

「使人發揮最佳能力」的法則與智慧

王牌影響力

◎ 七大經典教導 70 項鐵則

《孫子兵法》能察覺、反用心理而影響人的決定性古典

《韓非子》說明組織管理及統率要點的規律書

《六韜》能夠學會掌握人心及培養臨機應變的實踐寶典

《近思錄》能夠磨練才幹、集行動規範大成的人類學書

《統帥綱領》以領導者的眼光領導人及組織的大局統籌書

《野外令》濃縮每日領導學的實戰技術書

《戰爭論》統一各個戰局的最佳啟發書

日本顧問協導機構代表顧問

二見道夫／著



國家圖書館出版品預行編目資料

王牌影響力／二見道夫著. --初版. --

臺北市：新潮社. 2002 [民91]

面；公分. --（心理與人生；3）

ISBN 957-452-339-X（平裝）

1.成功法

177.2

91015738

心理與人生3

王牌影響力

NT\$200

二見道夫 / 著

2002年10月／初版

〈出版者〉

新潮社文化事業有限公司

編輯部／台北市〈文山區〉萬安街21巷11號3F

電話 (02) 2230-0545 * 傳真 (02) 2230-6118 * 郵撥 11803960

總管理處／台北縣深坑鄉北深路三段141巷24號4F（東南學院正對面）

電話 (02) 2664-2511 * 傳真 (02) 2662-4655 / 2664-8448

網址／<http://www.linyu.com.tw>

E-mail / linyu@linyu.com.tw

〈代理商〉

貿元有限公司

地址／台北縣永和市興街133巷21號1F

電話／(02) 2231-8612~4 * 傳真 (02) 2921-6308

法律顧問・蕭雄淋律師 Printed in TAIWAN ISBN 957-452-339-X

人を動かす切り札（二見 道夫 著）

HITO WO UGOKASU KIRIFUDA by Michio Futami

Copyright © 1994, 1997 by Michio Futami

Original Japanese edition published by Seibido Shuppan Co., Ltd.

Chinese translation rights arranged with Seibido Shuppan Co., Ltd.

through Japan Foreign-Rights Centre/Bardon-Chinese Media Agency

〔現代版・影響力的本質〕

王牌影響力

二見道夫〔著〕

沒有人會跟隨無「原則」的指揮官！——前言

一九三六年在美國出版，現在在世界上仍然持續暢銷的書，我在一九七一年購買該書，看到封面內頁的印刷如下：

「第一版第一一六刷」

書名和作者是《影響力的本質》（戴爾·卡內基著）。

原書已經發行六十多年了，並沒有特別修訂，但仍然能持續發行，的確非常神奇。爲什麼能持續銷售這麼久呢？

答案可能就是——「不管時代如何改變，影響力的原理都不會改變」。

最近野茂或伊良部、長谷川等職棒選手在美國的棒球界非常活躍，這時大家才開始反省——「現在日本對選手的管理培養，是不是太過於把他們放在『應該這麼做』的模型裡了呢？」

我也看到了許多「你的打擊姿勢應該……」等，忽略了被迫接受矯正指導的選手個性的案例。我到現在還是認爲操縱人的方法或培養方法太過於偏向過剩管理型。

關於這一點，以一郎的例子來說，當時他的教練就指導他：「你可以用自己覺得最容易打擊的姿勢試試看！」因此，誕生了棒球迷都認識的著名打擊手一郎。

影響人的方法不像數學一樣，有客觀的正確解答。

因為對象是人，有喜怒哀樂的情緒，個性和拿手與不拿手等的範疇也因人而異，各有不同。而處於影響人立場的，當然也是人，也有不同的個性。因此要詳細說明影響人的方法非常困難。

像松下電器產業的創業者松下幸之助生前就經常說：

「有句話說『用人如用苦』，用人真的很困難。」

由此可此，能夠影響人的原理原則的確是真理。

本書特別挑出堪稱能夠影響人與組織的古籍原著，這些都是得到許多人支持的名著精華，集結而成為本書的基幹。

包括了《孫子兵法》、《戰爭論》、《韓非子》、《近思錄》等，還有現在日本自衛隊陸上幹部自衛官對於組織及部下的最大活用法則《野外令》。不管哪一種，都包含了許多「影響力的本質」。

以漢方藥來說，就是嘗試調和之妙。引用的原著通用性極強。另一方面，本書的商

業取向很強，所以明確地是以生意人爲對象，以工作的現場爲主來描述。

此外，作者自負本書即使時代變遷，影響人的真髓也不會改變，所以對讀者將會有所幫助。

最後對於購買及閱讀本書的讀者，衷心表示感謝之意。

二見道夫

目

錄

沒有人會跟隨無「原則」的指揮官！——前言／3

第1章

影響人的「強力」條件

——使對方心服的第一步驟

部下的心服度會因為上司的「臉部表情」而改變！／14
演說不錯！首先要貫徹「理所當然的事情」／17

是否能夠完全斬斷「五大惡習」？／21

為什麼沒有察覺到呢？周圍的冷笑／25

「有賞有罰」會在競爭原理下產生怪力！／28

局部優勢主義①——給予部下「確認能獲勝」的信念／32

局部優勢主義②——這個勝利能夠成為你的「完美評價」！／35

不要過度相信部下的「知道了」／38

「信念者」與「頭腦頑固者」的分歧點！／41

影響顧客、交易客戶的探測電話／44

「攻擊」是結束組織的鋼繩！／47

第2章

不可掉以輕心地認為「只不過如此而已」

——為正確的指示與實行而進行的檢查項目

對於時機的「錯誤」一定要責罵／52

如果能夠早一天的話……首先到底要報告什麼？／57

組織的病根表現在「不知道」這句話上／60

要不斷地提出「質問」，否則部下會逐漸鬆懈／63

與其重視說什麼，還不如重視「如何說」／67

讓部下「豎耳傾聽」的方法／70

有時不要以命令，而要以「號令」來鞭策部下／74

「一點小事」使得職場的氣氛完全改變／77

即使自己不在時也能約束部下的「上司的吩咐」／80
 「不分青紅皂白」與「越級」會消滅慾望／83

第3章

藉著「清算」就能使組織產生猛烈的活動！

——徹底去除勉強及無用的管理術

一掃「扣錯釘子的障礙」的F・W法／88

何謂「期限才過了一半，工作已經完成大半」的組織？／91

「上午第一件事」與「下午第一件事」會使指示的實現力不同／95

執行計畫時是否會「利用捕鯨船捕沙丁魚」呢？／98

「沒有時間」的人也沒有「時間感」／101

若「自己辦不到，所以交給部下做」，那麼部下會逃走！／104

「沒有戰略就一切都不行了」，是真的嗎？／107

不斷延伸的組織也能使情報的「天線」延伸／110

推翻互相勾結的「會議桌」／113

只要指出「礦脈」，部下就會拚命挖掘！／116
沒有聲望的「等待指示型上司」的悲劇／119

第4章 要往上看！

——如何培養注意大局的眼光？

領導者的工作是从「狀況判斷」開始／124
在這樣的「老爹」之下，虎子會蠻橫囂張／127
說出的話、寫出的話中要加入「肚子裡的話」／130
勞動者與領導者的「習慣」如果一樣就奇怪了！／133
看完過去這本書，就要將它撕破丟棄／136
站在「情報十字路口」，則判斷精度不同！／140
能夠從部下那兒釣起「好提案」的魚鉤／143
打破僵局的「奧茲本思想法」的應用／147
搞垮公司的某位社長的「毫無根據的直覺」／151

有時要鑽進「網際網路感覺」的風中／155

與其從「能夠做的事」開始，還不如從「應該做的事」著手／158

第5章

「懂得培養人才」部下才會跟隨你

——將焦點對準人、組織的哪個部分並如何發揮能力呢？

將之五材——成為「示範」的上司的條件／162

懂得培養是指「感化」對方，影響對方！／166

讓部下認為「這是能讓我們獲勝的上司」／169

錯誤的改革會不會摘掉「好芽」呢？／173

只要是「有價值的失敗」，就閉著眼睛去做吧！／177

能夠影響幹部的男子的「名參謀術」／181

能夠區分「目標」與「目的」的上司不會成為落伍者！／184

讓部下「累得筋疲力盡」表示指導能力不足！／188

師育型經理——「左右手」的培養法／191

第6章

只要自己改變，對方也會改變！

——身為指揮官的啟發術、學習術

如果不離開「防波堤」就無法操縱大船！／196

改善會蠶食自己的「適可而止」體質的藥物／199

如何常備「苦口良藥」？／202

將「辭窮語塞時」當成向上的好時機／205

不要覺得「不拿手」而無法做出「最佳表現」！／208

無法脫離「一兵卒」意識的「將領」的悲劇／211

工作之師、人生之師就在身邊！／214

通曉人與錢的微妙才是自我啟發／217

讀書術①——沒有「這本書」的領導者沒有未來！／220

讀書術②——培養「受人尊敬的能力」／223

第7章

影響他人的「人性魅力」

——擁有值得部下及幹部信賴的度量

在逆境中要鍛鍊度量，在順境中要折腰／228

感覺「人生氣魄」的五大條件／231

責任殘留原則——當「絕對信賴」出現時／234

十人以下當然可以當成「手足」來使用！／237

運用獲勝的戰爭來測量「人物」／240

能幹的上司才能成為強力的「後方支援」！／244

有時要以「情」來說「理」／247

「豪放而又細心」才是指揮官的魅力／250

第1章

影響人的「強力」條件

——使對方心服的第一步驟



部下的心服度會因為上司的「臉部表情」而改變！

主孰有道？天地孰得？法令孰行？兵衆孰強？士卒孰練？賞罰孰明？吾以此知勝負矣。（孫子兵法）

這就是俗稱的「孫子兵法七計」。

以現代企業的說法來說，就是「致勝的經營七計」。要點如下——

- ① 經營領導階層是否有明確的經營方針？與對手企業的領導階層相比如何？
 - ② 經營陣容與對手企業相比是否有對抗的能力？
 - ③ 遇到事情時，對於時機（機會）的選擇，敵我到底何者較優秀？
 - ④ 在防守的中樞，也就是經營管理方面，與對手相比如何？
 - ⑤ 最前線的工廠要員或營業員的士氣活力，敵我何者較旺盛？
 - ⑥ 能夠直接影響最前線員工活力的中間領導階層，與對手相比是否更優越？
 - ⑦ 賞罰是否分明？會不會偏心？與對手企業相比，有沒有問題？
- 現代企業間競爭的通用原則，就是「孫子兵法七計」。

其中最值得注意的就是⑥的領導階層。如果只是看上司的臉色來辦事的人，動不動就會對部下說：「……是董事長說的。」或是「真是沒辦法，這是上面的指示。」就好像是傳聲筒一樣。甚至有上班族指出「課長是部長的傳聲筒」，或「對部下做指示，只不過是上司的傳聲筒」。像這樣的領導者，事實上大都沒有實力。

那麼，有實力的領導者到底有什麼不同呢？

中國有句話說：「賢者會向愚者學習，愚者不會向賢者學習。」

在我們身邊也有許多類似的例子。

以前農家的庭園經常可以看到放養的土雞，帶著小雞的母雞會吃很多飼料。當給予這些帶小雞的母雞米粒時，發現牠們會發出咕咕咕的威嚇聲，而且一次會吃進十粒、二十粒米。但仔細觀察後會發現，牠們又將混合著唾液的米粒吐了出來，這時母雞的身旁有等待著的小雞。小雞們沒辦法靠自己的力量吞嚥普通的米粒，所以母雞餵食小雞們這些混合唾液的米粒，小雞就能順利地將這些米吞進胃袋中。

就像小雞們吞食米粒一樣，母雞會進行唾液混合這種事前處理。

因此，「這是董事長吩咐要做的事情」和將上面的指示直接傳達下來的領導者之間，是完全不同的。