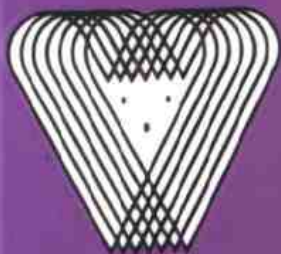


Happy

◎HAPPY上班族◎



稻毛敦子◎著
陳慧珍◎編譯

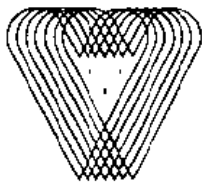
寫給女主管的書

不讓鬚眉



Happy

HAPPY上班族



稻毛敦子著
陳慧珍編譯

寫給女主管的書

不讓鬚眉



書 名／ 不讓鬚眉——寫給女主管的書

原 作 者／ 稻毛教子

編 譯 者／ 陳慧珍

責任編輯／ 林小鈴

校對人員／ 鍾俊庸・劉素芬

發行人／楊榮川

發行所／書泉出版社

台北市和平南路二段339號4F

局版臺業字第1848號

電話：(02) 7055066

傳真：(02) 7066100

製發：0130385-3

排 版 所／鴻霖電腦排版有限公司

製 版 所／永華彩色製版印刷有限公司

印 刷 所／明翊印刷有限公司

版 次／ 87 年 6 月 初 版

定 價／ 120 元

如有缺頁倒裝請退回換新

前

言

辦公室裡必須有女性主管的呼籲，從五、六年前就時有所聞，而從那時候起，企業的老闆以及男主管們便積極地培養女性領導人才；至於職業婦女本身，更深切地體會到女性主管存在的必要性，而努力加強自己的領導能力。

近年來對在辦公室裡勤奮工作的女性除表示肯定的態度外，並且信賴女職員的工作能力而加以拔擢的男主管，以及勞動機關的幹部們已增加了許多，因而女性們終於能從工作中獲得真正的成就感。身為女性、筆者認為必須把握此一良機好好發揮，因此雖然以一己之力微不足道，但直到今天仍將全部的熱情投注於女性主管的培育工作。

筆者從昭和四十六年（西元一九七〇年）的秋天開始，便一直參與日

本生產力中心勞動部主辦的「女性主管啓發課程」的籌畫工作。而能夠參加比爲期五天四夜之集訓的女性學員們，固然其本身均具有強烈的意願，但背後若沒有老闆或主管們有力的支持，相信還是無法如願，所以如此幸運的女職員們畢竟還是占少數。而若只有少數的女職員能接受領導能力的培育，則女性領導能力的發揮終究還是極爲有限，甚至最後難逃無疾而終的下場：因爲女性爲結婚或生育而不得不辭去工作的人很多，再加上女性原本就不易獲得上司對其領導能力栽培的支持，因此好不容易蔚爲風潮的女性主管養成風，最後難保不會衰退。爲避免此種情況發生，而使女性在辦公室裡的領導地位能保持穩固，最好的方法就是讓多數的女職員們都能具備成爲女主管的領導能力，基於上述理由，於是筆者著手寫作此書。

一提到領導能力，人們往往會聯想到主管，但是領導能力並不是主管們的專利品，例如某位資深女職員雖不具有主管的職稱，但對後進們仍可大大發揮其領導能力，產生帶頭的作用。女性們在工作上的煩惱以及離職

的原因中，人際關係的處理不善占了絕大的比例。此外，在取得領導權時，人際關係便成爲不容忽視的根基，並且是促使自我成長的重要因素。即使不是主管，相信每個人對人際關係的處理問題大都抱有高度的關切。建議重視人際關係的讀者們能參閱一下本書提到辦公室中人際關係的第五章，相信您必能從中得到開啓心靈之窗的那把鑰匙。

稻毛教子

樂在工作的快樂上班族

面對每天固定的工作，您會感到厭煩嗎？沈重的工作壓力，令您無法喘息嗎？可曾深切想過，工作是否爲了讓自己生活得更好？如果是，就該快樂地面對工作啊！

現在流行將工作中的人，稱作「上班族」。上班工作幾乎是現代人的共同經歷，因此在工作場所中，會遇到的各類問題，是不容忽視的。

首先，您對自己的工作生涯，是否規劃得宜？是不是需要一些些的自我啓發？而當您預備在工作生涯裡轟轟烈烈過一生時，最早面對的便是一項新的工作挑戰。就業新鮮人的您，可要把握住工作的藝術和訣竅，才能讓您在企業中漸入佳境。待您熟悉工作環境後，人際關係問題接踵而至，要如何成功地與人作好社交？要怎麼與難相處的人打交道？面對女性主管又如何？您也可以管理您的上司，知

道嗎？以上都是工作中重要的人際溝通問題。至於工作中的自我進取成長，以及當您面臨轉業或創業問題時，又該如何？……以上種種，均是身為上班族的您，可能遇到且想要深入探研的話題。

本社有鑑於此，蒐集了國內外有關上班族話題的書稿，編輯成此套「HAPPY上班族」系列叢書，希望給上班族們一些啓發、一點激勵；也盼上班族們在讀過此叢書後，對於上述的諸多問題，都能一一面對、逐項有效地處理。如此不但提高了工作效率、讓自己在工作中一展抱負，連帶著更能提升工作情緒，天天樂在工作，使自己成爲一個快樂的上班族。

「日日是好日，年年是好年」，只要努力不急、樂在其中，任何問題都可迎刃而解、任何工作都能勝任愉快。出好書、編實用的書，是「書泉」的工作使命，我們樂在我們的工作，也盼此叢書能讓您樂在您的工作。

目次

您・也・能・成・爲・主・管	
每個人都具有成爲主管的潛力	8
民主的主管獲勝	12
X理論與Y理論	16
逐二免者終不得乃過時的理論	19
領導方式視團體狀況而定	23
女・性・主・管・的・誕・生	
掌握女性的心理	28
初期實務訓練的指導者	34
追求工作效率	39
追求高昂的工作士氣	41
女性主管的現況	47

女·性·主·管·的·任·務

明確畫分任務——58

被期許的六項任務——66

如·何·發·揮·領·導·能·力

何謂領導能力——86

資深女職員的影響力——89

以相互信賴關係為基礎——97

站在第一線——101

發揮個人的魅力——105

相輔相成的領導方式——108

如·何·解·決·

人·際·關·係·上·的·困·擾

人際關係的糾葛是困擾的主因——116

生產力與人際關係——118

人格的成熟與人際關係——122

心理健康與人際關係——133

我們對事物的看法與處理方式——138

我們是感情的動物——159

慾望與不滿——165

成·爲·能·交·心·的·主·管

諮商蔚爲流行——174

何謂諮商——178

如何成爲好的諮商對象——186

不・讓・鬚・眉



您
・
也
・
能
・
成
・
爲
・
主
・
管

當您被任命爲主管時

這時您心中所想的究竟是哪些事呢？或許心想：「我能勝任嗎？」

THE STATE OF TEXAS,

已被委以重任，反倒躊躇了起來。雖然事實如此，可是有些女性從一開始就抱著一反正女職員工作得再久也只能得到與新人同樣的待遇——這種悲觀的想法，於是認為工作對女性而言，並非長久之計而失望地離開，像上述這種惡性循環始終在不斷地重複著。

當被告知將升任為主管時，能當場答應的人可說是具有成為主管的資格，而猶疑不決的人便欠缺成為主管的條件。這麼說來，是不是意謂每個男性都具有成為主管的資格，而女性則大都不合格囉！其實倒也不盡然。但平心而論，就目前的情況看來，成為主管的男性確實是比女性多，可是這並不代表男性天生就較女性優越，而是到目前為止，主管大多為男性，因此男性們不論是否有心升遷都被理所當然地予以栽培。凡抱著「我能勝任嗎？」想法的人，大都會檢討自己的能力及條件，這點可從關於領導能力的研究，在初期通常都會針對主管個人的特點加以研究一事得到印證。有很多學者認為能成為主管的人，一般都被非主管階級的人擁有一更好的

學識，充滿自信並有很強烈的責任感及堅強的意志，更具活力及社交能力」等特點。不過，也有學者在做过嚴密比較之後，認為能否成為主管與智能並無特別關聯，除此說法之外，另有其他各種研究報告出現。綜合各種說法，目前可歸納出一點是——成為主管的人較其他人更具有上述各項特點。不過這並不代表上述特點是成為主管所共通且不可或缺的特點，因此某人具備以上特點並不意味著他就能成為主管，因欲登上主管寶位還須加上其他要素的推動。主管個人的特點充其量不過是諸多要素之一罷了，換句話說就是——只要各項條件允許，誰都能成為一名主管。受上司委任或由大家推派而成為主管的人，似乎較其他平凡的人更能對其職位駕輕就熟，但平凡的人仍能成為勝任的主管，以下就是有關此事的一項實驗。

「形勢能改變一個人」

社團負責人通常多由班上孚眾望的同學擔任，這樣的學生多半較有領

導能力，誠實開朗，人際關係良好，當然課業成績也大都優良。不過形成其自信的除上述特點外，還要加上其所負責的社團工作；也由於這兩件事才促使社團負責人慢慢培養出領袖氣質。為探討事實果真如此，不妨嘗試任命一名在班上人緣不佳的同學擔任社團負責人，然後再比較其特點以及在社團裡的人緣究竟會產生哪種變化。根據實驗結果發現，原本人緣不佳的學生在社團裡成為負責人之後卻人緣日佳，一反往日不受歡迎的處境，變得處處受歡迎。

我們常聽說「形勢造人」、「地位可改變一個人」，經由以上實驗結果可得到證實。雖說極平凡的人也能成為主管，但未必馬上就能勝任，因光憑一己之力還不足以辦到，須有其他因素配合。即所謂主管必須存在團體內，有團體始有主管存在的必要，所以絕不能忽視主管與團體間的互動關係。因此對於領導能力的研究往往會由針對主管個人特點的初期研究，推到三管所處狀況的分析，進而探討如何擁有足夠領導能力的後期研究。



主管的三種典型

民主的主管獲勝

——主管的三種典型——

接下來就主管與團體成員間的互動關係，探討主管究竟該發揮何種力量提高團體士氣及增加生產量？關於此事有一著名的實驗。那是在第二次世界大戰爆發稍早的時候，由美國的社會心理專家懷特與瑞比特在雷威的指導下所進行的實驗。方法是——將十一歲的少年每五人一組，編成