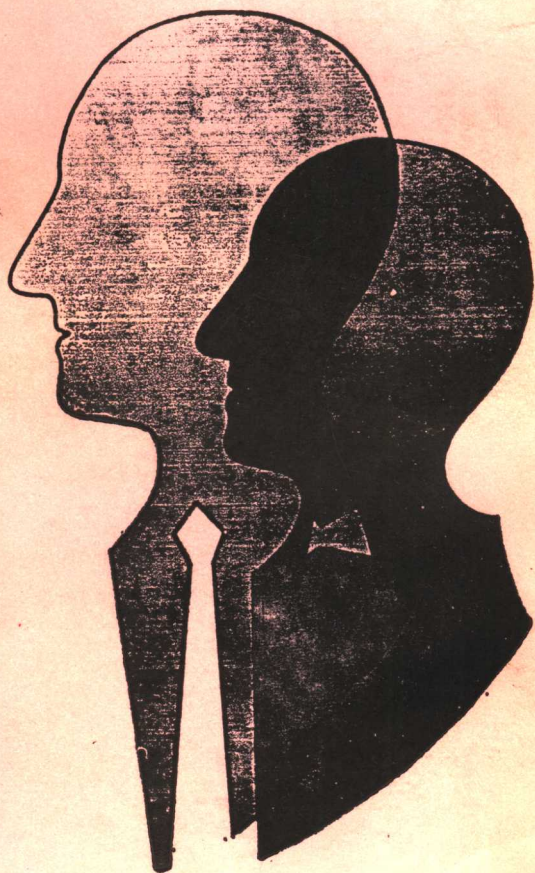


經理人的藝術

成功經理人的神奇公式

企業人動腦系列
BBUSINESS 35
書泉出版社



書泉
編輯部
編譯

方世榮
校閱

227

398



書泉出版社

企業人動腦系列
BBUSINESS 35

方世榮 校閱
書泉編輯部 編譯

經理人藝術

——取得成功的神奇公式

經理人藝術

定價：一五〇元

——取得成功的神奇公式

中華民國 77 年 1 月初版

| | | | |
|-----|---|---|-----|
| 校閱者 | 方 | 世 | 榮 |
| 編譯者 | 書 | 泉 | 編輯部 |
| 發行人 | 楊 | 榮 | 川 |
| 發行所 | 書 | 泉 | 出版社 |

局版臺業字第 1848 號
臺北市銅山街 1 號
電話：3 9 1 6 5 4 2
郵政劃撥：0 1 3 0 3 8 5 - 3

印刷所 茂榮印刷事業有限公司
臺北縣三重市重新路五段 632 號
電話：9951628 • 9953227

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

取得成功的神奇公式

無論什麼時候，跛脚報童比利·巴特森念起口訣，只消一個神奇的字——SHAZAM^①！他便立刻會奇蹟般地變成艦長。許多教人成功的著作，尤其是關於在經營管理上怎樣獲得成功的著作，都與這種戲法大同小異。這類書向我們保證，只要領悟一個關鍵概念便可萬事大吉：諸如權力、威嚴、決斷、超類的成績、權術、目標、動機、分析……等，隨便是哪個詞，信手拈來做為口訣，保證會使你變為那成功的「艦長」！

遺憾的是，天下沒有這樣簡單的事情。

本書的寫作出自這樣的認識：要作那種能幹出大事業的好經理是一門藝術。藝術一詞在這裏寓意豐富，意味着必須具有多種技能、技巧、知識，還要受種種約制。看得見、教得會的技巧是有的，但就經理的成功而言，却絕沒有神奇的口訣，沒有秘密的捷徑，也沒有平坦的大道。必須知道的事情有許許多多，不是一件、兩件，也不是十件、幾十件。

S S S S S S

① 驚嘆詞，相當於魔術表演中魔術師所說的「變！」——譯者

而那些撰寫經營管理書籍的作者有一個通病，對關鍵問題都各執一己之見。他們各有所重，因此所論證的觀點也便迥然相異。有些作者的論點自狹隘的經營經驗演繹而來，他們理所當然堅信自己的一套才是正道，是傳世真諦。另一些作者本人擔任着企業顧問，他們往往更為教條，總是固執地要兜售自己的一套東西。無論哪種情形，他們的著作都是在為自己的觀點辯護。

此外，凡號稱權威者，對一致公認的其他權威以及與其相左的見解，不願意隨聲附和，這就難免導致片面。

還有一點也是缺憾。此類書籍所提供的答案都是「開處方」式的。這倒也在預料之中，因為其作者多是憑經驗提出諮詢建議的經理或顧問，他們習慣於在回答問題時「開處方」。他不僅告訴你必要的信息，還教你必須了解些什麼。這些，在他們看來，都是很重要的東西。

本書却是不同。我沒有自己偏愛的理論，無意倡導什麼獨特的主張，也不想建立什麼新體系借以張揚。我只是多方請教，與各種人交談，廣泛徵求並照實記錄他們的意見，在編輯、核對和評價他們的回答時也不再偏見。我盡量做到客觀公正，甚至對應該向他們提些什麼問題預先也沒有框框。您將看到，這本書各章節的題目也都是根據被採訪者談話的內容而擬定的。

當您閱讀這本書時，我就要消聲匿迹了。雖然採訪、編選、問題和答案的綜合等等是我做的，敘述文字也是我寫的，但是真正的作者却是一百多位在事業上卓有成效的先生和女士。

在書中，您會發現許多問題與答案及許多極有價值的建議，却找不到 SHAZAM！同時，您

的發現之總和頗具神奇的力量，它可以使任何人的經理生涯步入坦途。

敢擔保？

差不遠。在採訪薩文商業機器公司總裁時，我曾說：取得成功顯然沒有什麼神奇的公式。

「當然有！」保羅·夏洛普說：「我有個神奇的四點公式，可以使任何人成功。想聽嗎？」我連忙點頭。心想這回要寫本較省氣力的書了。

「首先，你要不辭勞苦。這可不是說叫你整天埋頭於公文。我見過很多文牘主義者，忙得焦頭爛額在處理文件，而工作的成效却不大。你得動腦、動腿、動口，忙到正事上。」

「其次你還要使巧動兒。如果由你推銷我們的一種機器，不要白費功夫對別人講該用哪種機器；直接去找已經在使用類似機器的人們，給他們示範為什麼應該用我們的機器。讓IBM說服人吧。我們會接到生意的。這便是使巧動。」

「第三，無論你手裏有什麼貨，必須滿懷熱情，它能感染人。汽車出售商都懂得這一點。他們會說：『嘖嘖！這是多好的機器！聽這聲音——』然後砰地一聲把門關上。你會說：『嘖嘖！真是沒有什麼聲音！我買了！』這筆買賣全靠的是熱情，真是奇哉！」

「第四，你必須為顧客提供服務，不要盡想着騙人。早在一九七五年，有一次商業週中，別人向我打聽我們的一種機器，我告訴他：『那種機器簡直是災難。』我們的人對我的回答極為惱火。可是如果確實有問題，我們却視而不見，不把真情告訴顧客，並保證『我們會改進的』，他

下次怎麼會信任我們？所以目標不是騙人，而是為他們服務，這樣他們才會再來。」

「如果你做了這四件簡單的事，你就會成功。」

絕無戲言。實際上，這本書的正文部分，無非是詳盡闡述這個「神奇的公式」。但是，訣竅沒有，噱頭沒有，SHAZAM也沒有。

壓縮食品公司總裁約翰·布賴恩在與我作了透徹的長談之後，他說：「兩天前他曾與飛機上鄰座的一個推銷員交談。那夥計說他發現了走向成功的秘訣。每次與一個長期或潛在的顧客接觸，他便立刻寫個便條，無非是「承蒙關照，不勝感激」之類。然後他話鋒一轉，問我：「你要告訴諸位的不會是這種鬼話吧？」

我當時就說不會。現在有書為證。

目 錄

推介本書.....

第一章 經理的特質

1. 你具備這些特質嗎？..... 三
2. 如果你不具備這些應有的特質該怎麼辦？..... 一〇

第二章 選擇何時開始無關緊要，

但要穩妥起步

3. 承擔合適的職務..... 一八
4. 大有希望的機會路途..... 二六
5. 提高你的地位..... 三三

第三章 經理要時時站在前面

6. 計劃工作的三個步驟：形成概念、付諸行動和信任
下屬.....

7. 與經理建立良好的關係.....

四
五
六
三

第四章 風 度

8. 什麼是風度，風度是怎樣形成的.....

9. 風度面面觀.....

七
五
八
〇

第五章 競 爭

10. 你最需要的朋友，就是你最強的競爭對手.....

九
二

第六章 控 制

11. 獨裁控制與民主控制的內容、方法、採用的根據和

時機.....

一
〇
三

| | |
|----------------------------|-----|
| 12. 確立目的：讓上下左右、前前後後的人都知道…… | 一〇九 |
| 13. 觀察與評價…… | 一一九 |

第七章 激發工作動力

| | |
|-------------------|-----|
| 14. 助理經理制…… | 一三二 |
| 15. 新的方法——正面加強法…… | 一四七 |
| 16. 評價和補償…… | 一五七 |

第八章 錯 誤

| | |
|---------------------|-----|
| 17. 如何對待錯誤…… | 一六四 |
| 18. 錯誤：可容忍的和不可容忍的…… | 一六九 |

第九章 新環境

| | |
|----------------|-----|
| 19. 一個難接替的工作…… | 一八〇 |
| 20. 扭轉局面…… | 一八七 |

第十章 留住人才

21. 他們是誰？為什麼他們會走……………一九六
22. 怎麼辦……………一九九

第十一章 走

23. 什麼時候走，什麼時候不走，如何走，為什麼走……二一二

第十二章 如何對待才能與性情

24. 意想不到的問題，特殊的解決辦法……………二二八

第十三章 限界人員

25. 限界人員的擴大……………二四一

第十四章 挑選和培養接棒人

26. 怎樣發現人才……………二五五

27. 為了你和他的成功..... 二六八

第十五章 爲何當經理

28. 什麼是經理，為什麼人們想當經理..... 二八二

主要人物譯名對照表..... 三一—

主要公司譯名對照表..... 三一七

第

1

章

經理的特質

某些特質的融滙可以使人成爲一名英俊、瀟灑、精幹、樂觀的人物。人們會爲自己具有這些特質而自我欣賞，也會對周圍那些具有這些特質的人贊賞不已。但是，需要指出的是，我們勿須苛求自己去獲得諸多特質，達到「萬般皆備於我」的地步。事實上，一個事業家，不管他從事的是何種事業，真正需要具備的特質只有幾種而已。

那麼，經理應該具備那些特質呢？作爲一名經理，首先需要的並不是那些泛泛之論的品德和稟賦，比如說有極佳的人緣，或者正直的人品，——這是多數經理業已具備的，尚不能稱之爲關鍵性的特質。儘管人緣好可以使工作運籌自如、得心應手，但這其實是一種脆弱如薄紙的東西，並不能成爲經理工作的手段。人品正直雖然可以減少不必要的麻煩，擺脫無聊的糾葛，避免精力的浪費，但即使沒有這種特質，依然可以利用對行爲結果的準確判斷，防止無效的勞動。

我們所要探討的經理的特質，包括必要的特質和有用的特質。前者是作爲經理的起碼條件，後者則可使一名經理大展其才。

「你若要做點什麼，就必須具備某些起碼的條件。」企業界智囊人物彌爾頓·洛克對一位採訪者這麼說。接着，他打量了一下眼前那位矮墩墩的採訪者，「比如說，你想當一名奧林匹克的跳高運動員，那機會就等於零。不管你怎麼努力都無濟於事，你和那些得天獨厚的跳高選手相比，個子太矮了！當經理也是一樣，如果你的智商不幸只有一〇〇，你就成不了總經理這類人物，即使這家公司是你父親的，你也幹不成。」

只有具備了基本的智力，才能設法取得做爲一名經理所應該具備的其它特質。

■ 你具備這些特質嗎？

「他若有經理的特質，他的事業就會生氣勃勃；否則，無論幹什麼，他都不會有多大出息。」
吉列特公司的財務主管米爾頓·格拉斯說。

智者所見略同。這本書中提到的每個人幾乎都有這種看法，只不過表達方式不盡相同罷了。但可以放心的是，沒有一個人認爲這些必要的特質是超人的。

「我曾經對上層人物敬而遠之，」雷德科特朗公司的創建人伊夫林·貝利津董事長說：「但當我有機會會見一些上層人物的時候，我出乎意外地發現，真正的傑出人物太少了。也許我對那些身居要職的人應具備的條件估計得過高了。」

伊夫林·貝利津女士試圖從上層人物身上尋覓和發現的那些特質，當然只能困於她自身的見解。或許，這些特質不足掛齒和無關宏旨；或許，對任何一個成功的經理來說，都是普通的，然而又是必不可少。雖說好的經理身材有別，高低不一，能力不同，性格迥異，不過他們都有某些共同的特質。而且，有一點是絕對不可缺少的，那就是成功的欲望。有了這一點，其它任何不足