

在變化劇烈的現代職場，光靠邏輯思考、財務會計、

業務行銷等主流技能已經遠遠不夠！

在非常時期，想扭轉盈虧、激發團隊潛力，你一定要學會超越正統的暗黑技術！

暗黑 技術

讓老闆挺你，讓部屬服你

木村尚敬 著 謝敏怡 譯

★特別收錄

「暗黑大師」無印良品
松井忠三的實例分享

yes123求職網
資深副總經理／洪雪珍
大推

在變化劇烈的現代職場，光靠邏輯思考、財務會計、
業務行銷等主流技能已經遠遠不夠！
在非常時期，想扭轉盈虧、激發團隊潛力，你一定要學會超越正統的暗黑技術！

暗黑 技術

讓老闆挺你，讓部屬服你

木村尚敬 著 謝曉怡 譯

★特別收錄

「暗黑大師」無印良品
松井忠三的實例分享

yes123求職網
資深副總經理／洪雪珍
大推

暗黑技術

讓老闆挺你，讓部屬服你

作者：木村尚敬

譯者：謝敏怡



作者簡介

木村尚敬

日本最大商學院Globis大學商學院教授。

經營共創基盤顧問公司合夥人兼董事、行銷總監。

益基譜管理諮詢（上海）有限公司IGIP (Shanghai)Ltd.執行董事兼總經理。SANDEN HOLDINGS外部董事。Molten公司外部董事。

慶應義塾大學經濟學系畢業。經營新創公司後，經手日本NCR、韜睿顧問公司、ADL等公司的企業策略規畫及經營管理制度的建立。參與經營共創基盤顧問公司的籌備後，以製造業為主要對象，提供公司整體的營運改革，以及強化事業等階段時相關策略規畫跟實行協助等支援。萊斯特大學管理學院碩士（MBA）、蘭卡斯特大學管理學院碩士（MSc in Finance）、哈佛大學商學院高級管理課程（AMP）修畢。

譯者簡介

謝敏怡

台灣台北市人，曾任職於媒體跟日商，現居日本名古屋。喜歡大自然與老街巷弄，最近新的興趣是做料理紓解壓力。譯有《為什麼聰明人都用方格筆記本》、《喜歡的事，就要拿來當飯吃》、《強習慣》、《一言逆轉》等（以上皆為方智出版）。

目錄

前言

中階主管是企業向上發展的最大關鍵
用「見不得人」的工作技能助你一臂之力

序章 「光明技術」無法生存的時代

什麼才是明日領袖的需求？

你是增加公司利潤的勝利組，還是在低利潤中掙扎的失敗組？

不好也不壞的中庸事業群，才是公司的絆腳石

想改變事業結構不該從變動成本下手

從「改善」到「改革」，公司的經營模式改變了

主管能否提供有價值的資訊是關鍵

改革的最大反對勢力——現場工作人員

越中庸的事業越容易逃過改革

需要暗黑技術的乖乖牌

第一部 七個暗黑技術

暗黑技術一

成為檯面下的暗黑領袖

操縱數字交出漂亮的成績單

利用「互不侵犯條約」

利用資訊的不對稱來達到目的

打暗號時得考慮時間軸的差異

成功引導老闆裁員的經理

暗黑的「協疏安」才能讓公司賺錢

檯面下的議論正是推動改革的主力

未來屬於能打一場漂亮撤退戰役的暗黑領袖

暗黑技術二

成為有話直說的白目

你今天的行動跟損益表有關嗎？

以默契解決所有問題的組織

創新只會出現在未重疊的邊緣地帶

組織的度量展現於部屬有多白目

越級報告行不行？當然可以！

成為白目的人

自由發言的職場創造組織的多樣化

想打進國際市場，總司令部作戰模式行不通

暗黑技術三

人脈不能只往內建，你要往外擴張

用「借物接力」偷別人的技能

成為「我不知道」的專家

諜對諜的情報戰要靠人脈勝出

成為經營者的情報網

狠角色每天跟不同人吃午餐

建立自己的人際網絡

走出去尋找願意斥責自己的導師

不善交際也要有意識的拓展外部網絡

暗黑技術四

被討厭是一定的，得到尊敬就夠了

在資訊不充足的情況下就得做決定

不逃避解決日常瑣事

做好被貼上壞人標籤的準備

你無法同時兼顧平易近人跟受人尊敬

太陽跟北風，改變組織需要的是？

根據情況利用手上的牌

暗黑技術五

不要沉溺小欲，要胸懷大志

面對自己的弱點與恐懼

逆境正是顯露人生態度的時刻

定期盤點自己

不羞於分享自己的價值觀

「不用說就懂」只是個人的幻想

了解心中庸俗的欲望

暗黑技術幫你面對與控制欲望

用三十分鐘簡報你的人生

暗黑技術六

黑掉的勇氣

在事業體不夠強韌時，你有踐踏聖像的勇氣嗎？

面對考驗時，部屬正在盯著你
捨棄「不輸」，擁抱「要贏」

真正的領導者掌握「不是殺人就是被殺」的暗黑世界
即便暫時黑掉，你也能耐住性子嗎？

暗黑技能七

帶人不能靠頭銜，有時得懂得讓自己被利用

改革之窗的開啟只有一瞬間

腳踏實地等待時機成熟

讓革命不流血就成功的主管

資訊不會自動上門，你得主動汲取

問正確的問題，不說正確的答案

利用部屬的負面回饋增強實力

花七成時間在部屬身上

沒有執念的人請放棄成為領導者

你有多少領導者魅力？

第二部 暗黑技術的使用訣竅

訣竅一

做好隨時上戰場的準備

聽不到真心話的職場

拖延一點好處也沒有

「等我當上○○再說」只是逃避的藉口

主管面臨的現實狀況——時間有限且少

訣竅二

操縱人心的三種能力

影響他人的能力①——雙面溝通

看懂財務三表是領導者的必備技能

嗅出不對勁的數字，找出對策

影響他人的能力②——軟硬兼施

願意培育部屬的主管才令人安心

影響他人的能力③——身為領導者的強烈使命感

訣竅三

成為言行一致的領導者

建構非數字目標的願景

言行不一致的人不值得信任

做好心理準備就沒什麼好怕的
退休後也很有用的暗黑技術
切割家庭跟私生活
擁有孤獨的時刻
打造最強的團隊

第三部 暗黑技術實踐篇

對談

木村尚敬×松井忠三

因自負而陷入困境的無印良品
快速擴大規模帶來的反效果
推卸責任的下場就是蓋不完的章
行動不變，思維就不會變
越難搞的人在緊急時刻越有用
關鍵在於能做出成果的人
蒐集現場意見時的副作用
讓標準像空氣一樣
靈感來自努力模仿，超越模仿

阻礙資訊流動的五合目員工跟黏土層

決定好完成期限後，剩下的就交給底下的人全權處理

不要交棒給跟自己同類型的人

非主流派活躍的時代

經營者的人格決定了公司的高度

後記

給下一世代的領導者

前言

中階主管是企業向上發展的最大關鍵

二十一世紀之後，從二〇〇八年雷曼兄弟破產引發全球金融海嘯、二〇一一年日本三十一大地震的劇烈外部環境變化，乃至人工智慧與大數據分析等技術創新，非連續性的變化接二連三發生。而且那樣的變化，很多都是同時發生於世界各地，但地球另一端發生的事情，也多多少少會影響到我們。在這樣的環境下，企業該如何從逆境中勝出？**面對非連續性的變化，企業也必須以非連續性的改革應對。而改革的關鍵是什麼呢？**

我所任職的經營共創基盤顧問公司（Industrial Growth Platform, Inc.，以下簡稱IGPI）專門輔導企業的重整跟再造。IGPI從經營管理顧問、企業併購諮詢、投資新創公司跟大企業到製造業的生產流程改善，甚至是地方巴士公司的經營等，業務內容非常廣泛。而我的主要工作，則是協助歷史悠久的企業打進國際市場，也就是針對「又久又大的公司」提供經營管理的協助。

如果用人來比喻的話，我的客戶有：不馬上動手術就會危及生命的公司；雖然沒有攸關性命的症狀，但是必須徹底改善生活方式的公司；身體狀況非常良好，但是想維持並持續增進健康，而不

斷鍛練體魄的公司；想在奧運贏得金牌般，以世界第一為目標努力訓練自我的公司。我協助過非常多種類的公司。

然而，在種類如此多元廣泛，擁有不同問題的公司之間，卻有著相似的共同點。例如：大家彼此協調，共同決定事物，「以和為貴」為一切行動宗旨；視默契配合為溝通的基本原則，認為察言觀色是美德；用強烈的歸屬感使員工對公司產生高度忠誠，但同時有排除外人的傾向。

無論是有經營危機的公司，還是以世界第一為目標的公司，雖然有程度上的差異，但他們幾乎都擁有上述的特徵。而且，據企業經營大老所言，他們從很久以前就有這些特質。

在本書，我並不是主張這樣的價值觀已經跟不上時代，應該徹底改變、捨棄。就像是硬幣有正反兩面一樣，任何特質都有好的一面和壞的一面。若想讓公司擁有的價值觀朝向正面發展，應該怎麼做才好呢？就我多年來接觸過許多企業經營的經驗來說，關鍵就在於公司的主管，也就是經理、課長等職位的主管身上。

用「見不得人」的工作技能助你一臂之力

本書的目的是想助這些主管一臂之力。

應該有很多人看到書名有「暗黑」兩個字，腦袋就浮現出邪惡中心、黑暗世界等意象吧？雖不盡然如此，但也沒有相差太遠。說到推動事業時所需的技能，我們可以舉出邏輯思考能力、財務會計知識等硬體面的技能，本書將之稱為「光明技術」。

當然，那些是實際推動事業時的重要技能，無須爭辯。然而，想要說服血肉之軀的人，幫助組織動起來，並改變擁有強烈慣性的大公司的行進方向，就必須用上見不得人的「暗黑技術」。利用人際關係影響他人，有時甚至必須操縱對方，讓別人按自己的意思行動。

這些技術並不是指溝通或是軟性技能這類光鮮亮麗的東西。你必須好好的面對自己，跳進內心深處的黑暗沼澤，才有辦法習得。甚至必須想像，並巧妙的利用他人的黑暗面。

本書將介紹各種暗黑技術，提供主管一些實用的概念，協助他們打造強健的體制，讓公司在五年、十年後也能從競爭中勝出。

如果本書能夠陪伴未來頂尖領袖的希望種子，在成為領導者的旅程上提供一些幫助的話，將會是我的榮幸。

木村尚敬



什麼才是明日領袖的需求？

我經常為大企業舉辦領導培訓營，學員涵蓋董事到課長階層。這邊所指的大企業是指又久又大的公司；歷史悠久且組織龐大，自很久以前就開始從創立公司的「所有者管理模式」，轉型為選賢舉能的「上班族管理模式」的企業。

因為是知名企業的未來領袖培訓營，所以經常邀請聲望很高的企業經營者為大家演講。但是對來聆聽的學員而言，台上頂尖領導者的演講內容，好像跟台下的自己沒什麼關係。「演講的內容非常精彩，但是遠在天邊遙不可及，不是要緊、迫切的課題。」這是我經常聽到的學員感想。

因此，我不斷思考，什麼樣的主題才符合這些明日領袖的需求，最後得到的結果就是暗黑技術。本書之所以以主管為對象，正是因為夾在老闆跟實際工作現場之間的中間管理者，才是改革的關鍵。

你是增加公司利潤的勝利組，還是在低利潤中掙扎的失敗組？

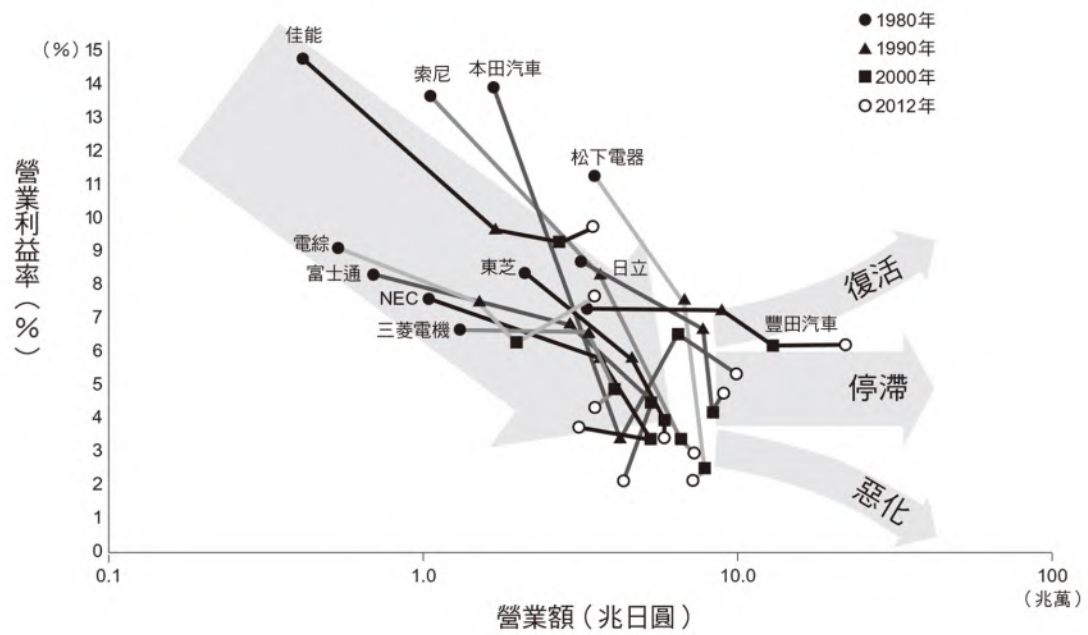
一覽前幾大企業的業績變化，便可發現自一九八〇年之後，各大企業的營業額不斷增加，但是獲利能力、也就是「賺錢能力」，卻不斷衰退。

但圖一這份資料的數據只更新到二〇一二年，問題便是在那之後。日本在政權轉移到安倍內閣，安倍經濟學政策開始實施之後，部分如日立、索尼跟松下電器等公司，徹底改革事業結構，利潤立即有了顯著的改善。

而另一方面，雖然有部分是像夏普等必須緊急煞車、動手術的公司；但真的情況非常危急，必須緊急開刀動手術的急症公司，其實並沒有那麼多。雖然放著不管，總有一天會危及性命，但大部分的公司現階段症狀並不明顯，就像是生活習慣病的慢性疾病一樣，只是微微的影響著健康。

二〇〇八年雷曼兄弟破產引發的全球金融海嘯、二〇一一年日本三一一大地震等外部環境急遽惡化，再加上公司治理守則的導入，強化了經營管理的監督功能，每間公司都想盡辦法，著手開發原本相當棘手、不熟悉的事業、產品功能、市場跟產品線等。例如，早期的綜合電器製造商，將電視部門的生產模式，轉變為垂直整合模式；藉由數位化跟商品化，針對容易陷入價格競爭的B2C (Business to Consumer，指企業直接提供消費者商品或服務的經營模式) 事業，實施合縱連橫的策略等，都是典型的例子。像這樣，將結構改革的成果，投資到主力事業上，使公司持續成長為主要的目的。

圖1 日本主要企業的業績變化



資料出處：參考各家公司公開資料製圖

不好也不壞的中庸事業群，才是公司的絆腳石

假如我們算出事業群的利潤平均值跟標準差，畫出常態分布曲線，現在有問題的既不是右側的高收益事業群，也不是左側的低收益事業群，而是被夾在中間、獲利能力中庸的事業群。

這邊為方便說明，全部都用「事業」來指稱。事業是指管理會計上的收益單位，如果是綜合型企業的話，事業就有可能是指事業單位；如果是單一事業體的話，事業便為地區單位，視情況也可以視作顧客或產品單位。不管怎樣，**中庸事業群不是核心事業，也不是必須馬上展開改革的垂死事業，企業中有非常多這種半調子的事業。**

大企業裡有許多營業額約數億到數十億，最多不超過六十億元，底下員工人數從數十人到五百人程度的中庸事業群。業績好的時候，也只能賺進數億元的利潤；業績不好的話則有可能虧損。這個中庸事業即是問題的癥結，能否徹頭徹尾改革中庸事業的結構，決定了企業的命運。是搭上上升氣流谷底翻身呢？還是持續低收益的事業結構，如慢性病一樣任由時間流逝而消失？光明或黑暗的道路一分為二。

但這並不是說應該要裁撤所有這樣的事業。即便是中庸事業，卻握有對核心事業而言不可或缺的關鍵技術，而且應該也有能夠和其他公司組成聯盟，擴大規模的事業。也就是說，管理者必須果斷的決定對策；決定擴大事業的話就好好擴展，決定合併的話就好好併購。

最糟糕的就是什麼都不做，放著不管。中庸事業每年都沒有嚴重虧損，或多或少能有些盈利，對公司而言沒有一擊斃命的影響力，因此問題自然不會浮現。如果不採取任何措施的話，問題永遠不會消失。那樣的結果就是，**規模越大的公司，中庸事業越是滿坑滿谷，並造成低收益的主因**。如果問題很明顯，公司當然不得不著手對策，但問題就是收益不好也不壞，即便盈利或虧損，也不是什麼大不了的金額，因此實在沒有積極解決問題的動機。

通常，大企業在公布財報時，各事業群會分開公布，但問題就在於，大部分的中庸事業群會被分類到「其他」的類別。例如，零組件公司的財務報表當中，有車用零組件、工業機器零組件等主要事業群，但唯獨中庸事業被悄悄歸類到「其他」，這就是問題所在。正因為被分類到「其他」，所以不引人注意，優先順序也因此被排到後面。

然而，即便核心事業的營業利益高達百億元，若其他零碎的事業分別有數十億虧損的話，最後正負相互抵消，結果公司整體營業利益率算下來少得可憐。所以，解決中庸事業的問題，是改善公司經營的重要因素之一。

想改變事業結構不該從變動成本下手

當公司遇到營業收益低的情況，另一個常見的做法就是，像擰抹布一樣，從各個地方削減成本，而最好下手的就是削減管銷費用。例如：減少出差次數、削減無急迫需求的經費等。但那些削減成本的方式效果有限，因此想一口氣降低成本，首當其衝、最容易被開刀刪減經費的，就是研發部門。雖然核心事業當前的產品開發，以及稍微眼光長遠的高階技術研發等經費會被保留，但緊急度越低的投資，越容易被延遲擱置，例如：須花費十年才能見到成果的基礎研究，以及與現在核心事業無關的新技術等研究開發。

下一個容易被拿來開刀的，是人才培育經費。因為人才培育，基本上也是非急迫的需求，容易成為拿來削減經費的對象。

然而，研發部門跟人才培育，都是幫公司生金蛋的金雞母。削減未來的重要投資，也就是在摘掉未來搖錢樹的樹苗。將節省下來的經費補貼公司的現金流量，從中長期的角度來看效果無法持續。

從別的角度來看，研發跟人才培育的投資經費，某種程度上是屬於「變動費用」，因此刪減了那些投資經費，事業結構本身其實沒有任何改變。**想要改革事業結構的根本，強化賺錢能力的話，如果不從固定費用下手，恐怕沒有效果。**但是，一旦要對固定費用開刀的話，大家就容易聯想到營運據點的整編、事業的重整、相關人員裁撤等，因此會盡量閃避這樣的問題。所以大多是從不會有反對意見的變動費用開始刪減，藉此度過難關。但一旦減少對未來的投資，公司便會陷入中長期競爭力低落的惡性循環。

內利潤泉源

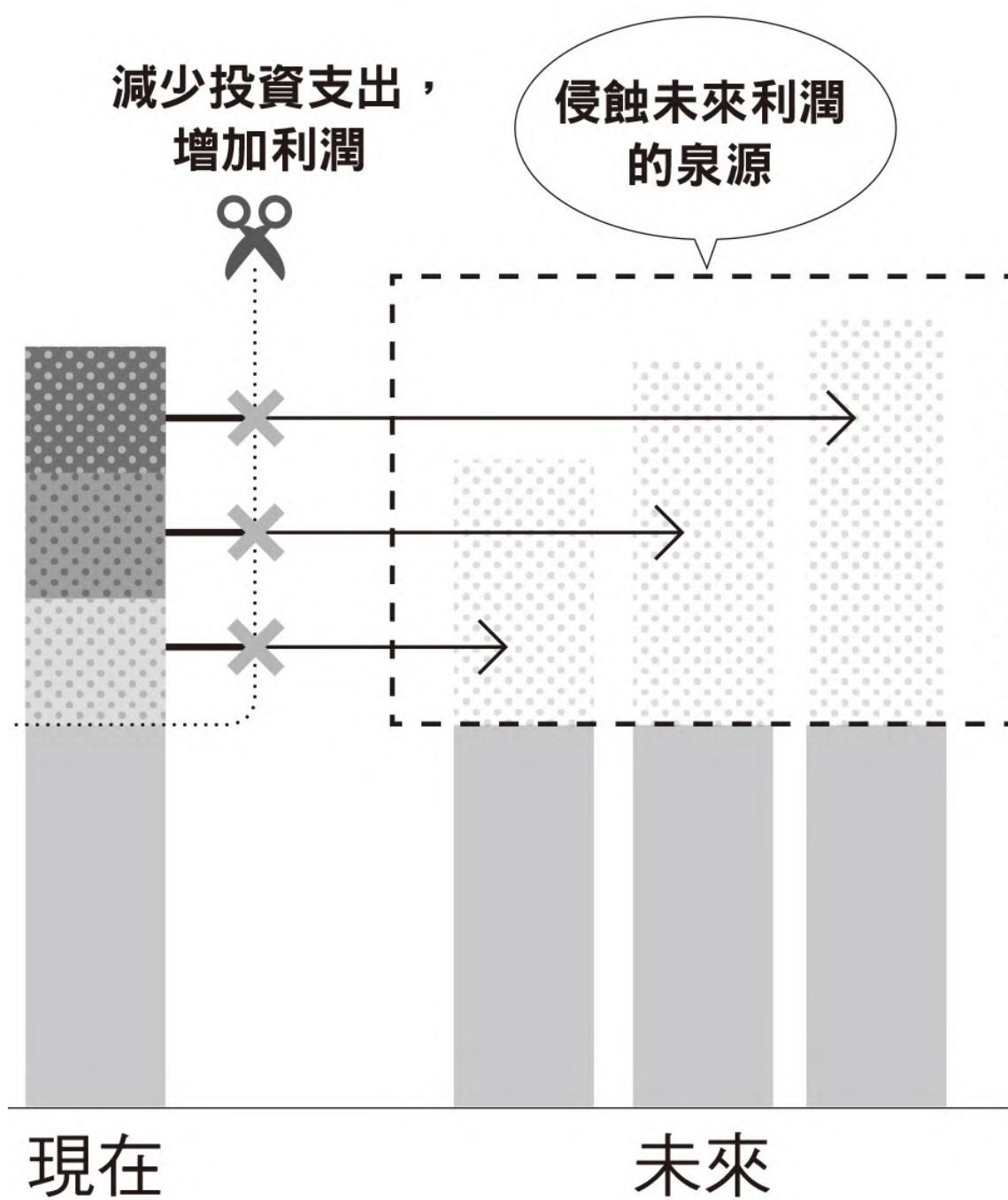
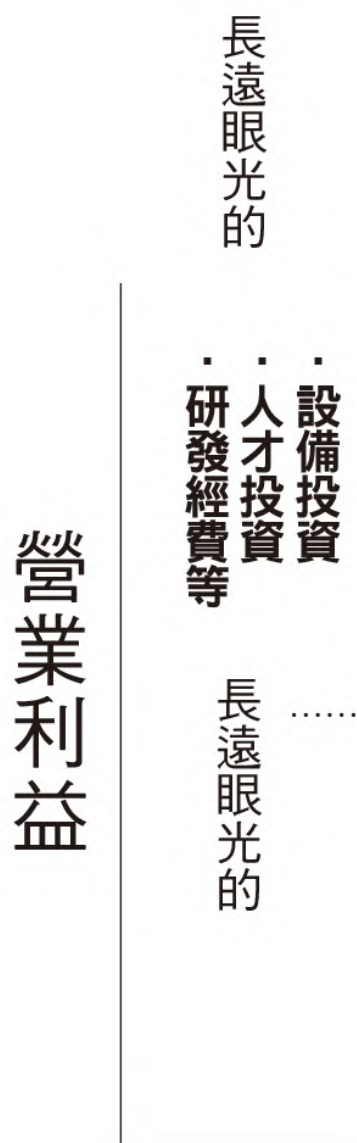
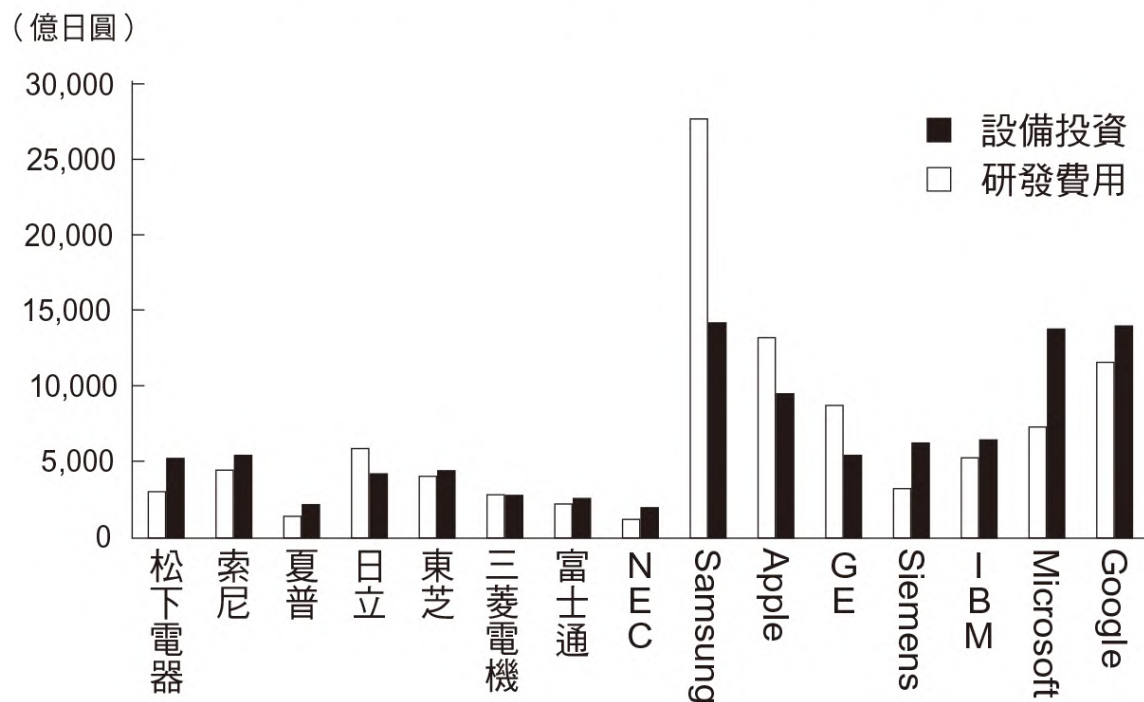


圖2 掏空未來的



如圖三所示，日本電子產業相關企業的投資金額，遠低於其他國外企業。想把資源投資於未來，好好重整事業的結構是自明之理。重複剛才所說，我不認為有必要裁撤所有拖累公司的中庸事業，而是必須盡快施以有效的對策。

圖3 電子產業相關企業的研發費用**各家公司的設備投資與研發費用（2015年度）**

資料出處：節錄自日本經濟產業省「關於事業重整」（2017年 1月 23日）

無論是設備還是研究開發的投資金額，
日本企業都遠低於其他國外企業。

從「改善」到「改革」，公司的經營模式改變了

那麼，該怎麼做才好呢？與其回首昨天，不如過好今天；比起今天，不如想辦法讓明天更好，這樣的改善措施對業績持續成長的公司效果最好。例如，品管圈（Quality Control Circle, QCC，也稱作團結圈）這種企業內部改善方法，便是典型的例子。品管圈是由相同或相近工作場所的員工，自發性組織，一同找出工作現場的問題，並持續改善的團體；是由下往上的企業改善活動。透過品管圈的活動，現場的生產力日益提升，固定費用的結構在不知不覺中獲得相當大的改善，最後也連帶強化了公司的獲利能力。

然而，現在企業需要的，不是這種由工作現場發起，必須長時間不斷累積的改善活動，而是需要：「要痛下決心投資嗎？」「要和其他公司結盟嗎？」「要把這部分的業務分割出去，獨立成新的心事業嗎？」等判斷，需要的是與改善成對比的改革。

改革跟延續昨天的基礎，讓今天變得更好的改善不同，是徹底改變昨天的工作方式，因此改革必然伴隨著龐大的壓力。如果以人為例的話，就像是為了減肥，把每餐飯量減為平時的七成，這相對容易執行。但另一方面，如果是每天早上五點起床晨跑三十分鐘，徹底改變過去的生活方式，那

樣的判斷便會帶來相當大的負擔。即便最後決定實行，在剛開始的執行階段，可能會因為睡眠不足，或是對長期運動不足的身體造成重擔，導致免疫力下降，結果變得容易感冒等，在初期階段必定引來劇烈的震盪。

正因為如此，如果當事人沒有強烈的決心，就不會做出這樣的判斷，更不用說實行了。我們把話題拉回公司的經營。雖然改革需要公司高層或經營者的強烈決心才有辦法執行，但本書提到的又久又大的企業，事情根本不是高層一句話就可以決定、推動的。

由上而下的管理型態，經營得相當出色的例子有：優衣庫的柳井正、日本電產的永守重信，他們都是所有者管理型的企業。公司老闆說的話，跟上班族社長說的話，份量就是不一樣。

就跟人的身體一樣，即便大腦下指令叫雙腿跑起來，但雙腳卻沉重得動不了。換作是工作現場，今天你突然跟現場人員說要改變做法，那麼麻煩的事情，沒有人會願意做。組織越老越大，慣性就會越強，越是難以改變。

各位當中是不是有人礙於上下服從關係，雖然表面上聽從主管的指示，但做事時卻慢慢來，甚至惡劣一點根本魚目混珠、打混摸魚呢？

主管能否提供有價值的資訊是關鍵

許多企業最擅長的現場自發性改善活動，進行方式主要是這樣的形式：現場人員彼此交換意見，負責人和部門之間相互協調，最後往上報告給高層。公司規模不大，或者是市場僅限於國內的話，這樣的改善活動應該能順利進行。但是，當公司規模越來越大，組織橫向發展，體制複雜階級增多，協調所需的時間越來越長時，便會遇到協調不完的問題。結果就是，過去由下而上的決策模式所需的溝通時間多到令人咋舌，或是協調不成、無法達成共識的狀況頻繁發生，最終無法運作。

另一方面，從經營者的角度來看，隨公司的規模越來越大，自家公司的事情似乎變得越無法掌握。公司的主力事業跟地區、自己待過的單位，這些掌握度高的地方，高層當然有辦法自己下判斷。但是，業績不高的事業跟地區，就是很難顧及到。「我有辦法完全掌握的，大概只有整體的八成到五成左右。」不少執行長都吐露這樣的心聲。

但是，經營者即便不清楚狀況，也必須下決定。**老闆的判斷依據只有間接資訊，而提供那些間接資訊的，正是主管。因此，主管是企業決策機制能否順利運作的重要關鍵。**

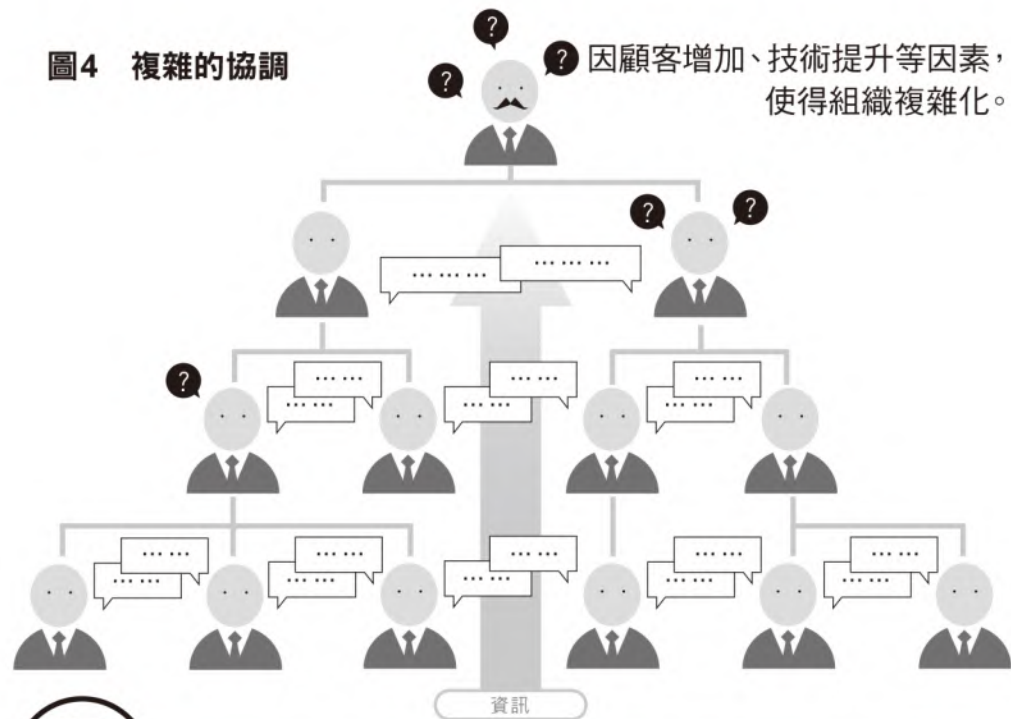
主管不但掌握現場，同時也握有直接跟高層溝通聯絡的管道，處於相當優越的位置，有辦法同時取得現場與經營的第一手資料。並且，能依據兩邊的第一手資料提供意見的，也只有位處中間的主管才做得到。

老闆有辦法掌握到的第一手資料，只有整體的一半，剩下的另一半只能藉由二手資料來判斷。因此，掌握上下資訊的主管，能否提供精準的資訊，會對經營判斷帶來非常大的影響。

改革的最大反對勢力——現場工作人員

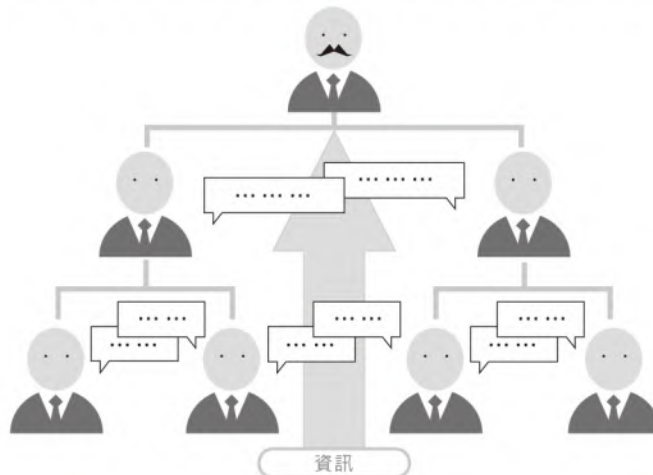
現在的一般企業，任何改革都必須經過這樣的過程：經營高層決議、達成共識後，董事會開會表決通過，最後才正式於現場實行改革。而相對的，在所有者管理的企業，「高層決策」董事會決議通過「於第一線實行」，這樣的過程可以在短時間內完成。也就是說，公司老闆都開口說了，也只能按照他的意思做。正因為如此，所有者管理的企業改革速度才快。

圖4 複雜的協調



現在

溝通所需的時間增加，
根本無法協調，再加上組織層層階級，
資訊的準確度下降。



過去

負責人和部門之間相互協調，
由下往上的決策模式。

然而，即便上班族社長突然說：「公司必須改革！」就像剛才提到的，現場人員未必會聽話。如果弄巧成拙，不但可能改革不成，還引發叛變被趕下台。想要巧妙把反對的董事牽扯進來，讓改革案通過決議，最後使現場按計畫進行，必須研擬縝密的理論根據、做好事前疏通跟萬全的準備。即便決策過程順利，進入了實行階段，雖然現場不會直接否定公司的改革方針，但是維持現狀的慣性，會使現場人員態度消極、對應緩慢。花費了大量的時間推動，改革卻遲遲未有進度，這樣的狀況時有所聞。而且短時間內，負面效果會大於正面效果，因此必須要有耐心，挺過執行初期的劇烈震盪。

越中庸的事業越容易逃過改革

雖說工作現場大多會反抗改革，但真的病入膏肓的部門，對問題其實已經豎起白旗、束手無策，因此並非無法動刀。然而，在盈利跟虧損之間來回擺盪的中庸部門，即便對自己罹患的生活習慣病有病識感，卻覺得離死亡還很遠、沒有危機感，因此反抗改革，甚至很可能根本就在經營者的視線範圍之外。

從旁觀者的角度來看，讓人深感同情的是，明明公司整體的業績低迷不振，但各個部門卻「請核可這個投資案」「雖然不符合規定，但是請破例通融」，只提出對自己部門最有利的提案。雖然

經營者想要的是涵蓋整體的資訊，但由於各事業都交由現場各自處理，而最清楚市場與顧客的主管，若以理論來武裝自己，保護自家部門的話，對經營者而言，因為沒有其他判斷資訊，也只能相信主管所說的話。

姑且不談業績明顯不佳的部門，如果從整體來看，對於帳面數字沒那麼引人注意的部門，經營者也不會特地跳出來發表意見。結果就是，**表現越中庸的地方，越容易逃過改革的大刀殘存下來。**

在企業經營上，有更多必須優先改革的地方。中庸事業即便不立即開刀，也不會馬上死亡。也因此，改革中庸事業的優先順序就變得越來越後面，最後拉低了公司的獲利能力。而想要把中庸事業的問題拿到桌面上討論、進行改革的話，主管是否採取行動是重要的前提條件，因為他們握有經營者掌握不到的資訊。

需要暗黑技術的乖乖牌

大企業最常見的升遷模式就是，把過去所謂的菁英分子，安排到主力部門或北美市場等地方累積經驗，盡量不讓他們經歷產生汙點，完美無缺、漂漂亮亮的最好。

然而，**在溫室中成長，讓經歷完美的人成為領導人的時代已經結束。**想培養有改革能力的經營高層，光只是把員工訓練成「乖乖牌」是不夠的。關鍵在於是否累積了足夠的實務經驗；能否培養

廣闊的視野、累積判斷能力；能否不依靠組織職位賦予的權力，改變當面反對、靜靜反抗自己的想法；讓組織採取行動等。

因此，針對未來的領導人，也就是現在的中階主管，本書彙整了和光明技術相較之下不被注意，但卻是改革成功不可或缺的因素：暗黑技術的訣竅。

本書所說的**光明技術**，是指邏輯思考能力、財務與會計知識、業務行銷類的技能，也就是**MB A的基礎科目**，但只會這些已經不管用了。相信擁有MBA學歷的讀者，應該對光只有基礎技能，已經無法讓組織動起來的狀況有深刻的體會。

經歷完美無缺的乖乖牌，無法痛下決心，實行會伴隨陣痛的改革。在汰舊換新的時候，碰上走歪了、遭受反對、進度延誤等情況是理所當然的。因此，領導者必須擁有促使大家採取行動的能力、影響組織的能力、掌握局勢的能力，以跨越改革的障礙。**大刀闊斧的改革，需要的是暗黑技術。**

這些能力跟反應靈敏、對數字敏銳、口條好等一目瞭然、引人注目的能力相比，如光與影般，因此我將之稱為**暗黑技術**。

光明技術和暗黑技術，如果用其他詞彙來說的話，例如：太陽跟月亮、光跟影、正面跟反面、平時狀態跟緊急狀態，無論欠缺哪個面向，都無法成為真正的領導者。在公司裡被稱作菁英的人之

中，表面的光明技術出眾，但是卻無法掌握人心、公司內部的資訊取得能力差、受到挫折便一蹶不振的，比比皆是。那樣的人是無法貫徹改革的。

「在溫室中成長，讓經歷完美的人成為領導人的時代已經結束。」

圖5 光明跟黑暗





D A R K
S I D E
S K I L L

第一部

第一部將為大家介紹主管必須具備的七個暗黑技術。

暗黑技術一 成為檯面下的暗黑領袖。

暗黑技術二 成為有話直說的白目。

暗黑技術三 人誰不能只往內建，你要往外擴張。

暗黑技術四 被討厭是一定的，得到尊敬就夠了。

暗黑技術五 不要沉溺小欲，要胸懷大志。

暗黑技術六 黑掉的勇氣。

暗黑技術七 帶人不能靠頭銜，有時得懂得讓自己被利用。

如序章所說，只有光明技術是無法在變化劇烈的時代下生存下來。希望大家除了光明技術之外，也能徹底運用本書介紹的七個暗黑技術，成為推動改革的領導人。

暗黑技術一

成爲檯面下的暗黑領袖

操縱數字交出漂亮的成績單

如序章所說，即便是老闆，也無法完全掌握公司的所有事業。如左頁圖六，假設公司有A B C D四個事業部，而各個事業部又將市場劃分成日本、美洲、歐洲、中國和亞洲等地區。社長至少有辦法掌握主力事業「A」跟主力市場「日本」，因此能夠獨自下判斷。然而，規模較小的非核心事業跟地區，則難以顧及。

圖6 經營者看得到的範圍





像這樣，經營者需要主管提供正確的資訊，以便針對無法直接掌握的事業做出正確的判斷，然而在這當中有幾個阻礙因素。

每當到了第四季，在下個年度的預算會議上，總是會有人逞強不服輸，對年年苦於低收益的部門經理說：「下個年度一定沒問題，就快有大單進來了。」大部分B2B (Business to Business，指企業與企業之間直接交易的經營模式) 的事業計畫，都是上半年虧損，下半年拿大單的厚尾型態居多。因此，即便大家對這種每年都會出現的搏鬥宣言感到懷疑，但面對只有事業部門的人才懂的邏輯跟細膩分析，則無力公開反駁。結果就是，因為沒有人表示反對，預算案就這樣通過了。

然而，為了通過預算所做出來的計畫，數字跟煙火一樣漂亮，但一點也不實際，實現的可能性極低。因此，到了新年度，主管們心中便開始盤算著何時該如實招出，就此開啟了懦夫賽局 (the game of chicken，指衝突當中雙方僵持不下的局面，選擇讓步保全性命的人會被稱作懦夫，但雙方都不讓步則會兩敗俱傷)。

膽小的人會在下半年修正預算時，說出：「今年果然還是做不到。」而真的堅持到最後的人，則會一直拖到年度結算的前一個月，才爆出來說做不到。每年都不斷重複上演相同的戲碼。

當預算執行的實際情況跟計畫有落差時，削減成本、拜託總部裁撤人員等作業實在太麻煩。因此，當數字不好看的時候，業績灌水是最簡單輕鬆的方法。經營者只能相信懂現場的人提供的資

訊，因此掌管現場的主管只要說：「沒問題，第四季的營業額會回升。」畫大餅拿預算是最容易的。但是，在毫無勝算的地方，再怎麼灌水充數，也無法達成目標。這樣的戲碼就這樣不斷重複。

雖說數字灌太多水會做不到，但若不要求現場拉高目標的話，事業便無法成長。特別是上市公司，經營者為保障股東權益，必須達到一定的業績目標，預算就會因此產生限制。然而，在公司的預算及營運計畫編制過程，即便彙整了各事業部提出的預算案，也達不到整體目標的情況，本來就很常見。

因為各事業部提出的目標保守，都是有辦法達成的數字，因此老闆會不斷要求提高目標。然而，拉高目標做過頭，就會重演東芝的「挑戰」悲劇（東芝於二〇一五年爆出財務造假的醜聞，事業部在強烈的目標達成壓力下灌水造假為原因之一）。但雖說如此，也不能不要求各事業部提高目標。因此，**具挑戰性的目標究竟該如何訂定，才能夠在業績成長和逼死員工之間取得平衡，這也是經營者展現實力的地方。**

而相反的，也有情況是，先訂定一個做不到的計畫，等計畫好像真的準備要無疾而終的時候，來個戲劇性的大逆轉。

有些公司因管理會計操作的關係，有別於各事業的直接成本，間接部門成本的管理費用會依據各事業部的業績跟盈利分配。因此，提出數字漂亮的計畫，部門就會被分配到豐厚的管理費用。所以才會有那麼多主管，故意擬定不賺錢的計畫，勉強通過預算，只拿少少的費用，然後在年度結束

前喊達不到目標，結果業績竟然超出預期。雖然拿到的管理費用少，但相對容易交出漂亮的成績單。

利用「互不侵犯條約」

為什麼這樣的戲碼每年都會上演呢？最大的理由就在於「互不侵犯條約」，不干涉其他部門事務的潛規則。

假設公司各事業部的經理排排坐在一起開會，這時，某個業績不佳的事業部經理，又在預算會議上說著萬年台詞：「下年度一定沒問題。」即便大家心裡都在想：「又在講空話。」也絕對不會有人真的說出來。因為如果開口說了些什麼，當自己部門業績低落時，對方有可能會因此加倍奉還。而且人大多是自掃門前雪，只要自己部門好就好。

日產汽車的執行長高恩，在剛上任的時候，聽說當時在公司「U型溝通方式」橫行。U型溝通方式也就是，各事業部經理在會議上不會質疑彼此，但是在會議結束後會跟部屬抱怨：「那傢伙理由一堆。」經理跟部屬抱怨完之後，資歷最淺的部屬因為跟其他部門的同期有交流互動，便會向對方透露：「我們經理說了這樣的話。」然後，接收到資訊的人就會往上回報給自己的主管。像這樣，「互不侵犯條約」使溝通變得迂迴、窒礙難行。

但這樣的溝通方式，不見得一定不好。假如我是某主力事業的部門經理，我最重要的責任就是，從長遠的角度使事業不斷成長，除此之外，還必須守護底下員工跟家人的生活。因此，在不得不考量公司整體利益的同時，也必須思考如何讓自己負責的部門持續成長。

也就是說，沒有多餘的心思去顧及其他事情。但如此一來，同樣的事情又會重複發生，因此必須想辦法斬斷這樣的惡性循環。

在由上往下管理、權力全部集中在執行長身上的組織，即便有不批評彼此的不成文規定，只要老大大一句「不行」，事情就定案了。因此「互不侵犯條約」是上班族管理組織常見的現象。

利用資訊的不對稱來達到目的

是要咬牙苦撐，戰到最後玉石俱焚呢？還是先提出無可非議的數字，然後再逆轉大反攻？不管怎樣，若實際掌管事業營運的主管，未能提供正確資訊的話，就無法脫離低收益的惡性循環。

對只能掌握公司整體四、五成資訊，卻必須決定整體方向的經營者而言，資訊掌握不足的地方，必須仰賴主管的暗號來判斷。因此，主管暗號打得好壞，有可能會改變公司的營運方向。

反過來說，如果主管希望組織能按自己的意思行動的話，只要有意的打暗號就好。雖然決定權在經營者手上，但提供判斷素材的則是主管。如果主管都本位主義，只提供對自己部門有利的資

訊，老闆也是防不勝防，因為經營者與主管握有的資訊落差非常大。因此，只要巧妙利用資訊的不對稱，隨心所欲操縱上層並非不可能。

「希望組織能按自己的意思行動的話，只要有意的打暗號就好。」

打暗號時得考慮時間軸的差異

主管是不是只要關心自己部門的事情就好了？並非如此。因為老闆跟主管的時間軸不一樣。社長跟董事等高階經理人，在公司最多也才待五年到十年，但中階主管視情況，可能還要在公司工作十到二十年。

雖然公司偶爾會出現想把高階經理人拉進來，一起討論長期經營策略的專案計畫，但大部分，討論沒激起火花便無疾而終。因為跟十年後可能已經不在公司的高階經理人討論，實在很難切中核心議題。

所有者管理的家族企業，因為自己的失敗會影響到下一代，為避免債留子孫，反而會相當認真擬定長期經營策略。而上班族管理的企業，因為經營高層不是世襲制，不像所有者管理的企業那麼

有危機感。因此，還要在公司奮鬥十到二十年的人，如果被眼前短期的利益蒙蔽，眼光放得不夠遠的話，很有可能會害到自己。

即便多麼喜愛自己的部門，業績擺爛、不正視問題的話，小傷口最後可能會變成致命傷。如此一來，頭疼的是自己。一旦出事了，經營者可以落跑，但下面的人跑不掉。從長遠的角度來想，提早準備好對策，有好處的反而是主管。

因此關鍵就在於，主管能否不被情緒左右，靜觀戰局，在適當的時刻喊停。但是，**絕對不可以大家都在的場合喊停**，例如：在業績報告會議上說出來，只會被臭罵：「不要說喪氣話，努力到最後！」這是走在外面大馬路上的光明角色容易犯的錯誤，這時候就輪到走跳巷弄小路的暗黑角色上場，偷偷跑到老闆耳邊說悄悄話。

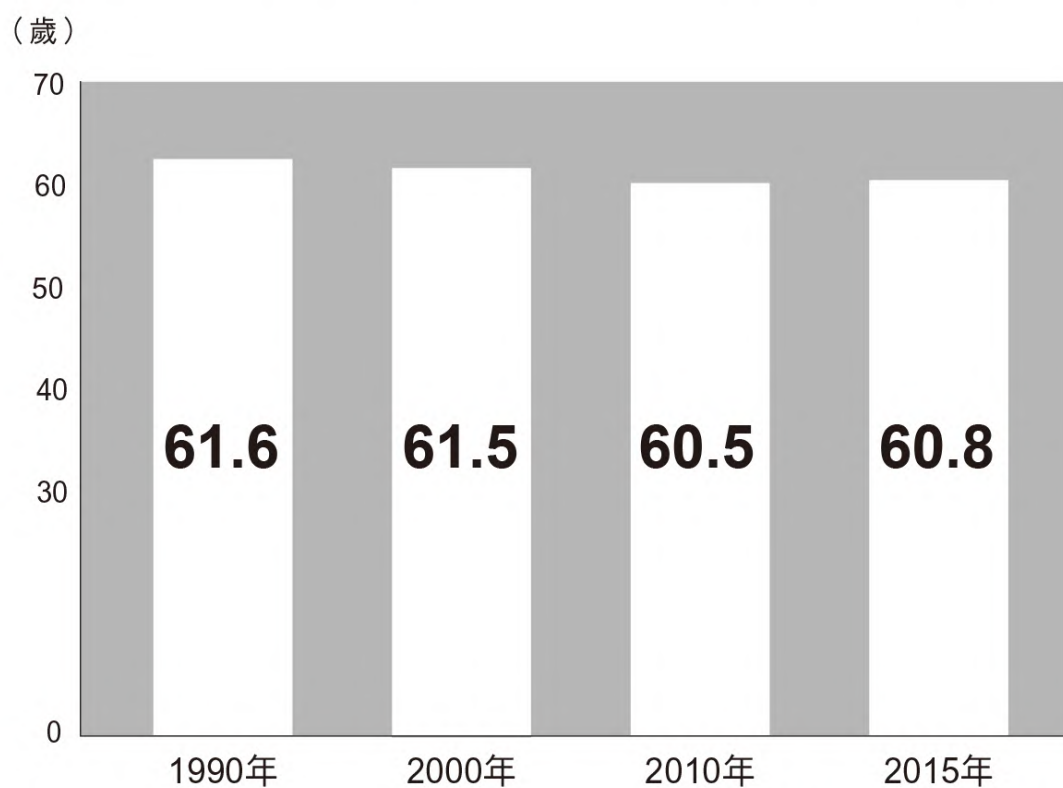
重點在於，你能否泰然自若的跟老闆說：「這樣下去會完蛋。即便用盡各種方法也絕對會出問題，必須盡快想辦法。」雖然老實說出：「對不起，今年也是虧損。」無法獲得好評價，但即便對自己不利，也必須讓上層知道實情。

主管需要的就是這種表面上維持打鬥的架式，但私底下溝通協商的暗黑策略能力。雖然自己部門的業績遲遲未改善是問題，但隱瞞問題才更有問題。我看過許多隱匿問題，最後壓不住爆發出來，斷送了大好前程的例子。反而是在適當的時機點拋出問題的人，雖然多少繞了點遠路，但就大多數的情況，這樣做不僅解決了問題，也保住了自己的地位。

關鍵在於能否正確的掌握局勢，預測未來，並拿出勇氣向經營者報告：「今年雖然勉強通過了預算，但是照這樣下去，老實說兩、三年後恐怕不樂觀，應該要趁早擬定對策。」這與說洩氣話、逃避現實不同。正是因為對狀況非常了解，才能夠冷靜思考如何在遙遠的未來生存下來、從激烈的競爭中勝出，在適當的時機點向經營者打暗號。

圖7 經營者的平均年齡

營業額三百億元以上的企業經營者平均年齡



資料來源：帝國數據銀行

這25年間經營者的平均年齡沒有變化，依舊高齡。

「即便是對自己不利的資訊，也有必要讓上層了解實際情況。」

成功引導老闆裁員的經理

這邊我無法透露對方的名字，但某間當時搖搖欲墜的公司，有位經營企畫部門的經理，成功利用了上層進行改革。經營團隊的立場是希望盡量避免裁員：「能否盡量不進行人事重整，想辦法讓公司熬過去呢？」他們向我提出這樣的期望。

但那位經營企畫部門經理對整體局勢掌握得非常清楚，自己寫了一個完整的故事，親自跟老闆促膝長談：「這樣下去公司會倒閉。」並成功說服了老闆。挑出現存僅有的選項，從中排列優先順序，如此一來就只能按照那樣的順序執行。不這樣的話，就只能等死。

那間公司有非常多位經理，但大家都是本位主義，只在乎自己的部門，覺得自己沒問題。而財務長則認為，只要到銀行哭一下總會有辦法。就在其他主管因本位主義而忽視問題的時候，一位主管自導自演了一場激烈的打鬥，徹底改變了公司。那個人相當有能力，之後成為了該公司的董事。

這邊再介紹一位事業經理的故事，這是選擇在事業部門的業績表現亮眼之際裁員的案例。

這間公司有好幾個事業部，而業績最好、公司最賺錢的事業部門經理來聯絡說：「有些事情想要商量。」在拜訪時，他跟我說：「雖然現在業績看起來很好，但冷靜想想，這個事業根本沒有未來。如果是這樣的話，這個部門會成為公司的負擔，必須趁早實施對策。」因此，那位事業經理決定開響第一槍，藉由和其他公司合作，大規模的改革事業結構。在業績惡化之前，推動了具正面意義的裁員。

從老闆的立場來看，根本不會想動公司最賺錢的金雞母。然而，公司最亮眼部門的王牌經理竟然親自來商量：「照這樣下去，事業部五年後會出大問題，應該要在還賺錢的時候果斷裁員。」老闆最後聽從了該經理的意見，決定大刀闊斧實行改革。

而該事業部，因為事業結構在很早的階段就進行轉型，部門因此存活了下來。而那位經理最後也成為公司董事的一員。

若公司現階段沒有特殊狀況，一般人根本做不到在最賺錢的時候推動事業結構的改革。而且改革的建議，並不是透過經營企畫部等其他部門傳達，而是該事業部的經理親自向老闆說明，這個策略真的是相當精湛，讓人留下深刻的印象。

暗黑的「協疏安」才能讓公司賺錢

主管想好好利用經營者的話，就要巧妙運用**協調、事前疏通、安排**，以下簡稱「**協疏安**」。任何一個組織、每個人的工作都不離**協疏安**。

只不過，潔身自愛的**協疏安**沒有意義。就跟在經營會議上被斥責：「根本就不行嘛！」馬上澄清：「老闆，那其實是……」一樣，**為了自保的協疏安孕育不出任何價值**。而暗黑的**協疏安**才是讓公司賺錢的策略。想拿到更多客戶的訂單、增加部門的附加價值，就必須做好**協疏安**，讓老闆如自己的期望行動。

檯面下的議論正是推動改革的主力

另一方面，改革派的主管大張旗鼓，在公司內部提出了許多改革專案，但老闆根本沒時間擔任所有專案的領袖，很有可能以一句「這個麻煩你執行」，就把改革案丟給經營企畫部的經理。然而，被委託的現場人員若沒有動力，根本不會有任何動作。因此經常發生看起來似乎有在進行，但改革腳步卻緩慢無比的情況。特別是當改革可能會帶來各種風險時，更是如此。因為與其冒著風險，結果跌個大跤，不如做做樣子、敷衍了事，反而不會被扣分。

經營者無法在每次的戰爭都親自上陣指揮，也沒辦法拿到所有第一手資料。重複前面所說，老闆只能依據二手資料間接統治，所以某種程度上，是在手腳行動受限的狀況下經營著事業。因此，第一線人員若不願意順著上層的意思行動，改革便無法順利進行。

然而，當改革失敗的時候，必須負責的是主張改革的經營者。利害關係人會追究主張改革者的責任，所以我非常能理解說出：「現場是改革的反對勢力」的經營者心情。可見願意協助自己改革的主管，有多麼重要。相反的，對主管而言，在改革時讓經營者按自己想法行動的機會便出現了。兩者之間呈現出某種緊張關係。因此，**經營者跟主管彼此之間沒有緊張感並不是件好事。**

也就是說，如果經營者對未來十年後的事情無感的話，對公司有長期展望的主管，就必須想辦法讓對方往那個方向移動。

無論哪間公司都存在著有理念、有高度危機意識的主管，也有公司暗自以那些人為中心，召集志同道合的夥伴，討論十年後可能會發生的問題。那樣的行動應該在什麼時間點、以何種形式檯面化，依據各公司的不同狀況而異。但正因為平時就暗自討論著無法公開的議論，才能在關鍵時刻推動改革。

「暗黑版的協調、事前疏通、安排是讓公司賺錢的策略。」

未來屬於能打一場漂亮撤退戰役的暗黑領袖

主管之所以死命撐著問題重重的事業，有部分原因是因為自己部門的業績跟個人考績有直接關係。也就是說，讓業績成長的人，評價自然就高，容易獲得升遷；而打了一場漂亮撤退戰役的人，**明明應該也要獲得同等評價，卻會被視為「沒有做出成果」（因為沒有反映在業績上）。**

然而，在動盪的時代，比起走在保守路線的菁英，反而走旁道的人，例如主導過事業的退出、重建子公司，讓日本老牌企業日立重新站起來的川村隆元會長，反而比較可能成為有領導力的領袖。

大多企業奉行減分主義，只要失敗了就會被扣分，所以大家都盡量避免失敗、不冒險踩地雷，造成了現在的避險文化。因此，不容易在經歷上留下汙點的主力事業、北美市場，才容易成為升遷的標準模式。

若想要振奮、激勵主管，就必須改變這種人事考核制度。只走過光鮮亮麗大馬路的人，很難在變化激烈的時代領航掌舵。

暗黑技術二

成爲有話直說的白目

你今天的行動跟損益表有關嗎？

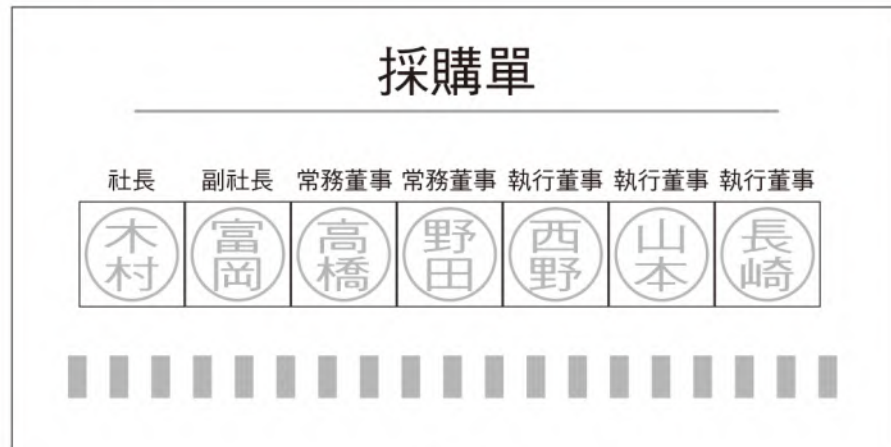
你在公司提出採購單，請老闆做最後裁決時，需要經過多少人蓋章核准呢？採購單上可能有課長、經理等用印的欄位，但大家應該經常遇到這樣的情況。在請經理蓋章之前，如果不先跟隔壁部門的課長說明、獲得同意的話，之後對方如果生氣抱怨：「我可沒聽說要這樣做！」就會變得很難協調。因此，有些人雖然不用請他蓋章，但仍必須口頭取得對方的同意，放進簽核流程當中，這些人就是所謂「口頭簽核」的傢伙。

如果把口頭簽核也算進去的話，需要簽核的人數就會變得很多。例如，經營企畫部大部分的工

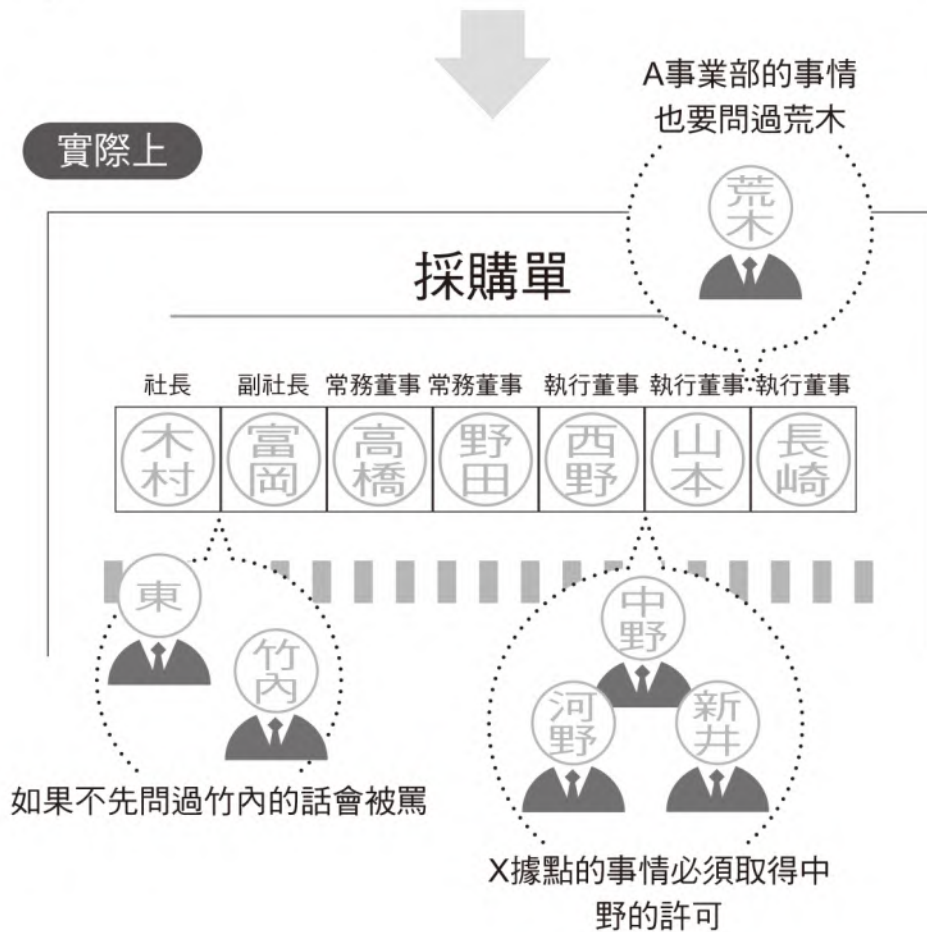
作，很有可能變成都在做內部協調。

圖8 口頭簽核

形式上



實際上



請各位回想一下，你今年跟多少公司外部的人交換了名片？姑且不論不須對外交涉的部門，如果理當對外溝通、交涉的部門，但交換到的名片卻寥寥可數，那就是你為公司爭取附加價值的努力不足的證據。雖然協調、事前疏通、安排是組織運作的必要條件，但是把時間都花在無法孕育價值的內部調整上，根本稱不上是在工作。

JFE 控股公司的前社長數士文夫，是我敬佩的企業經營者之一。聽說他經常對部屬大聲問道：「請問各位今天的行動跟損益表的什麼地方有關呢？有辦法說明嗎？」他的意思是指，大家今天一整天的工作是提升業績的行動？還是降低成本的行動呢？如果都不是的話，那麼這一天就沒有為公司帶來附加價值。

我跟負責既有客戶、也就是業務活動僅限於奔走幾間公司的業務聊天，發現原本應該和外部接觸機會最多的業務部門，竟然有不少人一年當中交換到的新名片屈指可數。如果主要的工作內容就是負責照顧好舊客戶的話，那自然另當別論，但假如工作也必須開發新客戶，只能說是把自己關在舒適圈，不願意踏出去挑戰外面的世界了。

以默契解決所有問題的組織

一直跟同一個人合作配合，彼此最後會同質化。而製造業一直以來相當擅長的相互配合，用另一種說法就是默契配合。彼此相當有默契，不需要開口就能相互配合，因此，「不在大家面前說出來」便成為**相互配合的企業文化**。

請想像一下這個情境，假如有位課長底下有三位部屬，而他們手上有個稍有難度的案子需要課長核准。大家進公司後，看了看課長的臉色，感覺他今天心情似乎不太好。「今天先不要把那個案子給課長」，即便這句話沒有人說出口，大家彼此交換眼神就馬上明白。一直跟相同的成員一起工作，彼此逐漸同質化，不需要特地開口說明，就能夠配合無間。

同質化有好也有壞，因為無須開口，就能知道彼此的想法，溝通非常輕鬆簡單；但如此一來，不屬於該團體的人可能會被排除在外。

例如，幾位新上任的董事，參加每個月的經營會議。其中一位董事幹勁十足，針對每個案子都發表意見、提出問題，但那些問題卻被忽視。雖然那位董事確實提出了一些具有建設性的發言，但大多都是狀況外跟雞蛋裡挑骨頭的問題。不管怎樣，他的確擾亂了會議的氣氛。像這種情況，組織可能會啟動自淨作用，將那種說話大聲、發言不合時宜的人調到鄉下或海外，不知不覺中從組織的核心消失。

創新只會出現在未重疊的邊緣地帶

雖然團隊同質化之後，溝通成本降低了，但觀察事物的角度也因此逐漸同質化，因此挖掘不出新點子，甚至殺風景的話也漸漸不說了。即便大家心裡都覺得：「這太難了，根本做不到。」但，「這話說出口就完蛋了」的氣氛瀰漫，因此沒有任何人說出來。互不侵犯條約的現象也出現在部門內的成員之間。

哈佛大學商學院的課堂上，針對團隊同質化有個簡單明瞭的說明，以下簡單介紹。如果三個人的想法用圓形來表示的話，同質化就是三個圓重疊在一起的同心圓狀態，如左頁圖九左上角的圖形。彼此之間沒有偏移，因此溝通容易，決策過程也快。

另一方面，多樣化就是三個圓彼此錯開的狀態，如圖九右上角的圖形。在這種情況，三個人都可以接受的地方，只有彼此重疊的交集部分。而且重疊的部分跟剛才的同心圓相比小很多，因此必須做好溝通，找出彼此都能接受的部分。因為彼此之間的默契不足，溝通跟管理成本都比較高。也就是說，很不好溝通。

許多公司都在推動組織內的多樣化，但就如剛才所說，短期內的溝通成本相當高。舉例來說，假設企業某部門來了位年輕的外籍新員工。

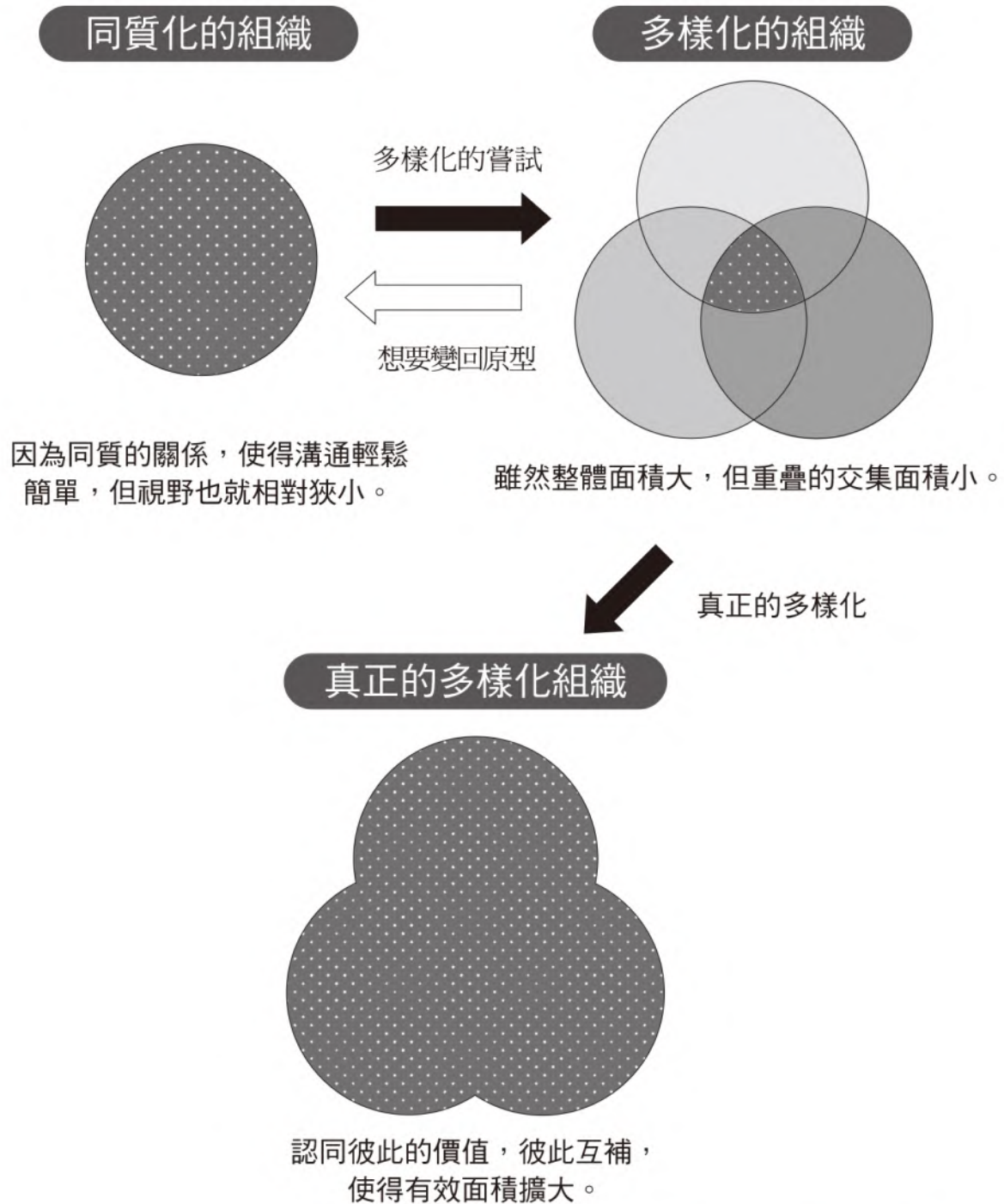
這時經常會發生這樣的情況：每當經理說了什麼，外籍員工就會認真問：「為什麼？」如果雙方都是同樣國家的人，進公司第二年的員工逐一詢問經理：「請問是為什麼呢？」恐怕經理一句：

「不要囉嗦，乖乖做就對了！」對話就結束了。但如果提問的是外國人，如果不回答的話，對方就不會動作。這對經理來說實在是很麻煩。

在默契配合環境下成長的人，不用說就能明白。對這樣的人說明不但浪費時間，還會造成對方的負擔。所以只要放任不管，就會回到原本的同質狀態。

但是在圓完全重疊的同質世界，不會出現多元的意見；多樣化的組織，短期內又非常沒有效率。而一次全部使用三個圓的觀點，便能解決這樣的窘境。也就是說，不只是三個圓的交集，而是將所有面積都納進來使用，因此決策的範圍變廣了（如圖九的下方圖形）。

圖9 同質圓跟多樣圓



資料來源：哈佛商學院(AMP)講義

而且，創新根本就不會從三個圓的交集孕育出來，因為創新的點子是經由大家不斷的腦力激盪，最後在未重疊的邊緣地帶找到的。

只要放任不管，就會有股力量推動著組織回復到原本舒適的同質世界。而這個時候，主管的工作就是想辦法阻止組織走回頭路，盡量維持組織的多樣化。

「許多公司都在推動組織內的多樣化，但就如剛才所說，短期內的溝通成本相當高。」

組織的度量展現於部屬有多白目

位在第一線的主管，如何讓自己的部門擁有多樣性呢？我認為，所謂的組織多樣化，並不是指聘用了多少位外籍或女性員工，而是指組織當中人數最多的新進員工中，有多少人能夠光明正大的提出跟大家不一樣的意見，同時組織又能夠容忍這種「白目」員工到何種程度。

在同質化的組織，越是不懂得察顏觀色，不時理直氣壯提出反對意見的人，越容易因組織（不好）的自淨作用而被排擠。即便如此，組織裡能夠聽到多少這樣的白目發言，又能夠有幾分容忍，便決定了組織有幾分度量。

反過來說，由於組織多少都有同質化的傾向，凡事跟自己請示的部屬不但不會被加分，還會被扣分。因此，組織必須做好禮讓白目人的事先準備。

重點在於，面對問題時主管不要自己回答。

當部屬提問時，最輕鬆的應對方式就是直接回答。雖然做出指示並沒有錯，但如果直接回答，對方就會直接照做。由於主管的發言容易對底下的人造成影響，因此若想让部屬說出真正的想法，就必須持續不斷的詢問對方：「你有什麼想法？」資歷豐富的人可能早就知道答案，但即便麻煩，也要把「你就這樣做」這句話給忍住，讓部屬說出自己的意見。像這樣，忍住不直接下指示，給部屬發揮空間，才能夠培育白目人才，打造不看主管臉色，自由說出意見的職場文化。

「組織裡能夠聽到多少白目發言，又能夠有幾分容忍，便決定了組織有幾分度量。」

越級報告行不行？當然可以！

日產汽車的跨部門團隊就是巧妙利用白目人才的最佳實例。

雖然大家都知道，日產汽車的執行長高恩於一九九五年到任之際，便馬上成立跨部門團隊，打破部門間的藩籬，讓日產汽車谷底回升，但跨部門團隊並非一開始就運作良好。因為組織龐大，本位主義橫行，而八人制的跨部門團隊，成員又來自不同的部門，大家維護部門利益的意識強烈，因此聽說團隊的運作是從互罵開始。

那麼，是做了什麼才讓跨部門團隊的運作變順暢的呢？其中一個方法就是「越級報告」。例如，負責產品生產的跨部門團隊的報告，不是提給專管生產的董事看，而是直接提交給執行委員會。也就是說，負責的董事也是本位主義，因此越級直接跟經營者報告，能防止負責的董事從中作梗，而且過程透明，反而讓公司變成能夠自由表達意見的體制。

此外，高恩本身對跨部門團隊的運作也下了許多工夫。他集結跨部門團隊的成員，熱血沸騰的說明這個團隊有多重要，聽說成員當中真的有人聽到感動流淚。

另一個成功因素就是成員的年齡，團隊成員都是四十多歲課長級的主管。如果是二十多歲或三十多歲的人，因為經驗不足，還無法掌握公司整體面貌。但如果是五十多歲經理等級的主管，因為有各種限制而難以動彈，不太有辦法認真思考十年、二十年後的事情。如此一來，**四十多歲是團隊成員的最佳年齡。**

部門內的同質化現象無法避免，無論是研發部門、生產部門，還是銷售部門統統都有同質化現象，所以日產汽車才會引進跨部門團隊策略，進行改革。但不僅如此，高恩也要求公司整體推動相同的改革。

日產汽車的公司治理守則於二〇一五年完成導入，新增了多名獨立董事的席次，為經營團隊帶來不同的視野。下一步就是為經營第一線的現場帶進新思維。最好懂的應該就是，以提高女性主管的人數達到多少比例以上為目標，但本質上則是不局限於性別跟國籍，努力增加能夠提出不同意見的員工。

成為白目的人

讓部屬勇敢直言的同時，有時自己也必須提出白目的意見。成為白目的人，要具有堅持己見的涵義，因此看社長臉色、請示的話，就代表沒有真正做到白目。當社長說往右，不是想都沒想就跟著往右，而是若覺得應該要往左的時候，能夠說出「我覺得應該要往左」，才是做到真正的白目發言。

當然白目也有分好壞，天真無邪的白目發言若毫無節制的話，會讓自己的立場變得很詭異。也就是說，勝負決定於是否事先做好協調、事前疏通、安排等表達方式，以及挑對時機點。只要事前

悄悄跟老闆報告的話，乍聽之下極為白目的發言，也不會因此被忽視、駁回。

一旦營造出「那傢伙平常就是那樣，就原諒他吧」的氣氛，就可以光明磊落的闡述自己的想法。想有話直說卻不被忽略，平時打好協調、事前疏通、安排的基礎，是成為白目人的必備暗黑技術。

「想有話直說卻不被忽略，平時打好協調、事前疏通、安排的基礎，是成為白目人的必備暗黑技術。」

自由發言的職場創造組織的多样化

在高度多样化的組織，即便是白目的人也能夠表現耀眼。某位社長說：「所謂的組織多样化，不是只有現場或經營者某一邊有就好，而是兩邊都必須多样化。」公司上下都積極努力，才有辦法打造大家都能自由發言的職場文化。

經營者的多样化改革，成敗關鍵在於能否好好運用獨立董事的角色。而經營第一線的現場，則經常以女性員工的活躍程度等作為多样化程度的績效指標（KPI）。但如同前面所述，即便部門

內有不少女性或外籍員工，一旦落入同質化的陷阱，就不是多樣化的組織了。雖然白目程度難以量化評估，但部屬對自己陳述反對意見的次數或頻率，應該可以作為績效的評估指標。

另外，又久又大的企業經常看到這樣的現象。職場來了位外籍員工，在會議上說了白目的話，大家表面上看起來似乎都贊同：「你說的對。」但實際上，私底下卻決定了所有的事情。由此看來，是否只要增加外籍員工就能增添組織的多樣化呢？未必如此。不接受白目發言的職場文化，是無法維繫組織多樣化的。

像那種「自己的未來自己決定」的公司治理思維，有可能是根源於「我們好棒棒」的想法。也就是以彼此的默契配合為基礎，藉由工作現場自發的磨合、調整，不斷累積改善活動，然後成為世界第一，榮耀國際的想法。

然而，現在大部分領域，光那樣已經行不通了。例如，只有少部分的人在研究人工智慧。即便想聘請史丹佛大學或麻省理工學院的頂尖研究人員，如果沒有讓大家自由發表意見的環境，一流人才根本不會願意過來。世界級的優秀人才有很多選擇，想讓他們選擇本國企業，就必須有足夠的度量，放手讓人才自由發揮。

最不幸的就是，僱用了優秀的外籍工程師，卻無法好好利用的情況。雖然頭腦清晰且優秀，但講話結結巴巴，彼此無法順暢溝通。對被聘請的人而言，在自己不熟悉的地方，所有事情都被人決定，也不知道自己會被如何評價，只能做不重要的工作。導致雙方最後走向不幸的結局。像這樣的文化差異，本質上的問題比想像的要來得盤根錯節。

想打進國際市場，總司令部作戰模式行不通

即便是已經進入國際市場的公司，基本上也是「總司令部作戰模式」，也就是總公司決定一切，然後將之推展到全世界，不太會本土化。「你自己過來做做看」，曾經是派駐海外人員之間的流行語，批評總公司不清楚當地情況，就想單方面下達命令，拓展海外市場根本沒那麼簡單。隨著全球化日益顯著，同質化的思維逐漸無法與國際競爭。

現在亞洲市場越來越大，但「亞洲」這個詞無法概括全部的國家，例如，中國跟越南的情況不同，泰國跟印度的需求也不一樣，民族性當然也有差異。想跟多元的世界做生意時，同質化的思維是因應不來的。

例如，在試圖打入印度市場時，重點不僅在於低價競爭，還必須跟產品的品質和性能沒有很好但堪用的當地廠商競爭。以已開發國家為客群的產品，品質跟功能佳，價格也相對高，比較專攻有高階產品需求的客戶，但那樣的產品在大眾市場完全沒有勝算。因此，站在當地子公司的立場，若不稍微降低產品的品質跟性能，讓價格有辦法跟當地廠商對抗的話，根本就做不起來。但是把這樣的期望丟給總公司，大部分的品保部門都不會點頭同意，「怎麼可以用我們公司的名字生產那種廉價的產品！」

只要是。品牌就不可以生產品質低劣的產品，也可能有其道理。這邊稍微偏離主題，我認為，**企業的挑戰在於，能否生產出價格與性能跟當地廠商差不多等級，但品質卻能夠維持水準的產品。**正因為如此，維持現狀的改善找不到突破點，若沒有從改革的角度重新思考設計跟生產方式，問題恐怕無解。解決問題的第一步，就是不要沿襲以往總司令部所做的決定，而是依據當地的思考模式跟需求生產產品。因此，吸取多元意見的職場文化是不可或缺的必要條件。

我在二十多歲時是美國車的超級粉絲，車身長五公尺以上、寬兩公尺以上，美國的左駕大型車是我夢寐以求的車種，但是卻一點也不適合狹窄的道路。從一九九〇年代中期開始，美國的通用汽車跟福斯汽車為配合亞洲市場，有策略的推出小型車種，但在我看來，還是跟心思細膩、較感性的亞洲人不太相襯。

而現在亞洲企業在各國市場實施的策略，恐怕跟美國車在亞洲市場的策略沒什麼兩樣。

暗黑技術三

人脈不能只往內建，
你要往外擴張

用「借物接力」偷別人的技能

本書的讀者應該有不少是經驗豐富的主管，然而一旦年過四十，即便想要克服自身的弱點，學習能力卻大不如前，而且現在要改變個性也很困難。年輕時，會去學新東西、挑戰新事物，上進心強、求知欲旺盛，但到了一定的年齡之後，就變得不怎麼追求驚人的技能提升。

人即便再怎麼努力，也無法成為全知全能的神，所以必須捨棄什麼事都自己來的想法。主管必須採取的策略就是「借物接力」，把可以使用的東西統統用上，集結團隊的力量一決勝負。

將公司以功能別區分來看的話，有業務、生產、行銷、財務、採購等部門。各種部門各司其職，公司經營必須仰賴各式各樣的部門跟員工，沒有人有辦法做全部的工作。而業務的運作除了上述硬體面的功能之外，在溝通時，有時需要態度強硬、扮黑臉，有時則需要讓對方產生共鳴、扮白臉。也就是說，**如果無法用北風把上衣吹走的話，就利用太陽的光熱讓對方自己脫掉上衣**。如果經營管理能力精通到一定程度，能夠一人分飾多角的話，那當然是最好。但在現實世界中，讓一位領導者負責所有事情是有困難的。

當領導者想採取行動時，如何集結有能力的人便是成敗關鍵。想借助他人的能力和智慧，不要什麼都自己來，就必須改變想法。也就是說，能否成功竊取別人的技術。這個時候，**想使對方放下**

心防不介意被模仿的話，就必須從認可部屬能力的暗黑技術開始做起。光只會說：「乖乖聽我的話就對了」的人，不是個稱職的主管。

若部屬擁有自己沒有的技能，應該由衷賞識，並引導對方發揮出實力，才有辦法建立合作無間的團隊。現在需要的是除了威權式的領導之外，新的團隊管理型態。

「能否成功竊取別人的技能是成敗關鍵。」

成為「我不知道」的專家

全錄的前會長安·穆凱伊，在二○○○年時突然被指名接任營運長。當時的全錄面臨倒閉危機，負債高達兩兆日圓。股價也從穆凱伊就任前一年的六十五美元，一路跌到穆凱伊接任時只剩十分之一左右，大家都認為全錄應該要申告破產。

穆凱伊過去主要是執掌人力資源管理，當然不可能精通事業的營運。她在接任營運長之後，做的第一件事情就是組織團隊跟查明事實。也就是說，她非常了解自己什麼都不懂，因此，上任後便

開啟了一連串「我不知道」的策略。如果不懂就跟懂的人請教，具體來說，例如，集結精通財務、研發、產品開發等領域的人，組織團隊。那樣的策略奏效，成功扭轉情勢，讓全錄起死回生。

當身分地位越來越高時，「我不知道」就變得難以說出口。身分地位越高，為了維護自己的面子，會無法開口說：「不知道」「請教我」，但穆凱伊放下了無謂的自尊，不恥下問。她的綽號是「『我不知道』的專家」。只要是派得上用場的人就善用之，因而做出了成果。

我在參加她的演講時，提出了這樣的問題：「在公司經營狀況惡劣，股東也不斷施加壓力之際，妳心繫的是什麼？妳懷著什麼樣的信念，度過那段艱辛的日子呢？」她馬上回答：「客戶。」

「我從來沒去想股東的事情，我只思考，該怎麼做才是對客戶最好的。」她說。

雖然也有可能是場面話，但比起短期內提高股東利益，穆凱伊更看重的是公司應該如何回應客戶的期待。對理念貫徹始終，是她厲害的地方。

沒有人在成為領導者時，就擁有十八般武藝。雖然有許多不足之處，但仍然有比別人優秀的地方，也能夠獲得他人的認可，讓人願意追隨，就能成為領導團隊的角色。也就是說，**並不是取得必要的技術後就能獲得升遷，而是先被授予某個職位之後，再慢慢跟別人借重長才，滿足該職位所需的能力。**

掌握清楚自己的不足之處，然後集結能力互補的人才，組成團隊。若無法改變想法，永遠無法當上領袖。而且，你也可能會遇到突然被指派擔任領導者的時候，必須隨時做好準備。

但不是學習到所有技能就會拿到重要的職位，而是職位培育人才。真正的領袖會勇於承認自己的不足，並尋找人才，建立能力互補的團隊。

「掌握清楚自己的不足之處，然後集結能力互補的人才，組成團隊。」

諜對諜的情報戰要靠人脈勝出

想建立能力互補的團隊，平時就必須仔細觀察周邊的人事物：這個人擁有什麼樣的技能、有怎樣的人格特質、在什麼情況下最能發揮實力。同時，也必須經常在腦袋裡模擬團隊組成的樣子，不僅是從對數字敏感、說起話來口若懸河、非常有說服力等光明技術來評估，也必須將暗黑技術的緊急應變能力、對他人影響力的大小等考量進來。

組織當中也有許多不同的作戰方式，例如，空中戰時要拉攏誰到自己的團隊，建立師團；相反的，在地面戰時，拉攏其他人作為夥伴可能會比較有利等。如同在地圖上進行兵棋推演，要依據不

同的戰局，思考各種可能的作戰策略，例如：什麼情況要安排誰上場作戰、戰將分別扮演何種角色。能否沙盤推演各種不同的模式，是改革成功與否的關鍵。

所以，除了公司的組織圖之外，建構出屬於自己的作戰地圖是非常重要的。假如組織的指揮命令系統是骨架的話，屬於自己的作戰地圖就是滲透組織各個角落的情報網。**組織內最關鍵的就是情報戰，擅長間諜活動，也就是擅長蒐集情資的人才才是贏家。**

資訊必須從誰的手中取得？自己的情報網在組織當中是否夠廣、夠牢靠？如果無論對上、對下，還是橫向都有情報網，公司所有風吹草動的資訊都能取得的話，便有非常高的機會能獲得勝利。在公司內部人面廣的人，能夠自由運用暗黑技術，讓改革順利進行。

即便是公司內部，間諜活動就像是美國中央情報局一樣會碰到諜對諜，因此視情況，甚至必須接近自己討厭的人。因為反抗改革的守舊派，擁有豐富的資訊，你必須想辦法從他們口中套出有用的情報。只對合得來的人布下情報網，是無法從敵營竊取到任何資訊的。

成為經營者的情報網

想在公司內部布下情報網，細數出自己的不足之處是首要之務。什麼是自己做得到的？什麼是自己做不到的？有誰能夠補足自己做不到的地方？要讓誰跟誰搭上線？該如何做人員配置？能否在

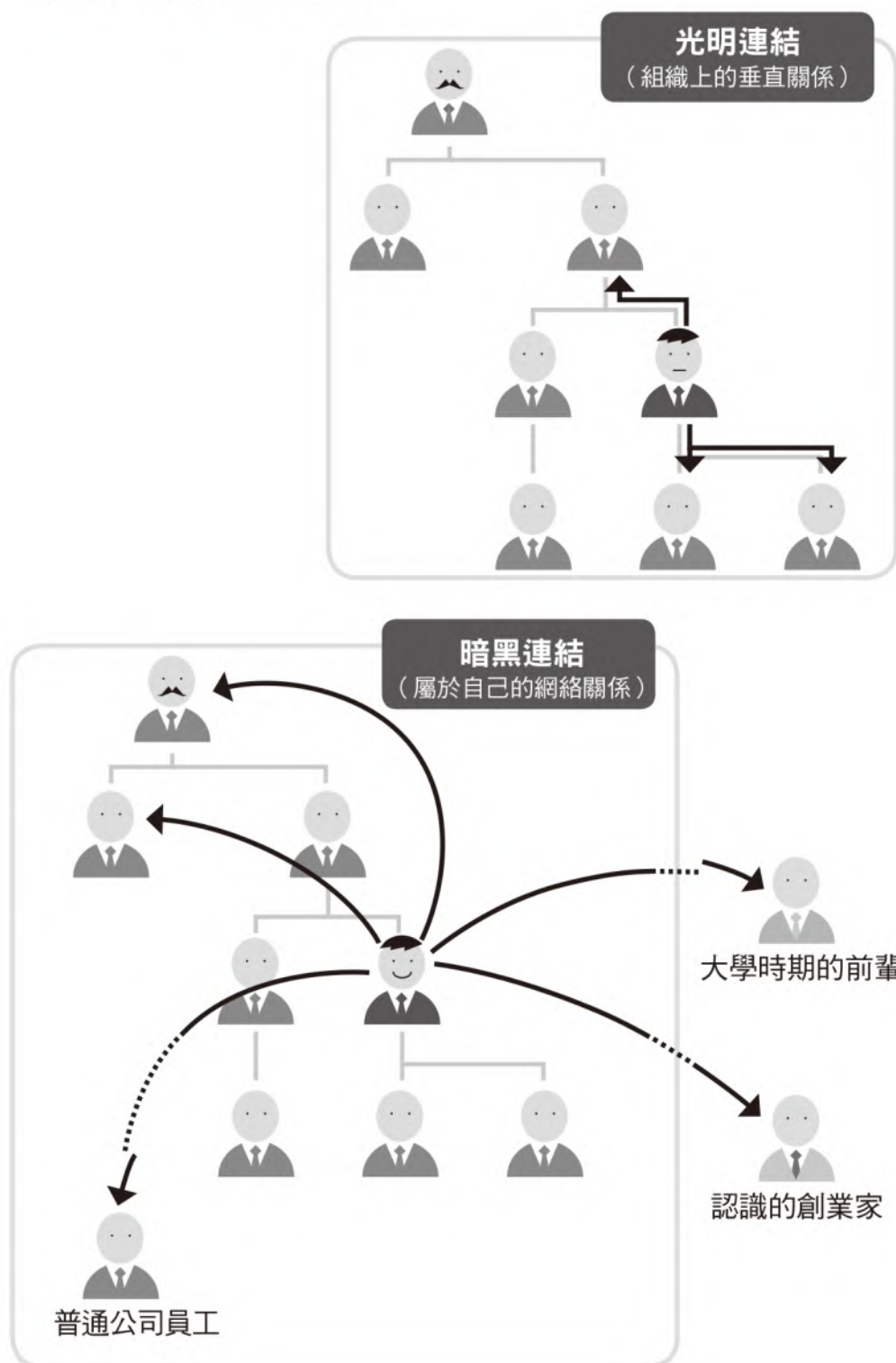
策略的關鍵點正確安插關鍵人物？就像在畫作戰地圖一樣，需延伸情報網的突觸。

想讓部屬如自己手腳般行動，一起吃飯喝酒是必要的，因為可以蒐集到白天會議上絕對不可能取得的資訊。但勉強討厭自己的部屬去吃飯喝酒只會造成反效果，因為對方應該非常清楚，在這間公司跟怎樣的人在一起是對自己最有利的。從部屬不願意一起吃飯，便可得知你對部屬來說一點魅力也沒有。這時，先把精力放在提升自己的實力上可能比較好。

相反的，如果自己不在經營者的情報網當中的話，對主管而言也是個問題。因為那代表，當老闆決定進行由上往下的改革時，你不被視為有戰力的棋子。只重視自己的部門、本位主義的人，不會被老闆當作改革時有用的戰力。如果你平常就不時向老闆報告：「其實我的部門有這樣的問題」「那個部門在討論這樣的事情」，你就會成為對方情報網的一部分。

在公司裡能夠建立怎樣的內部網絡關係，自己能否成為經營者重要的情報網突觸之一，需要的正是高超的暗黑技術。情報網不僅僅只是公司內的人脈，而是遍布、深植組織各角落，有緊急狀況發生時能動員公司、讓上下團結一致，關係緊密的情報網。

圖 10 光明連結跟暗黑連結



狠角色每天跟不同人吃午餐

網絡關係會越用越廣，同樣的道理，經常跟他人交換資訊，彼此的關係就會越來越牢固。一起去吃午餐、偶爾吃飯喝酒，都是擴展關係的好機會。

跟不會喝酒，或是重視私人時間的部屬一起用午餐，應該是個好選擇，因為總不可能不吃午飯。藉著跟情報網的資訊提供者定期一起午餐：「話說，那件事情後來怎麼樣了？」隨時更新資訊，一旦遇到緊急狀況就能派上用場。

在員工餐廳吃飯時，大部分人都固定跟同部門的同事一起吃飯，但是狠角色則會拿著自己的餐點，四處張望，心中盤算今天要跟誰吃飯，跑去問別人：「我可以坐你旁邊嗎？」每天跟不同的人吃午餐。

聽說日產汽車的執行長高恩在剛到任時，行蹤神出鬼沒，常常突然到工廠巡視，召集大家圍成一圈，詢問員工的想法。像那樣直接到現場，不但可以蒐集到第一手資料，還能拓展情報網。據說，高恩就是依據親自蒐集來的第一手資料，勾勒出「日產復興計畫」的藍圖。

如此一來，急於延伸網絡關係的主管也會變得戰戰兢兢。因為自己不知道的資訊，會越過自己直接到老闆手上，使主管也不得不經常到現場巡視，蒐集資訊。主管也變得積極的跟現場員工溝通，促成了日產汽車的組織活性化。

建立自己的人際網絡

主管如果擁有自己的網絡關係，多次模擬、評估可能的發展，及縝密的沙盤推演，是成為經營者的重要訓練。此時建立的網絡關係，會是一輩子的財產。

時常換工作的人，根本沒有足夠的時間建立網絡關係。擁有豐富的經營管理經驗，以及理性、敏銳觀察力的經營者，在遇到緊急狀況時，能夠冷靜判斷公司的狀況，果斷的下決定。另一方面，比起粗暴的單方面決定，平時公司更需要的是活絡基層，因此，沒有內部網絡關係的外來專業經理人，必須從頭開始，因此相當辛苦。當時的日產汽車比較偏向是遇到緊急狀況，但高恩所做的卻是建立公司內部的網絡關係。

而在公司打拚了十年、二十年的老員工，他們最大的財產就是公司裡穩固的網絡關係。等有了身分地位之後，再來建立網絡關係有其極限。正因為如此，在二十幾歲、三十幾歲、四十幾歲的時侯，為防範未然，必須有意識的建立並拓展屬於自己的網絡關係。然而，擁有自己所屬部門的網絡關係可以說是理所當然，因此，所屬部門之外也擁有穩固的網絡關係，便成為重要的關鍵。

細微的資訊大多來自檯面下的關係，因此不會在電子郵件或書面留下紀錄。你手機的通訊錄有幾位所屬部門以外的人呢？你可以從能否馬上打電話問對方：「你知道那件事情後來怎麼樣了

嗎？」來判斷，算算看手上有多少可以用的棋子。幾乎沒有可用棋子的人，為了你的將來，現在最好馬上建立自己的網絡關係。

「你手機的通訊錄裡，有幾位自己所屬部門以外的人？」

走出去尋找願意斥責自己的導師

另一個補足不足之處的重點，就是找一位好導師。當職位爬升到一定程度之後，就不再會有人提醒自己，一不小心就會變成沒穿衣服的國王，所以最好找幾位願意斥責自己的導師。

對我而言，無印良品的松井忠三是我的重要導師之一，於本書後半部分便邀請到松井進行對談，敬請期待。

雖然我們不是每個月都碰面，但只要有機會聊天，導師總是願意說出：「你那邊不對」，這樣的關係相當難得可貴。因為隨著在公司的職位越來越高，願意斥責你的人會越來越少，奉承的人則越來越多。被奉承的人圍繞，可能會覺得很舒適愉快，但僅止於此而已，所以更應該珍惜願意斥責自己的人。

然而，在同個組織之下，主管跟部屬之間有直接的利害關係，無論是說的那一方，還是聽的那一方，都難以坦率面對彼此。因此，導師最好從外部去找。這個時候需要的不是垂直或橫向關係，而是斜向關係。想在公司外部找到這種關係的話，就必須自己走出去。

不善交際也要有意識的拓展外部網絡

那麼，該如何建立公司外部的網絡關係呢？一般上班族，甚至是在大企業上班的人，跟外部接觸的機會都出乎意料的少。因此，如果不強迫自己走出去的話，就不會有任何改變。

例如，異業交流的讀書會，只要用心去找，就會發現其實有不少。把參加讀書會當作是投資，最好保留一定的時間投資在自己身上。如果不利用下班時間或週末參加這類活動，想遠離公司的封閉組織恐怕相當困難。即便跟交易對象或客戶之間有聚會，也必須有所自覺。有用的網絡關係不會從天而降，必須自己努力建立。

我雖然從管理顧問業跳槽到IGPI，但受到擔任顧問時保密合約的限制，跟外部的連結其實並不多。然而，出身投資銀行跟金融機構的人，經常在併購案或投資案上碰面，彼此熟悉，案子許多也已經公諸於世，因此在金融業當中有橫向關係，業界的網絡關係也容易建立。

在跳槽到IGPI後，由於我並未擁有公司外部的網絡關係，便相當積極參加外部的交流會跟讀書會等活動。這樣的外部活動我參加了十幾年，深刻感受到自己的網絡關係變廣了。

我的個性其實不善交際，對現在的我而言，參加已經形成小團體的讀書會仍有相當的難度。

一個人闖進大家彼此非常熟悉的團體，一邊自我介紹：「您好，初次見面」，一邊交換名片。即便大家投以「這傢伙是誰？」的冰冷眼神，也要努力想辦法發表精闢的意見，讓大家對自己產生興趣。這也是一種訓練。老實說，我到現在仍然不太擅長在新團體結交朋友，但是我把它當成是拓展情報網突觸的重要機會，仍持續努力著。

相信各位工作一定非常忙碌，但如果不想辦法擠出時間投資自己的話，就無法超越既有的格局。對部屬說：「多樣化很重要。」自己卻沒有對外交流的主管，一點說服力也沒有。因此，必須努力對外參加各種交流活動才行。

暗黑技術四

被討厭是一定的，
得到尊敬就夠了

在資訊不充分的情況下就得做決定

大家聽到「結構改革」這個詞，就會聯想到「關廠」「裁員」等負面印象。雖然結構改革的確包含了那樣的面向，但原本的意思是事業跟組織的新陳代謝。**結構改革的重點在於，組織因應環境變化，汰舊換新，緩慢但確實的持續著新陳代謝。**並不全是指那種會上新聞報紙整個版面，大規模整頓並退出事業，或是併購案等大膽的結構改革。反倒是平時的日常活動當中，有非常多地方需要大量的結構改革，也就是說，有許多必須進行新陳代謝的事物隱藏在組織當中。

那麼，日常活動的新陳代謝指的是什麼呢？

各位應該有碰過這樣的情況吧？當部屬請你做決定時，越是合理且容易導出答案的事情，或是腦袋已經大致有答案的事情，反而越不容易果斷下決定。例如，有件案子必須從兩個選項當中擇一，選擇A的話，必須跟某某人說明，感覺很麻煩；而選擇B的話，就必須跟隔壁部門的某某人協調，看起來很費事。也就是說，不論選擇哪一個，心裡總有些疙瘩，事後回想起來令人不快。即便如此，主管仍然必須從中做出決定。

作為帶人、管理部屬的主管，所做的任何決定多少會對其他人帶來影響。當自己還是單打獨鬥時，決策只會對自己一個人造成影響，因此馬上就能做出決定。然而，一旦決定會對他人產生影響

時，就會變得無法當機立斷，這樣的狀況難以避免。

這也是造成「問題拖延症」的元兇之一。而有問題拖延症的人，經常使用的藉口就是「因為資訊還不夠充分」。但我認為，真正的決策，大部分都必須在資訊不充分的情況下做出來。反過來，蒐集好所有判斷事物所需的資訊，引導出合理的答案，稱不上是真正的決策。如果不利用經驗跟直覺，在資訊蒐集到約六、七成的階段就做出決定的話，腳步就會停滯不前。

「真正的決策大部分都必須在資訊不充分的情況下做出。」

不逃避解決日常瑣事

當我們必須依據不充分的資訊，針對本來就曖昧不清的事情做決定時，容易以「再多觀察一陣子好了」為藉口逃避抉擇，這是人的天性。

如果被逼到絕境時，不管想不想都必須做出判斷；但日常瑣事，也就是即便現在不做決定，對現狀影響也不大的事情，毫無疑問會讓人想延後處理。然而，每個人都放任小問題不管的話，會使組織新陳代謝的速度變慢。

反過來看，位於經營第一線的主管，如果不逃避做決策，在正確的時間點做出決斷，自然能使組織新陳代謝。小小的拖延累積下來，其實會造成事業跟組織的僵化，也就是招致公司老化現象的後果。

做好被貼上壞人標籤的準備

主管每天面對的日常決策當中，還隱藏著一個自相矛盾的情況。現場的人在前線廝殺，竭盡全力跟眼前的敵人搏鬥，視線最遠只能達到半徑三公尺的範圍，因此只看得清楚今天跟明天的事情。然而，同樣的問題用較為長遠的角度跟宏觀眼光來看，當然會產生不一樣的看法。跳脫本位主義，從整體最佳化的角度思考未來的五到十年時，就會浮現疑問：「一直沿用同樣的工作方式真的好吗？」

這時候應該有人已經隱隱察覺到，如果不想辦法做些改變的話，後果恐怕不堪設想。但內心也知道，如果下猛藥進行改革，可能會引發現場人員的激烈反彈。一旦陷入這種混亂的狀態，自己一個人實在無法判斷，就需要請上層做出決定。

但老實說，主管並不希望上層做出向左或向右的明確決定，會期待延後處理，因此會無意識做出那樣的暗示，傳遞應該延後處理的資訊。因為那樣對自己而言樂得輕鬆，而且獲得老闆的背書，

就可以正當化延後處理問題。

然而，就像日本菸草公司在獲利達到最高峰的隔年關閉工廠、大規模裁員，出售賺錢的飲料事業一樣；又例如，IBM在相當早的階段，就將個人電腦事業賣給中國企業聯想電腦。他們決策的時間點都讓人不禁驚呼：「什麼！」

從長遠的角度跟宏觀眼光來看，為了不讓問題越滾越大，那些都是最佳的決策時機點。

只不過，那樣的判斷跟現場人員的立場相異，無論如何，一時之間都會變成顧人怨的討厭鬼。**某些情況下，判斷是否正確，有可能要等五到十年後才會知道。**在答案揭曉之前，會一直被貼上壞人的標籤。

決策者跟受影響的人之間的立場不同，即便決策正確，做出決定的那一方仍然有被討厭的風險。另一方面，如同前面所說，不斷延後處理，會使問題如雪球般越滾越大。因此，負責現場營運的主管必須不怕被人討厭，在問題還小的階段，就勤快的推動改革，促進組織的新陳代謝是非常重要的。

「即便決策正確，做出決定的那一方仍然有被討厭的風險。」

你無法同時兼顧平易近人跟受人尊敬

雖說只是小小的決策，但只要改變現狀，就會發生對一方有利，但對另一方不利的情況。因此，身為組織的領導人，根本就不可能受到公司全體上下的愛戴。想讓大家都開心、討好每個人的，無法成為未來領袖。

然而，一直以來都是尋求全體成員的共識，採取由下而上決定事物的人，擅長聽取所有人的意見，然後從中找到折衷點。這是最受到大家喜愛的決策方式。習慣在大家面前當好人，喜歡受人喜愛的人，很難做出突然與某人為敵的決斷。如果無法做到即便被討厭，也能堅持立場、正言厲色的話，就會變成看大家的臉色做事，最後讓問題延宕。

主管和部屬之間的距離拿捏非常重要。作家鹽野七生在《羅馬人的故事》當中提到，**親近感跟敬意無法兼顧**。受到部屬喜愛，跟受到敬畏是不一樣的。如果雙方距離太近，雖然表示彼此相當親近，但會失去緊張感，就無法在關鍵時刻嚴厲斥責。雖說如此，若雙方距離太遠，便無法建立信任關係，讓部屬成為自己的左右手。

以「喜歡」跟「討厭」為縱軸，「距離近」跟「距離遠」為橫軸，畫出如左頁圖十一的矩陣圖。過去的領導者跟大部分的人關係良好，靠近「喜歡」位置的人非常多。雖然職位越來越高，跟部屬之間的距離也越來越遠，但卻不會偏離受部屬「喜歡」的位置。因為被討厭的人，根本不會獲得升遷。

11 「喜歡×討厭、距離近×距離遠」 矩陣

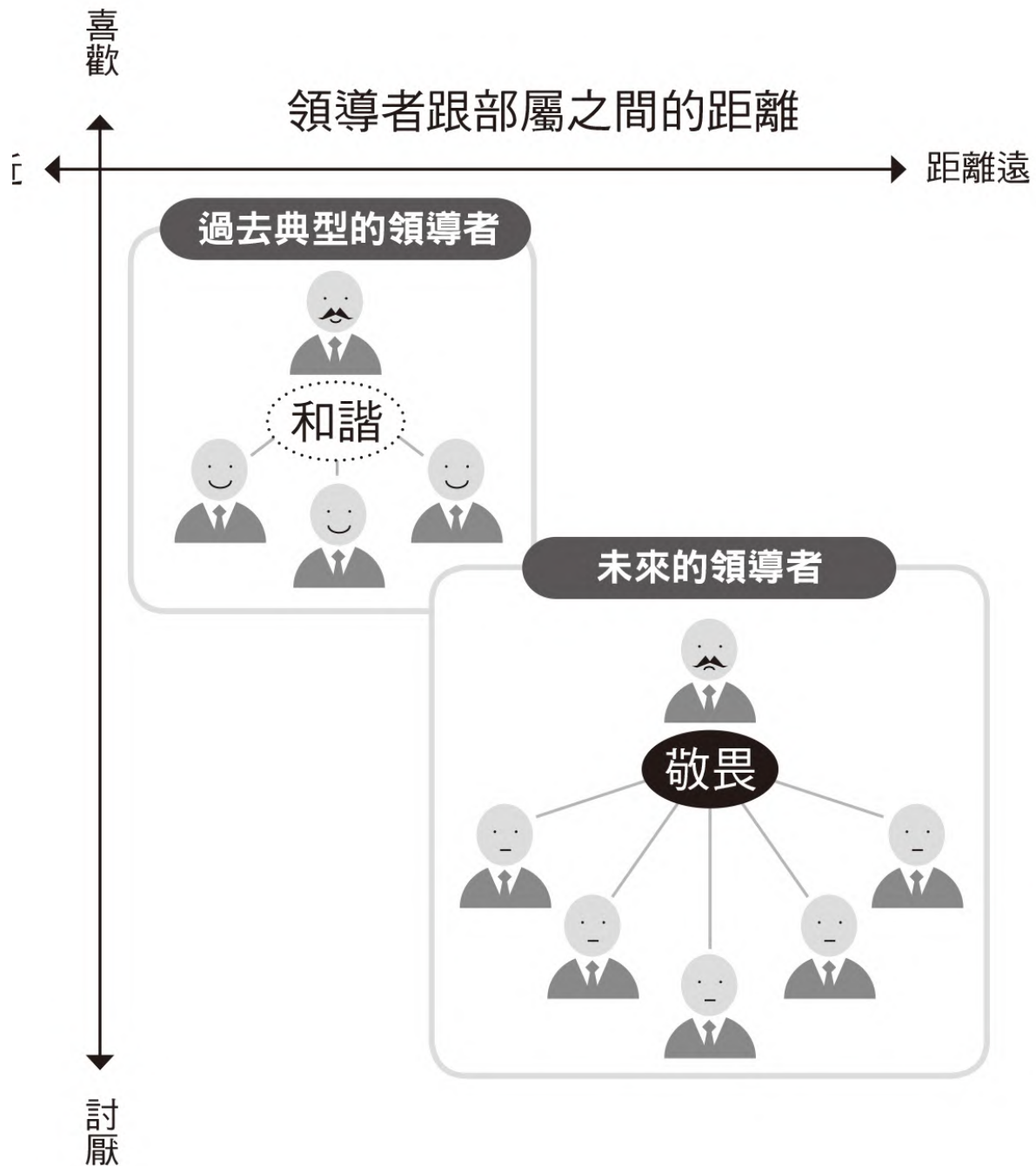


圖1

距離近

然而，改變過去的做法、推動改革的領袖，光只想著如何盡如人意，是無法盡到應盡責任的。即便會被討厭，該做的事情還是得去做。所以，**即便會被大家討厭，只要讓對方對自己懷抱恐懼與敬意的話，就有辦法影響對方。**

馬基維利在《君主論》中提到，人之所以會受到他人影響，是出於對對方的恐懼或喜歡的情感。喜歡的情感，比較是仰賴對方的心理因素；而讓對方感到恐懼，則比較跟自己有關。

也就是說，與其倚靠自己無法控制的部分，不如利用能夠控制的地方去影響他人。比較合理（此外，馬基維利也提到，**恐懼跟憎恨是不同的情感，讓人憎恨，最後惡果會反彈到自己身上，所以別把恐懼與憎恨混為一談**）。「敬畏之心」這個詞，指的正是對方對自己既恭敬又畏懼的複雜情感。

IGPI的代表富山和彥正是這種類型的人，只要他一出現，空氣就會瀰漫著緊張的氣氛，欠缺周密思考的發言，很容易被他叮得滿頭包。跟這種人說話無法隨便呼囂過去，因此面對他必須認真以對。好的緊張氣氛，會使團隊變得更強大。

「即便會被大家討厭，只要讓對方對自己懷抱恐懼跟敬意的話，就有辦法影響對方。」

太陽跟北風，改變組織需要的是？

我對無印良品前社長、現為名譽顧問的松井忠三處理庫存的故事，印象特別深刻。

松井在二〇〇一年剛上任社長時，無印良品的虧損高達三十八億日圓。在必須立即止血的情況下，松井做了好幾件極具象徵意義的事情。其中一個就是把堆積如山、賣不出去的庫存全部集中起來，在員工面前燒掉。雖說是賣不出去的庫存，但是對產品設計師而言，看著自己一手孕育的作品在眼前被燒掉，有些人還忍不住哭了出來。面對公司虧損、缺少可用現金的情況，一般而言，都是想辦法賣掉庫存，拿去補貼虧損的洞，但松井不這麼做。他以燒掉庫存的方式，讓全體員工明白他對半調子態度說不的決心。

過去採購企畫為避免缺貨，都會大量進貨，這中間造成了許多無謂的浪費。而松井指出這個問題，並以身作則，而且不僅一次，他做了兩次同樣的事情，宣示改革的決心，最後終於讓公司轉型成功。

結果，原本二〇〇五年約五十五億日圓的庫存，在幾年後減少到只剩三分之一的十七億。那是相當激烈的手段，讓人留下深刻的印象。如果沒有做好被討厭的心理準備，根本無法做到。

改革的最大反對勢力就是現場人員。因為組織的慣性，使員工難以改變。半調子的改革無法改變組織，像太陽散發光熱，等大家自己脫掉上衣的方式根本就不夠，有時若不拿出如狂烈北風般的堅毅態度，組織不會有任何改變。

在這過程當中，部屬有可能在被斥責後就離開公司，但絕對不可因此動搖。一旦想要討好部屬，改革的方針就會走偏。能否對自己有信心，面對各種狀況仍然泰然自若、處變不驚，決定了領導力的高低。

「改革的最大反對勢力就是現場人員。」

根據情況利用手上的牌

昔日的威權管理，現在成為黑心企業的代名詞，大家都避之唯恐不及。現在提到如何提高部屬的幹勁，都說要盡量誇獎員工，笑臉迎人，必須有技巧的激勵部屬。然而，那只是由下而上的協調

型領導者才會做的事，不是由上往下的改革派領導者會採取的行為。

想讓自己的意見獲得大家的認可，有時必須運用暗黑技術，做好被人討厭的準備，依據不同的情況，靈活運用手上的牌。例如，嚴厲斥責以激勵對方的牌；用誇獎提高對方幹勁的牌；以理服人，深入討論的牌；不容分說，強制實施的牌等。

總是打出笑容滿面的牌，雖然表面上看似受到部屬愛戴，但大多時候其實是被下面的人看扁了。若想分開使用這幾張牌的話，就必須跟部屬保持適當的距離。距離太遠或太近，都有可能會使手上的牌減少。

據說小松公司（編按：在日本重化工業器材製造公司中排名第一，世界排名為第二）的前會長坂根正弘，就是能夠靈活運用不同牌的高手，一旦決定了就絕不妥協。例如，當公司在導入ERP系統（企業資源規畫，Enterprise Resource Planning）時，便將系統分成兩部分；一個是重視小松才能提供的附加價值，黑箱化過程，依據需求，客製化成自家規格；另一個則是重視成本，徹底實施標準化作業。現場人員不想改變以往的工作方式，所以會期望將系統客製化成自家規格，但對於沒競爭力的產品，坂根則堅守標準化來降低成本，一律將反對意見壓下去。

此外，坂根決定只裁員一次，一次就把組織的膿包擠乾淨。除此之外，將重心放在產品的開發跟生產上的「頂點經營」策略，也使小松脫胎換骨，成為真正放眼國際的世界級企業。

領導者需要的就是那樣的魄力跟鐵腕。另外，總是在意外部評價是不行的，必須要有自己的核心價值。只要有核心價值，即便遇到反抗，也能夠以「那又如何」的態度克服困難。

在意外部評價的人，雖然不與人為敵，而與人為善，但是在決勝負的關鍵時刻，無法做出英明的決斷。

暗黑技術五

不要沉溺小欲，
要胸懷大志

面對自己的弱點與恐懼

本章的標題「不要沉溺小欲，要胸懷大志」，以佛教用語來說就是：「捨小欲，發大願。」

在無法明辨是非、立場迥異的情況下做出的決策，其背後根據大多是不合邏輯的。因為**當我們無法用邏輯思考出答案時，便會以自己的價值觀作為抉擇的依據**。我們會以自己覺得重要、應該優先的事物為根據，決定要向右轉還是向左轉。這邊所指的價值觀，不僅是個人的，還有公司的價值觀。也就是說，我們會綜合自己的價值觀跟公司的理念，依此決定未來應該走哪一條路。

因此，必須要「知己」。如果不知道自己的價值觀為何，就無法在資訊有限的條件下，做出不偏離軌道的決定。

所謂知己，並不是知道自己英文很好、會計很強等光明技術，而是必須了解自己內心深處的想法。

對你而言，什麼是重要的？無論如何都要堅守的原則是什麼？面對何種狀況你會變得堅強？而在什麼情況下會感到恐懼？在這當中特別重要的是，正視自己軟弱面的勇氣。了解在什麼情況下你會變得脆弱，或是感到恐懼，進而對抗、控制住弱點和恐懼，這正是暗黑技術。

想探索自己內心深處的想法，就必須回顧過往的人生；答案就在走過的路當中，因為人生態度反映了你的價值觀。

賈伯斯在史丹佛大學的畢業典禮演講上說道：「把點連接起來。」也就是，乍看之下沒有關係的事情，之後回頭來看的時候，點跟點之間連接了起來。因為有過去，才有現在的自己。現在的人生態度，是你經歷過艱辛、痛苦的日子醞釀而成。回顧過去，可以摸清楚自己是怎樣的人。

「人生態度反映了你的價值觀。」

逆境正是顯露人生態度的時刻

我在二十多歲時，自己創立了一間小公司，創業當時為籌措資金傷透了腦筋。也曾經為了籌備資金，奔波一整晚跟朋友借錢。同樣也在二十多歲的時候，我生了場大病，有段時間甚至必須長期臥床療養，有好一陣子只能躺在床上，每天盯著醫院的天花板。一旦意識到死亡，人就會開始思考各種事情。回顧過去時，想到的都是艱辛日子的回憶，幾乎想不到什麼愉快的往事。但是，當自己被逼到走投無路，精神近乎崩潰時，是如何克服困難的呢？那些經驗，造就了現在的人生態度。

福岡軟銀鷹隊前職棒選手小久保裕紀曾說：「逆境是展現人生態度的時刻。」能展現出自己的，不是一帆風順的時候，而是身處逆境之際。**在困頓的時刻，才會顯露出真實的自我。**

最近，刻意讓員工挑戰困難的工作，指派艱鉅任務的人才培訓方式受到矚目；給予嚴格的考驗，讓員工挑戰、想辦法克服難題。那樣的訓練過程，能夠培育出堅強有韌性的領導者。過去艱辛的日子，應該也跟艱鉅任務一樣，可以帶來相似的效果。

日本經濟同友會的理事長、三菱化學控股公司會長小林喜光，在二〇〇七年剛上任社長之際，便碰到三菱化學鹿島乙烯廠發生爆炸，引發大火的工安事故；隔年二〇〇八年則遇到全球性的金融海嘯。就在公司禍不單行時，他正顏厲色的說了以下這段話：「如果有強烈的念頭想達成某個目標、想改變公司的話，追求財富跟地位這類枝微末節的欲望，就不會趁虛而入。想改變公司的念頭越是鮮明強烈，你便會像發了狂似的朝目標勇往直前。」

定期盤點自己

某種程度上，主管率領著組織，背負著責任。自己的判斷不僅會影響到部門，甚至也可能會影響到公司全體。站在那樣的立場，應該要以什麼為基準下決策呢？若想找尋判斷基準，我建議各位

應該要重新審視自己的過去。如果明確知道立基的價值觀跟信念的話，無論碰到什麼狀況，都可以不偏不倚的做出決斷。

在剛畢業的求職過程中，大家應該都曾經好好面對過自己，知道強項跟弱點在哪。然而，進入社會之後，為手頭的工作忙得不可開交，鮮少有人能有時間靜下心來、好好的面對自己。然而，學生時期的經驗，根本無法跟主管的時期相比，工作時所累積的經驗既廣且深。正因為如此，在現在這個時間點重新審視自己是有意義的。

有部屬的人，必須定期盤點自己。定期盤點自己，對有家庭的人而言也同樣適用，結婚生子的時候，可以跟太太討論：「要以什麼作為我們家的家訓呢？」我跟太太提案的是，製作兩人的年譜。透過年譜，可以了解彼此是怎麼走過來的、什麼是自己最珍惜的事物，好好盤點父母對自己的教誨、兄弟姊妹的建議、無論如何都想守護的價值觀。

被父母從小叮嚀到大，受囑咐絕對不可以做的事情，已成為我們生活的一部分習慣；回首過去，便能逐漸了解自己堅持什麼、珍惜什麼樣的價值，那不是履歷表上的內容，而是根植於內心的核心價值。若能夠在四十歲、五十歲的時間點，定期重新審視自己，可以讓你不再迷惘的向前邁進。

不差於分享自己的價值觀

如果弄清楚內心深處的核心價值，換句話說，也就是清楚知道自己的價值觀是什麼的話，就不要藏在心裡，應該勇敢的表達出來，並積極與團隊分享。覺得重要的事情，如果不講出來，是無法傳達給別人知道的。**當你的價值觀獲得全體人員認可之後，才有辦法讓團隊按照自己的想法行動。**

這邊必須注意的是，不要將自己的價值觀強壓在他人身上，要做的只是分享而已。我並不是鼓吹大家打造高度同質性的團隊，因為就如同前面所提到，領導者必須接納不同的價值觀，讓組織擁有多樣化。

但是，如果團隊領袖的價值觀，能夠確實與成員共享（並非強迫他人接受），在關鍵時刻，成員所做的判斷一定跟團隊的大方向一致。正因如此，雖然表達價值觀有點令人難為情，但刻意的宣傳是有必要的。某種程度上，或許有點接近布道傳教吧。

I G P I則是透過每年兩次的集訓，將公司理念跟方針與員工共享。而共享的內容，並不是每天朝會時唱誦的社訓，而是公司重要的議題。集訓時，會集結世界各地的員工，以公司未來的方向作為主題，進行討論。雖然討論未臻成熟，但藉由這樣的過程，可以共享公司的願景。

雖然我們可能不善於討論這類一本正經的議題，但不要覺得害臊，做就對了。今年預算多少的資訊，當然有必要跟全體員工共享，但欲藉由討論加深大家理解的，並非這種短時間且表面的目標，而是從中長期的角度訂定的目標，例如：希望三年後公司如何成長、提供客戶什麼樣的價值等。

不要用標語或口號傳達自己想守護的價值，而要透過共同討論，釐清並磨合彼此的價值觀。對領導者而言，部屬就是自己的分身，因此，若想让部屬按自己的意思行動，不要怕麻煩，應好好與對方激烈辯論一番。想讓數十位部屬追求相同的目標，便少不了這樣的過程。

例如，大家一起思考當工作遇到困境時該怎麼辦、模擬情境，輪流表達想法。「A，如果你會怎麼做？」「B，你呢？」在討論過程中也放進自己的想法：「碰到這種情況，○○○就很重要，這樣做是不是比較好呢？」如果能讓部屬了解你是怎樣的人，就無須一一下指令，對方自然會如自己的手足般行動。

「雖然我們可能不善於討論這類一本正經的議題，但不要覺得害臊，做就對了。」

「不用說就懂」只是個人的幻想

在脫離日常、集訓時的會議討論，總是特別熱烈。作為領導者，必須定期舉辦集訓，掌握團隊。

想與別人共享價值觀時，「周哈里窗」是相當好用的理論。周哈里窗將自我畫分為「自己知道」跟「自己不知道」，以及「他人知道」跟「他人不知道」，繪製成如左頁圖十二的矩陣圖。自己知道且他人也知道的地方，只有左上角①的部分。想讓①拓展到③的話，就不得不將內心深處的價值觀化為言語表達出來（如圖十三）。領導者必須想辦法擴大①的面積，減少③的範圍。

不把自己的想法說出來，卻要求別人猜中自己的心思，這是強人所難。

即便是夫妻，一起生活久了，不用說出來就知道彼此在想什麼，也只是單方面的幻想。大部分的事情，不用言語表達出來的話，是無法讓人理解的。

12 共享價值觀①

周哈里窗

自己知道

自己不知道

別人知道

別人不知道

1
開放之窗

自己跟他人都知道
的自己

2
盲目之窗

自己並未察覺，但是他人知
道的自己

3
隱藏之窗

自己知道，但他人並未察覺
的自己

4
未知之窗

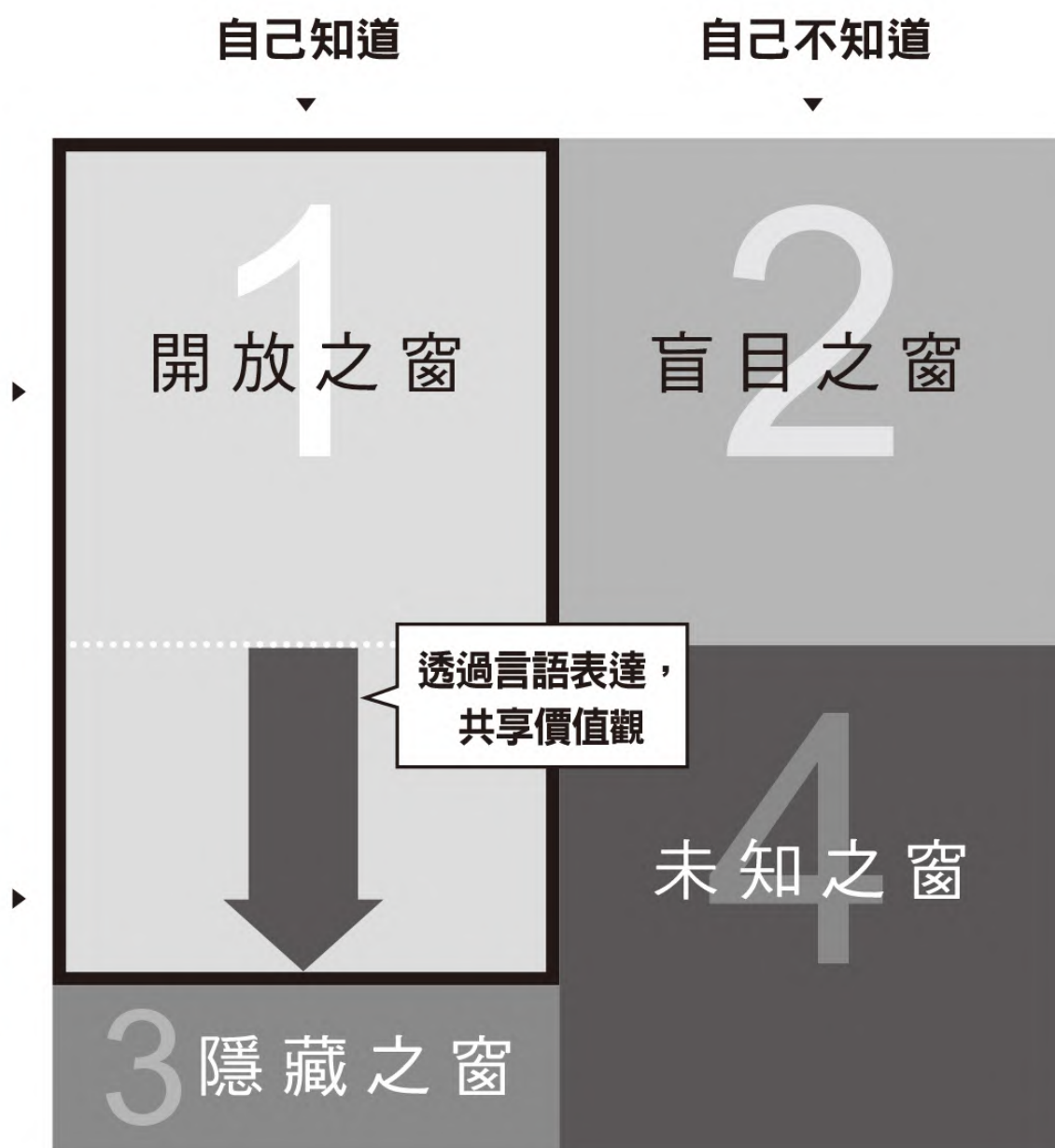
誰都不知道的自己

圖

他人知道

他人不知道

13 共享價值觀②



圖

他人知道

他人不知道

了解心中庸俗的欲望

內心的核心價值，換個方式來說，也就是**行為背後的動機**。

動機大致上可分為，改變公司或社會這類的「對外動機」，以及成為理想中的自己這類的「對內動機」。想真正的了解自我，就必須知道這兩種動機為何。然而，人的行為有時會受到其他因素影響，這些因素並非自己想要這麼做、想成為那樣的人等的正向願望，而是流動在內心暗處的庸俗欲望。這裡將這種欲望稱為「煩惱」，以便跟動機區分。

例如：沉溺於男女情愛、愛慕虛榮、花錢沒節制、沉迷於賭博、想飛黃騰達等，大家都有庸俗的欲望。但那些「煩惱」，乍看之下對外似乎能夠掩人耳目，但是對自己而言，卻藏也藏不住，假裝沒看到也沒用，因為它會一直跑出來。所以，必須先弄清楚自己的「煩惱」是什麼。在意識到「煩惱」之後，必須逆向思考，將之當作已知條件。

也就是說，我們要思考的是，該怎麼做才不會讓欲望不受控制、怎樣才不會讓欲望朝向不好的方向發展，而不是煩惱該如何放下「煩惱」。例如，向值得信任的人說明自己的困境，然後請對方

在你快走歪的時候及時糾正等，方法有很多。

我的錢包裡有兩個護身符，一個是每年新年參拜時買的；另一個則是為避免「煩惱」不受控，提醒自己的紙條，上頭寫著要注意的三件事項。雖然我並沒有每天拿出來看，但很幸運的，護身符確實發揮了功效。

必須管理部屬的主管，工作壓力很大，疲於應付每天的工作事物，導致最後容易鬆懈。也因為自己對各種事物具有影響力，因此容易輸給誘惑。而且身分地位越高，越容易落入陷阱，如果不清楚自己的弱點在哪，就很容易重摔倒地。

為避開那些陷阱，就必須經常確認：什麼是自己真正想做的事情、應該追求的目標。必須不時捫心自問，那是在僅只一次的人生中，真正想做的事情嗎？還是說，只是想偷懶、享樂而已呢？人一旦疏於自省，很有可能一個不小心就摔跤，輸給誘惑。

應該也有人怎樣也無法壓抑自己的「煩惱」吧？這樣的人不如選擇可以實現欲望的生活方式，不但能讓自己過得幸福快樂，也不會對周遭人造成困擾。只不過，站在帶領團隊的立場，必須擁有一定的自制力，控制好「煩惱」，帶領團隊向前，要有能駕馭弱點的堅強意志力。「我想要這樣做」「想成為這樣的人」「想以此作為志業」，這些都是讓自己往前邁進的動機。

暗黑技術幫你面對與控制欲望

連自己的欲望都控制不好，卻希望他人按自己的意思行動的想法非常貪婪。為社會、為眾人，同時也是為了自己，這種人應該放棄成為領導者。

喜歡搞辦公室政治的人，可能自組派系或是周旋於派系之間，政治遊戲玩得得心應手。然而，許多只擅長看風向當牆頭草的人，一旦站在必須做決策的立場時，就會做不了決定。

此外，如果讓千錯萬錯都是別人的錯的人當官，出了問題就怪部屬、怪環境不好，結果就是沒有任何人會出來負責。那種人恐怕也不適合必須承受壓力的位置。

個性封閉，無法帶領他人的，也不是當領導者的料。封閉在自己的世界，不願意與人建立信任關係的，從一開始就負責可以獨立完成的工作，對雙方最有益。

總之，想出人頭地、權力欲望強的人，通常都獨善其身，遇到危急狀況時，比起為組織、部屬犧牲自我，更有可能為了保護自己而犧牲他人。而且，沒有原則的人，信念薄弱，容易受到誘惑。如此一來，很有可能會在某個地方失足。

暗黑技術可以幫助自己面對並控制欲望。英語能力佳、數學好、擅長行銷等，都是累積工作上的經驗，經由學習獲取知識、藉實務經驗培養直覺而成的光明技術。光明技術當然重要，但黑暗面的強弱才是跟價值觀及欲望有關。因為價值觀跟欲望源自於內心深處，不是那麼容易改變的東西。也因為價值觀不容易改變，因此能作為不可動搖的信念；而欲望也不是容易改變的東西，因此必須學會一套控制的方法。

用三十分鐘簡報你的人生

盤點過去，具體而言該怎麼做呢？應該有人充滿疑惑吧。

我過去在哈佛商學院留學的經驗是，班級分成八人一組，每個人用三十分鐘跟大家講述自己的人生。這不是請大家發表畢業自哪所大學、曾經在哪間公司服務等，如履歷般的內容，而是全體立下君子協定，履行保密義務後，說出自己最不堪、最糗的往事。總之就是毫無隱瞞的把一切攤給大家看。

三十分鐘很長，若不揭露真正的自己，會剩下很多時間。有嘗試過的人就會知道，在這當中有不少人會講到哭出來。因為大家投入了豐富的情感，真切講述著自己的故事。在說的過程當中，你會逐漸釐清自己的想法：「啊，原來我是這樣的人。」

作為領導者，如果沒弄清楚自己是怎麼樣的人、對什麼事情有所堅持、什麼是重要的，在重要時刻便無法做出正確的決定。如果一個人怎麼想也想不清楚的話，就試著向他人說明，有時候可以藉此找到答案。

跟公司同事可能有點難以說出口，所以找參加研討會或讀書會時認識的外部人士比較好。如果有值得信賴的夥伴，願意傾聽自己的糗事，就以簡報的形式，用三十分鐘向他說說自己的人生也不

錯。而我過去的留學經驗是，大家分組彼此講述自己的故事，雖然都是第一次見面，國籍也都不同，不是用母語表達，但彼此之間沒有利害關係，反而能敞開心扉說出內心真正的想法。那些經驗為現在的我打下了基礎。

「暗黑技術可以幫助自己面對並控制欲望。」

暗黑技術六

黑掉的勇氣

在事業體不夠強韌時，你有踐踏聖像的勇氣嗎？

踐踏聖像，是指自己的信念受到考驗的瞬間。

如果領導者平時向部屬傳達「我是這樣的人」「我重視這個價值」的訊息，當遇到考驗信念的時刻，領導者的行為跟平時的言論一旦稍有偏差，部屬對主管的信任就會瞬間瓦解，大家的心會逐漸背離自己。

就如同基督教的傳教士，無論遭受到怎樣殘酷的虐待，也不願踐踏聖像，貫徹自己的信仰一樣。在關鍵的時候能否持續堅持自己的價值觀，測試領導者決心的時刻，總有一天會到來。

就我的經驗，面臨這樣的考驗多半是與客戶起爭執的時候。這種情況通常是，我方並沒有嚴重缺失，但客戶卻提出無理的要求。而且越是老客戶，越容易碰到這種挑戰。最簡單的解決方法就是，先向客戶道歉說對不起，即便對方的要求有點無理取鬧也全盤接受；總之先滿足對方，化解客戶的不滿。因此，即便交涉結果對我方稍有不利，或是發生額外成本，也能與客戶維持良好關係。

當然，公司有經營上的考量，也必須酌量經濟效益。但另一方面，這樣的行為會使自己言行不一，而且也偏離了公司的方針。若順從自己及公司平時的行事原則，這時就必須跟客戶戰到底。視情況，有時候自己一個人可能解決不了，最後客戶放大絕怒吼：「叫老闆出來！」最壞的情況就

是，之後可能會失去這位客戶。但如果就此退縮，便會違背自己的信念。因為主管的行為，部屬都看在眼裡。

即便踐踏聖像的威脅當前，能否不退縮、貫徹自己的理念，這也是主管能否持續贏得部屬信任的交界處。

這邊將話題拉回到我二十多歲的時候。過去我經營的公司規模雖小，但擁有許多法人客戶，獲得許多合作的機會。然而，創業頭幾年公司經營不順，遲遲上不了軌道。因此，某種程度上只要有案子就接，即便我方沒有缺失，但對於不合理的客戶抱怨仍照單全收，非常努力維持關係。回想起來，那個時候的我，腦袋似乎都被每個月的資金周轉給占據，為了錢，我踐踏了好幾次聖像。

我認為不逃避踐踏聖像威脅的重點在於，意志力要夠堅強，而且強健的事業體質也相當重要。

即便公司規模不大，只要技術跟商業模式等擁有獨特之處，就不會輸給別人。另外，雞蛋不要放在同一個籃子裡，應該要與多間廠商合作。假若跟某間客戶交易量大，也要避免產生從屬關係。

如果事業體質不夠強韌，便會面臨不得不踐踏聖像的風險。因為想在逆境中求生存，有時必須犧牲掉某些東西。

「不逃避踐踏聖像威脅的重點在於，意志力要夠堅強，而且強健的事業體質也相當重要。」

面對考驗時，部屬正在盯著你

只要對方一開口抱怨，你是否馬上就道歉賠不是：「服務不周，非常抱歉。」以避免衝突，盡快息事寧人呢？還是說，禮數已經做得很足夠了，若在沒有過失的情況，就明確說出：「那是莫須有的指控。」堅守自己的信念呢？

在一九八二年，嬌生公司旗下的止痛藥品牌泰倫諾，發生了遭人下毒的事件，膠囊被混入氰化物，造成多位消費者死亡。嬌生公司於獲取資訊的第一時間就馬上展開動作，花費大量的經費回收產品，並更換新的包裝方式，防止毒物混入的情況再度發生。即便責任不在自家公司，嬌生以「保障消費者生命安全」為原則，快速應對處理問題的態度，獲得大眾的讚賞，將損失壓到最小。

主張美墨邊界要興建高牆的美國總統川普，於就任後立即簽署了限制移民的行政命令，蘋果公司執行長庫克馬上挺身反對，明確表態：「我們不支持總統的移民政策。」「多樣化造就了我們強大的團隊。」聽到高層那樣說，不但使蘋果的員工感到安心，同時也讓人覺得「這個人值得信賴」，不是嗎？庫克在威脅面前一點也沒有動搖。

但是，當踐踏聖像的威脅出現在面前時，並非只有踩或不踩兩種選項。實際上應該有許多情況是，沒有踩下去，但也沒明確表示拒絕，態度曖昧不清而選擇逃避。

若決定貫徹自己的理念，拒絕踐踏聖像的威脅是一種決斷的話，那麼即便違背了自己的信念，咬緊牙關也要用力踐踏聖像，在某種意義上也是相當大的決斷。然而，凡事迴避風險的人，則會假裝沒看到聖像。總是想著該如何粉飾太平，沒有擔當的人，是無法累積男子氣概的。這邊雖然用「男子氣概」這個詞彙，但堅守信念對女性領導者而言也是同等重要。

如果累積了相當分量的男子氣概的話，部屬自然會願意追隨你。考驗信念的時刻，大多出現於處理緊急狀況的時候，請切記，這時部屬正仔細觀察著你的行動。

捨棄「不輸」，擁抱「要贏」

隨著在公司的職位越升越高，或是員工越來越多，規模越來越大時，無論對個人還是對公司而言，失敗成本都會增加。就跟公司規模變大，影響範圍就會變廣一樣。擁有部屬之後，影響力便會隨之增加，因此，彌補錯誤判斷所需要的成本也會越來越高。如此一來，為避免失敗，主管判斷事情會盡量謹慎，迴避風險的傾向也越來越強烈。哈佛將這種傾向稱為「不輸」(Play to not lose)，並嚴正呼籲應該戒慎，是對立於「要贏」(Play to win) 的概念。

為避免失敗的行動，以足球為例就是全員採取防守的狀態，雖然這樣的策略的確可以避免失分，但卻無法得分。領導者有時會面臨是否冒險進攻的抉擇，這時能否選擇挑戰，可以說是另一種

形式的聖像考驗。

這個人是敢於孤注一擲，選擇挑戰呢？還是選擇守勢直到最後？改革代表著改變，過程必然伴隨著風險。充分了解狀況之後，你也能繼續往前邁進嗎？改革是測試領導者決心跟勇氣的時刻。

比起用加分的方式評價事物，在奉行扣分主義的企業，一旦黑掉就很難翻身，所以大家害怕挑戰、討厭冒險。因此，許多組織非常擅長打模糊仗，在做決定或推動新政策的時候，根本看不出來是由誰承擔風險、誰承擔負責執行。例如，即便是在經營決策會議上，也看不出來決議結果是根據誰的發言而決定的。在意見趨於一致的時機點，經營企畫部的人就會跳出來說：「那麼，就照這個方向去做。」漂亮定出了方向。反過來說，擅長解讀並規畫這種流程的經營企畫領袖，便會被視為公司的珍寶。

當會後送來的會議紀錄草稿，一字不漏的記載著每位董事的發言時，董事們看了會紛紛以「我所說的並不是這個意思」為藉口修改內容，因此，最終版會議紀錄會被修改得非常含糊不清、模稜兩可。那樣的文件最終獲得全員的認可，使責任歸屬更加無從得知。在許多企業之間，因為大家都迴避風險，所以採取保守策略可能還多少適用。然而，一旦跟不在乎風險、一路進攻的創投公司與外商企業對決時，便不堪一擊。

改革創新，開闢新事業的時候；為搶攻市占率，跟對手決勝負的時候；因制度陳舊，而引發各種問題，必須改革組織根本上的結構時，必須冒險進攻的局面必定會到來。那時，誰會站出來承擔風險呢？部門的領導者有辦法承擔嗎？部屬正仔細觀察著你的一舉一動。

真正的領導者掌握「不是殺人就是被殺」的暗黑世界

以人工智慧、物聯網等技術革新為基礎，自動駕駛汽車跟機器人等，被稱為第四次工業革命的創新產業。比起孕育自迴避風險傾向強烈、大企業的研發部門，有越來越多技術跟產品，誕生自敢於承擔風險的大學研究室跟新創公司。因此，**大企業如何開放創新，對外與新創企業合作，成為重要的課題。**

然而，傳統的大企業卻經常看不起新創企業。不論公司規模大小，願意以對等關係來往的大公司並不多。

我曾經參與過多次談判交涉，例如，某一次的經驗是，大企業跟新創公司針對合作議題上了談判桌。大企業這方帶隊的是經理等級的主管，約有三、四人隨行，即便當時是夏天也穿西裝、打領帶，坐成一排。而另一邊的新創公司，只來了一位二十多歲的年輕人，穿著短褲、T恤、涼鞋，手上還拿著星巴克的冰拿鐵之類，一邊走進會議室，一邊跟大家打招呼：「大家好呀！」那位年輕人一進門，大企業這方立刻瀰漫著「這傢伙是瞧不起人嗎？」的氛圍。交換名片時，年輕人說：「有什麼緊急狀況時，用LINE或即時通比較好聯絡，可以告訴我您的帳號嗎？」更使大企業這方感到不愉快。

這位年輕人非常厲害，雖然跟公司規模也有關係，但是他一個人就可以做主決定十億日圓的合案。這案子合作與否、合作的內容等，全看他一個人當下的判斷。

然而，大企業當下卻無法做出任何決定。決策的速度差距太大，根本談不起來。承擔風險的人，跟迴避風險、習慣謹慎決策的大企業組織，這之間的差異簡直天壤之別。

在商場，有著只要做得漂漂亮亮，賣得出去就好的光明世界，以及不是殺人就是被殺，必須真槍實彈決勝負、不擇手段的暗黑世界。頭腦清晰的人活躍於光明世界；另一方面，能解決盤根錯節的人際關係、被捲入麻煩事時也能處變不驚的危機處理能力等，擁有暗黑技術的人，則掌握了暗黑世界。

考驗領導者信念的時刻不在平時，而是危機來臨之際。面對踐踏聖像的威脅，你是想都不想就踩下去呢？還是有辦法堅持自己的選擇？無時無刻都避開風險的人，一遇到重要時刻就會退縮。雖然有「被討厭的勇氣」能派上用場，但是想對外產生影響力的話，就必須做好相應的心理準備。

即使暫時黑掉，你也能耐住性子嗎？

在改變過往的組織結構、經營策略的時候，因為慣性作用，組織會想維持過去的結構與做法，因此在改革初期，短時間內績效為負成長是難以避免的。

例如，依據公司經營策略的改變，將過去依地區畫分的業務部門，改成以產品別重新畫分時，短期間內一定會產生效率低落、業績呈現負成長的狀況。因此時常導致經營第一線亂成一團，最後舉起白旗：「果然還是原本的方法比較好。」但這其實是組織的慣性，並引發現場反抗改革的情況。但若因為業績變差，抵擋不住反抗聲浪，馬上撤回改革政策的話，根本就不是稱職的領導者。

即便反彈聲浪再高，承受的壓力再大，領導者也必須耐心等待業績回升。只要堅持自己的信念，情勢轉變的時刻總會到來。但是在那之前，你有辦法咬緊牙關耐心等待嗎？在等待的過程中，當然也會碰到上頭責備：「這到底是怎麼回事？」以及底下施壓：「應該還是以前的做法比較好，這種上下夾擊的情況，即便如此，你也能堅持不屈服嗎？這也是考驗信念的聖像之一。」

承擔風險時，雖然成功後的獲利值得期待，但也有一定的機率會失敗。以足球為例，就跟採取進攻時，射門前會充滿破綻，一不小心球就會被搶走，遭到反進攻的機率增加是同樣的道理。

但實際上，我看過好幾位勇於承擔風險、下賭注一決勝負，但卻不幸未能如願，最後以失敗收場的例子。老實說，在這當中也有人讓我不禁感嘆：「啊，這個人大概再也站不起來了吧。」然而，這樣的人在五年後，又會再度回到公司核心的情況更是屢見不鮮。奇特的地方就在於，不知為何，**大多組織皆保留著奇妙且健全的「回力鏢作用」**。勇於挑戰卻一敗塗地的人，短時間內會黑掉，被踢到不重要的職位，但過幾年之後，又會再度回歸經營核心。

如果各位也相信這個回力鏢作用，請務必趁現在多多挑戰、冒險。假如不幸失敗，也只是被流放邊疆，至少不會喪失性命，只要去睡一覺冷靜一下，等待東山再起的機會。現在是經歷過大風大

浪的人容易獲得賞識的時代，所以那樣的人只要耐住性子，等待風向轉變就好，三、四十歲的人應該要敢於承擔風險、盡量挑戰。

豐田汽車前會長奧田碩的性格正色敢言、磊落不羈，因此和大企業文化格格不入，實際上，在他四十多歲時，就曾經被左遷至菲律賓分公司。如果奧田因此一蹶不振的話，故事就結束了，但他反而將貶職當作大好機會，做出一番成績，另闢出一條成為社長的道路，上演了一齣絕地大反攻的精彩戲碼。

機會不知道會在哪裡出現，被降職的新崗位，搞不好是炙手可熱的新興市場，是鎂光燈的焦點。即便被賦予難題，也能夠認真以對的話，事情做起來將有如神助，能夠達到意想不到的成果。相反的，如果不願意承擔風險，避免失敗，迴避挑戰而存活下來的人，即便爬到上頭的位置，也無法率領眾人，打造出強大的團隊。因為逃避踐踏聖像考驗的人，沒有資格擔任領導者。

暗黑技術七

帶人不能靠頭銜，
有時得懂得讓自己被利用

改革之窗的開啟只有一瞬間

雖然領導者必須看準時機，勇於冒險進取，但是在風平浪靜的狀態下，也就是說，想在平時突然進行激烈的改革是非常困難的。而且公司越大越久，維持既有狀態的慣性就會越強，因此想轉換方向並不容易。暫且不論公司的所有者，大公司經理等級的主管，即便本人充滿幹勁，大聲宣示：「改革的時刻到了！」也只會徹底被忽視。想在平靜大海掀起一點浪花，就是那麼困難。

然而，像那樣的大企業，改革之窗也會有開啟的時刻。**改革之窗開啟的時刻是指，因外部或內部環境產生變化，使得過去既有的工作慣習不再適用的情況。**最近最具代表的就是雷曼兄弟破產引發的全球金融海嘯，以及日本三一一大地震等劇烈的外部環境變化；也就是**發生緊急狀況的時刻**。在風向轉變、窗戶開啟的瞬間，隱藏著實行大膽改革的機會。

然而，改革之窗的開啟只有一瞬間，一旦錯過了這個機會，下一秒窗戶馬上就會關上。因此，必須抓緊窗戶開啟的瞬間，擁有讓改革一氣呵成的瞬間爆發力。養兵千日，用在一時，因此需要長時間不斷的累積改善。其中一個重點就是，必須擁有屬於自己的網絡關係。

針對在公司各角落布下的突觸，不斷傳遞自己的想法跟價值觀，讓更多人對你的想法產生共鳴是相當重要的。唯有平日腳踏實地的宣傳，才能在重要時刻，立即轉換成大膽的改革。不要錯失改

革之窗開啟的機會，改革行動必須一氣呵成。

平時對改革隻字不提的人，突然說：「現在正是大好機會！」也無法立即召集到支持者。光說明自己的想法、獲得他人認同，就很花時間，等到支持改革的勢力逐漸形成時，改革之窗已經關上。正因如此，在平時就必須頻繁的向周遭人說明想法，增加享有相同價值觀與改革方向的夥伴是非常重要的。

「增加享有相同價值觀跟改革方向的夥伴是非常重要的。」

腳踏實地等待時機成熟

JR東海的名譽會長葛西敬之，是推動日本國鐵分割民營化三人組的其中一人，也是主管改革成功的知名例子。當時的日本國鐵，從經營高層到工會團體，全體一致反對民營化。而葛西從地方服務時期起，就腳踏實地持續宣傳著改革的理念，擬定改革計畫。他重返總公司之後，便立即著手改革，成功實現了國鐵民營化。

葛西會長在擔任課長的時代，就組織了非正式的讀書會，集結七、八位年輕員工，一同規畫公司未來的改革計畫。他把第二次臨時行政調查會（日本總理的諮詢機構）的關鍵人物，也就是提出國鐵、日本電信電話公社及日本專賣公社，三大公營事業民營化建議的瀨島龍三（編按：日本企業家，伊藤忠商事會長，在財政界擁有極大影響力）拉進來，換掉當時的國鐵總裁，中間過程完全按照葛西的劇本進行，使民營化成功改革。

一般人在酒酣耳熱之際，可能說說主管的壞話，批判一下體制就結束了。但平時就習慣深度思考的人，能夠冷靜觀察自己所處的狀況，思考該採取何種行動，並從局部最佳化跟整體最佳化之間，洞察出應該前進的方向。

讓革命不流血就成功的主管

如果讓原本採取生產商品銷售給客戶、「賣完就結束」的商業模式製造商，成功轉換為付費服務的商業模式，例如運用網路技術，讓商品賣出去之後不會就此結束，利用售後服務賺大錢的話，就必須改變公司本身的結構。改革劇烈的程度，視情況甚至必須做好放棄生產的準備，因此無法說變就變。然而，那樣的世界觀，特別是對十年之後就不在公司的經營高層而言，根本無法想

像。正因為如此，覺得繼續採用過去的做法，十到二十年後公司恐怕就會消失，對未來感到擔憂的主管，才必須盡早下工夫準備改革。

核心人物會一邊悄悄進行討論，一邊慢慢增加革命的夥伴。在組織的各個角落，都潛伏著改革派的主管，靜靜等待改革之窗開啟的瞬間，這正是所謂「羅馬不是一天造成的」。十年、二十年之後也還會在公司的主管，扮演改革的核心角色，腳踏實地推動著改革，所以才有辦法抓住改革之窗偶然開啟的瞬間，徹底改變組織。

如果經營者不理解主管對什麼感到危機的話，主管可以不時傳遞這樣的訊息：「這樣下去恐怕不樂觀。」「不是也有這個方向可以走嗎？」若不時把危機掛在嘴邊，便可漸漸醞釀出「我們公司不改革會完蛋」的氛圍。

三年前訴說公司有危機的時候，有可能會被當成傻瓜，但如果每年都持續跟大家說「公司這樣下去會完蛋」，不知不覺便會有其他人開始跟著說：「公司這樣下去會完蛋。」而且，如果可以做到，讓大家自己說出來是最好的。因為讓人誤以為是自己的想法，更能促使大家主動採取行動。這正是影響他人的暗黑技術。

即便過去從來沒有人真的跳出來主張改革，當改革的聲音達到某個臨界點時，經營管理階層的人就會開始說：「公司應該要改變。」「這個策略應該要改成這樣。」就像是承受不了重量的翹翹板，最後倒向重的那邊一樣，風向會徹底改變。風向改變的瞬間，讓人看了真是痛快。而在改變的瞬間到來之前，必須辛勤持續宣傳改革。

有間公司正是因為平日累積的小改革，成就了大改革。那間公司是典型又老又大的製造商，業績佳、市場競爭力也沒什麼問題，但很遺憾的，組織內的制度運作發生了問題。

這樣的窘境，一位主管實在看不下去，寫了一份組織改革的草案，運用自己的網絡關係，讓計畫慢慢成形。但是，在這階段稱不上是正式的改革計畫，只是網絡關係之間私底下進行的秘密計畫。

然後，一直以來業績表現亮眼的事業，因競爭對手跨入市場，使得原有的競爭環境發生了劇烈的變動，突然之間，大規模的結構改革迫在眉睫。也就是說，改革之窗偶然開啟了。覺得機不可失的那位主管即挺身而出，立刻把原本私底下進行的計畫搬上檯面，按照計畫成功推動了改革，過程中幾乎沒有流血。現在這間公司又逐漸重回業界龍頭的寶座。

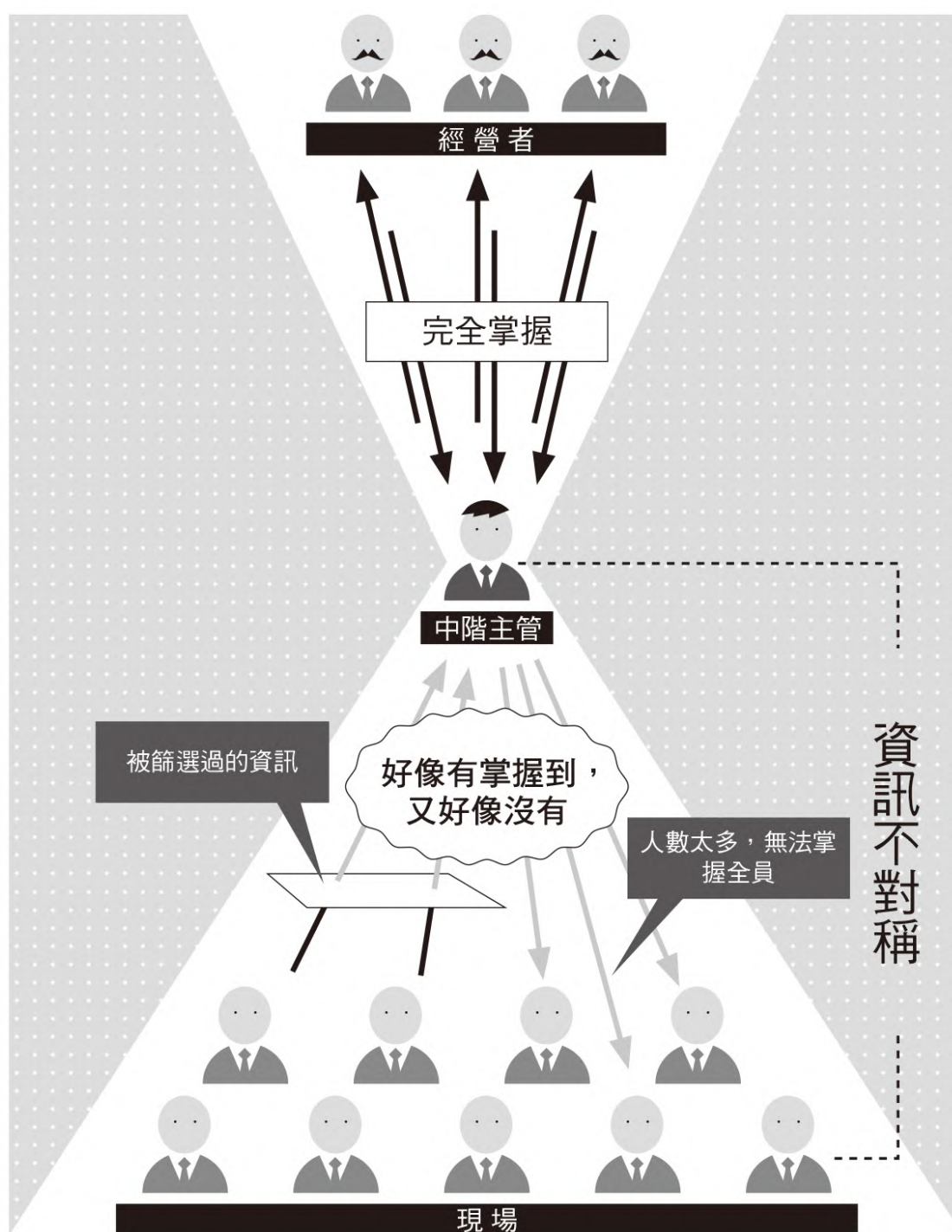
我們無法得知改革之窗何時開啟，但無論哪間公司一定都有開啟的時刻。只不過，開啟就只有那麼一瞬間，一旦錯失機會，公司又會恢復原型，變回那個維護現狀、慣性強烈的巨型戰艦。正因為如此，堅持改革的宣傳，等待時機來臨是非常重要的。

「我們無法得知改革之窗何時開啟，但無論哪間公司一定都有開啟的時刻。」

資訊不會自動上門，你得主動汲取

主管不但有辦法直接跟經營者聯繫，也可以直接跟現場的人溝通。無論對上還是對下，都能依據第一手資料進行對話。用圖來表示的話，可以畫成如左頁圖十四的關係圖，經營者跟部屬為兩個倒三角形，而連接兩者的接點為中階主管。

圖14 資訊不對稱的陷阱



但人都喜歡觀察比自己地位高的人。各位在跟同事吃飯喝酒時，是不是也都用主管的壞話當下酒菜呢？其實當你仔細觀察老闆時，你的部屬也正仔細觀察著你。然而，上面的人會以同樣的角度觀察下面的事情嗎？實則不然。老闆只有一個人，而下面卻有好幾位部屬，無法避免資訊不對稱的發生。

所以，如何利用老闆跟主管之間的資訊不對稱非常重要。雖然主管能夠依據第一手資料跟老闆、部屬對話，但實際上，即便主管有辦法跟現場直接溝通，也未必能夠掌握一切。因為有的情況是，自己以為已經拿到現場的第一手資料，但其實真正獲得的資訊微不足道。就跟身為主管的你一樣，跟上層報告時會挑選內容，而部屬在跟你報告時，也會有意、無意的過濾資訊。主管跟部屬之間，也存在著資訊的不對稱。那麼，該怎麼做才有辦法汲取到那些看不到的資訊呢？

重點在於，資訊不會自己找上門來，因此必須主動汲取。站在部屬的立場，主管沒問的事情當然不會主動報告，對自己不利的資訊，基本上部屬不會想回報。結果就是，主管如果不積極汲取資訊的話，獲得的都是部屬篩選過的資訊。

因此，**諜報活動不能只是對上，對下也必須進行情蒐作業。**

雖然有不少人跟組織是採取鼓勵員工主動反映困擾或問題的開放政策，但我很少聽到這樣的策略奏效。坐在那邊等部屬來報告的方法，即便真的有人來反映了，恐怕只能聽到表面話。如果主管不積極汲取資訊，是無法獲得真正想要的情報的。

問正確的問題，不說正確的答案

該怎麼做才能從部屬口中挖出資訊呢？

關鍵在必須傾聽部屬的聲音。重複前面所說，跟年輕人對話時，主管很容易因為自己經驗豐富，加上工作忙碌，就急著說出答案，想趕快結束對話。這時，應該要沉住氣，問對方：「你覺得有哪些做法呢？」刻意讓部屬思考，可以問出意想不到的資訊。

打破砂鍋問到底，反覆詢問對方問題是交涉技巧之一。重點在於要問正確的問題，而不是說出正確的答案。持續問對的問題，久了之後，過去從來不知道的資訊就會紛紛跑出來。那才是現場人員內心真正的聲音。

這邊稍微偏題一下，當你跟態度強硬的人持相反意見，而且對方的內容明顯有誤時，若直接否定對方的話，會讓事情一發不可收拾。因此，有技巧的提出疑問，在侃侃而談的同時，對方會自己顯露出破綻，這是交涉時經常使用的技巧。**讓對方說話，便能從中找出破綻。**只要在那個時候，指出矛盾的地方：「咦，你剛才不是這樣說的嗎？」對方就會察覺到自己有點硬拗。同樣的道理，問對的問題，讓部屬表達意見是非常重要的情蒐技巧。

利用部屬的負面回饋增強實力

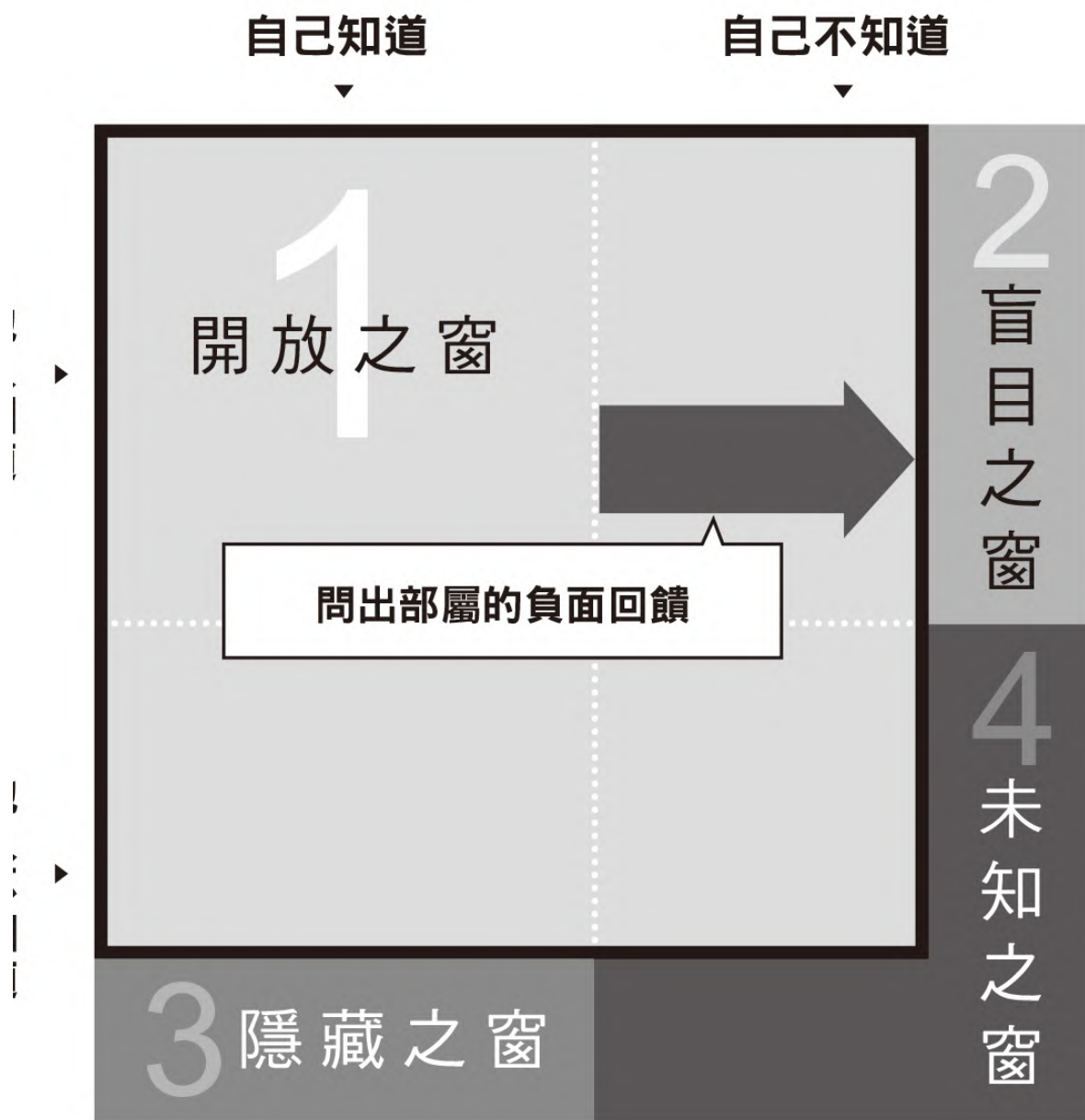
如果平時的工作環境能讓員工自由說出白目的發言，就容易從部屬那獲得資訊。想打造多元意見相互交流，而非拍馬屁的職場文化，關鍵就在於主管能否當個稱職的傾聽者，利用溝通引導出部屬內心的聲音。

例如，和部屬一對一面談時，你有辦法輕鬆愉快的獲得回饋嗎？這並不是三百六十度回饋（360-degree feedback）的績效評鑑制度。「經理，我覺得這個地方應該要多注意。」如果雙方可以建立信賴關係，讓部屬能提出真心建議的話，沒有什麼比這還要有效。

而如同暗黑技術五也有出現的「周哈里窗」，想要了解「自己不知道，但他人知道的自己」的話，就必須獲得他人的回饋，其中負面回饋更是不可或缺。

跟自己的長處相關的正面回饋，也就是阿諛奉承參半的讚賞容易取得，但是，想讓別人指出連自己也察覺不到的缺點，難度卻非常高。主管斥責部屬，算是某種負面回饋，但是當自己升到一定的職位之後，大多再也無法獲得他人的指正。想要從部屬口中獲得回饋，就只能有耐心的反覆詢問。

15 引導部屬說真心話



圖

他人知道

他人不知道

而部屬當然也無法馬上在本人面前評價主管。如果評價被當成是說壞話的話，有可能會損害自己的利益，因此，大家刚开始應該都在拍馬屁。推開那些阿諛奉承的評價，問題一個接一個問下去，最後就會慢慢出現真心話了。如果讓部屬說出：「其實我對經理的這個地方感到很困擾。」你就成功了。

如果能利用少有的面談機會，問出部屬的真心話，作為自己改善的重要依據，也可以讓對方深刻體會「原來可以跟這個人說實話」。日積月累下來，便能醞釀出自由發表意見的職場文化。

請部屬指出自己未察覺到的弱點，是相當艱辛的作業。有時也會感到挫折，「原來大家是這樣想的」。但是，透過這樣的過程，可以知道自己的弱點，進而克服。負面回饋是不容易獲得的珍寶。

此外，畢竟是對高高在上的主管提供意見，以隨便的態度是說不出所以然的。因此部屬也會變得更努力，認真思考組織的問題和改善對策。如果讓指正主管的弱點變成常態，在平時也能自由表達意見的話，便能讓部屬不畏懼發言，同時也能降低主管對部屬的防備心。只要不看人臉色、想說什麼就說什麼的人增加的話，組織就會變得更強大。

從部屬的多樣性，便可看出主管的氣度。如果身邊只有阿諛奉承、不違逆的部屬，那團隊的能力便無法超越主管。因為同質性高的團隊，孕育不出創新構想。

想說什麼就說什麼，甚至敢於頂撞主管、直言直諫的部屬，是非常珍貴的存在。如果身邊有主動採取行動的部屬，主管就能率領一支實力以上的團隊。擁有多少位能夠主動出擊的部屬，決定了主管的實力，一點也不為過。部屬就是自己的借鏡。

「從部屬的多樣性，便可看出主管的氣度。」

花七成時間在部屬身上

進一步闡釋各種回饋的聲音，可以發現有許多部屬表示：「希望主管花更多時間在自己身上。」部屬都希望主管能將注意力放在自己身上。

將七成的時間用在部屬身上剛剛好。雖說規畫三成時間用在客戶應對與公司內部協調，剩下的七成用在部屬身上，但實際上會有各種突發狀況跟業務需要調整，因此自己的工作跟培育部屬的時間，兩者比例最後應該會差不多各半。但如果一開始就決定只把一半時間分給部屬的話，最後只會花兩到三成的時間。如果變成那樣，就無法解決部屬的不滿了。

同事聚會上的話題，大多是在講主管的壞話：「經理總是嘴巴這樣說，但卻不那樣做。」這樣的牢騷經理本人根本不會聽到。然而，如果主管有辦法聽到部屬的不滿，兩者的關係便會產生劇烈的變化。這就是為什麼主管必須藉由一對一的面談，問出部屬對什麼感到不滿。

內心安排七成，實際花費五成時間在部屬身上的話，「原來經理這麼在乎我」，便能建立起信賴感，培育出發生緊急狀況時，如左右手般行動的部屬。改用暗黑方式也可以說是表現得好像是為了部屬花費七成的時間，但實際上是為了達成目的，而投資自己七成的時間。

大家都知道奇異公司投資非常多資源在培育人才。例如，奇異有一種名叫「就職機會制度」的職務輪調制度，員工每兩年可以依據個人意願，調任至其他部門，經理沒有阻止員工的權限。也就是說，哪個部門的人可以用、哪個不行，哪個部門的經理培育不出好部屬，經理之間全部都知道。部屬全跑光，而且沒有其他人願意進來的主管，根本不配當部門經理。

好主管培育出來的有能部屬，在下個地方也會表現活躍。部屬之間會交流資訊，討論哪位主管最熱心教育。經理之間的討論更是熱烈，誰是怎樣的人，彼此會認真交流資訊。奇異公司這個制度巧妙的地方在於，主管跟部屬之間，產生了上下相互監督的正向效果。

沒有執念的人請放棄成為領導者

在日常從事間諜戰的人，隨著位置爬得越高，就會越加孤獨。即便身旁有追求相同目的的夥伴，彼此關係卻淡如水，不會像學生時代的朋友那樣水乳交融。

原本愉快的午餐時間，也隨著職位的爬升，逐漸變成一個人囫圇扒嚥、草草結束。但如此畫分清楚是有必要的。

而且，有能力的人很多都是怪人。他們不是什麼都會的全方位人才，而是專精某一領域的知識與能力，對該領域有非比尋常的執念。那不是普通的願望，而是不論別人怎麼說，都要想盡辦法實現的執念。

剛上任就遇到危機的小松製作所坂根正弘社長，或是日立的前川村隆社長等，他們都是排除萬難也要實現改革，擁有強烈信念的人。徹底改變過去的做法，將改革大刀揮向公司的體制結構。在反對改革的保守勢力強勢的威脅下，若經營者沒有堅持改革的執念，很有可能會失敗，輕易恢復原狀。如果沒有想要達成什麼的執著，便無法成為推動改革的真正領袖。

如果知道自己沒有那種執念，從一開始就不要以成為領導者為目標。現今工作型態多元，像過去那樣在終身雇用制度下，全體員工以成為領導者為目標的時代已經結束了。運用自己的專長成為專業人員也好，成為經營高層的參謀也行，或是順從欲望，過自己想過的人生都可以。生活型態選擇多元，只要找到最適合自己的生活方式，就能讓日子過得很快樂。

「工作完全仰賴頭銜的人，在失去頭銜的瞬間，底下的人就會一一離去。」

你有多少領導者魅力？

過去的領導力是以職務權力為基礎。社長或經理的頭銜具有相當的意義，比起因為個人，大家更因為頭銜而選擇服從。然而，現在光只有職務權力，是無法管理部屬的。勝負關鍵在於擁有多少領導魅力。

利用頭銜的威權管理，容易變成利用部屬產生恐懼心的恐怖政治。但歷史已經證明，恐怖統治無法持久，總有一天民眾會反撲。而且，工作完全仰賴頭銜的人，在失去頭銜的瞬間，底下人便會一一離去。

如果某位經理問下頭的年輕部屬：「今天要不要去喝一杯？」對方反問：「有加班費嗎？」就表示部屬覺得不值得跟這個人去吃飯喝酒。也就是說，對方對主管沒有期待。若部屬覺得「想聽聽這個人的想法」「和這個人攀上關係有好處」的話，應該不至於每次都拒絕邀約。

不利用職務權威讓對方聽話，**你的領導魅力是否足以讓別人覺得「如果是這個人的話，我願意幫他做事」**呢？那樣的領導魅力必須從平日的言行舉止中不斷累積、培養。

領導能力不是與生俱來的。如果能夠盤點過去的經驗，掌握自己的強項跟弱點之後，避開容易落入的陷阱，不斷與部屬溝通交流的話，自然可以發揮出領導能力。

雖然說領導能力是培養出來的，但培養方式因人而異、千差萬別，因此即便想要模仿某人的做法，也未必可行。隨著不同的性格與人生態度，每個人培養領導力的方法當然也就不同，只能不斷尋找適合自己的方法。

你重視什麼樣的價值觀？是依據什麼信念，想往哪個方向前進？你到底是在怎麼樣的人？想要實現什麼夢想？從目標回推出應執行的項目，是靈活運用暗黑技術，真正領導者應有的樣子。**領導能力的培養方法沒有唯一的標準答案，只能靠自己尋找出屬於自己的方法。**



D A R K
S I D E
S K I L L

第二部

第二部將為各位解說，磨練、運用暗黑技術時應具備的心態。

訣竅一：做好隨時上戰場的準備。

訣竅二：操縱人心的三種能力。

訣竅三：成為言行一致的領導者。

暗黑技術一旦用錯方法，容易招致不好的結果。希望各位能夠清楚理解以下列舉的訣竅，避免一不小心跌入黑暗深淵。

訣竅
一

做好隨時上戰場的準備

「理解什麼是情與理的中間點，才有辦法影響他人。」

「人只看自己想看的現實」，這句凱薩大帝的名言真實呈現了人類的本性。只看自己想看的現實，可能會讓人感到舒適自在，但是無法從中獲得任何成長。你有辦法正視不想面對的現實，保持客觀而不手足無措嗎？借用擁有這勇氣的IGPI富山社長的話：**「理解什麼是情與理的中間點，才有辦法影響他人。」**

合乎經濟理性的判斷，冷靜思考商場局勢的時候，最能夠引導出客觀、有邏輯的解答方法。這個事業持續下去業績也不會回升，所以必須賣掉或進行組織重整，思考下一步應該怎麼走等，不用外面的人來說，在公司工作數十年的人當然知道這點道理。即便大家內心清楚，但卻沒有任何人說出口，因為職場上瀰漫著「這話講出來就完了」的氛圍。

聽不到真心話的職場

面臨倒閉危機的企業，力挽狂瀾進行組織重整、再造時，必須決定要把哪個事業收起來、要關掉哪間工廠。其實只要是該企業的員工，大家都知道應該從哪邊下手改革，但卻害怕得說不出口。從日本產業振興機構曾經出手協助過的佳麗寶等多間公司都是如此，大家從不想面對的現實移開視線，知道事實卻不明講。明明很清楚，但卻沒有人公開說出來。

為什麼大家說不出口呢？最大的理由就是明哲保身。因為在指出問題的瞬間，很可能自己就會因此消失，所以沒有人敢飛蛾撲火。當人職位越爬越高，就會變得越來越無法容忍失敗，心想：「要是在這個場合說了真話，職位恐怕不保，我才不幹這種傻事呢。」便決定噤口不言。

經理之間相約吃飯喝酒，即便席上大家都說：「不那樣做是不行的。」但是卻沒有人在公開場合說出來。

這是我為日本代表性國際企業，數十位執行董事等級的學員舉辦研習營時發生的故事。上午請學員以「我們公司應該如何經營，以建構下一個五年、十年」為主題，進行分組討論，下午則請各小組向老闆以下的經營高層做簡報。有趣的是，大家上午跟下午所說的內容完全不一樣。

上午大家熱烈討論的時候，其實出現了不少激進的意見，但是一到了老闆面前，就變成只說好聽話的乖寶寶。我們這些輔佐討論的第三方引導者，雖然以「今天打破上下關係，從零基思考開始」來循循善誘，但最後尖銳的聲音還是消失了。

而打破這個局勢的，則是不看人臉色說話的外籍董事。反而自家人會看對方的臉色，最後有頭無尾、沒有結論的草草結束。

本來就應該要有健全的意見表達機制，讓主管可以正視不想面對的現實，大聲說出：「這是問題！」如果可以做到那樣，公司就會改變。但是他們做不到，因為大家平時有意無意的避免提出白目的言論。平時就做不到事情，不可能突然在老闆面前做得到。

希望各位能夠擁有正視現實、敢於表達想法的勇氣，不要因為過度察言觀色，使自己成為可有可無、如空氣般的角色。

拖延一點好處也沒有

有句股市名言這麼說：「股市下跌（上升）不需要任何理由。」指的是以為股價會繼續漲（或繼續跌），但局勢說變就變，無法預測。只要一拖延決斷，機會就會從手中溜走。

日常工作上的小問題，你也夠不拖延、當場做出決定嗎？「做決定之前還要問過某人，不然之後會很麻煩。」「晚點再報告應該還好吧？」……正因為不逃避、面對麻煩的決策，才有辦法在關鍵時刻，不迷惘的立即採取行動。

如果不那樣認真勤奮累積小小的決策，當遇到一九八九年底的泡沫經濟破滅、二〇〇〇年網際網路泡沫化、二〇〇八年雷曼兄弟破產引發全球金融海嘯等改革之窗開啟的瞬間，便無法抓緊機

會行動。改革順風的吹拂時間很短，當改革降溫，大家就會逐漸淡忘。「那個時候如果這麼做就好了」，現在後悔也來不及，只能耐心等待下一次改革順風的到來。

「等我當上○○再說」只是逃避的藉口

「我還只是課長而已」「等我當上經理之後就會好好做決斷」「等我當上董事再說」，找各種理由推延做決定的人，即便真的當上了經理、董事，恐怕也無法做出決斷。

只有在雙方有上下服從關係時，才有辦法管理部屬的人，如果沒有名片上的頭銜，就無法影響他人。但即使不倚靠職務權力，也能做決定、影響他人，所以不要再用「等我當上經理」「等我當上董事」等藉口拖延決斷，從做得到的地方開始，盡早開始訓練自己是非常重要的。

無法立即做決定的人，會一直維持打鬥架式到最後關頭，然後拖到最後一刻突然舉白旗投降。

在某間公司任職經營企畫部門的主管，碰巧被調到業績最差的事業部擔任經理。這個人在經營企畫部的時期，對該事業部的批評砲火強烈，曾經抱怨：「你們打算要虧損到什麼時候啊？」然而，當他變成該事業部的主管之後，態度竟然一百八十度轉變，改口說：「我對部門的業績感到樂觀。」後來該事業部因為經營不善，決定收起來退出市場，而那位部門經理直到最後仍然說著：「我們部門沒問題。」使事業在退出的過程中血流成河。

經營者搞不好原本是希望那位部門經理，能擔任撤退戰役的重責，但當事人卻為了明哲保身，開始畫起吃不到的大餅。

反倒是歐美企業，因為有問題的事業不會擺爛到不可收拾，因此進行組織重整時大多冷酷平淡。即便決定切割事業，賣給其他公司，原部門經理轉任到新公司的情况，也是稀鬆平常。如果交接做得好，工作評價也會提高。

但很多人都非常眷戀原本的公司。我認為應該要好好思考一下，你是眷戀公司？還是事業部？**孕育利潤，為社會提供附加價值的不是公司，而是事業部的經營。**如果是對事業部感到眷戀還能理解，但如果只是眷戀公司的話，一點也不值得回首顧盼。而且，許多企業的人事考核制度，只有待在業績亮眼部門的「菁英」，才有辦法升官，即便在業績差的部門打了一場漂亮的撤退戰役，也無法獲得良好的評價。

正因為這種制度，即便心想「等我當上經理就要這樣做」，也未必能成為主管。以「等我當上董事」「等我當上社長」為藉口，延遲做決定會讓機會溜走。現在可以做的決斷，就不要拖到以後再做，從平常就應該養成立下決斷的習慣。

主管面臨的現實狀況——時間有限且少

馬基維利在《君主論》提到，君主最感興趣的就是軍事。而企業의 交戰前線就是現場，所以持續到現場巡視是非常重要的。

一旦升到經理等級的職位，一整天的行程有大半都在開會，而且還是事有蹊蹺的會議。許多大企業的組織文化非常擅長打模糊仗、迴避風險，幾乎所有會議都只是彼此尊重的進度報告。共享資訊本身就有意義，只要大家知道了，就可以讓責任分擔的界線變得模糊。公司規模越大，曖昧不清越被視為美德。

請回想一下你一天的工作。假如從早到晚，你一共參加了五場會議，在那當中你總共發言了幾分鐘呢？光聽部屬的報告，一整天就結束的情況，應該並不少見。然而，隨著職位爬升，一旦成為經營者之後，在會議上的認真程度會遠遠超過其他人。經營者擁有的資訊根本就不充足，因此必須一字不漏的仔細聽取報告，而且被詢問意見時，還得立即回覆，根本沒有時間可以打瞌睡。

一旦升到課長以上的管理職，因為花費在管理部屬跟會議的時間增加，使得花在自己工作上的時間會越來越少。但即便如此，也必須將七成的時間花費在部屬身上。如此一來，若工作生產力未有顯著的提升，恐怕連自己的工作也會做不好。

對沒有時間的主管而言，零碎的五分鐘、十分鐘也是很寶貴的，因此根本沒有閒暇可以瀏覽網路，再加上超過五十歲後體力會逐漸衰退，也無法承受長時間工作。所以，若不提升工作生產力，不但無法好好完成工作，最糟的情況甚至會生病倒下。這些都是主管面臨的現實狀況。

為了隨時隨地都能站上前線，即便時間有限，也必須保留戰鬥力以備不時之需。因此對主管而言，必須盡量保留時間，親自到現場巡視，跟第一線現場人員對話、溝通，不要讓自己離現場太遠。

在過去，主管只要在现场提供的採購單上蓋章核可，就能讓組織運作。公司高層只要是在會議上露臉，於會議結束後招待客戶吃飯喝酒，跟客戶維持良好關係就好，但現在的公司沒那麼多閒暇時間。想成為組織中發揮功能的主管，就必須提高工作生產力，並保留親自造訪現場，汲取最新資訊的時間。如果平時不把牙齒磨得又尖又利，讓自己隨時都能用利牙在戰場上廝殺的話，遇到關鍵時刻便會無法戰鬥，好不容易練就一身的暗黑技術，也只是白費工夫罷了。

訣竅二

操縱人心的三種能力

暗黑技術是影響他人，對組織帶來影響，支配局勢的能力。操縱老闆，掌握部屬，運用分布於組織中網絡關係的突觸，按計畫取得勝利，讓他人按自己的意思行動是首要之務。

影響他人的能力，可以細分成下面三種。

影響他人的能力①——雙面溝通

溝通是影響他人不可或缺的步驟。若雙方溝通不足，白目的發言便容易產生誤解。組織領導者的任務不在於打造有默契、不需要說出來就能相互配合的職場文化，而是提供一個不需要看彼此臉色，可以自由發表意見，將想法化為言語表達出來，相互溝通的工作環境。

溝通能力有光明跟黑暗兩面。光明面的溝通能力是用道理說服他人，而黑暗面的溝通能力則是動之以情。只要缺少某一種溝通能力，就無法讓別人按自己的意思行動。

利用演繹推理思考事物，首先假設結論，然後說明理由……像這樣口若懸河、有邏輯的說明，有時效果十足，但有時候光用邏輯也無法說服所有人。這個時候，先逐步表達，了解並同情對方的處境，然後再以誠懇的語氣說：「但這個地方改成這樣會更好喔。」來說服對方會比較有效果。特別是在公司不得不裁員等情況，比起一開頭就說：「下個月工廠就要關閉，因為……」與其開始說

明理由，不如先跟員工低頭道歉：「現在公司面臨到這樣的狀況，我們用盡了各種方法，但還是不得不關閉工廠，懇請各位諒解。」反而比較能讓對話順利進行。

相反的，當斥責對方時，與其動之以情，不如說之以理。例如：「你這邊有問題，為什麼呢？因為……」**有邏輯的斥責，比較能讓對方接受。**所以必須依據不同的情況，切換不同的溝通型態。領導者必須擁有分開運用情與理的能力。

看懂財務三表是領導者的必備技能

對數字敏銳是另一個光明面的溝通能力，同時也是領導者的必備技能之一。特別是**損益表、資產負債表和現金流量表**，是領導者必須看懂的財務報表。如果連這三張表都看不懂的話，還真是無計可施，所以不太有把握能看懂這三張表的人，最好現在就開始學習如何閱讀財務報表。

看懂這三種財務報表有什麼好處呢？**第一，可以了解自己所屬部門的獲利機制；第二，嗅出其中的不對勁；第三，進而找出因應的對策跟數字。**

負責經營事業的人，應該對損益表很熟悉。收入是多少、成本是多少、利益又是多少，腦中總是想著這些數字，所以沒問題。但換成是資產負債表，就沒那麼清楚了。公司投入了多少現金、投資多少金額的設備跟營運資金，那些資金跟設備的投入有讓公司正常運作嗎？還是營運不良呢？如

果你只顧著看損益表，沒去看資產負債表，很容易忽略延伸自這兩張報表的現金流量表。如此，便無法經營好一間公司。公司營運狀況的好壞也要看現金流量多寡。**只看損益表營運的公司，容易引來明明賺錢，卻因為資金周轉不靈導致倒閉的危機。**

某間公司要求新上任的事業部經理，閱讀並分析過去十年的財務報表，向經營高層報告。那位經理雖然大概懂收入、成本跟利益，但是從來沒看過財務報表，所以非常焦急。

在《重回賺錢企業的舞台！》（富山和彥著）書中，詳細說明了公司的獲利機制。例如，某間公司的外部變動成本占了成本的七成，如果是這樣的話，即便以規模經濟為目標，擴大生產規模，成本也降不下來。反而是做好個別產品的收益管理，區分有獲利跟沒獲利的產品，然後淘汰沒獲利的產品，繼續生產可以獲利的產品；就像是車子的煞車跟油門，將產品區分開來才能夠提高獲利。

但那間公司業務部的績效評核，卻是以營業收入為基準。如此一來，業務人員心中便將利益置之度外，滿腦筋都是想著該如何衝高營業額。結果，營業收入的確有成長，但營業利益率卻降低了。

在這個例子，若公司重視利益的話，雖然短期內營業收入可能會減少，但是營業利益率會顯著提升，大大提高公司的賺錢能力。像這樣，如果搞不清楚自己公司的獲利機制，就很有可能做出「再衝高營業額」的錯誤指示。

嗅出不對勁的數字，找出對策

能否讀懂財務報表的第二個判斷指標，就是在評估交易對象或併購對象的時候，也就是閱讀其公司財務報表時，能否敏銳嗅出「好像有點不對勁」的地方。不是像教科書分析營業利益率（營業利益占總營收的比例）是多少，而是找出不合理的地方。重點在於能否找出矛盾，從數字當中嗅出不對勁。

例如，與去年同期比較，若庫存降低，應收帳款減少的话，可以推測現金應該是相對增加的。如果現金增加了，負債會降低，但短期借款卻增加了。原本應該是增加的現金跑去哪了呢？嗅出不對勁的你，繼續往下調查……這聽起來好像是在追查會計假帳，但即便不是在調查假帳，只要仔細觀察現金的流動，應該會找到讓人覺得「嗯？」的地方。當數字違背常理時，原因出在什麼地方呢？如果能夠從單純的疑問出發，透過仔細來回閱讀這三張財務報表，找出蹊蹺之處的話，就算是合格了。

第三個必須具備的能力就是，找出改善措施。但其實讓損益表、資產負債表和現金流量表，這三張報表的數字變漂亮的方法，各有微妙的差異，三者無法同時兼顧。想改善損益表，短期內提高利益，就會波及到資產負債表。想保有足夠的現金，卻會影響到損益表。所以在採取措施之前，必須弄清楚哪項措施是否符合自己的目的。

例如，極力爭取顧客數量的生意（例如：企業通訊服務、辦公室用的多功能事務機等），若要提高未來的營收金額，就必須下工夫爭食市場大餅，行銷推廣費用也會因此增加。單一年度損益表的數字自然就不好看，但那是為將來的獲利鋪路。另一方面，如果是重視當年度獲利的話，則必須多少對業務擴大踩剎車。雖然如剛才所說，三張財務報表彼此相互影響，依據事業跟公司所處的狀況，優先順序也會有所差異。因此，重點在於必須清楚了解，現在自家公司需要立即改善的地方是什麼？應該實行何種措施？

「重點在於能否找出矛盾的地方，從數字當中嗅出不對勁。」

影響他人的能力②——軟硬兼施

操縱他人的第二個能力就是領導者魅力。

想讓部屬按自己的意思行動時，必須重視的是領導者魅力，而非職務權力。能夠讓對方懷抱敬畏之心的領導者，才是真正的領袖。

假如想要增加自己的領導魅力，就必須注意不要太接近對方。如果沒有拿捏好距離，太近就變成單純的好朋友。展現自己美好的一面給別人看，是人類的天性，對部屬也是一樣，主管會想博取他人的歡心。一旦變成那樣，就無法在重要時刻板起面孔斥責部屬。

總是一臉溫和是不行的，如果不偶爾拿出威嚴，便無法帶領、指導部屬。手中必須要有隨時都可以使用的嚴肅面孔王牌。一旦跟對方的關係過於要好，就會失去嚴肅面孔的王牌。

假設你跟部屬兩個人一起去喝酒，跟店裡的人說了一堆玩笑話。當部屬樂昏頭，跟你說：「跟經理喝酒真有趣耶，下次再一起去吧！」那瞬間嚴肅面孔的牌便消失了。因為之後即便在重要時刻，以嚴厲的口氣斥責部屬，對方也只會覺得：「幹嘛這麼突然？」也就是說，你被看扁了。

如此一來，讓部屬乖乖聽話的王牌，便只剩下職位權力。對方可能礙於主管的命令，表面上裝作很順從，但其實內心搞不好正在對你吐舌頭。

本書前面介紹的暗黑技術，基本上都跟培養領導者魅力有關，而以軟硬兼施的方式影響他人，正是管理的奧妙之處。想讓嚴肅面孔的王牌隨時都能發揮功效的話，就必須維持恰到好處的緊張關係。

「想讓部屬按自己的意思行動時，必須重視的是領導者魅力，而非職務權力。」

願意培育部屬的主管才令人安心

懂得帶人的領導者必須培育、照顧部屬，而不是整天虎視眈眈、緊盯著上頭的位置。

部屬覺得「這個人滿腦筋只想著如何升官」，還是覺得「這個人很願意栽培部屬」，兩者的安全感差異甚大。如果自己的主管整天只想著如何升官的話，就會讓部屬認為「這個人只顧自己的利益」，搞不好也有人會覺得，「發生事情時主管是不是馬上就會跟我們切割？」而感到不安。

相反的，若主管願意花時間在部屬身上，部屬會覺得「就算發生什麼事情，主管也會站在自己這邊。」如果能獲得對方的信任，便能讓部屬按自己的意思行動。

但有時候，也會碰到想好好照顧部屬，卻遇到公司經營不下去，不得不做出殘酷決定的狀況。例如，將整個事業部賣給其他公司，或是退出市場等，使部屬在公司內的職涯發展就此中斷。

這時，只能拿出誠意與對方溝通，動之以情。看清五年、十年之後的動向，思考未來可能的職涯發展。對部屬而言，什麼才是最佳選擇？必須以盡量不損害對方的利益為前提，盡早做出結論。因為**決策拖得越久，對方的選擇就會越來越少**。

如果無法在初期階段說服部屬的話，最後只能以理服人了。即便是啟動優退機制，讓員工自願提早退休也好。隨著時間的流逝，公司準備的資金也會逐漸減少，因此主管必須竭盡全力，讓對方

盡早做出決定。

另一方面，工作表現未達標準，或是引發醜聞的部屬離職時，一開始就以嚴厲冷酷的語氣表達會比較好。例如：「很抱歉，你無法繼續待在我們部門了。」那個時候如果動之以情，反而有可能會糾纏不清。所以碰到這種情況，最好從頭到尾都以冷酷的態度對應。

影響他人的能力③——身為領導者的強烈使命感

操縱他人的第三個能力，就是身為領導者的強烈使命感。

自以為了不起的人，必須嚴以律己。

在現在這個時代，員工會利用社群網站彼此交換資訊。因此，應該要對「員工正默默觀察著你」這件事有所自覺。底下的人最喜歡聽主管的八卦，壞話也容易四處流竄。醜聞真的有可能會斬斷你的前途，最好多注意。而男性主管的問題大多是男女關係或是金錢糾紛。

有幾萬名員工的公司，沒有男女關係才奇怪。雖然辦公室戀情不會因此被炒魷魚，但如果你的職位達到一定的等級，擁有相當程度的權力跟影響力的話，最好公私分明。不潔身自愛的人，很容易被陷害、扯後腿。

這是好幾年前的事情，我曾經在某間旅館的大廳，遇到某位口無遮攔、說話犀利的知名企業家。一位年輕女性從電梯走出來，向他說：「久等了。」而那位企業家卻冷汗直流，看起來相當狼狽。看到那個場景，會讓人不禁懷疑：「跟著這個人真的沒問題嗎？」下一秒，謠言搞不好就會在公司鬧得滿城風雨。**想贏得他人的信任需要很長的時間，但失去卻只要一瞬間。**

牛尾電機的創辦人牛尾治朗曾說，思想家安岡正篤「捨世俗凡欲，為大志而活」，這句話對他的影響很大。世俗凡欲就是金錢或名聲等世俗的欲望，而大志則是世俗凡欲的另一極，指的是遠大志向或大願。要斬斷所有的欲望很難，但我們可以避欲望而遠之。真正的領導者應該要控制好自己，胸有壯志，帶領部屬前進。

「要斬斷所有的欲望很難，但我們可以避欲望而遠之。」

訣竅三

成爲言行一致的領導者

領導者必須有不可動搖的信念。一下往左，一下往右，搖擺不定的主管，沒有人願意追隨。如果沒有自己的中心思想，無法讓周遭的人產生「既然這個人都這樣說了，就只好努力看看」的想法。

那麼，什麼是貫徹始終的信念呢？該怎麼做才能建立起自己的信念呢？以下三個建議，提供各位在建立不可動搖的信念時參考。

建構非數字目標的願景

給領導者的第一個建議是，建構未來的願景。

有別於每年的預算、中期計畫等有具體數字的目標，如果可以就組織的核心價值，例如釐清希望打造怎樣的團隊、想達成什麼目標等問題的話，便可以找到率領團隊的原則。沒有原則的人，容易輸給誘惑，或是容易受到誘因的影響而被他人操縱。

作為部門經理，希望自己的部門成為什麼樣子呢？或是站上更高一個層次，從整體最佳的角度來看，公司應該要是什麼樣子？希望各位藉由閱讀本書，花點時間仔細思考一下自己想成為什麼樣的人？理想的組織又是什麼樣子？

言行不一致的人不值得信任

給領導者的第二個建議是，以言行一致為目標。

想做到言行一致，積極和部屬溝通是不可或缺的條件。想法必須不時傳達給人知道，因為不再三重複、強調重要性的話，是無法滲透人心的。

而就在持續宣傳理念的某天，踐踏聖像的威脅會突然造訪。「經理嘴巴那樣說，但是真的嗎？」考驗信念的時刻必定到來。那個時候，如果違背了過去講得振振有詞的信念，腳踩聖像的話，過去的努力一夕之間便會化為烏有。即使你沒有踐踏聖像，卻是假裝沒看到，或躲在看不到的地方，也會正中部屬下懷。

不逃避踐踏聖像的考驗，光明磊落的主張自己的意見。言行一致的人，值得信任。反過來說，言行不一致的人不值得信任。

做好心理準備就沒什麼好怕的

給領導者的第三個建議是，做好心理準備。面對瞬息萬變的商場局勢，雖然朝令夕改在所難免，但是必須堅守核心價值。這不僅是保證成果，也是承諾核心價值不會輕易改變。

事情如自己所願是最好，但現實情況經常事與願違，這時你有辦法堅守承諾嗎？這裡也可以將承諾換作是「保持清高」。

如果能做好隨時遞出辭呈的心理準備，其實就沒有什麼好怕的了。事業部的成績不如自己預期，也不會因此喪失性命，或失去所有財產。當然有必要調查未能達成目標的原因，但如果原因是自己無法掌握的話，就必須維持清高。一直沉浸於懊悔的情緒裡，什麼也不會改變。**做不到的事情就是做不到，勇於承認自己的極限，不回頭向前邁進才重要。**

辭掉工作之後，日子是否過得下去，視冷靜沉著的程度而截然不同。

假如家計也有固定成本跟變動成本，則盡量壓低每個月的固定成本。只要固定成本低，辭職帶來的心理壓力就會降低。即便短時間內失去收入來源，必須動用到預備金，若預備金的金額足以支撐兩、三年的話，其實辭職也不會對生活造成太大的影響。

然而，如果房貸跟孩子的教育費用負擔重，每個月的固定成本高的時候，失去現在的收入便會帶來非常大的壓力。家計的固定成本一高，光是維持現狀就會非常辛苦，工作上當然容易偏向明哲保身，一旦面臨抉擇，便會選擇捨棄清高。

人是脆弱的生物，受到誘因影響而做出錯誤決定的機率並非為零。若金錢面高度依賴公司，便難以排除金錢帶來的誘惑，必須注意。

「做不到的事情就是做不到，勇於承認自己的極限，不回頭向前邁進才重要。」

退休後也很有用的暗黑技術

哈佛大學有一項長達七十五年的知名調查研究「哈佛成人發展研究」，針對哈佛大學畢業的二百六十八名男性，以及成長於波士頓的四百五十六名一般男性，進行身心健康狀態的追蹤調查。

調查對象有事業成功的有錢人、眾人皆知的名人、失敗的窮人、調查中死亡的人，什麼人都有，但是針對「對你而言什麼是幸福？」的問題，最多人回答：「良好的人際關係。」**真正能讓人幸福的，不是賺大錢，也不是讓公司規模變大，而是建立良好的人際關係。**相反的，即便社會地位再高，只要人際關係失敗，便無法感到幸福。

也有人一離開公司後，就不再有人搭理，孤單一人。六十五歲退休之後，一個人寂寞的度過二十年以上的餘生，這種人過去應該非常依賴頭銜所賦予的職位權力。所以，在失去公司名稱跟頭銜的瞬間，至今圍在身邊的人便會離去。過去之所以被捧得高高的，終究也只是因為握有權力罷了。

此外，眼中只有賺錢的人，一旦失去財富，身邊的人也會跑光。錢斷緣盡，因錢而結交的朋友，失去了連結彼此的錢之後，身旁值得信任的人也就所剩無幾。因為沒有人會打從心底尊敬，為賺錢毫不在乎捨棄周遭朋友的人。

我認為，那種人可能沒有磨練好暗黑技術。

利用領導者魅力影響他人的暗黑技術，必須跟對方建立起信賴關係才得以運作，光有頭銜說話是沒有分量的。雖說如此，雙方不能只是單純的好朋友關係，彼此之間必須伴隨著適度的緊張感。那種人際關係的構築，看重平時的言行舉止，必須透過日常的溝通對話，長時間醞釀信賴關係。

大家聽到暗黑技術，可能會覺得是運用政治手腕操縱人心。但其實真正的暗黑技術，不僅要懂理與情，而且還必須依據不同對象，施以不同的對策。因此，如果對人性缺乏深刻的理解，是無法靈活運用暗黑技術的。而深刻的理解，則在於加強與對方的羈絆。

「如果對人性缺乏深刻的理解，是無法靈活運用暗黑技術的。」

切割家庭跟私生活

以前當我說：「我最近忙於工作、家庭跟私生活」的時候，經常被笑：「家庭跟私生活不是一樣嗎？」但對我來說兩者不同。

想成為領導者的人，必須要有自己獨處的時間。暫時遠離工作、家庭跟朋友，獨自面對自己，擁有回顧過去的時間，方能鍛鍊、壯大自我。

「那個時候為什麼做不到呢？」「如果這樣做就好了。」「總是無法好好拿捏如何跟那個人相處，我們的距離可能有點太近了。」冷靜回顧自己的過去，能夠找出下一步應採取的行動。回顧過去，設立半年後、一年後、三年後的目標，確認執行的進度，依據情況不斷修正前進的方向。透過反覆的修改，培育自己不可動搖的核心價值，持續磨練自我。

雖然說是私生活，但並不是指培養嗜好，或是享受孤獨；保留審視自己的時間對提升自我極為重要。若沒有保留回顧過去的時間，就無法進行PDCA (Plan、Do、Check、Action) 的縮寫，品質管理和改善業務的循環過程) 的品質管理循環。反過來說，工作的PDCA品質管理好壞，決定了未來的成長，這樣說一點也不為過。

擁有孤獨的時刻

平日加班到深夜，回家只有睡覺；星期五晚上，則是跟大學時代的朋友喝酒解悶；假日則是跟家人相處，每天生活都如此忙碌的話，根本沒有自己的時間。所以，必須刻意保留一點時間給自己。

我每週會保留兩、三個小時給自己。例如，星期天早上起床之後，就會到家裡附近的餐廳，一邊吃早餐，一邊回想平日的言行舉止，想到什麼就寫在筆記本上，度過屬於自己的週日早晨。結束回顧的作業，回家後也才九點多，剩下的時間便可以跟家人好好相處。

如果不刻意保留回顧自己的時間的話，很容易忘記。雖然有些人在泡澡放鬆的時刻，可能比較會有靈感浮現，但是**片斷式的回想，無法養成回顧自我的習慣**。如果不好好做筆記，之後拿出來審視回顧的話，便無法做好自己的PDCA品質管理。

確認現在計畫實行的狀況，比對之前訂定的目標，決定下一個應採取的行動。藉由反覆的PDCA循環，能持續鍛鍊並強化自己。

如果沒有屬於自己的時間，好好面對自我的話，就容易隨波逐流，難以修正方向。如此一來，就找不到不可動搖的信念。

打造最強的團隊

截至目前為止，我們談論的焦點都在「你身上」。最後我想說的是，請務必打造一個屬於自己的最強團隊。那是什麼樣的團隊呢？最強團隊是指，成員擁有相同的夢想、價值觀，無須一一請示主管，自己便可以做決定，彼此的決定自然而然的朝著相同方向前進的團隊。

而身為領導者的你，必須打造願景，言行一致，做好為達成目的也在所不惜的心理準備。以此為前提，你必須持續提供部屬：時常照顧部屬的安心感、絕對不動搖的穩重感、絕對不會背叛團隊的信賴感。即便部屬只有一人的小團隊也一樣。即便再小的單位，也能充分發揮領導力的話，當你來到領導大型組織的階段時也不成問題。

想要強化又久又大的公司，關鍵在於主管靈活運用七個暗黑技術，在公司各處建立起最強的團隊。正因如此，身為主管的你，才是公司未來的希望。





因自負而陷入困境的無印良品

木村：松井先生於二〇〇一年起擔任無印良品的社長，而無印良品的業績也正好從那年開始急轉直下。

松井：黑公司經營出現問題，大部分是內部因素，我認為有九成以上都是。

在業績下滑的前十年，營收跟獲利每年都以三成左右的水準成長，業績年年成長，因此大家充滿了自信。好像一切都如自己所預料，計畫完美無缺，使大家既自傲又自滿。

在那種狀況下會發生什麼事呢？大家心態變得安逸，討論的內容也越來越封閉，外頭的世界連看都不看了。反而是越來越多其他公司來參訪交流。無印良品當時的業績非常好，所以有不少百圓店、家具專賣店、文具業、化妝品業、寢具業、沙發製造商等公司，購買無印的商品，排列於會議室，然後下令要求員工：「用更低的成本做出跟無印一樣的東西。」

當時的無印業績氣勢如虹，目中無人的企業文化蔓延。例如，交易對象的員工於會議結束要回去時，就連送訪客到電梯門口也不願意。明明不是本人的實力，而是受到公司招牌、品牌形象的光環加持，無印的員工卻自以為是的瞧不起其他人。

木村：所以產生了錯誤認知。

松井：就跟從來沒吃過苦頭的人，無法成為優秀的企業經營者一樣。當公司連續十年來業績不斷成長，就會忘記創業當時的辛苦，變得既自傲又自負。

而且，**當業績節節上升，公司規模越來越大的時候，組織就會逐漸僵化。**也就是罹患企業大頭症，逐漸失去創業初期的危機感，以及組織的活力。那樣會發生什麼事呢？例如，在董事會上只會出現存貨盤點跟開設新店等，這類理所當然的議題，需要思考判斷的議題越來越少。就連董事會都這樣了，更何況是其他組織，大家都停止思考創新了。但那是只要把東西放在店裡，就賣得出去的時代。在那個年代，人人都可以當上店長，五十人進入公司，五十人全部都可以升店長。**那些人只不過剛好在公司業績正旺的時候進公司，卻以為業績好都是自己的功勞。**

此外，簽核流程的用印數量也增加了。開店計畫書在審核過程中，必須蓋八到九個章。我跟他們說只要有市場開發負責人、市場開發部門的董事跟銷售部門的董事，三個人用印就好，但人力資源部門的董事卻說：「沒有看到開店計畫書就不招人。」經理說：「店鋪數量增加的話，不但必須安排店的編號，還得準備廣告傳單。」系統部門的經理也說：「我們還必須準備新的電腦。」每個人都跳出來反對我簡化流程的提議。

木村：蓋章感覺就是分散風險，模糊責任歸屬。

松井：然而，當時開設的新店幾乎全軍覆沒，新開設的十間店當中，有八間的業績未達到計畫，因為開店的評估太過拙劣粗糙。但也沒有人因此被追究責任，因為從以前到現在一直都是這樣。

因為母集團（季節集團）如此，所以我們也依據同樣的制度，也就是**前例主義**，參考去年的行程，安排今年的計畫。例如，人力資源部門的新人訓練資料，一個不小心董事的名字可能會寫錯，由此可知新人訓練的內容跟五年前一樣。這種情況如果發生在銷售或產品開發部門的話，會是嚴重的致命傷。但通常這種問題發生在各個部門。

一堆人蓋章簽核，就跟「大家一起闖紅燈就不怕了」是同樣的概念。只要大家蓋章，就代表是公司決定的，不會有人因此被追究責任。如果將用印縮減至三個人的話，當新店鋪經營不善的時候，市場開發的負責人跟該部門的董事一定會被追究責任。如果無法鎖定是誰出的主意、計畫是如何實行的話，便無法找出問題出在哪。所以，必須減少蓋章的數量。

木村：雖然是非常簡單的道理，但弄清楚措施與結果的因果關係，劃分好責任歸屬，對事業的營運而言相當重要。

松井：當時組織未臻成熟，也是業績低迷的原因之一。在服飾用品、居家用品跟食品三個部門當中，業績最早開始下滑的是服飾用品部門。有客人反應，商品的設計跟西友超市賣的衣服一樣沒品味。如同客戶指出的，負責設計製造的人的確是前西友的員工。

當服飾用品部門的**業績往下掉的時候，不成熟的組織開始尋找犯人了**。大家覺得服飾用品的業績不好都是部門經理的錯，所以部門經理三年內就換了五個人。也就是說，這三年當中，對策是治標不治本。大家覺得只要把主管換掉，應該多少會有成效，當時的組織就是這麼幼稚不成熟。

因為換掉服飾用品的部門經理也沒有效果，所以這次大家覺得必須換掉採購企畫，而且出身西友的人實在無法改善業績，便決定對外招募。然而，外部招募進來的人，竟然跟廠商收取回扣。原本公司沒有的外來文化，造成內部混亂。結果證明了，**只要換掉某個人就好的想法，是極為短視的對策**。

例如，在我擔任事業部的部門經理時，向業務部課長問道：「為什麼這間店的業績不好？」對方回答：「那是人禍，因為店長沒能力。」這個回答就連我也束手無策。在正面迎接優衣庫跟宜得利的挑戰之際，**僅憑店長的力量一決勝負的想法，才是真正的人禍根源**。想憑藉店長的力量贏得勝利是不可能的。雖然店長可能占整體力量的二、三%，但是在必須集結製造力、銷售力、企業文化、執行力等總體戰上，不可能僅憑店長一人之力就能決定勝負。

木村：所以必須運用組織整體的力量迎接挑戰。

松井：無印良品誕生於一九八〇年，是走在流行尖端的品牌。無印良品是由季節集團的堤清二、田中一光以及小池一子等代表日本的創意大師所創立。成立當時的理念相當創新，使得無印連續十年不斷成長。然而，組織卻沒有跟著成長，自傲自滿、前例主義蔓延，改革的思維只停留在換人來做，因此推出的商品漸漸失去客戶的心。無印不再走在尖端，而是在後頭追趕。只是，無印的商品種類變多了。無印以網羅兩房一廳、三房一廳住宅的生活用品為概念，開始生產家電、西裝、女用內衣等，商品包羅萬象。但全都是在人家後頭苦苦追趕，這成了致命傷。

快速擴大規模帶來的反效果

松井：再來就是經營策略也出了問題。當時採取了快速擴大規模的策略，但其實經營上最難的就是進攻。

二〇〇〇年時店面積增加了四〇%，一般增加的比例大約為四、五%。無論是無印良品，還是優衣庫、宜得利、思夢樂等同業，大家就像說好似的，新店鋪的比例只占總面積的四、五%，這是一般的巡航速度。但無印良品卻以十倍的速度展店。過去大型店鋪的面積只有五百坪，當時卻一口氣擴大到千坪。千坪店鋪的銷售計畫，必須達到年間七億元以上的營業額，但商品卻沒有足夠的吸引力。因為展店的方式相當拙劣，使得七億的銷售目標，只賣出三億左右。會出現千坪的店鋪，是因為站前的丸井百貨在搬遷、擴大營業面積的過程中，多出空店面。幾乎沒有品牌有能力租借千坪店面，所以丸井就跑來找當時最潮的無印良品洽談。結果，營業額卻只有三億元，嚴重虧損。

另一個錯誤就是，對加盟店採取放年吃草的政策。如果商品開發的背後沒有足夠的銷售能力，也只是空談。沒有銷售，就做不成生意。所以必須展店，擴大規模。無印良品在創立當時沒有什麼資金，所以是靠加盟店打下江山，鞏固了事業版圖。

然而，當加盟店成長到某種程度之後，就會逐漸不受控制。例如，過季出清之類的商品獲利低，所以不願意進貨。如此一來，自有品牌專業零售商的生命線「庫存管理」，就必須由直營店負責。因為負擔過度沉重，公司便將展店策略從加盟店，切換到以直營店、大型店鋪為主去展店。在加盟店的附近也開設了新店鋪，結果造成同品牌之間自家人互打的問題。我擔任社長的時候，正值公司內部風暴來臨之際。

背後都是有原因的，因為當時無印良品的母集團季節集團面臨解體危機，其手中握有的最後資金來源，就是全家便利商店跟無印的股份。後來全家便利商店順利賣給了伊藤忠商社，而無印的股份則是賣給一般投資人。因此，無印不得不採取提高股價的策略，所以才會大量展店。為提高獲利，不處分不良存貨。到最後，紙包不住火，終於從二○○○年獲利開始逐漸衰退。

這些是造成業績衰退的內部因素。公司開始走下坡的時候，內部體制的敗壞通常是最大的原因。過去以展店提高營業額，帶動商品的開發，但這個方法在開設千坪店鋪時到達了臨界點。在那之後，銷售再也無法帶動新商品的開發，因為公司既沒有能力，也失去了創意。

推卸責任的下場就是蓋不完的章

木村：本書的主要討論對象是又久又大的公司，也就是患有大頭症的企業。而那樣的症狀，明顯反映在員工的時間管理上。處理公司內部事務的時間比例越來越高，也可以說有許多時間是花在辦公室政治上吧。

松井：沒有錯。正因為自傲跟自滿，使大家討論的內容越來越封閉，不再看外頭的世界。不把眼光放在外頭世界的公司是不行的。

木村：結果會發生什麼事呢？當公司業績衰退的時候，便會引發部門之間彼此卸責的鬥爭，「問題是其他部門造成的。不是我們，都是誰誰誰的錯。」

松井：就像你說的，**互推責任的結果，簽核必須蓋一堆章**。我在西友時曾經待過人力資源部，在規畫人才培訓計畫的時候，必須事前跟常務董事、專務董事、相關部門的全體董事說明。董事會上也只是形式上的討論，當場不會做出任何決定。

無印良品剛開始時也會做事前疏通。但如此一來，工作就容易受到公司內部的政治角力影響。所以我禁止所有的事前疏通，有什麼事情就拿到會議上光明正大的討論。**一旦進行事前疏通，在會議上提出時，事情其實都已經決定好了**，事務局便能安心聽取報告。如果沒有事前疏通，會議上有可能會遭受反對。因此在明哲保身的思維下，大家自然會進行事前疏通。**事前疏通的風氣最盛行於公務體系，其次是金融機構等歷史悠久的企業。**

木村：如此一來，大家都害怕失敗，沒有人願意承擔風險。特別是經理、課長等主管，模糊責任歸屬的弊病多。

松井：大家都是上班族，不喜歡惹上頭的人生氣，畢竟會影響到升遷。但如果是這樣的話，就會變成看上頭的臉色做事。所以我的第二本書《無印良品培育人才祕笈》的副標題就是「乖乖牌上班族會毀掉公司」。過去無印的企業文化就是善於事前疏通、懂得看上頭臉色行動、企畫書寫得漂亮的人升遷機會多。不改變那種職場文化，就無法成為體制健全的公司。

木村：我則是用另一個說法：「把時間花在底下的人身上。」不要把時間花在看上頭的臉色，而是要花時間在部屬身上。

行動不變，思維就不會變

松井：我任職於西友的時期是負責教育訓練，在創立二十週年跟二十五週年時，分別提出了行動二十跟行動二十五。每個人都知道綜合百貨公司的經營型態正面臨危機，必須尋求突破。該怎麼尋求突破呢？大家第一個想到的是必須改變思維。而改變思維是人力資源管理部門負責的範圍，所以這份工作就落到我頭上。

當時經理等級以上的主管有三百人，我採取了開發自美國的「敏感度訓練」方法，為這些主管舉辦了難度相當高的思維改革研習營。然而，大家並沒有因為這個研習營而改變想法。因為思維是來自公司根深柢固的價值觀，想改變這個價值觀需要相當大的能量。從結論來說，不改變行動，就無法改變思維。**不是改變思維，所以行動改變了，而是改變行動，所以思維改變。**這個順序顛倒的話便行不通。

行動只能從日常中的政策改變。藉由日常工作的政策去改變行動，等大家逐漸接受那些政策之後，思維才會發生變化。所以，思維改革運動一開始都不會成功。當時，西友的問題便是出在一開始就推動思維改革運動。我因為在最前線，受委託執行改革，所以非常清楚這樣做是行不通的。

綜合百貨公司之所以經營不振，是因為支撐著百貨公司的中央集權管理、大量進貨大量銷售、一站式購物服務、自助式銷售等商業模式，逐漸崩解所致。如果不對症下藥，是無法脫離困境的。但當時卻沒有任何人著手商業模式的改革，所以西友的業績遲遲不見好轉。

木村：另外，我認為個人的誘因源自於何處，也是其中重要因素。就像剛才提到的升遷競爭，大部分上班族努力工作的動機之一，應該也是因為想要往上爬吧。

松井：對對對，想讓生活變得更好。

木村：但像松井先生，您雖然是上班族社長，卻成功推動了改革，完全是反例。您應該對升官發財沒有太多欲望吧？

越難搞的人在緊急時刻越有用

松井：對啊。想要往上爬，某些時候就必須違背自己的信念。也就是說，當你向各部門事前疏通，看大家臉色做事而獲得升遷的時候，可能會發生某一天被商品部門的專務叫去，請你把最好的人才安排到他部門之類的事情。無法公平分配公司的資源，行動終究會偏向局部最佳化。因為你不那樣做的話，便無法在公司裡生存。

獲得升遷、調薪，想過好生活的人占大多數。採取跟大家一樣的做法比較安全，所以向各部門事前疏通，以討高層歡心為行動準則的人非常多。這樣的人是多數，因此更容易成群結黨。不只是會議上，就連吃飯喝酒也是集體行動。然後，經理說什麼就做什麼。我非常討厭那種價值觀，所以別人找我去吃飯喝酒，我全部都拒絕。當然也就被認為是難搞的人。

因為我在公司不是多數主流，所以一直待在人力資源部。**四處露臉、八面玲瓏，討高層歡心的人能獲得升遷的公司，一定哪裡有問題。**就像是西鄉隆盛所說，**不要錢、不要名，而且不要**

命的人最難搞。因為那種人擁有自己的一套人生哲學，而那非常重要。

木村：我認為，自己想獲得什麼、成為什麼的價值觀，才是真正的欲望。

松井：所以，最大的問題出在人生態度。不計得失，跟阿諛奉承扯不上關係的人，才有辦法持續堅持信念。過去我因為想成為教師，而進入大學。但因為參加全學連的學運抗議遊行時被逮捕，在警察局的拘留室待了三週，我二十歲的生日也是在那邊度過。我從以前就非常討厭對威權低頭、唯唯諾諾，不敢抵抗的制度。雖然被逮捕對父母很不孝，最後更是不得不放棄成為教師，這失敗是非常大的致命傷。

後來不得已，只好進入民間企業工作，但是在那邊，我也是不喜歡一個命令一個動作。應該採取行動而不去做的話，我就覺得難受。在上頭的人眼中，我是個難纏的傢伙，所以被派到無印良品。東證一部上市公司的課長，被調派到無印良品的子公司卻還是課長，一般來說至少也要是部長級。我很明顯是被左遷，但也是無可奈何。不過，多虧了左遷，讓我看盡了各種職場的腐敗。

剛才談到推卸責任，但職位調動，是自己無法做決定的。雖然這麼說，但覺得自己沒有獲得公司公正的評價，所以才被迫降職而心有不滿的人，最後也是看不到這些人的身影。所以我很清楚，把問題都推給別人的想法，理論上是不可行的。還有一點就是，我非常討厭不做好分內

工作。因此，即便待遇多差，在被左遷、轉調到無印良品之後，我也勇於背負風險，對每項工作盡心盡力。

我是在良品計畫創立之初被派過去的，也就是說，當時公司的營運狀況是虧損的，所以對公司沒幫助的人難以立足，非常現實。公司沒有餘裕聘請做不出實績的人。我當時職務轉調的獎金為十四萬元，而隔年就要我擔任部門經理，再隔年則是董事。

木村：您不到三年就從課長、部門經理，一路升到董事。

松井：當然也有其他狀況。例如，有一個人從母公司被派赴來擔任總務的職位，我跟他說：「店裡有很多老鼠，請防治業者來消毒防治。」對方回答：「不好意思，要做老鼠防治，必須經過維修部門、行政部門跟總務部門。」總務必須聯絡防治業者，也必須跟房東溝通交涉。如果建築設施有孔洞的話，就必須請維修部門補洞。而建築設施則是由行政部門管理。西友的總務約有六個部門，只是簡單的老鼠防治就必須勞動到三個部門。剛分割出去成為子公司的無印良品，人手嚴重不足由此可見。

負責行銷宣傳的人也一樣。JR原宿車站軌道兩側的廣告立牌非常醒目，所以我們簽下了一年的合約，每個月更換廣告內容。我問行銷宣傳的負責人：「看板什麼時候做好？」對方回

答：「下週就會弄好。」但是過了一週、兩週，廣告都還沒登上去。雖然負責人說：「我已經指示廣告代理商了。」但廣告宣傳的看板依舊空蕩，這樣稱不上是有在工作。

因為母公司是季節集團，刊登廣告當然是透過大型廣告代理商。大家都把那種工作交代給下頭的承包商。如果負責人有交代好的話，自然沒問題。問題就是沒有交代好，所以廣告看板一直沒有刊登出來。但負責人卻說：「我有做好分內的工作。」如果是在西友的話，他可能已經算做好分內工作了。但是對在資金拮据的情況下，仍撥出行銷預算的無印良品而言，說下週要刊出，下週就一定要刊登出來。即便那中間必須跟很多間廠商協調，也必須在一週後確實讓廣告上去。

木村：也就是說，小公司工作的方式跟上市公司不同。

松井：但那種人最容易被派赴或轉調。如此一來，從經營者的角度來看，無論是總務負責人還是行銷負責人，基本上都沒有發揮功效。而我不是那樣。雖然我在西友任職時，被認為是不聽話的人，但是來到無印良品之後，別人叫我做什麼，我就盡力完成，成果有目共睹。如此一來，工作便獲得相當高的評價，結果就是快速升遷。成熟的企業跟還有許多發展空間的企業，兩者之間果然有許多不一樣的地方。

木村：想要做些什麼的時候，因為部門之間的互不侵犯條約發生作用，使大家在權限範圍之外的事便不插嘴干涉，這種情況經常可以在大企業裡看到。但是否有人能打破這樣的潛規則，敢於冒險進取呢？

關鍵在於能做出成果的人

松井：對公司而言，最重要的就是擁有能做出成果的人才。若非如此，公司便無法營運。想要做出成果，就必須承擔責任，堅持做到最後。如果連這樣都做不到，是不可能做出成果的。但就像剛才說的，在大企業的體制裡，「我的工作只負責到這裡」，是普遍的工作態度。即便如此，如果公司的體制是有能力、做出成果的人可以往上爬的，那沒什麼大問題。如果連這種制度都沒有的話，公司就會逐漸衰敗、無法振作。

木村：松井先生在成為社長之前所看到的公司樣貌，跟成為社長之後看到的公司樣貌，不一樣對不對？

松井：嗯，可能跟職位不同有關。我剛進入無印良品時，最初的任務是建立人力資源管理制度、自行招募員工、計算薪資、成立工會，而且還必須處理職位調動的業務。我努力完成了那些工作，也因此獲得升遷，擔任業務部門的部門經理。那是我第一次擔任事業部門的經理，部門底下有產品部、銷售部等，有八成員工都隸屬於業務部門。

我在西友任職的時期，其實有三年的賣場經驗，所以大致上懂一點銷售。但是我完全不懂產品部跟品管部等領域的東西，雖然不懂，也不能就放著不管。所以我首先掌控了四位關鍵人物，他們分別是負責關東跟關西的兩位銷售經理、產品經理，以及統籌整體的事業部課長。然後，再往下延伸，經理掌控底下的課長，課長再往下掌控底下的店長。因為一個人要掌握全部實在是不可能。

木村：松井先生在擔任業務部門經理時，來不及從零開始學習產品部跟品管部的知識，所以必須集結有能力的人，建立團隊。用得上的人才就盡量用，想辦法做出成果。想請問松井先生是如何「馴服」那四位主管，讓他們按照你的意思行動呢？

蒐集現場意見時的副作用

松井：自己有辦法掌握的範圍，大約是七到十人。如果可以掌握到十人的話，有事情的時候就直接找那十個人就好。如果那十個人底下還有十人單位的組織，全部就是百人規模的組織。如果往下還有十人單位，就是千人規模的組織。公司就是以這樣的方式在管理。中國的騎兵隊，大多也是用這種方式管理。不這麼做的話，是無法管理好公司的。

我也是在擔任無印良品的事業部經理時才發現，經營者沒辦法掌握所有的事情。如果銷售部經理有兩位，分別負責關東跟關西的話，就個別跟他們吃飯喝酒、直接溝通交流。然後，那兩位銷售部經理再跟底下的課長溝通交流。像那樣，只要掌握好兩位經理，大致上便能掌握銷售部門。直接跟課長溝通交流，當然也是可以。可是到了店長等級，便難以掌握一人就掌握全部。而且，一旦脫離了指揮命令系統，更無法完全掌控。

最糟糕的是，老闆直接跑去店裡蒐集現場人員的意見，然後帶著第一手資訊回總公司，直接對董事或經理下指示。而董事或經理有可能會覺得是有人向老闆打小報告，便會把犯人揪出來後，在工作上處處為難對方，那樣的副作用時常可見。

木村：也就是說，不允許有人越過自己，直接向老闆打小報告。

松井：季節集團的創辦人堤清二也曾經做過同樣的事情。各董事在董事會上報告時雖然沒有說謊，但講的內容好像跟實際情況有落差。但那也是沒辦法的事，因為大家都想保護自己。堤先

生的個性十分謹慎，所以他找出各家店鋪年輕、有活力且優秀的主任，找到機會就直接跟他們溝通交流。如此一來，就會產生現場問到的資訊，跟董事會上大家報告的內容有出入的現象。堤先生是公司的老闆，脾氣也比較不好，所以在董事會上狠狠斥責了大家一頓。被罵的人就循著堤先生的足跡，找出提供資訊的主任，那個人後來被修理得很慘。我在無印良品直接聽取店長的意見，對其他主管下指令時，也發生過同樣的事情。

所以我發現，**想要獲取現場第一手資訊的話，從特定人物身上汲取的方法是不行的**。特別是要求業務部門蒐集現場資訊時，往往無法聽到第一線人員真正的意見。回報來的資訊都是篩選過的內容，大家的報告聽起來就是聽從指示、執行工作而已。所以，上頭的人無法完全掌握現場的狀況。

實在是沒辦法，我只好利用每天都會到店鋪訪查的組織「稽查室」。這個組織的人員除了原本的督導工作之外，還必須負責到現場拍照，確認現場人員如何執行業務部門下達的指示等業務。每次確認的內容都不同，例如，想確認現場擺放商品的有效期限時，因為透過現場人員的回報無法了解實際情況，所以會請稽查室的人員確認再回報。後來我便將制度改為，請稽查室的人於每週一的十二點半回報確認結果。如此一來，現場資訊的蒐集並非透過個人，而是組織，銷售部門也就無法針對個人找碴了。

木村：原來如此。某間公司的經理將提供資訊的員工稱為「間諜」，也就是說，有別於官方的正式組織，在公司內部建立屬於自己的網絡關係。那位主管的意思是，因為上頭的人無法每天走訪現場，所以擁有可以掌握現場的情資網相當重要。

松井：個人的資訊取得管道，總有一天會曝光。職位爬得越高，下頭的線民也越容易曝光。如此一來，就會發生堤先生跟我在初期蒐集資訊時同樣的狀況，讓提供資訊的人被刁難找碴。

木村：因為提供資訊者的身分曝光了。

松井：一定會曝光。所以我才會選擇官方正式的組織，讓「稽查室」這個官方組織走訪現場，而不是利用自己的情資網絡。而且，稽查室是以提供店長意見、商量煩惱的角色探訪，而不是以「奉命行事」的態度去找碴。如此一來，原本討人厭的稽查室，反而變成備受信賴的組織。而且報告的時候，銷售經理等主管也會同席。也就是說，藉由利害關係人同席溝通，減少資訊提供人被事後追究的情況發生。公司最大的目的是改善現場的運作，所以讓利益互斥的人站在同一個地方的話，即便表面上關係對立，最終利害關係仍會逐漸趨向一致。如果有辦法讓大家團結一致，提升公司整體能力的話，就能減少內部彼此反目成仇的情況。

木村：聽您說起來似乎簡單，但實際做起來應該相當不容易吧。那是非常暗黑的技法。

讓標準像空氣一樣

松井：若無法掌握現場的樣貌，經營就會出錯。所以，從過去的失敗經驗中記取教訓，建立起一套機制，這讓我雖然人在總公司，也能夠掌握第一線發生的事情。

我之所以會認為公司必須制定一套標準的作業流程，是因為當時依賴直覺跟經驗的職場文化蔓延。隔天早上十點有新店鋪開幕時，前一天晚上六點會到賣場進行最後確認，這樣的流程確實有建立起來。然而，前來支援的老鳥店長卻按照自己的方式調整賣場的擺設。每個來現場幫忙的人，都按照自己的方式改變擺設，如此一來根本沒完沒了，賣場的擺設永遠弄不好。原因是源自經驗主義，一百位店長就有一百種賣場的布置方法，但那樣的做法並不好。為了讓無論是誰來做，都可以做出同樣的結果，公司便編撰了「MUJIGRAM」標準作業手冊。

然而，一旦編纂出標準作業手冊，組織就會僵化，員工變成一個口令一個動作、被動執行指令的機器人。這個做法很快面臨到，工作內容變化快速，但標準作業手冊卻未與時俱進的問題。所以我便向思夢樂的藤原秀次郎討教學習，發現他們的標準作業手冊會不斷編修。標準作

業手冊不是編撰完成後就結束了，而是要不斷更新編修，當我了解到這點之後，便依據現場人員的智慧跟客人的意見修改手冊內容，建立起定期更新手冊內容的機制。

木村：關於工作從製作標準作業手冊開始的概念，您在著作《無印良品成功九〇%靠制度》當中也有提到。

松井：但更新了標準作業手冊的內容之後，如果現場未能百分之百執行的話，更新就沒有意義。在一般的組織，下達指令後，大約七、八成的店長會確實執行，但是剩下兩、三成的店長則不會執行。如果無法讓這兩、三成的店長確實執行的話，便無法提升公司的營運能力。

那麼該怎麼做呢？這個時候不是依據標準作業手冊按表操課，只要讓手冊如空氣般，成為習以為常的存在就好。例如，希望全體員工看到人要打招呼，就要求大家力行實踐。只要持續做個五年、十年，打招呼自然而然就會變得理所當然，成為公司的文化。一旦建立起那樣的公司文化，只要下達一次命令，每間店都會執行，過去兩、三成不願配合的店長便會逐漸消失。

靈感來自努力模仿，超越模仿

松井：在自家公司你無法找到改革的靈感，靈感大多來自於其他公司。所以需參考其他公司的經驗，運用到自家公司身上，修改成合身的制度。如果企業沒有足夠的創造力跟強健的體質，是無法模仿其他公司的。過去的松下電器（現在的Panasonic）就是擅長模仿的公司，也因此被嘲諷是「模仿產業」，但這是不懂模仿背後需要多大創造力跟執行力的人，才會說出那種話。松下電器當然知道這個道理，所以才努力模仿，然後超越模仿的對象。若非有能力、傑出的企業，根本模仿不來。

木村：即便是其他公司的東西，只要是有用的就全部學起來。

松井：但其實跟其他公司學習並不容易。像我從思夢樂公司身上，學到標準作業手冊必須定期更新。同樣是去思夢樂取經，但最後真的付諸實行的，只有無印良品跟超市伊藤洋華堂而已。也就是說，學習到不斷更新標準作業手冊的，只有這兩間公司。西友也覺得思夢樂是很厲害的公司，租了五台巴士把所有店長載去參訪；參觀了物流中心、到總公司聽簡報說明，還實際參觀了店鋪。我是當時教育訓練的負責人，所以也陪同參訪，問參加的人：「覺得怎麼樣？」也只得道：「很厲害！學到了很多。」然後就結束了。公司沒有任何改變，這就是現實。

我們到思夢樂參觀之後，也覺得他們很厲害。覺得那樣的制度，無論如何都要想辦法應用在公司身上，所以就請藤原先生擔任公司的外部董事。當對方公司的人成為自家公司的一員之

後，董事之間便能自然的開始交流。然後物流就跟物流，董事、經理跟課長等級的主管彼此也不時聚餐，有了交流的機會。

如此一來，物流的課長想知道思夢樂是如何管理庫存的時候，就能打電話直接問。視情況，還可以直接參觀倉庫。思夢樂的倉庫跟我們截然不同，只存放一點點貨，所以賣場陳列了非常多商品。參觀了思夢樂的倉庫之後，就會開始思考為什麼只有這麼點面積的倉庫跟庫存，卻有辦法讓物流運作順暢呢？

另一方面，我們從中也看到了商品陳列的方式，便大致掌握了思夢樂的物流管理機制。運用學習到的東西，思考如何改善無印良品物流的作業流程，便可以找到應該改善的地方以及方法。也就是說，如果第一線的實務工作者，彼此的關係沒有緊密到可以打電話聯絡交流的話，就無法真正學習到其他公司的智慧。

阻礙資訊流動的五合目員工跟黏土層

木村：回到前面的話題，因為經營者無法獲得現場的第一手資訊，所以主管要從整體最佳化的角度，向上頭的人打暗號，並透過不同的暗號好好利用經營者。松井先生則是建立「稽查室」的回報機制，以蒐集第一線的資訊。

松井：如果無法透過業務蒐集第一線資訊的話，就由稽查室來蒐集。但是該如何汲取計時人員的意見呢？這就是MUJIGRAM標準作業手冊與時俱進的時候了。而十七萬件的客戶聲音，也是由店鋪全部建檔，然後寄送到員工的電子郵件信箱。顧客室於週一受理所有案件，急件會在週二早上的全體董事會議上進行討論。商品是否暫停生產、銷售，商品是否寄送等判斷，全都在週二早上的全體董事會議處理完畢，下午便聯絡公司內部，回應客戶的要求。這便是二十四小時內回覆的客訴處理機制。

木村：也就是說，因為主管都是提供篩選過的資訊，所以您建立了一套機制，讓第一線的現場資訊可以直接傳遞到經營者耳中。

松井：經營學家野中郁次郎致力提倡「由中間向上下管理」的概念。例如，在日產汽車執行長高恩的組織改革當中，以主管為核心的跨部門團隊，便扮演了重要的角色。

但也有「五合目員工」這個詞彙。合目是登山時的海拔高度指標，到達富士山的五合目，剛好是雲聚集之處。在雲底下的人，聽到青蛙開始鳴叫時，便知道快要下雨了。而位於雲上的人，只要看上方出現雨雲，就知道不久後就會下雨。也就是說，第一線跟高層清楚狀況，但是

在雲當中的中間主管卻不清楚。而這些搞不清楚狀況的人卻必須下指示，這時就可以看出資訊掌握程度的落差。

J R則用「黏土層」一詞來形容課長、主任等中階主管。上頭的指示就像是雨水一樣，由上往下滲透。然而，土壤當中有黏土層，雨水遇到黏土層便無法往下滲透。也就是說，這個中間層不會往下傳遞資訊。在組織當中必定會發生這種現象。所以想要改變，就必須有所作為。

例如，每個星期一的上午舉行業務會議，這是公司最重要的會議。在這個會議上的決議事項，會在下午於部門會議上，由經理向部屬仔細說明。然後經理再依據決議加上自己的想法之後，思考當週的行動計畫。然而，在說明業務會議決議事項的階段，只有不到一半的內容有正確傳達出去，因為經理只會傳遞自己有興趣的內容。

如果經理在部門會議上未正確傳遞資訊的話，會讓人非常困擾。因此，公司建立了一個名為「DINA」的系統，讓總公司的全體員工，在業務會議結束之後，登入系統便可直接看到會議的決議內容。DINA是取Dead Line（完成期限）、Instruction（指示）、Notice（聯絡）、Agenda（會議紀錄）的第一個英文字母縮寫。系統的畫面可以一次瀏覽所有內容，已經閱覽的人便會顯示。，部屬全部都看過之後，部門就會顯示。打×表示部門當中有人沒閱覽內容，部門經理透過系統便能確認是誰還沒看，直接指示那個人盡快閱讀。建立起該系統之後，經理就不需要特地花時間說明業務會議的決議事項。會議結束後三十分鐘左右，就能上系統看

會議內容，使得上下溝通的距離變得更近，五合目員工跟黏土層阻礙資訊流動的問題便逐漸減少。

決定好完成期限後，剩下的就交給底下的人全權處理

松井：決定任務要在什麼時候完成很重要，訂定好完成期限的案件，就要嚴格遵守交期。如果沒在期限內完成的話，就是在總公司五百五十人全體員工面前打破承諾，所以一定要嚴格遵守交期。任務完成之後就標示「完成」。這麼做能培育員工勇於承擔風險，負責任完成任務的工作態度。

我認為「報告、聯絡、商量」的做法是不行的，仔細教導、確認進度做出指示的方式，無法培育部屬，而且根本沒有經理有辦法針對細節下指示。所以訂定好完成期限之後，我就不干涉案件，怎麼做讓底下的人自由發揮。相對的，只要決定好在什麼時候之前完成的話，就一定要在那之前做完。

如果不那樣建立起一套機制的話，溝通到中途就會停下來。上頭的指示到不了下頭，而底下的聲音傳不到上面。雖然大家都期待主管能夠扮演打破部門隔閡的角色，但就像剛才所說，有時在公司中間的人，也會帶來許多負面影響。如果不去除這些障礙的話，公司的指示便無法抵

達位於末端的計時人員。例如，文具產品的負責人下指示，請各店人員回收瑕疵品，即便店長不在，工讀生也可以獨力完成作業。如果有標準化作業流程，任何人都能順利完成工作。如果就連清楚指示計時人員工作，也必須依靠經理能力的組織，是無法在市場競爭中存活下來的。

木村：透過標準化的溝通流程，也能活絡溝通黏土層的人。而另一方面，時間一久，組織怎樣也無法避免同質化。關於該如何破除同質化的組織，我在書中提到要成為白目的人。松井先生是向其他公司取經，然後建立標準化的作業方式來處理這類問題的嗎？

松井：當初想改變組織而制定的制度，只要放任不管，最後會退為守勢，順著組織運作是企業大頭症的現象。每次都依靠個人的努力是有極限的，因此必須建立制度，一開始就要避免組織的同質化。MUJIGRAM手冊之所以會誕生，正是因為工作內容會隨著第一線員工的智慧跟巧思不斷變化而來。一本標準作業手冊，在誕生的那一刻便開始走向滅亡，想灌輸活力，持續更新手冊的內容就變得非常重要。如果沒有那樣的機制，組織必然會同質化，逐漸走向滅亡的道路。想避免衰敗，就必須制定出預防的機制。

沒有制度，經營者只好衝鋒陷陣，但衝鋒陷陣也有極限。而且有辦法徹底改革組織的領袖本來就不多。如果經營者三人當中，出現一位有改革能力的領導者，算很不錯了。如果三人當中，有兩位是改善型領導者也行。但如果三人當中，沒有任何人是改革型領袖的話，那就辛苦

了。如果一人領導公司六年的話，三人合計起來就十八年。隨著時間的流逝，時代跟環境也會跟著變化，而經營者總有一天必須推翻自己一手建立的商業模式。那個時候，改革型領導者必須擔任推翻既有商業模式的破壞者角色，如果組織當中孕育不出這種領袖的話，毫無疑問的只能等待滅亡。

另外一點則是，需要豐田汽車的風氣。在豐田汽車工廠，當生產過程發生異常時，安燈系統會發出警示，停止生產線。雖然這是個別確認前端工程跟後端工程的狀況，但是大家卻會討論：「現在這個做法符合整體最佳化嗎？」就連生產的第一線也是以整體最佳化為核心來討論事情，這間公司真的非常厲害。這就是公司的「風氣」。

組織只要放任不管就會同質化，想改變患有大頭症的公司，就像剛才所說的，**需要標準化的作業流程、良好的公司風氣，跟優秀的改革型領導者**。只要有這三個改革泉源，大部分的公司都能夠持續在商場上存活下去。

不要交棒給跟自己同類型的人

木村：一間公司是否會出現改革型的領導者，是不是相當碰運氣呢？想讓三人當中就出現一位優秀的領袖，需要什麼條件呢？

松井：需要很多條件，但我認為最重要的就是，**不要交棒給跟自己相似的人**。交棒給跟自己同類型的人，對方會聽你的話，也不會背叛你，可以安心把部屬交給他，但選到的人有非常高的機率，能力只有你的七成。

而只有自己七成能力的領導者，又會交棒給跟自己相似，但能力只有自己七成的人。百分之七十乘上百分之七十，就是百分之四十九，也就是說，後繼領導者的能力不到第一代的一半，可以想見公司恐怕搖搖欲墜。如果選擇交棒給跟自己截然不同的人，將來有可能會被追過去。但選擇承擔這樣的風險，比較能讓組織健全的運作。

公司在交棒的時候，如果無法將九成的權力集中在經營者身上，讓組織動起來的話，便無法順利營運。只是，在交棒時經常會找錯對象，因此必須要有淘汰不適任經營者的機制。所以，魚與熊掌不可得兼，交棒很難。

木村：這是治理公司會碰到的難題。不要交棒給跟自己同類型的人，也就是避免聚集如金太郎糖果般，切開來通通長一樣的人，如果身邊都是「沒問題先生」的話，應該不太好吧。

松井：白目的人越多越好。因為組織必然會逐漸同質化，若沒有出現可以打破現狀的人，對組織而言並不是什麼好事。

木村：松井先生在剛上任社長的時候，是否有意識到要組織經營團隊呢？

松井：有啊。想要徹底改變過去的做法，就必須換掉奉行過去價值觀的主流派成員。所以我集結了生活雜貨的負責人、管理負責人、西友子公司的前社長、三菱商社纖維部前經理等人，組成經營改革團隊，大力推動改革。在過去的經營基礎上，無法做到真正的改革，想改變組織的價值觀跟行動的話，就必須建立新的經營團隊，這是改革的必要條件。

木村：日立的川村隆在上任執行長時，也跟您有同樣的想法，建立了新的經營團隊。

松井：川村先生他從日立的子公司麥克賽爾重回總公司後，帶領日立集團浴火重生。有辦法重新回到總公司的人非常不容易，他回到日立之後，委託副社長招集子公司的幹部，建立經營團隊。他將二十三位專務跟常務，從決策團隊中剔除，改由五位副社長加上川村，共六人的精銳決策小組，針對公司經營做出判斷。因為原本的團隊都是從事業部升任上來的人，如果不剔除的話，每個人都會變成部門利益的代言人，再怎麼討論事業部門的利益，也無法改革組織。

雖然副社長也是從事業部升任上來的，但他不是主流派。因為原本為非主流派，所以有相當長的時間懷才不遇。**懷才不遇的經驗可以培育出人才。**所以，那六個人知道，當時的日立需要

什麼。跨越局部最佳化的障礙，以整體最佳化的經營團隊為核心，並大刀闊斧改革。

非主流派活躍的時代

木村：剛才我們也談到了人生態度，也就是說，只要擁有價值觀，知道自己想要達成什麼目標的話，即便被主流排擠、不走過去所謂的菁英路線，也不再暗自愁傷。

松井：走在非主流的路線，並無走偏敗壞的人，他們通常有一套自己的人生哲學。因為一般來說，只要偏離主流路線，上班族的職業生涯大概就完蛋了。如此一來，不在主流路線的人，很容易走偏了路而敗壞。但是沒有敗壞的人，反而因為從主流退離了一步，更彰顯出個人的本質。同時，那樣的人也非常清楚自家公司哪邊有問題。雖然川村當時可能沒料想到自己會回到總公司，但是走在非主流路線的經驗，應該為他帶來了相當大的幫助。

木村：我認為在改革組織之際，領導者不可以想要討好所有人，必須果斷做出決策。擁有被討厭、正色敢言的勇氣相當重要。

松井：從結果來看，被大家討厭也好，又或者一開始就被大家討厭為目標也罷，我認為領導者被討厭是無可奈何的。為什麼呢？因為當你採取跟以往價值觀完全相反的行動時，大家一開始都會反抗。所以必須抑制好反抗改革的力量。那個時候，有由上往下直接鎮壓反抗的方式；也有帶領團隊，使改革順利進行的方法；也有像政治家一樣，刻意樹立敵人，讓大家團結一致的做法。我認為應該要依據不同的時間點跟領導者的個性，選擇最合適的方法才是最好的。

經營者也有自己的個性，而領導者的個性會影響團隊的走向。在一九六四年的東京奧運，帶領女子排球隊奪得冠軍，風靡全日本的大松博文總教練，一句「跟隨我就對了！」就能帶著團隊往前走，但是那樣的時代已經結束了。現在需要的是能夠集結各種不同價值觀的人，帶領團隊往正確方向前進的領袖人才。

木村：也就是說，利用職位權力管理組織的方式，已逐漸不可行。

松井：沒錯。未來的領導者是行動獲得大家認可的人；以身作則的人；即便沒有高度的領袖魅力，但是平時的言行舉止恰當，貫徹自身信念的人。他們是四處可見的市井小民，但卻是有原則，且具備統合團隊能力的人。那種人對團隊非常重要，而且很有個性。所以，有多少不同個性的領導者，就有多少不同的經營型態。像過去的一夫之勇、野心十足的領導者，能否帶領好團隊呢？答案是絕對沒辦法，因為那種時代已經過去了。

木村：我認為，依據自己的信念，參與公司經營時，總有一天會遇到考驗信念，是否踐踏聖像的抉擇。松井先生應該也是直到最後，都堅持著自己的信念吧。

松井：是啊，我幾乎不太違背自己的信念。但是我聽取了非常多人的意見。不聽別人意見的話，便無法溝通。但卻經常被說：「松井先生雖然很努力傾聽，但最後做出的決斷卻總是跟大家的意見不同。」

該怎麼做，我其實內心已經做好決定。公司內部通常不會有反對的意見，但是外部董事會有。我聽取了各種意見之後，最後還是按照自己的意思做出決斷。即便是這樣，有無聽取意見還是差很多。

世界上有許多讓我望塵莫及的優秀企業經營者，所以我在二〇〇二年引進了外部董事制度，與其說是改善公司的治理，不如說是為公司帶來導師。

木村：也就是說，身邊是否有願意正色直言的人非常重要。

松井：我在委託別人擔任外部董事時，一定會找有擔任過高層的人。社長跟副社長之間所累積的經驗落差很大。另外，就是找讓人敬畏的企業經營者。畢竟聘請外部董事，不是為了聽舒服的

悅耳的話。如果董事會都是公司內部成員組成的話，即便是由社長擔任主席，也不會出現任何意見。然而，一旦董事會有外部董事參加，氣氛就會變得緊張，而這也是我的目的。

經營者的人格決定了公司的高度

松井：經營者的品格決定了公司的高度，公司的水準不會高過經營者的人格。

木村：換句話說，也就是不要倚賴權威，而是培養全方位的領導能力，對提高公司的競爭力而言越來越重要。

松井：對現在的企業經營者而言，最需要的是吸取大家的意見、帶領團隊的能力。打造大家可以順著自己的個性、自由發表意見的職場環境，整合這個充滿多樣化的團隊，是讓組織能夠有效運作必須具備的能力。

木村：但那並不是單純協調意見的協調型領袖，而是最後做好心理準備，敢於承擔責任，自己做出決定的領導者。

松井：協調型領袖無法帶領團隊度過難關。凡事按照大家的意見走，是最糟糕、容易失敗的經營模式。必須做決策的人，應該要有九成的權限，如果不這樣的話，公司會營運不順。最不好的做法就是採取多數決，**絕對不可以用多數決來決定經營策略**。至少不可以由大家討論、共同決定經營方針，因為這是經營者必須自己決定的事情。

木村：雖然聽取大家的意見很重要，但最後做決定的是經營者的工作。這正是所謂的暗黑技術呢。

後記

給下一世代的領導者

閱讀本書的IGPI同事跟部屬，應該心想：「你哪有資格來談這些！」不由得笑出來了吧。說起來有點丟人，但其實我還在成為領導者的旅程上，日夜搏鬥著。另一方面，我也覺得這個旅程無法抵達終點，這條路恐怕永無止境。就這個意義來說，將本書奉為最高圭臬的人可能是我自己。

「貢獻產業界，為下一個世代創造更好的未來」，是我的宏願。因此，我的志業是提升這世代的企業競爭力，以及培育下一世代的領導者。

我看過許多企業的第一線，他們的技術競爭力強，並擁有實行精密作業的組織能力，企業底蘊相當厚實。尤其是歷史悠久企業的公司文化跟價值觀，有許多值得一提的地方。

如何將企業擁有的能力跟文化導向正確的方向，我認為這將會成為企業競爭力的泉源。也因此，主管能否發揮功能，是當今「又老又大的公司」面臨的迫切課題。

我相信，只要有許多中階主管，能夠不看他人臉色，接納多樣化，即便是小問題也不逃避正面回應的話，未來一定更加光明。為此，今後我將盡我所能，與更多企業攜手、共同實踐。

最後，感謝打從心底尊敬的導師松井忠三，在撰寫本書之際，百忙之中仍爽快答應我提出的對談請求。這邊想向每天討論就像是真槍實彈決勝負，總是提供我非常多刺激與建議的IGPI代表富山和彥、村岡隆史等夥伴致上謝意。此外，感謝我最愛的家人，謝謝你們為了讓我專心撰寫本書，為我空出好幾個週末的時間。最後，感謝本書的責任編輯日本經濟新聞出版社的赤木裕介，以及發行企畫田中幸宏。在此感謝所有協助過我的各位。



暗黑技術

讓老闆挺你，讓部屬服你

2018年05月 電子版發行
2018年05月 實體版初版第一刷發行

作者：木村尚敬
譯者：謝敏怡

發行人：簡志忠
出版者：方智出版社股份有限公司
地址：台北市南京東路四段50號6樓之1
總編輯：陳秋月
資深主編：賴良珠
責任編輯：胡靜佳
校對：胡靜佳・鍾瑩貞
美術編輯：李家宜
行銷企畫：張鳳儀・王莉莉
數位版權：莊淑涵
法律顧問：圓神出版事業機構法律顧問 蕭雄淋律師
ISBN：9789861754918

※本服務所提供之內容，未經合法授權不得擅自變更、發行、公開播送、重製、改作、散布、轉讓、公開展示、公開傳輸或以任何方式提供他人使用。

DARKSIDE SKILL by Naonori KIMURA
Copyright © 2017 Naonori KIMURA
All rights reserved
Original Japanese edition published by NIKKEI PUBLISHING INC., Tokyo.
Chinese (in Traditional character only) translation rights arranged with NIKKEI PUBLISHING INC., Japan through Bardon-Chinese Media Agency, Taipei.

EPUB3製作：台灣漫讀（BOOK☆WALKER）