

厚黑管理學

以棒球理念，
使部屬產生鬥志發揮極致

川上哲治 著
廖松濤 譯



厚黑管理學

售價 150 元

版權所有

不准翻印

(如有破損或缺頁請寄回調換)

原著者：川上哲治

翻譯者：廖松濤

發行人：蔡森明

出版者：大展出版社有限公司

臺北市北投區致遠一路二段十二巷一號

電話：(〇二) 八三四六〇三一
八三四六〇三三

傳真：(〇二) 八三三二〇六九

郵政劃撥：〇一六六九五五——一

登記證：局版臺業字第二二七一號

承印者：國順圖書印刷公司

板橋市中正路二一六巷二弄十三號

法律顧問：劉鈞男律師

電話：(〇二) 三六一九〇八〇

中華民國七十九年二月出版

▲經銷處：全省各大書局

目錄

序.....	三
--------	---

第一章 建立新的管理法

如果你擔任巨人隊監督時.....	二四
天才型的人，仍然要靠努力.....	二五
不可拘束.....	二七
對自己的任務，要有敏捷的反應.....	三〇
在幕後指導屬下.....	三二
以身作則.....	三三
艱苦的時候，要忍耐下去.....	三四
不可和屬下站在同樣的立場.....	三六
悲觀有時會轉變成樂觀.....	三八

第二章 把組織的力量發揮到極限

如何培育明星球員·····	三九
不可忽視自己的職責·····	四一
團體合作不是表面的·····	四三
為什麼要穿制服·····	四四
重視屬下的妻子·····	四五
不可盲目相信屬下的話·····	四七
隨時都要重視觀眾·····	五〇
灌輸屬下正確的職業觀念·····	五二
以贏球為目的·····	五四
被調動應該感到高興·····	五五
不可成為井底之蛙·····	五七
吃虧就是佔便宜·····	五八
教育需要耐心·····	五九
工作場所是神聖的·····	六二

第三章 徹底的訓練屬下

用科學方法培養力量.....	六三
不愉快的會議，只有百害而無一利.....	六四
低潮就是一個大好時機.....	六六
爲求勝利，必須表裡一致相配合.....	六七
以總合力量或以特性來支撐球隊.....	七一
謹慎行事.....	七二
明知會輸，也不要形於色.....	七三
努力才會有結果.....	七七
在結果尚未出來前，就必須改正缺點.....	七九
成功時更要改革.....	八〇
升遷時必須有所覺悟，這是在考驗自己的能力.....	八一
比賽時，要編成混合隊型.....	八二
必須找出有缺陷的屬下.....	八六
以整體而言，好學生並無多大幫助.....	八七

要做一個精打細算的人.....	八八
要讓屬下嘗試不可做到的事.....	九二
要培養心眼.....	九三
不可只憑理論.....	九五
當對方沒有反應時，反而是一種可喜的現象.....	九七
成長的人才會有低潮的出現.....	九九
只有在正式比賽中，才能知道是否具有實力.....	一〇〇
長期比賽的失誤應給予懲罰，而短期比賽的失誤反應給予鼓勵.....	一〇一
挑選球員時，必須先調查他們的父母.....	一〇三
有神經質的人進步比較大.....	一〇六
不可教重複的動作.....	一〇七
徹底地訓練下一代.....	一〇八
不要讓人以為你是一個好好先生.....	一一〇
指導者必須自覺本身的任務.....	一一一
認為教不好的球員應儘早放棄.....	一二
教育方法.....	一四

第四章 完全掌握住現況

不可讓組織中的弱者聯合起來·····	一一八
不要重用聽話的屬下·····	一一九
埋怨、不滿時的處理·····	一二〇
證明自己正確的觀念給對方看·····	一二二
把一切事情公開·····	一二三
認為這個屬下不能勝任時，就必須放棄·····	一二四
有能力的屬下，當罵則罵·····	一二八
要嚴加區別錯誤的原因·····	一二九
拼命地努力工作·····	一三〇
指導者必須了解全部狀況·····	一三二
任用有才幹的屬下的方法·····	一三六
球員自己能做的事，應該放任他們去做·····	一三六
不可強迫屬下做無法達成的事·····	一三八
每天對屬下的表現給予評價·····	一三九

第五章 勝利者與失敗者的分野

不是冰，而是水·····	一四一
忠於自己的志向·····	一四四
勝敗乃兵家常事·····	一四五
何謂大將之才·····	一四六
做任何事都全力以赴·····	一五〇
不再年輕就代表成熟·····	一五三
現代企業經營並非萬能·····	一五四
把朋友和同事分開·····	一五五
日本第一是假的·····	一五六
在競爭中成長·····	一五八
起用外界評語不好的人·····	一五九
貫徹自己的主張·····	一六〇
研究真正的理由·····	一六二
自失敗中記取教訓·····	一六六

第六章 成功者和受挫者

提高目標.....	一六七
庇護屬下的領導者.....	一六八
愚昧的正直會瓦解組織.....	一六九
擁有人際關係好的屬下.....	一七〇
允許失誤的名監督.....	一七一
運用競爭的原理.....	一七四
聽任自然.....	一七五
職位只是暫時的，公司才是永久的.....	一七六
任務的重要性.....	一七八
假如事業像石牆，那麼，每個人都是石頭.....	一八〇
遵守運動精神.....	一八一
首先從信任開始.....	一八六
從未受批評的人不會成長.....	一八七
一生是一日的累積.....	一九一

第六

一流的選手要有一流的教練.....	一九二
爲生活而工作.....	一九三
容易被淘汰的人.....	一九四
自負的超級球員會自取滅亡.....	一九五
打麻將可看出一個人的個性.....	一九六
對自己的工作要有預測能力.....	一九七
現代名人與用具.....	一九八
用自己的方法練球會自取失敗.....	一九九
培育少棒球員是大人的責任.....	二〇一

第七章 認清使命的人才會成功

完成自己的任務，自然會走上成功之路.....	二〇四
肯自我犧牲的人，才能成爲組織的中堅.....	二〇五
組織中的佼佼者.....	二〇六
要成爲強棒不能怕吃苦.....	二〇七
善加利用後補球員.....	二〇八

因害怕而畏縮，或是向機會挑戰·····	二一〇
組織僵硬後，容易腐化·····	二一三
重視幕後的角色·····	二一四
棒球技術的革新·····	二一五
遵守普遍性的真理·····	二一六
好像被處罰了·····	二一七
最可靠的人是自己的太太·····	二一九
球員、教練及監督的太太們·····	二二一
替兒子修理棒球時的感觸·····	二二四
有一天孩子會了解父親的·····	二二七

經營管理 ⑦1

厚黑管理學

以棒球理念，
使部屬產生鬥志發揮極致

川上哲治・著
廖松濤・譯

大展出版社 印行

序——爲了勝利，必須建立一個成功的組織

由於時常獲勝而導致有利的結果

自從我擔任巨人隊監督以來，在一九六一年及一九六三年的全國職業棒球比賽當中，均獲得了冠軍，並且從一九六五年到一九七三年之間，連續九次獲得勝利。當我辭去監督的職務之後，也從此離開了職業棒球界。

目前在日本廣播電台擔任職業棒球賽的解說員，並且在少棒教室指導小孩打棒球，另外則是執筆寫書、參加演講、座談會等。

我並不想再恢復職業棒球隊監督的工作，因為監督的工作在精神及身體上都造成很大的壓力，使我必須付出全部的心力。

目前我在各地演講的話題，大都是關於「團體精神」、「如何建立一個成功的組織？」、「掌握屬下的方法」或「連續獲勝的秘訣」等等內容。

職業棒球隊監督的工作，主要就是為了贏球，使球員們的力量發揮出來，並且把個別的力量匯成一股強大的團體力量，以對付敵隊。關於這件事，並不只是職業棒球隊監

督所應該做的，也是一般團體競賽的教練要做的工作。

做為巨人隊的監督的確比一般棒球隊的監督，更容易使球員們養成勝利的意識，因為巨人隊成立以來，這種競賽必勝的觀念已經深植在每一位球員的心中，不論從歷史上或傳統上，都不能放棄勝利。其他的球隊獲得第二名或第三名，並不會遭到指責，但是巨人隊却不可能如此，因為它是被大家所公認的優勝球隊，若是沒有獲勝，就會受到很嚴厲的指責。

我們經常都要有優勝的意識存在，這就如同商業界賺錢的意識一樣，看似簡單，實際做起來却是相當地困難。

在我擔任監督的期間，每當球隊超過對方四分或五分，而且是最後一局的時候，常常利用短打取分，雖然這種方法導致外界不佳的批評，但是我仍認為這樣比較容易取勝。可是遇到長島或王貞治進入打擊位置時，就不再採用這種戰術了。

監督為了取勝，如果不採用最好的方法，又怎麼能夠使球員們產生優勝意識呢？！

賞罰分明

業餘棒球賽，主要是為健身與友誼而舉行的，職業棒球賽則不同，它是爭取以勝利為目標。不具有勝利意識的球賽，不管是安打或是全壘打，都不會引起觀眾們的注意與

喜愛。

當即使是以十比零的分數被對方取得領先的地位，但在第九局的最後半局，仍然繼續奮戰反擊對方的精神，這就是巨人隊的特色。一支沒有勝利意識的球隊，就不能算是職業棒球隊。因此監督最重要的工作，就是使每一個球員的力量，能發揮到極致。

一般的企業界，聘用職員的方法，各有各的作風，相反地，應徵者也有選擇公司的自由；公司如果遇到具有好條件的人，則可以選到優秀的部屬。但是對於日本職業棒球隊來說，要採用新球員時，必須先經過選拔制度，至於能否被採用，就全靠運氣，同時球隊與球隊之間互相挖角之事，現在已沒有了。

雖然有交換球員的方法，但是最主要的仍是如何把新進球員，訓練成一個具有戰鬥意志的球員。

巨人隊的監督及教練在指導或培植球員時，總是事先參考球員們的身家調查資料，認清球員的成長背景與個性，這是非常重要的事。如果球員當中，有人已經結婚，亦需要去了解他的妻子的個性，這對於培植一個優秀的球員，是很有幫助的。

有人說培植球員時，要以「賞七分、罵三分」的方式。但若以這種方式對待每一個球員，則是錯誤的觀念，因為每個球員的個性、氣質、自信、能力等都不相同，必須根據這些特性，而加以適當地鼓勵、指導、教育，才是最基本對待球員的方式。

因此，要把球員教導成一個有鬥志的勇士，並不是一件難事。參加比賽的球員，其所發揮的力量多寡，都會被詳細記載下來，是大家有目共睹的事實，不得憑空捏造。如果球員的成績好，那麼他所得到的報酬必然會高，同時大眾傳播界也會為他多做報導，這個時候，這位球員就能以一種輕鬆愉悅的心情，渡過此次的球季。

我的一些球員，平日努力不斷地練習，一但進入正式比賽時，反而沒有獲得好成績，致使往後的比賽，也無法再出場了；同時他的薪水跟著減少，名望也隨之降低，這就是棒球員賞罰分明的事實所在。

公平與偏心

一般的公司，很難明確地測定出一個人對於公司的貢獻程度到底有多少？但是在棒球界，球員對於所屬球隊的貢獻程度，則可以非常明顯地表現出來，並且對於他的成績、報酬與名望，都有直接的關係。如果失去向上心與鬥志，即無法在職業棒球界繼續待下去。

就以一個監督的立場來說吧！在訓練一名球員時，必須要注意自己是否公平、有無偏心、或者以身作則等。

一名擁有能力的投手，若是遇到一個偏心的監督在比賽時不任用他，那麼他將就沒