

中興經營管理叢書

有效的領導力

占部都美 著

毛仲強 校訂 陳耀茂 譯

中興管理顧問公司 發行

中興經營管理叢書

有效的領導力

占部都美 著

毛仲強 校訂

陳耀茂 譯

中興管理顧問公司
發行

譯者簡介：陳耀茂

日本國立電氣通信大學工業管理碩士

經濟部工業局研究員

中原大學工業工程系講師

版權所有
翻印必究

中華民國六十七年七月 初版
中華民國七十二年十二月 六版

中興經營管理叢書

有效的領導力

高級精裝本實價新台幣180元

占 部 都 美 著

毛 仲 強 校訂

陳 耀 茂 譯

發行者 中興管理顧問公司

臺北市民生東路六十六號 新力大樓五樓

電話：五六一六三五六・五六一六三五七

印刷者 新格裝訂有限公司

台北市社子街三十三號

電話：八一二〇二八三・八一二〇二八七

中興經營管理叢書

出版宗旨

在這個多元衝擊、競爭激烈、充滿希望也遍佈機會的環境中，管理的良窳對企業成敗常有決定性的影響。本叢書的出版，希望能為國內管理知識的普及與企業經營的現代化獻盡一份心力，也深願能帶給讀者更佳的智慧、判斷與信心。

中興管理顧問公司 敬啓

臺北市民生東路66號新力大樓五樓
電話：5616356・5616357
郵政劃撥帳戶第100952號

序

讀完本書譯稿提筆寫這篇序言的時候，我突然想起總統蔣經國先生于民國六十一年六月出長行政院之初，曾在一次談話中引述過一句名言，他說：「天下祇有不能打勝仗的將軍，沒有不能打勝仗的士兵。」對於任何一位主管人員而言，這句名言是深具啓迪性的。

近五年以來，筆者于公餘之暇，經常受聘在若干大企業，管理顧問公司以及經濟部專業人員研究中心，向公、民營企業各階層主管，講授「領導與統御」或「領導與溝通」等課程，授課以後，常有要求選介有關這方面的書籍供研讀者，當然，筆者曾就個人讀書所及推介之，惟若干書籍雖係名家之作，總感覺其或以陳論過高，語涉抽象，或又過份着重學理上的探討，乏實例可循，故雖推介之，但未必敢言恰合這些企業界主管們的需要。

日前，經濟部工業局陳耀茂先生過訪，持贈其所譯日本神戶大學教授占部都美博士原著「危險的公司」一書外，並示其近譯占部先生所著本書的全部譯稿囑一談。筆者曾花一整天的功夫細讀本書，讀完以後，暗自慶幸，蓋深覺替企業界的主管人士找到了一本最有裨于他們領導才能強化的好書，故與陳先

2 有效的領導力

生就原書琢磨一段時間以後，商承中興管理顧問公司，欣然同意出版。

占部都美博士在經營學方面極富盛名，本書尤列為日本名出版物之一，非僅學術性的析論而已，最可貴者，在乎告訴我們如何做，來使我們成為一真正的有效領導者。讀者果細讀之，深思之，應用之，受益是無窮的。

譯者陳耀茂先生，為一年富力強的才彥之士，譯筆清暢，他逐譯本書，下了很多功夫，其與中興管理顧問公司的出版本書，同樣地是向國內企業界提供了一大貢獻。

毛 仲 強

中華民國六十七年七月
于經濟部國營事業委員會

前 言

掌握公司命運的根本關鍵，在於經營者的領導能力。一個公司縱然有最週全的組織及最新的管理技術，但如果缺乏企業靈魂的領導力，其成效依然不彰。最近各公司均熱衷於電子計算機的導入，由於領導能力的貧乏，因而發生甚大的缺失而不自知。現今之所有組織最迫切需要的是確立新的領導力，及領導力之運用。

關於領導力（Leadership）的書籍，約在二千年前就有孫子的兵書，又約在四百年前，有義大利馬坎伯利的「君主論」。

孫子曰：「將者智信仁勇嚴也」。亦即，孫子對於身為領導者所應具備的德性，例舉有以下五個要素：

智。領導者不下錯誤的判斷，要能有及時下合理決策的知性。

信。領導者要信賴部屬，亦需受部屬的信賴。

仁。領導者對部屬要有慈愛心，以及要有能替部屬設想的仁德心。

勇。在決斷與實行上要有勇氣。

嚴。領導者要遵守嚴明的規律，採行有功必賞有過必罰的信條。

2 有效的領導力

孫子的教義歷二千多年仍被現代人所樂於採用。可是在今日「大型化」的社會裡，任何組織、任何工作場所裡，都需要領導者。所謂領導力並非是侷限於某些人的天分與德性，而是使有心想成為領導的人，誰都可以學會的後天能力。所以，今日的領導力與其說是領導者的心性，不如說是領導者的機能與行動。

對於領導力，我從行動主義的觀點，把今日的領導力想成是由「觀人」、「育人」、「用人」三部份所組成的行動力。

此三種行動力是公司的高階層管理者、各部門主管或現場的領班均應虛心研習及實行的行動模式。任何人只要肯學，不怕不會成功。本書是基於此種想法而寫成的。

在美國，有關領導力的主題有領導論（Leadership），譬如以李卡特等為中心的研究。其大多數的著作被譯成多種文字廣為介紹。可是此種研究偏重於現場管理的領導能力，這是由於研究方法有所限制之故。可是一個公司的經營，現場管理者的領導力雖然重要，但更重要進而控制整個公司營運的領導力乃在於中階層管理（Middle Management）與高階層管理（Top Management）。彌補此一方面的缺失，也是本書的另一目的。

對於所有的經營問題，在現階段的社會裡，大多是希望現學現用。就領導力來說也沒有例外，尤其是最近，對於領導力的行動科學研究，此現學現用的風氣尤盛。在本書裡，我針對

經常有往來的各業經營者加以觀察、研究，並從自己的體驗中加以推斷，特別是日本的風土人情與日本人的特性，對有效的領導力模型不斷摸索，將所得成果加以歸結而成的。

此外，本書有一貴重的基礎，必須附帶說明的是我們會向日本公司進行有關領導力的實態調查。此處謹向協助我們進行實態調查的公司人士，致最大謝意。

昭和四十四年四月十三日

神戶大學教授 占部都美博士

目 錄

序	1
前言	1
1. 觀人之道	1
1 不要以文憑去判斷人	2
2 經由提拔培養觀察人的眼光	5
3 發覺碰到危機時能堅強的人	9
4 不要介意不受歡迎之耿直者	11
5 提拔能勵行革新的人	13
6 錄用立於陣頭處理問題的人	15
7 讓能領略要點的人當幹部	19
8 發掘能推銷構想的人	21
9 發掘能使人信服的人	23
10 看看是不是能採取團隊合作的人	25
11 查明是不是能信賴的人	27
12 不要忽略播種的人	29
13 解雇「水鴨的幹部」	31
14 堅持排擠公私混同型的人	35

2 有效的領導力

15	盯住破壞主意者	37
16	將唐吉訶德踢出去	41
17	抓住幹部成爲無能的症兆	43
18	不要將「枯木」的人置之不顧	47
19	枯木一樣能開花	51
20	慎選談話對象	53

2. 育人之道

1	注意人際關係的盲點	58
2	注意想法的盲點	62
3	注意固執症的盲點	66
4	注意工作習慣的盲點	68
5	注意無過錯主義的盲點	70
6	要成爲不認生的人	74
7	消除自卑感	76
8	不要枯萎能力	78
9	對人下賭注	80
10	不要讓心萎縮	82
11	不要沈溺於保全面子之術	86
12	不要辭去叱責過的部下	88
13	確立不失面子即可解決之經營體制	92
14	讓部下恢復面子	96

15	誘導他們尋回自我·····	100
16	不輕易與部下妥協·····	102
17	打鐵趁熱·····	104
18	與部下促膝談心·····	106
19	捨棄潔身自愛的潔癖主義·····	109
20	不要敷衍所有的機會·····	111
21	撤除高高在上之職位·····	113
22	培養說話能力·····	115
23	實行人事上的否決權·····	117
24	掌握人生契機·····	119
25	做前任者知而未行之事·····	121
26	對自我啓發具有趣味·····	123
27	教導自我啓發的本領·····	127
3.	用人之道·····	129
1	爲着「生產性的目的」而糾集同志·····	130
2	根除瞎起鬨的惡習·····	132
3	拋棄舊有的制裁主義·····	134
4	杜絕士氣低落的惡性循環·····	136
5	訴諸人們的「創造性本能」·····	138
6	使員工對工作引以自豪·····	140
7	朝向目標·····	144

4 有效的領導力

8	採納部下的構想	146
9	擺脫短暫低潮	148
10	造成革新的氣氛	150
11	遴選革新的提案者	153
12	多接近非正式的領導人	155
13	與死對頭進行談判	157
14	委任能洞察上司心意的部下	161
15	與部下同心同德	163
16	需要真正的勇氣	165
17	講究避免錯誤和危險的預防措施	167
18	彌補意見溝通的間隙	169
19	採取自立的管理體制	173
20	支使個人不如支使團體	175
21	不使個人孤立化	177
22	以高目標水準來管理	179
23	以行動來解決	181
24	學習新的領導方式	183
25	勿陷入串通	185
26	使部下成為信徒	188

1 觀 人 之 道

——您的部下真的無能嗎？——

1 不要以文憑去判斷人

以前有一句古話：「士爲知己者死」。以現在的口吻可以改換爲：「人爲知己者用」。

位居上位的人如沒有慧眼視英雄的眼光，位居下位的人是絕對不會激起幹勁的，而且也不願相隨。時至今日，領導人物要能本著公平而且客觀的態度去評估人選，提拔有才能的人，並將這些人本著「適材適所」的原則予以安置重要的職位，這是培養領導力的第一件事。

可是，評估人選是相當困難的。因之，特別是日本人極易以外在的文憑去評估人。當公司裡討論安排何人就任何職時，大多拘泥近於迷信的偏見與先入爲主的觀感。

譬如：「眉毛之間狹窄的人是不正直的人」或「下巴成方形的人意志很強」或「下巴小的人意志薄弱，不適合做推銷員」或「個子高、精力充沛的人，給人深刻的印象是較適合當推銷員」等以此類迷信偏見去評估他人。

「事在人爲」是一句相傳已久，人人都知的格言，可是真正理解這句成語的涵意，而且不斷的在勵行實踐的經營者却是非常的少。在二次大戰前成立的大公司，因其地位愈安定，越

易忘記「事在人爲」這句話。可是，這正是領導力脆弱的最好證據。戰後茁壯爲大公司的出光興產公司，其創業者出光佐三氏，在創業時期，爲了網羅人才兩腿走到累得像木頭一樣。其求才的熱心，乃是使其公司成爲大公司的因素。又以業績堪誇業界第一位的住友銀行來說，爲求吸收人才，付之全力，也是衆所皆知的。在堀田庄三總裁、淺井孝二副總裁與協理所組成的最高會議上，研討最透徹，且最需要花費時間審查的不是融資貸款，而是幹部人才的評估與選拔。

多數日本公司所採取的學歷主義，也是另一種以「外表」評估人的方式。又以往日本公司所採行的學歷主義與年資序列型的人事，也是形式性的人事。日本的守舊經營者，逃避人才評估的責任，而以學歷與年資這兩種形式性的標準作爲基礎，機械性的執行著加薪率與昇進的決策。可是，如果一味保持著此種人事管理的惰性的話，則公司將會失去其活力，而想在激烈化的國際競爭裡殘存下來，簡直是不可能的事情。

其原因何在？因爲即使各人自己可以開發能力，然而企業對於其能力的考驗，無法給與實地發揮的機會。其次，每個人都像搭電梯一樣，後面搭乘的人不管如何的努力，也無法趕上前面搭乘的人。而且前面搭乘的人，由於獲有既得權，因此也就安枕無憂。於是，後面的人就覺得沒有努力的價值。也許是居上位者忽略了能力的開發，前面的人由於獲有既得權，故安枕無憂，於是最後必然會流於「無事主義」。此外更重要的是，如果靠著學歷與年資的形式性基準去進行人才的評估時，居於上位的經營者或管理者，不知不覺會失去評估屬下的能力。

4 有效的領導力

評估人的能力是極困難的事。所以居於上位的人要不斷認真的觀察，本身保持公平無私的客觀性，不惑於個人的情愛、私心與私情的察人能力，必須要長期的由自己去培養。認真的進行人事考核，並歷經多次的嘗試錯誤過程，而後評估他人的能力才會慢慢地培養出來。可是，在學歷主義的基礎下，由於採用學歷與畢業年度的形式性基準去評估人的簡易方法，於是像經營者與管理者等居於上位的人，遲早會失去能正確評估下位的能力。因之，公司失去活力，而漸漸衰退。

新力公司的盛田昭夫副總經理主張燒掉全體員工的履歷書。當他每去一個地方演講時，必然會提出這樣的質問說：「對於學歷無用論，您是怎樣的看法？」。這問題現在不只是公司的經營者與作業員所關心的問題，對於擁有孩子的父母親來說，也是非常關切的重大事情。「學歷無用論」的真意不是學歷無用的意思，而是依靠學歷、文憑來觀察人是沒有用的。經營者或管理者從心裡將各人的履歷書燒毀是可以的。居於上位的人如果擁有觀察的眼光，則所有的組織都可以為之生氣蓬勃起來，這是不可思議的。