恕的精神 / 207
- * “魔鬼”训诫录 / 214

“被一头狮子率领的 100 只羊的羊群，
会战胜被一只羊率领的 100 头狮子的狮群。”
(马基雅弗利和拿破仑喜欢经常挂在嘴边的一句西欧谚语)

第一章

能成为“魔鬼”的 上司、不能成为 “魔鬼”的上司

第1节

“魔鬼”上司还是 “天使”上司

◎为什么在体育界，“天使”指导者能获得成功

指导者应该是魔鬼还是天使，这要根据各种场合而论。我被大家认为是“魔鬼”派的代表，我并没有因为被人指责为“魔鬼”而感到不满。但我认为在“天使”派中很明显地有严重脱离现实的空论，所以希望大家能允许我申辩一句。

在公司里，越是接近高层的人越是魔鬼派，“应该做魔鬼”、“领导者必须具有魔鬼的一面”这种观点，会得到他们的赞同并引起共鸣。听到这种观点会出现不悦之色，说“难以接受”的是学生或年轻的员工，还有应该称之为战后教育产物的现今四五十岁的民主派的叔叔们，另外就是评论家和大学教师等那些被称为有知识的人。

其理由是：

“人无论是谁都具备一定的能力和拥有无限的潜能。激发出这种能力与潜能，就是上司的职责。培养出女子马拉松金牌得主高桥尚子的小出教练，就是用表扬的方法使她得到成长的。不要总是批评，意识到部下的优点并加以表扬的话，部下就会努力提高自己的能力并做好工作。”

“对上司唯命是从的部下不会成为人才。以命令来调动部下的管理模式，不会得到企业想要的人才。如果想培养出

善于思考、主动提高自身能力的自立型人才，上司就不应该站在上面说而应该让部下成为主角，尽职尽责地教导部下、支持部下。”

还有，“创造让部下轻松工作的环境”，“要倾听部下的意见”，“要尊重部下的个性”。

“天使”派这种主张的论据，多半儿出自体育界。稍不如意就大声训斥的斯巴达式的指导，是不会培养出优秀的选手来的。必须了解选手的特性，采取与之相适合的指导方式。对缺点睁一只眼闭一只眼，只要能发挥出他的长处就好，失败了也不能批评。“请想一下为什么失败了，如何才能做得更好呢？”这要让他自己去思考。只需提出建议让他自己得出答案。成功了要加以表扬，并鼓励他向上：“你还可以达到更高的水平。”像这样，如果能采取尊重选手个性和自主性的指导方法，就可以培养出优秀的选手。

的确是这样的。在体育方面自成一家的人，总的来说都是那个领域的天才。这与凡人云集的普通公司的情形是大不一样的。而且，在体育上达到顶点的选手，一般来说都是十几岁到二十几岁的年轻人。另外，体育选手都是该方面的专家，投球的专家、打球的专家、田径运动的专家、游泳的专家等。为了突出他们的特长，就不能介意他们的其他缺点。因为没有时间，所以要寻找可以把这种能力最大限度发挥出来的指导方法。无论他们是性格暴躁抑或是不懂礼貌，都要使他们情绪良好、意志高涨地投入到训练中去。

如果采用这样的指导方法，理所当然选手们自己要承担



责任的范围也就扩大了。必须学会判断团体赛的时候自己应该如何去做，成绩不佳的时候必须考虑“怎么做才能重新站起来”，必须懂得自我复原。如果没有思考力和判断力，就不能成为优秀的选手。因此，指导者采取了提出问题让本人思考的方法，以此来培养其养成思考的习惯和提高思考的能力。

因为采用这种指导方法，诞生了众多的奥林匹克金牌得主和体育专业的一流选手。因此，许多人就想：这种指导方式或许也可以应用在公司的人才培养上。

◎凡人如果被用天才待遇来培养的话，就会成为一个废人

“天使”派把“选手位于教练之上，或者教练与选手是合作关系”的这种想法，演变成“部下位于上司之上，或者上司与部下是平行的合作者”的观点教授给商人。他们的主张是：大家同样都是人，应该得到相同的待遇。

提高专业体育选手或是天才艺术家、科学家能力的指导方法，与提高公司员工能力的指导方法是不同的。既没有理由让员工们随心所欲，同样也不可能等到他们自己想出答案来。对于员工，必须让他们成为公司所期待的人才，必须让他们成为可以胜任工作的人。因此，符合组织的需要、能够进行基本的商业业务，这是作为员工的先决条件。对上司的话充耳不闻、对客户的话不加理睬的人，只会给公司制造麻烦。

如果公司里存在着能够有世界性发明的天才，对于这样的员工可以让他随时自由地上下班、自由着装，所有的一切都不必加以管理和干涉，想干什么就可以让他干什么。因为

说不定他是可以令公司一跃成为世界顶尖企业的宝贝，当然可以特殊对待。

但是您所处的公司里，有这样的天才吗？天才在十万人中，甚至一百万人中才会出现一个。虽说努力可以成就天才，但凡人无论怎样努力也不可能成就世界性的伟大事业。可以说，天才不管是在监狱里，还是在身不由己的困境中，都会发挥其天才的能力。天才的力量，不会屈服于周围凡人的力量。能够轻松排除魔鬼上司的压力并实现自己目标的，这才是天才。

“天使”派们认为“人，无论是谁都拥有无限的可能性”，因此就强调要把凡人（普通人）当做天才来对待。这对凡人来说是连做梦也想不到的厚待。其结果会怎么样呢？不用说，他们做不了出类拔萃的、了不起的工作。

反过来却出现了“这个工作我不喜欢”、“这个上司，我才不跟呢”这样大放厥词的员工，比起工作更注重自己的私生活、脱离公司的一贯做法而孤芳自赏、以自我为中心的员工，“工资太低”、“星期六当然应该让我休息”——这样只知道强调个人权利的员工，还有把公司或上司的缺点捅给报纸或杂志的员工。您的公司里有没有这样的人呢？

如果这样的员工或者带有这种倾向的员工有很多并且又在公司里工作了多年，那么，这个公司里一定存在着“天使上司”。他们把天才论应用于凡人身上，却往往使凡人变成废人。



◎看似无法完成的工作却让部下去做，这就是魔鬼上司

“天使”派抱有一种“上司无能而部下有能”的固定观念。年轻的员工可以直接接触到客户，因而能够掌握更多的情报。上司没有注意到这个世界的变化，总是以陈旧的思想来对部下发号施令，这是行不通的。就应该认真听取部下的意见、共同思考如何进行推进。

在行政机关工作的高级公务员与现场作业员之间，经常存在这种关系。不听取现场作业员的意见而独断专行发布命令的年轻科长，就可以归到这一类。

可是，大多数中小企业的总经理或中层干部，并不是高级公务员。他们不会依赖不知学习的、年轻员工的意见。如果只知道一味开会听取意见，这才会真正跟不上时代发展的速度。一般来说，上司比部下能干，知道的也多，更具备发现问题、解决问题的能力。

其中也有无能的上司。无能的上司即使听取了部下的意见，也会在如何取舍上举棋不定，所以就容易对部下言听计从。有能力的部下，如果具有经营者的意识倒还可以，否则的话，部门就要解体了。在公司这一组织形式内，不能存在无能的上司。公司必须马上排除这样的上司。这是用人的问题，而不是指导方法的问题。

公司都是求贤若渴的。若是在工作能力、指导能力方面有比上司优秀的部下，即便他比较年轻也会得到提拔。因此，“天使”派所说的“部下比上司有能力”只是个例外，只是一时性的，不会作为常态存在于公司当中。

“魔鬼”会吞噬年轻人成长的可能性，所以不好——“天使”派的先生们，究竟在头脑中描绘了一幅什么样的“魔鬼”图画才做出如此评论呢？

培养出高桥尚子的小出教练，没有批评只有表扬，那他是属于“天使”派吗？制定出海拔3千米高原的训练计划，然后教练问“练不练”，高桥尚子回答“我练”。这是可能会搞垮身体的、过于残酷的训练。这一瞬间的小出教练，实际上就是魔鬼。高桥信任这个魔鬼教练并接受了极限训练的挑战，最终完成了目标。因此，魔鬼教练流着眼泪表扬她“干得好”。

“魔鬼”上司让部下挑战那些看似无法办到的事情，部下若逃避就加以批评，批评之后还逃避就辞退，没有感觉“部下可怜”的慈悲心肠。部下如果完成目标，就会喜极而泣并予以表扬。“魔鬼”上司也不是只知道批评，同样也懂得表扬。能够培养出胜利者、坚强者的，不是“天使”上司而是“魔鬼”上司。

◎责任感强、忠于职守的上司能够成为魔鬼

一位经营汽车修理厂、汽车用品店以及加油站等企业，并拥有五十多名员工的总经理曾说过这样一段话：

“高中毕业后，由于块头大、行动迟缓、做事笨拙，因此没能进入自己理想的公司就职，只得就职于镇上的一个小汽车修理厂。工长是一个不讲情面的人，动辄就批评工人们‘太慢了’，再不就大声训斥‘弄错了’，在顾客面前也丝毫不留情面地大吼‘傻瓜’，而且不仅是口头上说说而已，有