

松野宗純 著
王光正 譯

21世紀

新主管禪

本書將告訴您
一條通往新高級主管的大道



21世紀新主管禪／松野宗純著；王光正譯。--
初版。--臺北市：圓神，民85
面； 公分。--(現代佛典；52)
ISBN 957-607-227-1 (平裝)

1.企業管理 2.成功法

177.2

85004258

ISBN 957-607-227-1

版權所有 翻印必究

● 圓神出版社
YUAN SHEN PRESS

◎ 現代佛典 ●

21世紀新主管禪

● 定價
180元

作者／松野宗純

譯者／王光正

發行人／曹又方

出版者／圓神出版股份有限公司

地址／台北市南京東路四段50號6F之1

電話／五七九六六〇〇(代表號)

傳真／五七九〇三三八・五七七三二二〇

郵撥帳號／一八五九八七一二 圓神出版股份有限公司

登記證／行政院新聞局局版台業字第六三六九號

責任編輯／王麗香、李傳薇

美術編輯／劉修瑜

校對／沈素娟、王麗香、李傳薇

原書名／取締役になれる人、なれない人

原出版者／日本實業出版社

版權代理／(株)トーハン

法律顧問／蕭雄淋

印刷／祥華印刷廠

中華民國85年6月初版

TORISHIMARUYAKU NI NAKERU HITO・NARENAI HITO

© SOUJUN MATSUNO 1991

Originally published in Japan in 1991 by NIPPON JITSUGYO PUBLISHING CO. LTD.

Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION TOKYO

前言

在企業人生，會遭遇各種不同的事情，也經常會從事各式各樣的「工作」，遇到形形色色的「人」。因為各個時候的工作處理與人際關係的結合方式不同，使得上班族過著有如天壤之別的人生。有的人榮登董事長的高位；有的人被大公司挖角；有的人則是過著普通上班族的平淡生活直到退休……。

這樣大的差別到底是怎麼產生的呢？是因為頭腦、學派、關係、主管的提拔，或人際關係的建立……。然而就我的經驗來看，可以明確地說明的是：所謂的「公司」，大體上是貫徹合理主義的組織體。公司努力從各種機會中，去「發掘」並「活用」員工的能力。在國際化、情報化急速進展的今天，對公司而言，應該沒有餘力讓員工閒著沒事做，或者養兵千日而不用才是。

大多數的情況下，公司中高階職位的人，就是在某種機會下，被公司發掘出他的「有用能力」而受到重用的。

另一方面，根據我的經驗，抱怨自己懷才不遇的上班族多到令人想像不到。

對這些人而言，到底欠缺「什麼」呢？相反地，衆望所歸、擔任公司重要的部門或企劃案工作的人，到底他們所具備的又是「什麼」呢？

幾年前我在外商公司工作，最後升到副總經理。結束上班族生活的現在，我皈依佛門。過去站在經營者的立場，爲了追求企業的目標，聘用了很多人才，也培育了很多人才。其中有符合我期望的人、也有讓我失望的人；有值得信賴的部屬、也有埋怨我的部屬。

但是在那時候，我認爲透過給部下公平且公正的待遇，就可以解決各種難題。這裡所謂的公平、公正，就是指公司在進行某項企劃案時，選擇適任的領導者與幕僚。當然在公司其他的員工中，也有幾個適合的人選。但是那時我還不知道這些人，或許是因爲他們沒有在我的面前表現出他們的能力。所以，他們之中，有些人未能被我重用。

我確信人的基本能力並沒有太大的不同。不同的只是個別的差異，這是理所當然的。不過只用一種相同的基準來看的時候，有時候人的差異看起來就像是能力上的差異。因此有能力的經營者，爲了公平起見，就必須從技術與人性兩方面

來考核部屬的能力。

經營管理或營業活動的某個部分常被視為技術。在行為科學的領域裡，即使是最不理性的人際關係，也被視為人性技術（HUMAN SKILL）。就是人際關係技術，認為工作意願是可以藉由動機的引發來喚起的。但是所謂的經營應該是極為「人性的」才是。

人終究是非理性、情緒化的生物，這一點不管是日本人或歐美人士，都是一樣的。不同的只是在經營上，要如何去處理這種非理性行為的文化差異而已。

在日本的企業社會裡，把到現在還無法轉變為技術或數值的「人性」部分，當作是考核企業人的重要項目（而且相當重視）。而這項目也受到考核者本身的非理性而且極為重要的能力——即所謂的「人格」所影響，不過最近好像情況稍微有了改變。那是因為大家忽視人性面與人的社會面，而愈來愈重視經營技術與獲利能力之故。這種過度重視的結果，不就成了最近各種醜聞事件的導火線嗎？這對於把半輩子的時間花在事業上的人來說，實在相當可惜。對於日本的經濟社會而言，不也是一種危機的徵兆嗎？

對於企業人來說，最應該具備的是取得企業與人性之間的平衡。今後對於公

司的高級主管而言，在學會賺錢的技術與能力以前，應該先培養與社會的調和性及深入洞察人性的能力。

自我進了佛門，回顧以前的上班族生活，我漸漸地了解到人性中「非理性且曖昧」的部分。我的結論是：不管是誰，都可以擁有豐富的感性或人性，也可以變成個性偏狹的人。

只要你自己能夠察覺出來，每一個人都有成為企業領導人的資質。但是這並不是靠理論或思考，而是必須透過經驗與體驗才能發現自我。所以，必要時最好自己親自體驗看看較好。

在禪學裡，這就稱為「冷暖自知」。

爲了瞭解自己，必須弄清楚「因緣」的意義。說到「因緣」二字，或許有人會連想到前世所造惡業等的神祕事情，但是實際上這裡所談的完全不同。也就是說，「因」是指資質、能力；「緣」則指可能性、機會。當有資質的人向可能性挑戰，有能力的人尋找機會付諸行動時，就可自己創造現實——「因緣」。當我回想自己過去與部屬之間的種種之後，體會到以下的真理：人生（包括上班族生活在內）的種種，不正是透過「因緣」這一產生關係的場所，而一步一步地進

行的嗎？能活用「產生關係的場所」的人，才能夠創造人生。

另一個也同樣重要的觀念是「諸行無常」。所謂的「諸行」是指世上的各種現象。而「無常」就是變化。企業各種要素、顧客的動向、競爭對手的行動、新的商品、金融行情、公司的策略、自己的能力、甚至關係到產品進出口的國際關係等等……，世上各種現象是「無常」的，隨時都會動搖、產生變化的。唯有變化才算是常態。

「諸行無常」並不是對失敗者的同情，而是告訴我們要善於掌握這個世界的脈動。世上沒有永遠的失敗。因為在失敗後的下一個瞬間，事態就會有所變化，所以不管在任何狀況下，也都有解決問題的方法，失敗後一定可以捲土重來。相同的道理，也沒有永遠的勝利。在工商社會裡，即使完全相同的事情，也可能因為環境的變化，而獲得極大成功，或成為導致慘敗的致命傷。關於這一點，稍後將會更具體地探討。

如果「因緣」是「產生關係的場所」的話，那麼「諸行無常」就是「關係的構造」。不知各位明智的讀者是否瞭解我的意思呢？我把企業人生當作是人、事、物、情報、時間等衆多「關係」組合而成的集合體。經營者不管是掌握了新契機、

身陷危機或無從下判斷，藉著這樣的觀念，就能夠逐漸掌握自己的處境，並且可以把自己的地位與權限提昇到更高的層次。

然而在日常的企業旋渦中，很少人能夠這樣做。正因為如此，所以也常發生令人後悔不已的失敗，連我自己也有相當慘痛的經驗。

所以，從我過去強調合理主義與經營科學的企業人生經驗，以及從佛門修行中所得的「嶄新的眼光」，這就是本書將提到的所謂的「正確見解」中，所領悟的幾個道理，想提供給後輩經營者，做為如何面對企業人生的參考；同時，提供給有希望成為經營者的人，做為晉升經營者必須考慮的條件。

現在「經營者」的地位已經大不如前。根據日本生產力總部的調查，想成為經營者的新進同仁的比例，已下降了很多。

但是由於最近一連串的醜聞事件，讓我們看到那一些奉行「偏狹的企業倫理」或「賺錢主義」的人，已成為跟不上時代的舊式經營者了。

九〇年代，在全世界對於日本企業國際化、日本國內對於企業的社會貢獻提出的強烈質疑聲中，唯有能夠超越企業的理念，而有自己獨特的經營思想，並且能夠承擔眼前重大問題的新時代經營者才是公司所需要的。本書所追求的也是成

爲這種新時代經營者的方法。

新時代經營者握有與企業營運相關的重大權限與責任，至於其權限與責任的內容，在處於世界變革期的今天，顯得極爲重要。

「總之，能夠成爲經營者的人，就是企業人生的成功者。」如果讀者抱持這種過時的想法來閱讀本書的話，恐怕您要失望了！不過我確信一點，關心自己的公司與社會，或企業與今日世界的關係的經營者而言，一定可以從本書中得到有益於達成自我實現的啓示。

目錄

前言 001

I 企業國際化的因應之道

新的世界體系 019

以世界的眼光來看日本 023

專欄1 特殊論與共通論 026

做為世界公民的企業人 027

不要依靠國家或制度 029

專欄2 瞭解環境問題 033

磨練溝通的技巧 034

2

面臨危機時，才看到企業的本質

——從石油危機的經驗來看

對高價格石油時代的警告 040

回歸「公平」「公正」的原則 043

專欄3

限制條件下的決斷 048

高度的自我克制才能挽救危機 049

3

理想的工作心態

企業人應有的工作心態 057

付諸行動後，遭遇失敗的重要性 059

專欄4

首先要成為某個領域的專家 062

「自我改變」的困難 063

「近代人」總算在日本誕生 064

確立新的認同 066

長期與短期的觀點 068

4

新命運論

——路靠自己去開拓

「命運」就是自己去支配命運 075

促銷自己 079

專欄5 如何推銷自己 082

自信的基礎 083

自律與他律 085

專欄6 活用他律 089

5

不需有愛公司的精神

——不要為公司犧牲

首先為自己工作 093

工作與人的成長 095

專欄7 活得像自己 097

過勞死不再成為美談 098

成為沒有名片也行得通的人 100

企業意識型態的崩潰 103

6 經營企業沒有祕密

泡沫經濟崩潰的教訓 109

自然地實踐，就是「力量」 112

專欄8 企業經營就是制定決策 115

顧客導向——普遍的商業原則 116

透過「人」來工作 118

7

時間資源

所謂企業的「資源」——時間 125

專欄9

是與非 129

灌水後的實力的危險性 130

按照優先順序來工作 133

休假的問題 134

8

行銷精神

諸行無常的行動法則 139

福特汽車與通用汽車 141

重視小成功 145

9

企業人與道德

經濟大國是弱肉強食的黑暗大陸嗎 155

專欄11 桃色醜聞事件 158

活躍在泡沫經濟舞台上的經營者所欠缺的東西 159
在不知不覺中所行使的權利 161

專欄12 傑出員工會遭遇到的陷阱 164

沒有「品德」的權力就沒有力量 165

使組織免於脫軌的非正式組織 166

專欄10 在任何地方都可以學習 149

全力投入自己能力所及的地方 150

10

建立人際關係的網路

兩種人際關係 171

今日的理理想領導統禦方式 174

專欄13 培育部屬 178

和往來的企業建立合夥人的關係 179

知人善任比知識技術重要 182

專欄14 知人善任的重要性 185

11

新的經營者形象與資質問題

經營者或專家 189

高級主管是員工的支持者 191

專欄15 經營者候選人的第一條件是「信賴」 194