

WHO IS THE EXCE

WHO IS THE EXCELLENT MANAGER?

伊藤陽三 著

管理者 必要的思考！

不管是企業或個人——
創造新價值的時代已來臨了！

新潮社

伊藤陽三〔著〕
林順隆〔譯〕

管理者必要的思考！

——
智慧管理

國家圖書館出版品預行編目資料

管理者必要的思考！：智慧管理／伊藤陽三著；林順隆譯．

-- 初版.-- 臺北市：新潮社，2003〔民92〕

面：公分.--（心理與人生；17）

ISBN 957-452-510-4（平裝）

1. 領導論 2. 組織（管理） 3. 人事管理

494.2

92006321

心理與人生 17

管理者必要的思考！

NT\$220

伊藤陽三／著
林順隆／譯

2003年6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／台北縣永和市中和街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 957-452-510-4

「自己管理他己管理」

JIKO KANRI, TAKO KANRI by ITOH YOZO

Copyright © 1996 by ITOH YOZO

Originally published in Japan by KIKO SHOBO PUBLISHING Co.,
LTD., Tokyo

through ORION LITERARY AGENCY/Brdon-Chinese Media Agency

前言

美國首屈一指的商業顧問布萊恩·德雷西，認為有三個法則能決定人們的未來。

第一個法則稱為「信念的法則」，此一法則意謂著人們憑感覺所相信的任何事物，都可以具體化而成爲事實。

第二個法則稱為「引力的法則」，意謂著人們有將與自己性質相合的人物、事物和環境向自己身邊吸引過來的現象。

第三個法則稱為「呼應的法則」，是指心中所思所想的事情會向外呈現的意思。

同樣一天工作八個小時，有人成功，也有人失敗。事實上，是因為成功者懂得、而失敗者不懂得這三個法則以致造成如此差異的結果。懂得這三個法則的人，凡事都會依循法則來進行，他深深地瞭解什麼是工作的目標或人生的個人目標？因為在他的心中已經形成了促使他設定目標的價值觀。

這是從事任何工作的起點。讀者不妨仔細地思量這個問題。

飽受不安與失敗所折磨的人，不會因此而免於淒慘的結果。經常以積極的態度與自己交談的人，由於對自己深具信心，所以能開朗而樂觀，採取積極的行動。

因此，在工作方面能夠按照優先順序，做出決斷，同時快速地推展工作。而且，亦能集中全部的力量，發揮本身的潛力。

自泡沫經濟崩潰後，企業重組成爲日本各企業的當務之急。以雇用大量員工爲基礎的經營方法，曾經支撐著日本戰後的經濟成長。但是因爲現在工廠的自動化、辦公室的電腦化，必然會帶來裁員的結果。徵求新成員、建立新組織，是今後企業的新趨勢。

處在這種情況之下，更需要優秀的人才。什麼是企業所需要的人才呢？最重要的條件是，能夠迅速有效地完成工作，具備創造力、遠見，以謀求事業的推展與擴大。從這個角度來看，過去那種家族氣氛濃厚的工作現場，是無法充分地培植出前述的人才。所謂培養人才，絕對不是培養出只會工作的人，而是以工作爲媒介，來作育英才。關於這一點，讀者在讀過本書之後，相信就能瞭解。

如今，不管是企業或個人，創造新價值的時代已經來臨了！

目錄

前言

第 1 章

如何培育優秀的部屬？／1 ——《培育人才》——

1 思考什麼是培育年輕職員的根本精神／1 4

◎革除「五沒主義」 ◎讓年輕職員以「經驗學習」來品嘗「感動」

2 提高部屬工作幹勁的方法／1 8

◎努力做到言出必行 ◎帶動部屬的「態勢」 ◎使「貢獻」和「回報」的內容明確
◎獎勵制度的陷阱 ◎以「三明治的技巧」申斥部屬

3 構想、企畫的革新／23

- ◎如何進行革新
- ◎「積極地探究問題的核心」
- ◎不畏懼風險，向風險挑戰

4 事前的疏通與人際關係／29

- ◎應該把所有關係人聚集過來
- ◎最怕的是脫離現實
- ◎向「受到自己的工作所影響的人」推銷
- ◎人際關係靠的不是才能

5 不會責罵部屬的管理者，沒有資格擔任管理者／33

- ◎越是優秀的經營者，越會責罵部屬
- ◎自己不妨責罵自己

6 明確地設定目標／36

- ◎什麼是經營管理的目標？
- ◎管理目標應有的根本原則
- ◎配合公司的革新，也要強而有力地設定目標

7 將工作委託給部屬執行時，應責成其成果／44

- ◎先讓部屬自覺到責任感
- ◎什麼是責任感的基礎？
- ◎對所犯的錯誤負責任，不是對工作負有成敗的責任
- ◎首先要求的是獨創的成果，其次是成本

第2章

何謂最有效率的經營管理 / 55

《經營管理①》

1 把工作託付給部屬 / 56

- ◎人才是公司最重要的資產
- ◎妨礙把工作委託給部屬的五個原因
- ◎使自己不犯錯或失敗的有效思考技巧
- ◎什麼人必須做什麼樣的工作？
- ◎使部屬鼓起幹勁的五帖妙藥
- ◎有效委託工作的七個祕訣
- ◎「以我的經驗來講，你應該用這個方法來進行工作。」
- ◎「如果你，你會怎麼做？」
- ◎領導者的三種類型
- ◎稍不留神地說出「那麼，我來幫你調查」時，有三種情況必須注意
- ◎提高管理效果的五個祕訣

2 會議的進行方法 / 74

- ◎會議開得好不好是成敗的關鍵
- ◎具有代表性的五種會議類型
- ◎必須詢問自己，「為什麼要召開這場會議？」的三個檢討事項
- ◎有誰能體認到議題的重要性？
- ◎有資格成為「讓會議順利進行的領導者」的十個關鍵
- ◎在會議中明示將來誰有可能成為主席
- ◎使為解決問題而舉行的會議發揮效果的四個關鍵
- ◎在會議上的五個問題
- ◎會議無法發揮效果的三大理由
- ◎將工作委託給部屬的五個心得
- ◎在會議中培養自信

第3章

3 時間的合理化「聽、說、讀、寫」／93

◎謀求說話時間的效率化 ◎成為善於聽話的人 ◎有效地提高書寫的能力 ◎節省時間的圖示方法 ◎謀求讀書時間的改善 ◎選擇性的閱讀技巧 ◎學會速讀法 ◎爭取更多的讀書時間 ◎增進記憶力的方法 ◎可以讓你節省時間的電話 ◎限制打來的電話時間 ◎可以為你節省時間的錄音帶和照相機

管理事務重疊時的處理方法／117

《經營管理》②

1 中級幹部的管理／118

◎將工作委託給各主要部會，以坐收成果 ◎單位的負責人必須制定計畫 ◎必須使「共同努力」產生利益 ◎調整團隊的工作

2 監督部屬各種職位／136

◎將焦點集中於資質平庸者的身上 ◎符合專業化的原則 ◎弄清楚掌握成功關鍵的資格條件

第4章

中老年管理階層，奮起吧！／41

——《認識時代》

1 現在不是終身雇用的時代／42

- ◎在有效活用中老年齡者之際，實際掌握的情況 ◎什麼原因造成無法活用中老年齡者？ ◎使中老年人再現活力的三個對策 ◎培育人才的原有方法

2 解決工作單位上發生的問題／61

- ◎討論法對教育訓練有效 ◎討論法正是最民主的做法 ◎具有用途廣泛的性質 ◎關於指導討論的一般性做法 ◎別忘了議程指導之後的檢核 ◎詢問的技巧

第5章

縱觀日本的狀況與世界潮流／199

《經營戰略》

1 世界與日本的經濟動向／200

- ◎ 逐漸改變的日本國民意識
- ◎ 企業正迅速地現代化
- ◎ 重新建立以未來為方針的經營模式
- ◎ 培養因應企業國際化的判斷力！
- ◎ 「市場原理」的生命力
- ◎ 在仔細推敲經營戰略之前，應充分理解急速變化的經濟環境

2 成長神話破滅／209

- ◎ 從前的經濟大恐慌，會不會再度降臨
- ◎ 今後幾年不可能恢復景氣
- ◎ 因通貨緊縮和日圓升值而瀕臨死亡的企業
- ◎ 貨幣升值的理論和現實
- ◎ 從理論和現實來看日圓升值的調整機能的根據匯率進行調整，有其一定的界限
- ◎ 債權大國可能引起金融恐慌
- ◎ 思考日本企業根本性的事業對策
- ◎ 徹底重建企業——如何著手刪減三成的人事費用？
- ◎ 面臨瓦解的終身雇用制——企業無法忍受人事費用的增加
- ◎ 白領階級提高生產力有其限度
- ◎ 能否克服降低工資的阻力？
- ◎ 改行年薪制
- ◎ 日本對未來的抉擇

第 6 章

改變想法邁向成功之路！／239

《創造性的思考》

1 迅速找出不同的地方／240

◎湧出創意的心理準備 ◎瞭解什麼是由創造所衍生的心理過程？・重點整理・核對表

2 企業的預見力與職員的變革／264

◎不受歡迎的人之心靈改革 ◎挽回劣勢，逃避困擾的方法 ◎瞭解他人心願的方法 ◎幹勁十足的上司，總是對部屬非常不滿 ◎受騙還能占便宜 ◎生性善嫉的人有很多類型 ◎無法戒掉菸癮的人 ◎絕不會讓人起反感的人 ◎自己激勵自己 ◎善於讓對方請客的人 ◎使任何人都感到放心的人 ◎使別人意識到自己存在的人 ◎什麼是喜歡冒險的人・你需要做什麼樣的修正？

伊藤陽三〔著〕
林順隆〔譯〕

管理者必要的思考！

——智慧管理

前言

美國首屈一指的商業顧問布萊恩·德雷西，認為有三個法則能決定人們的未來。

第一個法則稱為「信念的法則」，此一法則意謂著人們憑感覺所相信的任何事物，都可以具體化而成爲事實。

第二個法則稱為「引力的法則」，意謂著人們有將與自己性質相合的人物、事物和環境向自己身邊吸引過來的現象。

第三個法則稱為「呼應的法則」，是指心中所思所想的事情會向外呈現的意思。

同樣一天工作八個小時，有人成功，也有人失敗。事實上，是因為成功者懂得、而失敗者不懂得這三個法則以致造成如此差異的結果。懂得這三個法則的人，凡事都會依循法則來進行，他深深地瞭解什麼是工作的目標或人生的個人目標？因為在他的心中已經形成了促使他設定目標的價值觀。

這是從事任何工作的起點。讀者不妨仔細地思量這個問題。

飽受不安與失敗所折磨的人，不會因此而免於淒慘的結果。經常以積極的態度與自己交談的人，由於對自己深具信心，所以能開朗而樂觀，採取積極的行動。

因此，在工作方面能夠按照優先順序，做出決斷，同時快速地推展工作。而且，亦能集中全部的力量，發揮本身的潛力。

自泡沫經濟崩潰後，企業重組成爲日本各企業的當務之急。以雇用大量員工爲基礎的經營方法，曾經支撐著日本戰後的經濟成長。但是因爲現在工廠的自動化、辦公室的電腦化，必然會帶來裁員的結果。徵求新成員、建立新組織，是今後企業的新趨勢。

處在這種情況之下，更需要優秀的人才。什麼是企業所需要的人才呢？最重要的條件是，能夠迅速有效地完成工作，具備創造力、遠見，以謀求事業的推展與擴大。從這個角度來看，過去那種家族氣氛濃厚的工作現場，是無法充分地培植出前述的人才。所謂培養人才，絕對不是培養出只會工作的人，而是以工作爲媒介，來作育英才。關於這一點，讀者在讀過本書之後，相信就能瞭解。

如今，不管是企業或個人，創造新價值的時代已經來臨了！

目錄

前言

第1章

如何培育優秀的部屬？／1 ——《培育人才》

1 思考什麼是培育年輕職員的根本精神／1 4

◎革除「五沒主義」 ◎讓年輕職員以「經驗學習」來品嚐「感動」

2 提高部屬工作幹勁的方法／1 8

◎努力做到言出必行 ◎帶動部屬的「態勢」 ◎使「貢獻」和「回報」的內容明確
◎獎勵制度的陷阱 ◎以「三明治的技巧」申斥部屬