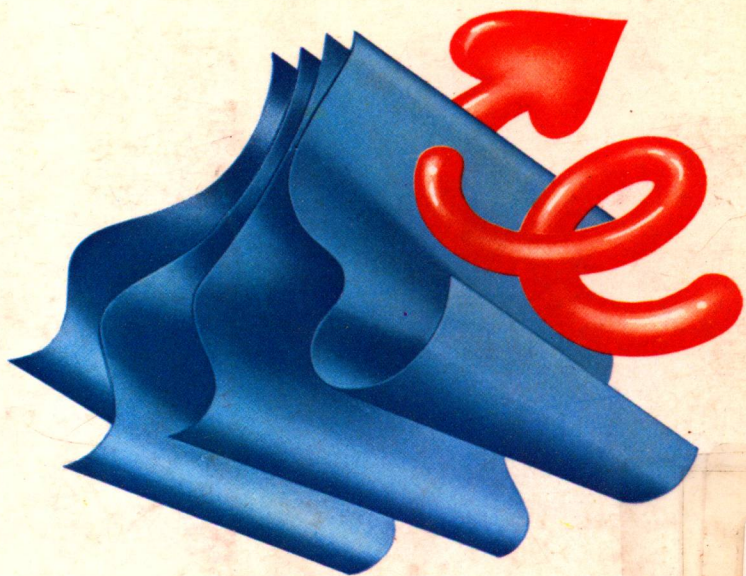


生意人叢刊 ⑤8

判斷力

向陽編譯



F71
58
8312

S 003332

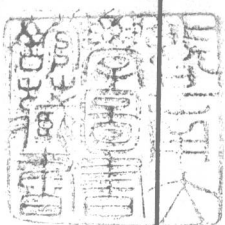


S9001153

生意人叢刊 58

向陽編譯

判斷力



國家出版社發行

先生 宜 贈
石

行政院新聞局出版業字第零陸貳號

有著作權
不准翻印

生意人叢刊 58

判斷力

特價新台幣 九正

編譯者：向陽
 發行人：林坤
 總編輯：林慈
 出版者：國家出版社
 發行所：國家書店有限公司
 郵撥帳戶：一〇四八〇一號
 地址：台北市新生南路一段三六之八號三樓
 電話：三九二四二五・三九一四二六一
 三九二六七八・三九二六七四九
 三九一七九一八・三五二〇九一七

印刷所：其宗印刷廠

中華民國六十九年九月出版

「生意人叢刊」序

這是一個工商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會，邁進工業社會，經濟結構型態，社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商界的從業人員，對國家、社會以及對整個世界而言，已成爲舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政爲官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔爲大，而學術的分類，也比以往細密，政治固是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門學識，要想在一行中出人頭地，除了成爲這行的專家外，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的眼光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的脚步，向前邁進。

我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是爲至願。

一九七六年十月

國家出版社編輯委員會謹識

序 言

凡是「長」字輩的人物，如果不知如何判斷或者判斷力遲緩，「長」字對他來說真是當之有愧。不論社會、公司、部屬或顧客，都期望經營者或管理監督者具有明快的判斷和毅然決然的判決力。

現代是個「動盪不安」的時代，更需要明確而果敢的人才。

固然，迅速判斷是一件好事，但如果見解錯誤或判斷錯誤，將會導致更嚴重的後果，這就是所謂的獨斷或妄斷。倘使指導者作了錯誤的判斷，將使部屬痛苦不堪，整個組織也會遭受嚴重打擊。這些實例，我們不難從政治、軍隊、企業，甚至棒球隊之中得到印證。

現今複雜的社會裏，解決問題的正確答案不只一個，可多至二、三個，其中，或許有準確的正解，也難免有錯誤的解答。尤其現今社會瞬息萬變，無法等到資料搜集齊全後，再下判斷。所以，有些事情常因失之毫釐而差之千里。

判斷力的要求，並不限於公司的組織領導，個人也是一樣。從清早起床到晚上就寢，不論何人，都有大大小小連續的判斷機會，在重要關鍵上，判斷正確的人就是善於處世的人。

到目前為止，一般社會人士必須具有判斷力，商業界亦然。所不同的是，除了準確判斷外，還要求快速判斷。尤其是站在指導立場的經營或管理者，其主要任務就是當機立斷。

對於不斷發生的各種問題要準確而快速的決定，應該使用何種法則呢？這就是本書的主題，與判斷力和決斷力極有關係。

一般而言，均有一種測定正確判斷的標準。

如果你是生意人，當然以企業的理论、公司的利益作為優先考慮條件。具體言之，當股長的人，要考慮科長立場；當科長的人，要考慮處長立場。換句話說，應經常以頂頭上司的立場和想法加以斟酌判斷。當然，身為社會一份子，不能缺乏常識和良知，再加上自己的人生哲學，就可防止企業的公害問題和不道德的商場陋規之無謂增加。

總而言之，擁有果敢的判斷力之前，必先有健全的意識，同時要識大體，並有先見之明。（判斷力如何決定的問題，即是有關個人人格的問題。）具體敘述請詳見本文各節。本書中任何一個項目，如果能促進讀者的判斷力，則是筆者萬幸。

目錄

序言

第一章 有關判斷力的十項基本概念

- 1 判斷、決斷、獨斷、妄斷的區別……………二
- 2 偶然世界和必然世界的差異……………四
- 3 人生是兩者擇一的連續……………六
- 4 業務經理的任務就是判斷……………七
- 5 命運決定在過去判斷的累積上……………九
- 6 大處判斷和小處判斷的差別……………一一
- 7 職業性判斷力的培養方法……………一三
- 8 職務的權限和責任是由判斷而來……………一五
- 9 沒有信心就無法判斷……………一六
- 10 能做正確判斷的人就是人才……………一八

第二章 判斷情勢的十種方法

目錄

11 仔細觀察是培養判斷力的基本方法……………二二

12 葉落知秋——預兆的判斷……………二三

13 從報紙的一段新聞就可識破真相……………二五

14 要有能預防的判斷力……………二七

15 要培養預測未來的判斷力……………二八

16 擴大到極限的一種極大化的判斷術……………二九

17 要充分運用專家多年來累積的經驗……………三一

18 要從大處來判斷局勢……………三三

19 預測新市場的判斷力……………三四

20 以預測判斷為基礎，用外挿法觀察未來……………三五

第三章 培養判斷先後次序的十項要訣

21 不管問題有多少，一次只解決一個……………三八

22 忙和無事忙有很大的差異……………三九

23 要應用品質管制的ABC分析法……………四一

24 利用記事本列出重點……………四三

第四章 價值判斷的十項規條

- 25 按照重要性依次判斷方能保證效率與成果……………四四
- 26 要以上司的立場來考慮事情的重要性……………四七
- 27 要學習拿破崙處理緊急事情的方法……………四八
- 28 將次要的事情授權給部屬處理……………五〇
- 29 不知從何着手時，應從身邊之事開始進行……………五二
- 30 有效利用有限的人生……………五四
- 31 由人生觀來決定價值……………五八
- 32 無形的東西才是無價之寶……………六〇
- 33 稀有物品的價值判斷是隨時代而變的……………六二
- 34 從一個人的笑容，可以決定人品的高低……………六三
- 35 休閒活動可看出一個人的個性……………六四
- 36 不能以金錢計算工作的價值……………六六
- 37 脫離物質的價值觀……………六八
- 38 要把價值觀念由自用轉變為公用……………六九

第五章 判斷人性的十個秘訣

- 39 不要以頭銜作價值判斷……………七〇
- 40 自我創造擁有最高價值……………七二
- 41 切莫僅憑第一印象對人妄下斷語……………七六
- 42 短處的背面一定有其長處……………七八
- 43 不忘口頭之約的人方可信任……………七九
- 44 印象不佳的人多半和自己有些類似……………八一
- 45 從姿勢中可看出性格……………八三
- 46 從一個人的習慣可知道他的性格和性情……………八五
- 47 從口頭禪也可以看出一個人的性格……………八六
- 48 從新進職員的表現就可知道他是否為可造之才……………八八
- 49 發掘人才的八個要點……………九〇
- 50 要以志向作為決定人性的基礎……………九一

第六章 日常業務指導的十項方針

- 51 如何指導喪失自信的部屬……………九四

第七章 避免判斷錯誤的十個原則

- 52 如何處理員工遲到、曠職問題……………九六
- 53 罵與不罵間，君心千萬難，應怎麼辦……………九八
- 54 確實知道屬下犯錯時，你將如何做……………一〇〇
- 55 對於部屬的報告不滿時該怎麼辦……………一〇三
- 56 部屬要向你貸款時，你將怎麼辦……………一〇五
- 57 你認為與壞女人斷絕關係較好時，該如何下決心……………一〇七
- 58 有人對你甜言蜜語時，你應如何判斷……………一一〇
- 59 假如被上司敵視，應怎麼辦？……………一二二
- 60 如果懷才不遇，讓你坐冷板凳時，你將如何……………一二四
- 61 失之毫厘，差以千里……………一一八
- 62 在緊要關頭時，你要時常訓練這種毫厘之差的判斷是錯不得的……………一二〇
- 63 敵我短兵相接，陷於膠着時，毫厘之差的勝負取決問題……………一二二
- 64 受到對方重大打擊以後，才能有毫厘之差的勝利……………一二四
- 65 要以客觀深入的思考，才能解決「毫厘之差」的難題……………一二七

第八章 不知所措時的十個方向

- 66 世途多舛，必須放棄以自我為中心的觀念，方能正確判斷……………一二九
- 67 當你奮不顧身，死中求活時，毫厘之差的判斷很重要……………一三一
- 68 你要設身處地的想想，再作更深一層的判斷……………一三三
- 69 輸贏不在於較量而在於鬥智……………一三五
- 70 由毫厘之差判斷的連續，可以更深一層的認識人生……………一三七
- 71 有了靈感就不會把判斷的方向與路線弄錯了……………一四二
- 72 無法預測世界的動態時，請你回顧從前……………一四四
- 73 判斷方向的靈感失靈時，應如何……………一四六
- 74 爲了能夠準確的判斷事物，必需集思廣益……………一四八
- 75 求籤問卜可以幫助你恢復自信……………一五〇
- 76 要靈活運用判斷命運的靈感……………一五二
- 77 後生可畏——人類的成長會超過你的想像……………一五四
- 78 外行人的想法和樹木的聯想是值得借鏡的……………一五六
- 79 你不能相信的事情，也許能夠實現……………一五八

第九章 增進決斷力的十項要領

- 80 要沉着達觀，才能應付突變……………一六〇
- 81 用形成超我的力量來培養你的決斷力……………一六四
- 82 三思、果敢是決斷的根本，如果未經這個過程，就是妄斷……………一六五
- 83 摒除個人私心就沒有什麼可怕的事情……………一六七
- 84 假如你有相信人是萬能之信心，你就可以做起死回生的決定……………一六九
- 85 要退一步、進兩步，才能有好的決斷……………一七一
- 86 要有「保守就是進步的踏板」之決斷力……………一七三
- 87 全體都處於劣勢，假如有一部分的人處於優勢就有勝利的把握，稱為游擊式的決斷……………一七五
- 88 不要考慮明天，今天就集中全力去作決斷……………一七八
- 89 能够懂得三思而後行，就不會有錯誤的判斷發生了……………一八〇
- 90 高層次的判斷和螺旋形一樣，假如能繼續回到原點，則能晉升一層……………一八二
- 第十章 判斷正確的十條秘訣
- 91 不要過於自負，否則將陷於危機四伏的陷阱中……………一八六
- 92 喪失自信，聽天由命，人的成長就會停止……………一八八

- 93 自覺的自信——要找出使自己成長的可能性來……………一九〇
- 94 從借方的人生，可以到達貸方的人生……………一九二
- 95 保持身心正常，要常做健康診斷……………一九五
- 96 想要達到認為不可能的高度時，你必需要有計劃……………一九七
- 97 要確立不生不滅、不增不減、不垢不淨的人生觀……………一九九
- 98 你要找到反抗背後不安的真正原因……………二〇一
- 99 逃避現實的休閒活動對自己是不幸的……………二〇二
- 100 人生僅有一次，你應該過得很有意義……………二〇五
- 101 最嚴肅的自由判斷和責任……………二〇七

第一章 有關判斷力的十項基本概念

1 判斷、決斷、獨斷、妄斷的區別

（決定心念的方法各有不同）

日常生活中，我們經常使用各種和「判斷」兩字相近的字眼。稍微思慮一下，便在腦中浮現決斷、獨斷以及診斷、妄斷、斷定等種種不同的詞彙。這些詞句看似十分相近，但爲了行文方便和不致混淆起見，我們給予明確區別。

所謂判斷，包含了一切，可以解釋爲一種結論。一切事物均有各種不同解釋，要從這些解釋中決定其一，而在心中下一結論，我們統稱之爲判斷。

在判斷時，由於資料不完整，不能確定的因素很多，在這時所下的判斷，稱之決斷。對於生意人、指揮官、領導者，這種決斷力極其重要。

相反的，經過縝密研究，當然可作一種不至於偏差太大的準確判斷；可是，如果不這麼做，或者偏失方向而做的判斷，稱之獨斷。

獨斷最嚴重時，就好比盲蛇不辨方向一樣，亂加判斷稱之妄斷。

有些政治家、宗教家，往往將不確定的事情，看作是確切的事情，很快的斷言說：「明年五月會

發生革命」、「一九八〇年地球會毀滅，沒有信仰的人將會死亡。」這些雖然跟妄斷類似，但不叫妄斷，姑且名之爲「斷定」！一般人稱之爲「預言」。

像這種判斷可說是各式各樣、五花八門。我們所要做的，是研究那種在我們理智和知識範圍以內儘可能做成準確決定的判斷力。爲便於研究，首先要將上述幾個名詞辨別清楚。

判斷是一件很麻煩的事。優柔寡斷沒有自信的人，往往依照一般輿論、傳統習慣、前例或既成的章法而作決定，因爲如此作決定比較容易，而且不必冒險就可作判斷，再者有根據，講出來也比較順口。

但是，以目前這種時代無法這麼做。現在不知隨時要發生什麼事，可說是個「動盪不安」的時代，每個人都必須盡自己的全力，做成準確性的判斷，這的確是一件很不易的事情。

只有充分的研究與了解，才能做出適當的判斷。

本書列舉一百個項目，對於生意人而言，促進他準確的判斷，助益極大。

本書當然不能作獨斷或妄斷，也儘量避免預斷和輕率的斷定，而要採用具體個案，希望對讀者諸君有所幫助。