

# PHP

叢書

BUSINESS  
LIBRARY



洪建全教育文化基金會

# 期待中的

牛尾治朗／著

姬玉華、葉淑惠／譯

# 新領導者



# 期待中的新領導者

■ P H P 叢書

【期待中的新領導者】



本書經日本 PHP 研究所授權中文翻譯、出版

版權所有・翻印必究

定價 120 元

---

## 期待中的新領導者

作者／牛尾治朗

譯者／姬玉華・葉淑惠

發行人／洪簡靜惠

出版者／財團法人洪建全教育文化基金會

附設書評書目出版社

執行編輯／張翠萍

美術編輯／鄭蕙靜

校對／陳淑儀・張翠萍・全映玉・蔡美麗

地址／臺北市中華路一段 89-3 號

電話(02)3717999 代表號

劃撥帳號 0019274-1 書評書目社

排版者：龍虎電腦排版股份有限公司

印刷者：秋雨印刷股份有限公司

出版執照：行政院新聞局登記證局版臺業字第 0800 號

法律顧問／劉茂本律師

地址：臺北市襄陽路 13-5 號 2 樓

電話(02)3313239・3113530

呂榮海律師

地址：臺北市金山南路二段 2 號 8 樓 2 室

電話(02)3966321・3943393

中華民國 77 年 10 月初版

中華民國 78 年 2 月 二版

---

本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換

# PHP系列叢書出版總序

簡靜惠

在邁向二十一世紀的今天，眼看著科技文明以日新月異的速度發展，物質生活不斷地提高，功利主義持續地被強化，而知識多元的累積達到了「爆炸」的時代，內心的焦急真是無以名狀。但是，我們能做什麼呢？怎麼樣才能喚起大家在科技文明中，加入人文關懷？讓物質生活滿足外，也兼及精神生活的充實？功利追尋中帶著人性的溫暖，以生命的智慧來運用知識？畢竟，這是一個「人」的世界啊！

洪建全教育文化基金會十多年來從事各項文教活動，不僅期待成長，更盼望和諧。這樣的信念與日本松下幸之助先生的理念有著共通與共鳴。PHP的理念是四十二年前（一九四六年）日本松下幸之助先生提倡的：Peace and Happiness through Prosperity——透過繁榮，達到和平與幸福。以這樣對人類的關懷而負

起的使命感，PHP研究所四十多年來，出了不少的書，也辦了不少活動。本會與之結合，並引進出版作品，即是在促進人類智慧的交流，也彼此欣賞創作的結晶。

第一年度預計出版PHP Business Library 十一本，針對基層的上班族，提供其在面臨抉擇、壓力及困擾時的自我審視和調適之道，從而建立正確的工作觀及人生態度。

面對二十一世紀的挑戰，該做及待做的事實在太多了。若能從自我本身的充實開始，讓每一個生命都是堅強的個體，那麼凝聚成更團結的羣體才能夠成為可能。讓世界性文化的交流，在彼此不同經驗中，匯成四海同心同理的神奇智證，不僅映照自己生命的意義，也可通透宇宙整體生命的大和諧。

# 領袖的氣質

許倬雲

本書作者牛尾治朗是日本有名企業家之一，也是松下政經塾的理事。他在本書中討論到團隊精神、國內與國際競爭的態度與戰略，也討論到企業領導階層的傳承。這三點都正是中華民國企業界必須面對的課題。他山之石，可以攻錯。日本近年來的經濟發展，居東亞的前茅。日本經歷的過程，往往也是臺灣正在進入的階段。因此，日本企業界的心得，更是臺灣企業界的借鏡，或則學習其經驗，或則警惕其缺失。洪建全基金會譯介這些書籍，毋寧是極為適時的工作。

借題發揮，我也想發抒一些個人的感想。中國人在組織方面，似乎一向不如日本人。一個一個中國人放單與日本人比較，決不遜色，但是合在一起，則中國人的團隊精神就不足以抗衡日本人了。基本上，中國人人人都自視為英雄，人人都都不願屈居人下。甚至擔任領袖位置的人，已經高居發號施令的位置了，卻往往

依然不願放任部屬發揮自己的專長，更遑論勝過領袖光輝了。中國人早就了解，知人善任是領袖的必要條件。知人，即不容有妬忌之心；善任，即不當有猜疑之心。做領袖的人能夠做到對部屬的充分信任與授權，團隊精神的建立已經有了一半的成功。

臺灣的企業界十分具有活力，然而也面臨十分困難的局面，經濟結構正在轉變之中。往上提升，必須面對先進國家的壓力，而下面一層又有低值努力的國家擠迫臺灣脫離勞力密集的工業。同時，國內同行之間的競爭，又往往因為一窩蜂的風氣，在發展的途徑上，成功的倖存者必須踏過無數失敗者，方得建立自己的基業。在海外，我們每見無數臺灣的小推銷員，爲了銷售自己的產品，而打擊也是同胞的同行。不知何時起，我們才可能有真正屬於同行的共同行銷網，在接大批訂單時，彼此關注，運用同行的力量集體打開市場。也不知何時起，我們才有同行間真正的觀摩與學習，然後分工合作將一個工業中的最佳生產力發揮極致。這些工作，也須有團隊精神，方有實現的可能。同業合作的團隊精神，已不能僅依賴領袖了。大家都是一字並肩王，只有大家能有互利的了解時，始可言合

作。我盼望臺灣的企業界能早日出現良好的同業合作。孤掌難鳴，只有大家一起，聲音與力量始得擴大。

臺灣的經濟發展，已有三、四十年的歷史。三十年為歷史上的一個世代，臺灣企業界也正在世代轉移的過程中。中國文化以家族倫理為主要的因素，於是，企業領導權的轉移，也往往由家族人員接棒。我認識若干位大企業家的子弟，其能力、人品均告上乘，而教育水準更往往青出於藍。臺灣有這樣一代繼承人，自然是企業界之幸，也是國家之幸。然而，佳子弟並不常有；下一代的資質及訓練都好，卻缺乏經營企業興趣，也是常見。企業是社會的公器，不是財產。如何將經營權與財產權分開，對於第一代創業的企業領袖，大非易於解決的事。創業者不能放下胼手胝足開創的基業，其打拚的夥伴也不甘心讓老闆的子弟坐享其成。這一轉變的關口，將是臺灣企業界的考驗。企業界領袖在這一關口須有十分的魄力，也須有十分的智慧，將事業與財富分開。財富由子孫繼承，事業由專家經營。若子孫賢而又有志於事業，則內舉不須避親；若子孫志向別有所屬，也不必勉強子孫管事，庶幾避免兩者俱敗的悲劇。一個企業界的領袖，在這個關頭，要



能做到公私分明，更須善擇接班人，並且及早安排企業的管理制度化。創業者大致都有其克理斯瑪，使這分英傑的特質轉為常態，轉為制度，其實也是領袖氣質中重要的一環。

洪建全基金會的叢書，有其適時的意義，而本書也有其應時的價值。特為標出兩項問題，作為序言。

## 代序——流動的時代

今年春天，我奉派擔任第二次臨時行政調查會的專門委員，開始負責行政改革的工作。在土光敏夫會長的帶領下，我和住友電工的龜井正夫社長、慶應大學的加藤寬老師忙碌多日，完成了五十七年度（西元一九八二年）免增稅預算編列的第一次答辯作業。在追求簡單而有效率的行政體系中，我驚然發現，原來日本這個社會中，已開始有巨大的時代變化波濤洶湧其間。

去年十一月，與美國政治闊別四十餘載的保守主義，終於又在溫和的自由主義政治中復活。我在八月份到美國科羅拉多州出席一個美日關係會議。那個星期，我與許多美國人討論各種防衛、外交、經濟、貿易上的問題，才深切體會到，美國在雷根任內也展開一連串速度驚人的變化。

當一個時代結束，另一個時代開始的時候，通常會有一段轉換期。拿河流來

比喻這段轉換期，轉換期的前半段就像一道表面平靜，卻暗潮洶湧的河流，舊時代的殘渣正逐漸沈澱，可以說是一個「沈澱的時代」。但是，到了後半期，新時代的變化便益發明顯，就像一道暢流無阻的河流，眼裏看得見水波盪漾，耳畔聽得見清流水聲，進入了一個「流動的時代」。

日本的組織結構因行政改革而乍現新機，美國政策在雷根總統任內也產生大膽的變化，這些都顯現了這股潮流。這時，我發現，美國正由「流動的時代」邁向「新的時代」，而日本，也由悠久的「沈澱時代」進入「流動的時代」。

雖然日本在三十年的戰後體制及經濟發展中曾經發生一些變化，基本上許多日本人仍樂觀地以為，現在的體制應該可以在未來長久保持下去。但是，當新時代的開幕越來越近，流動的聲音越來越高的時候，時代的潮流也將變成激流吧！尤其是轉換期的變化，更會以高於舊時代五倍、十倍的振幅及速度，大幅地擺動前進。這時，隨之而生的狀況將愈形多樣化，而前進中所帶來的迷亂也會更加深刻、擴大。

舊時代結束，將進入轉換期；經過轉換期，便進入了新時代。「新時代」，

聽起來讓人有一種更富魅力、更燦爛、更豐富的感受。可是，與舊時代相比，卻象徵著薔薇色的樂園與榮耀將不再常現。

所謂的新時代，就是舊時代的體系敗壞，新的骨架產生，舊時代的價值崩潰，而新的價值開始運作的時代。舊時代的經濟力、組織力一崩潰，不僅物產、財產，連過去的信用、商譽、權威，都將隨著新時代的來臨而灰飛煙滅。例如在政治選舉中，過去重視的是固定票，今天重視的卻是游離票；連現在的銷售戰略也都比較重視游離客戶，不像以前那麼重視固定客戶。至於職員的素質，也普遍提高，具備了彈性及市民主義的意識。此外，公開的決議方式、開放的領導體制也漸受歡迎，那種關起門來指導的方式和祕密決議的過程，早就備受非議了。

總之，任何事物的結構都經過迂迴曲折的過程而汰舊換新，整個大局也一直變動。這項變動不久就會化為奔騰的急流。然而，目前可見的變化方向裏，卻未必會有新的時代。到底歷史的洪流會改向何處奔流？在這上下左右搖擺不定的變化波動裏，新的時代最後又會停泊何處？這些都是未知數。

從傳統的價值標準來看，我一直害怕即將造訪的新時代會準備一個更嚴酷、

更黑暗的背景到來。歷史的潮流固然是在時代的「必然性」中流動，可是，在這歷史的必然性裏，主導新時代朝更有希望的方向轉變的，卻往往是人類的力量。

大概很少有一個時代像現在這樣迫切需要人類的領導力（尤其是領導者的使命感和洞察大局的能力）吧！

這本書並不是在告訴各位日本社會、經濟發生了哪些事實，更不是在對未來的日本社會、日本經濟做什麼臆測。它只是向各位介紹許多領導者真實的一面。

我們期待的領導者，並不一定是更大膽、更前衛、更堅強的人。舉凡人性中的堅強、脆弱、喜怒哀樂、大膽、怯懦、纖細，都是一位領導者應有的特質。

我忽然想起一位美國神父對世人的呼籲。他告訴我們應該夠「冷靜」來容受應該接受的變化，夠「勇敢」來面對不得不接受的變化，夠「聰明」來分辨這兩種變化。面對急遽變化的未來，我不禁感到我們實在任重道遠。

你們可以在本書中看到轉換期中的各類型領導者。如果各位能從這兒找到適合自己的領導模式，在新時代裏嶄露頭角，那就是敝人的榮幸了。

西元一九八一年十月 牛尾治朗

# 目錄

PHP系列叢書出版總序

簡靜惠

領袖的氣質

許倬雲

代序——流動的時代

第一章 八勝七休的理論

1

即使「十四勝一敗」也會倒閉

2

沒有意想不到的失敗

4

除自己擅長的球路外，一律不揮棒

7

情況不明就回到根本，冷靜一下

10

一勝十四敗的榮冠

12

## 第二章 近身攻擊和遠身攻擊

15

兩種型態的強弱

16

歷代首相大多屬於遠身攻擊型

18

主動攻擊型經營者出擊

20

「組合式」的人事安排

21

豐臣秀吉是總公司營業的人才

22

以「超二流」為目標的戰略

25

## 第三章 優先順位的理論

27

「萬事如意」的高成長期

28

七〇年代的四大障礙

30

個性化「選擇」的時代

32

與衆多集團調整關係的時代

35

該做的時候就去

38

#### 第四章 測定 Lead Time 的觀念

41

後勁十足的日本人

42

日本人的駝鳥心理

44

日本式應變方法已不合時宜

47

「未來成本」的預付

50

三個時期都要做適度的犧牲

53

#### 第五章 綜合性效率主義擡頭

57

大量生產、擴大銷售的經營過時了

58

豐田突破傳統的「看板方式」

61



|               |    |
|---------------|----|
| 政府的政策也要重視優先順位 | 65 |
| 國家的預算採用單式簿記   | 67 |
| 綜合主義的批判       | 70 |

第六章 勞資關係的改變 73

|               |       |
|---------------|-------|
| 與歐美不同的「參與及同意」 | 74    |
| 「企業一家」論的謬誤    |       |
| 日式領導者的「美學」    | 77 76 |
| 擡頭不久的「參與經營」意願 | 79    |
| 從今天能做的事情開始做起  | 82    |

第七章 領導者要像個導演 85

|           |    |
|-----------|----|
| 有能力不用也會生鏽 | 86 |
| 人性化的對策    | 88 |