

學習第一流企業人士領導統御的 **62** 個要訣！

智慧領導

上之鄉利昭〔著〕

50 在日暢銷萬冊



智慧大學
UNIVERSITY OF WISDOM

國家圖書館出版品預行編目資料

智慧領導/上之鄉利昭著；林順隆譯。
--初版。--臺北市：智慧大學，1999 [民 88]
面；公分。--(潛能開發；1)
ISBN 957-754-461-4(平裝)

1.領導論 2.組織(管理) 3.人事管理

494.2

87014993

潛能開發 ① 智慧領導

NT\$180

上之鄉利昭／著
林順隆／譯

1999 年元月／初版

總經銷：吳氏圖書有限公司

台北縣中和市中正路 788-1 號 5 F

訂書專線(02)3234-0036 *傳真(02)3234-0037-8

出版者：智慧大學出版有限公司

發行人·翁筠緯 新聞局局版台業字第 1537 號

編輯部／台北市文山區萬安街 21 巷 11 號 3 F

總管理處／台北縣深坑萬順寮 106 號 4 F (東南工專對面)

電話(02)2664-2511 *傳真(02)2662-4655

網址/<http://www.linyu.com.tw>

E-mail/linyu@linyu.com.tw

法律顧問 蕭雄淋律師 Printed in TAIWAN ISBN 957-754-461-4

HITO-ZUKAI GA UMAI HITO HETA NA HITO

by KAMINOGOU TOSHIAKI

Copyright © 1986 by KAMINOGOU TOSHIAKI

Originally published in Japan by Keizaikai Cp., Ltd.經濟界, Tokyo

through ORION LITERARY AGENCY / Bardonn-Chinese Media Agency

上之鄉利昭〔著〕
林順隆〔譯〕

智慧領導

序言

上之鄉 利昭

傑出的經營管理者說過：企業的盛衰在於人才，在於如何靈活運用人才。

這個道理不限於企業，國家、社會和家庭也全都適用。

如果沒有人才，或好不容易有了人才，卻不能靈活地加以運用的話，家庭就會分崩離析。而由分崩離析的家庭所組合而成的社會或國家，也會步上毀滅之路。

企業也是如此。

談到運用人才的重要性，可以舉出八〇年代廣為人知的阪神虎隊奪得冠軍的例子來說明。筆者認為完全不看職棒的人並不多，所以就稍微來談談職棒的情況。那一次為阪神虎隊奪得冠軍而奉獻出心力的，不是外籍球員巴斯，不是擔任隊長岡田，不是第四棒強打者掛布，也不是真弓，或取得冠軍那一年新加入的球員們。而是從阪神隊被稱為「永遠無法獲得冠軍的著名職棒隊」時開始，長久以來留在阪神隊的球員們。

那麼，無法獲得冠軍的時候，與奪得冠軍那一年，究竟有什麼不同呢？

有兩個條件不一樣。一是領隊換人；二是沒有浮在枱面上，卻不能遺忘的戰線，亦即經營陣容改變。

至於這兩個條件是如何改變的呢？據筆者所知，是經營陣容用了吉田領隊，而成為堅強的陣容；是吉田領隊善用球員，而成為傑出的領隊。

另外當然還有不少原因，但如果要詳加追究的話，就只有一個主因，那就是「善於用人」！

爲了讓讀者能夠容易瞭解，筆者才舉職棒的例子來說明。但這個道理，同樣也可以應用在其他的領域上。

從企業的情況來看，「經營之神」松下幸之助、爲企業和國家樹立重建之典範的土光敏夫，以及本田宗一郎、堤義明等善於用人的領導者所在的企業，都得以永續經營，蓬勃地發展！反之，不善於用人的領導者（筆者姑且不明示其姓名）所在的企業，則難逃沒落或倒閉的命運。

事實歷歷在目，國家、社會、企業和家庭的存廢與盛衰，端賴人才和人才的運用之法則。

在培育人才和運用人才方面，任何時代都不會比今日還要困難。卓越領導人的傳記之所以會那麼暢銷，原因就在於此。這也是筆者想要藉由撰寫此書，提供個人的一得之見，以便能夠滿足以商人為首的多數人之希望，和社會需求的原因。

筆者盡可能介紹許多具體的例子，來闡述領導統御對企業和使組織活絡化的重要性。同時，儘量排除紙上談兵的複雜理論，以讀者耳熟能詳的各界領導人為例，讓讀者與我們日常生活中所面對的各種問題，配合起來思考。這就是本書的旨趣！

目次

第①章

「斥責」

形同廢物的人
一句斥責的話，可以讓他燃起鬥志

8	7	6	5	4	3	2	1
部屬工作成績佳有時也要斥責，而成績不佳有時也不必責備／32	生性怯弱不敢責備部屬的上司，必須努力改變性格／34	自己不曾嘗過辛苦的人，無法適切地責罵部屬／29	爲了讓員工認識到「公司」這個招牌，應該斥責時就必須斥責／27	爲了培育部屬能夠獨當一面，不管斥責或讚美都應該全力去做／23	如果責罵部屬還在意對方的反應，就會受到部下的藐視／20	斥罵的背後只要有著關愛，任何人都會理解／17	在部屬犯錯的時候，如果當場斥責，以後就不會犯同樣的錯誤／15

- 9 在責罵部屬時，應該讓部屬瞭解爲什麼責罵他的理由／36
- 10 這十種罵人的方式，一定會遭到部屬的反彈／40

第②章

「帶頭」

在部屬背後發號施令
無法讓部屬產生行動

- 11 看著部屬的後腦勺是無法統率部屬／45
- 12 拚命工作的背影可以教育人／47
- 13 凡事考慮到「退路」的人無法身先士卒／50
- 14 一開始就讓部屬覺得蠻橫無理的領導者是不會有部屬追隨的／53
- 15 要求部屬進行意識的改革，自己也要帶頭跑在前面／56
- 16 只要自己死命地幹活，部屬一定會鼎力支持／59
- 17 上司若能在自己的能力範圍內帶頭，就能做出漂亮的示範／62

如果失去公司領導階層的信賴，就無法率領部屬／65
八面玲瓏的領導者可能會受到無責任感的指責／68

第③章

「聆聽」

自己越是想發表意見時
就越需要聆聽別人所說的話

不能坦率地聆聽部屬或別人之意見的人，是無法成功的／75
以「過而無憚改」的態度教育部屬／77
積極而迅速地採納部下建設性的意見／80
上司必須製造出能讓部屬無所不說的氣氛／82
獨裁者類型的人容易跌入的陷阱／86
不懂得謙虛的人，無法受到部屬的愛戴／90
若能仔細聆聽他人的意見再下判斷，大家就會比較容易接受／93
如果上司「積極地傾聽」，部下就會敞開心胸／96

第④章

「看透」

不能讓部下發揮能力的上司
在競爭中就無法獲勝

28	能一眼看穿部屬的潛在能力，部屬對上司的評價就會迅速提高／	103
29	任用人才之際，應該注意什麼地方？／	106
30	向取得天下之人物學習用人和識人的方法／	109
31	部下會變節是因為上司沒有知人之明／	113
32	如果不能發現部屬的長處，就很難共事多久的時間／	115
33	爲了達成目的，只要對方有能力，就算覺得討厭也要用／	118
34	要是耽溺於情感，就無法讓每個部屬發揮各自的能力／	121
35	在看出部屬的能力之後，應立即給予適當的職位／	123
36	部下發揮所長需要花時間，可給予部下超出他能力兩成的工作／	125

第⑤章

「肩負責任」

將責任推卸給部屬的上司
會遭人輕視

37 38 39 40 41 42 43 44 45

上班族從首腦階層到普通職員，都有必須肩負的責任／131

部屬會因上司承擔責任的方式，而對上司有不同的看法／133

對不會反省的部屬，上司的責任是毅然決然地表明態度／136

如果上司平時應該做的事不做，就無法責問部屬的責任／138

上司可用三種語氣來關懷部屬／142

不會過河拆橋的上司，才會受到部屬的信賴／144

以任性自私的邏輯負起責任，也不能算是負責任的表現／147

承擔責任的方式是與部屬堅持到最後一刻／149

指揮部屬時可以把「卒」當「士」來運用，但責任由自己來承擔／152

第⑥章

「和」

孤立是
組織中最危險的事

54 53 52 51 50 49 48 47 46

若能妥善地掌握人類群居的本能，就可確保團隊的合作／157
若能管理個性不同的部屬，將可使團隊的力量提高三倍／159
使不同性質的力量，朝向同一個目標發揮／162
尊重部下的立場和意見，是「和」的第一關鍵／164
上司自以為是就會破壞團隊合作／166
如果一一地吩咐現場的工作，就會使部屬幹勁全失／169
領導者應該要讓所有部屬有共同解決問題的體認／172
領導者的職位要是不明確，團隊就會崩潰／174
越是瞭解領導團隊之法則的人，實力就越強大／177

第7章

「信任」

一旦將工作交給部屬去做
就不要輕易地懷疑

55 56 57 58 59 60 61 62

上司要以鐵鍋的「蓋子」自居，來信任部屬的能力／183

想要獲得足以信賴的部屬，應該注意哪幾點？／186

將工作託付給部屬以表信賴，如果又加以干預就會產生反效果／188

人如果獲得完全的信賴，就會以捨身的心態來符合對方的期待／191

有懲罰他人傾向的上司，必須注意隱藏在心裡的真正意圖／196

有「犧牲奉獻」之心理的上司，不會放心把工作交給部屬／199

自以為對部屬非常信賴的態度，有時會招致部屬的反彈／202

「信任部屬就信任到底」是用人的本質／205

第①章

「斥責」

形同廢物的人
一句斥責的話，
可以讓他燃起鬥志

我總是認為，所謂官員就是不關愛部屬的人。那是因為他們不責罵部屬。如果官員責罵部下，被責罵的部屬就會反過來扯上司的後腿。

釋迦牟尼曾說過：「被人讚美，一得意忘形時，就會墜入地獄。」受到別人過度地讚揚，並不是一件正常的事。爲了改正對方的缺點，必須以關愛的態度來斥責對方。

（西武鐵道創辦人 堤康次郎）

1

在部屬犯錯的時候
如果當場斥責，以後就不會犯同樣的錯誤

「混蛋！這種事你不會做嗎？」

「……」

任何地方都有罵人或被罵的關係存在。但是，能夠把人罵得口服心服的，實在是一件很困難的事。

以有意轉業的人為對象的仲介公司——RECRUIT人才中心，曾經針對二十多歲年輕人的離職原因，進行過調查。辭職的理由以「對工作不感興趣」為最多，其次是「與上司的個性不合」。

讓年輕的部屬覺得「工作有趣，而且與上司的個性相合」，同時又可以把工作進行得非常順利，這對上司而言實在不容易做到。自己的部屬當中可能有稍微罵錯一句話，就會想辭職不幹的人。這樣一想，就可以瞭解為什麼在工作中要部屬稍微注意一下時，也會遭到部屬厭惡的原因。有些上司覺得自己今天對部屬說話的口氣有點強烈時，可能