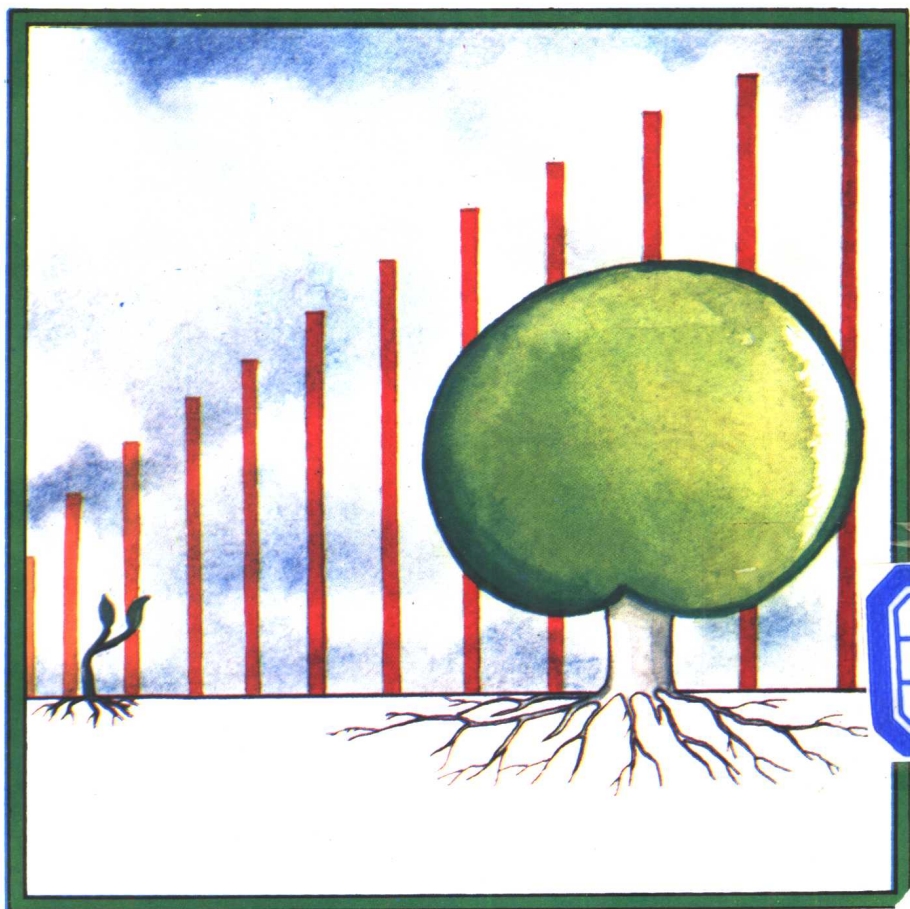


生意人叢刊(52)

發展事業的計劃及策略

慕哲 譯



生意人叢刊 52

慕哲編譯

發展事業的計劃與策略

國家出版社印行

行政院新聞局版臺業字第零陸貳號

有著作權

不准翻印

生意人叢刊 52

發展事業的計劃與策略

特價：新台幣壹佰貳拾元正

編譯者：慕

發行人：林

總編輯：林

出版者：國

發行所：國

郵撥帳戶：一〇四八〇一號

總公司：臺北市新生南路一段二六之八號三樓

電話：三九一二四二五

發行部：臺北市濟南路二段三一之六號二樓

電話：三九一七九一八

印刷所：其

宗

印

刷

廠

家

出

版

社

大

慈

坤

哲

中華民國六十九年八月出版

¥16.80

「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，邁進了工業社會，經濟結構型態，與社會組織樣貌，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，已成為舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政為官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔為大，而學術的分類，也比以往細密，政治固然是一門高深學問，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，除了成為這行的專家外，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，是為至願。

一九七六年十月

國家出版社編輯委員會謹識

序 言

這是一本闡釋企業主管對於事業發展計劃及策略的書，原著係美國企業管理學會出版。該學會享譽國際，經由它們出版的書自然具有相當的權威性與可讀性。

事業發展計劃這個課題一直被大家忽略。大家普遍的習慣都是踏入了某一行業就埋頭苦幹下去，認為只要努力下去必定水到渠成，一切都會順遂如意。可惜的是，這種一廂情願的想法很少實現。許多外在的力量和客觀的因素總是像幽靈般環繞在你四周，阻礙着你進一步發展，或是把你的事業推向你不喜歡的方向上去。

大多數人都會把事業發展的不利歸咎於運氣和命運，這豈不是承認自身不是命運的主人。

如果深究下去，我們會發現很多人根本不知其人生目標何在，亦不知要從事業生活之中得到什麼。不知所求，又何以求之。

本書的宗旨即在幫助你掌握自己事業的發展，避免隨波逐流。它告訴你如何分析

自己的目標，並將引領你擬定自己的事業計劃，使你能從事業生活中得到最大的滿足。

但是你也別期望從書中得到爬升事業高峯的簡易法則，相反地它要追問你許多困難而尷尬的問題，要你弄清自己真正想從事業之中得到什麼。當然它也要提供具體的、實用的建議，幫助你瞭解自己的事業目標，擬定具體的事業計劃，以及如何達成之方法。

在目前這個變化快速而又複雜的社會裏，能掌握自身事業的人實在是鳳毛麟角，有關個人事業的決策都操諸別人之手，大家隱然之間都有不滿足的感覺，却又無能為力。深願本書能助你擺脫這種感覺，使你能做自身命運的主人，自身的事業發展不再操之於外力。

本書譯作期間，承蒙吾友陳慶祥兄不辭煩勞，義務謄繕，特此致謝。

目錄

序言

第一章 什麼是事業計劃.....	一
第二章 分析你的目標.....	一五
第三章 分析你的長處和短處.....	五七
第四章 分析你的機會.....	七一
第五章 運用政治手腕.....	一二五
第六章 擬定事業發展計劃.....	一六三
第七章 選擇工作.....	一八五

第八章 謀職的訣竅·····	一〇五
第九章 應付面試·····	一二九
第十章 評估工作機會·····	一四五

第一章 什麼是事業計劃

企業主管的各方面職責——意見溝通、工作督導、時間管理、成本會計等等——均有不少專書論述，然而迄今為止尚未出版一書談及事業計劃這一課題。這個課題飽受輕蔑與忽視；企業主管以及爲他們著書論說的人都認爲這個課題絕對不能討論。因而企業主管們亦就只知道盡忠職守、埋頭苦幹，把關乎自身事業的決策付託公司之手。

以往幾年，這種情況隨着一些轉換工作的方法一類書籍的出版，已稍見改善。這類書籍雖然填補了目前這個動態社會的一項重大需求，但其程度仍嫌不足。一個人必須知悉其真正需求所在，並且知道如何去選擇一個真正心滿意足的工作，瞭解了轉換工作的方法才有意義。僅祇闡釋轉換工作的書籍，只不過會引誘人從一個不滿意工作跳到另一個不滿意的工作上。如新工作不滿意，則再跳槽。

不斷地跳槽對當事人和雇用者都會損失不貲。公司花在甄雇和訓練的費用得不到收獲；當事人本身則製造了一種吉普賽人的形像。吉普賽人給人的印象不牢靠，這種形象亦就會羈絆，甚至毀滅一個人的事業前途。

本書目的之一即在減少不必要的、自我傷害性的工作轉換。有些讀者會自書中發現從目前工作獲取更多收益的方法；有些可以學到如何在公司內調換工作；有些可以學到如何爭取必要的政治性支持，以能步步高陞。但是本書並不是主張一個人應該一直按兵不動。相反地，它建議某種人在某種情況下應當換換工作，而且本書還要說明變換工作的方法。本書指出變換工作應當屬於全套事業發展計劃下的一種措施，不是基於對眼前工作模糊的不滿足感，以及抱着他山一定高於這山的空虛嚮往，而採取的一種反應措施。

這種空虛嚮往以及其所導致的衝動性行動，正是許多企業主管基本心態所滋生的必然結果。他們注意的焦點朝外，而非朝內；是行動之人，而非思想之人；他們好動，不耐煩分析，厭惡他們所謂的「病態的內省」。

這種對分析的遲疑態度僅限於個人問題。對於不屬個人的問題，美國企業主管却能儕身世界最優秀的分析者行列。針對商業問題的批判，他們明顯地強過別人（包括外國企業主管在內）。在困難的社會問題上，他們一再表現出瞭解和解決的能力。但是他們非常厭惡自我分析，許多人從未做過這種事。幾乎所有企業主管用在研究和籌劃投資的時間，遠超過用在策劃自己事業上的時間。

賺錢能力的價值遠超過投資，事業對你的影響亦遠為悠長，因此對你的工作——現在的和未來的——徹底地分析和策劃，確實很有價值。

事業計劃和公司計劃的邏輯一樣。公司企劃者會問：「我們經營的是那種生意？」事業企劃者則問：「我真正需要的是什麼？」公司企劃者會問：「市場在那裏？」事業企劃者則問：「我最佳的機會在那裏？」公司企劃者會問：「我們擁有那些資源？」事業企劃者則問：「我有那些長處和短處？」

事業計劃和公司計劃的目的也一樣——就是控制，計劃有助於公司對將來的控制。計劃對你的事業亦然。

多數企業主管都沒注意控制其事業。他們只會埋頭苦幹，把關乎自身事業的決策付託上司之手，盼望一切都能順心如意。他們偶而也換換工作，但一般都是針對眼前的不滿意或眼前機會的一種反應行動，並非屬於全盤計劃下的一種行動。他既不知目標何在，又不知如何達成。

「事業不加以計劃會造成悲劇性結局。當有些企業主管最後置身於自己意願的工作時，却也有許多主管對於工作和人生都感到索然無味。少數主管能及時認清這一事實的嚴重性，而採取補救措施，大多數人就沒有這麼順遂了。當他們發覺置身於不滿意的工作上時，往往因為年歲已大或家庭負擔太重，不能再另冒風險了。」

畢爾的處境就是很好的例子。他四十一歲，在一家電氣公司擔任管理員，年薪二萬四千美金，有兩個小孩讀大學，一個讀高中。除了薪水之外，他對這份工作沒有一件不厭煩，但是又不能辭職。「

以前我是一位優秀工程師，我真喜歡那份工作。現在我却是一位高薪的公文匠，令人難以忍受。但是我不能不顧一切地回去幹工程工作。此外，我已經有五年沒幹工程師了。現在我就跟甫離校門的小伙子一樣，實在懂得不多。」

畢爾並非獨特的例子。這種人還真不少——百萬富翁並非嗜錢如命，却因為不知道做什麼好，只得天天為錢賣命了；高薪的副總裁希望自立創業，却又缺乏勇氣；律師喜歡刑事案件，却受到高收入的誘惑而去承辦商事訴訟案件，孤獨的公司總裁全副身心都奉獻在工作上，却失去了家庭；經營家庭企業的人，每看到飛機在天空翱翔，都不禁怦然心動；已退休的人却又對自己的人生目的何在困惑不已。

真不知有多少人虛擲了自己的人生，這實在是令人傷感的事實。在傳統的角度下，他們大概算是相當成功的人；他們可能賺了大錢，在某種專業領域上既有權威又有聲譽；但是他們却又清楚自己並沒有得到滿意的人生、工作，和家庭生活。即使他們對自己的事業大體上很滿意，却又明白並未掌握到它，關鍵性決策都是操諸別人之手。這種無從著力的感覺很痛苦，尤其對那種渴望獨立自主的人（多數企業主管又都是這種人）。這正如一位企業主管所說的：「我管轄八百五十個人，負責的業務年達二千萬美金，但是有朝一日總公司要調我到另一職位時，我也只有乖乖地從命。除了自己的人生，我在每件事上都有絕對的權力。」

企業主管體認到對自己的事業幾乎毫無發言權，又是在做不喜歡的事，內心痛苦不堪，因此就尋

求逃避方式：有些喝酒——每十二位主管當中就有一位酒鬼，有二、三位以上染有某種形式的酗酒惡習。另有些人藉勤奮工作、猛打高爾夫球、狂熱地購買大型汽車，或參加俱樂部活動，企圖逃避無力和失敗給人的椎心刺骨感覺。

「本書之最高宗旨即在協助你和其他企業主管避免這種感覺，掌握自己的人生，建立一種既可以樂在其中，又可以用驕傲和喜悅的心情來回顧的事業。要建立這種事業生活或這種自我方向感實非一蹴可及。更簡單的是，埋著頭拼命幹下去，讓別人來操縱你的人生。」

因此，如果你想找一本消遣性讀物，或找一種飛黃騰達的靈丹妙方，這本書並不適合你。有不少冒充份子可以向你保證成功的坦途，却没有一位可以兌現。掌握自己的事業並無簡易公式可循。你必須耗費多時向自己追問困難和尷尬的問題。你必須徹底分析自己的處境。你必須擬定廣泛的和高瞻遠矚的計劃。並且你必須要有勇氣去執行。這都不是輕而易舉的事，然則你的人生正瀕臨危機，在這件事上投下時間，殫精竭智，是非常值得的。

重點朝上

工業心理學書籍的重點幾乎千遍一律地都是朝下。它們討論如何影響你下面的人。本書的重點却是朝上。它着眼於如何分析和影響你的上司。它討論如何知悉上司對你的觀點，還有對你將來有何計

劃。然後討論如何改變他們的觀點和計劃。

本書與其他書籍的不同處，在第五章「運用政治手腕」關於如何應付工作績效評估面談的討論中，有清楚的闡釋。告訴你如何評估部屬工作績效的書籍和文章很多，但是當老闆來評估你時，你要怎麼辦？如何知悉自己的處境？他們對你將來真正有何計劃？什麼時候該去爭取他們暗示過的晉陞？你確實要去爭取嗎？這些問題對你關係重大，你大概又不知道如何去探問。你的態度若是太直率了，可能會開罪老闆，傷害到你的事業。如果你默不作聲，可能因此困住在死路一條的工作上，或是由於不知上司之要求而無法取悅其人。因此你若不會應付績效評估面談，可能使無法知悉自己的處境，將來該怎麼做，或目標何在？如果你有這種感覺，則同病相憐者還真不少。企業主管普遍的怨言就是：「從來沒有一個人給我任何個人意見。」

訂定事業策略的步驟

本書之目的即在協助你掌握自己的事業，更有獨立自主的感覺，所有的需要都能得到滿足，使事業和私人生活圓融地相互配合，產生一種統一和整體感。為求達到這些目標，你應採取下列步驟：

「一、要接受一種事實，即你和組織之間存在着不能避免的和無法調和的衝突。在許多領域中，你的利害和公司的利害幾乎完全一致，有些是河水不犯井水，但其餘的則是相互對立着。這一相當明

顯的事實，却有許多人難以接受。」他們寧可相信自己和公司之間無真正的衝突，一切問題和磨擦都是意見溝通不良與誤解所造成的。他們根本不肯相信，即使溝通完美無缺，亦無誤解之處，衝突仍然會因為利害之對立而難免發生。對公司有利的，對你一定也有利，反過來亦然。如果你不肯接受這種單純的事實，如果你在想法上和做法上都假設你和公司的利害毫無衝突，你就永遠不能真正擺脫這一事實的羈絆。

相反地，如果沒有衝突的地方也認為有，或把衝突不當地強調，也會傷害到自己，因為你的上司會認為你這個人不忠心、惹事生非，或有煽動性。因此，你應該採取中庸之道，既承認個人與公司之間有共同的利害，亦承認有利害的衝突，既要在可能的範圍內為公司的目標努力，也要在必要時為自己的目標去爭取；忠心但非盲目地忠心——要表現出你的忠心，但也要讓上司曉得你要維護自己的利益。

「二、要接受一個事實，即你的上司對你個人的事業抱負根本就不關心。你只是上司用來達成目標的手段，不是他的目的」。他們基本上所關切的是他們自己的事業和抱負，以及他們負責單位的生存、成長、和功能。他們不會關心你事業的進度和實施（當然除非影響到他們本身和他們的職責）。他們不反對你有野心，只是缺乏興趣而已。再說，他們是對自己的單位與組織，而非對你的事業負責，其他任何態度就毫無必要了。有些人就是難以接受這些明顯的事實，他們就是相信上司在關心自己

，自己並非孤立無援。人事人員和上司都在努力創造及維持這種印象，因為這種印象對於徵雇人才以及控制員工有幫助。他們利用不同方式向員工灌輸每一個人的發展毫無限制，公司對每一個人都訂有遠大的計劃。但是你們當中一定有很多人發現這絕不是真心話。還有更多的人在失去晉陞機會、遭受解雇、未得到加薪，或爲了「公司的好處」被調到不愉快的工作地點或職位時，才會發覺。

你的公司和上司實際上並不關心你，唯一關心你事業的是你自己，在友善的外表下存在着無可避免的衝突，接受這種駭人的事實必須要有勇氣和切合實際的想法。這也許不是件愉快的事，但是若要真正地獨立自主，就非要面對這些事實不可。只有這樣，你才不會被玩弄於指掌之間；一旦你能面對這些事實，你才能挺身抗拒，你可以洞悉他們對你遠大前途虛假的承諾和曖昧的暗示，避免因誤信而走入了死胡同。如果你不喜歡住在日本押越，就要拒絕調去押越辦事處。當你聽企業主管聘顧代辦說話時，心理不須要有罪惡感。你可以根據自己的價值，而非根據自己的需要（因爲他不會真的關心你財務上的問題），坦白要求老闆加薪。你可以堅持要求上級明白說出對你將來的計劃，而非含糊地說對你有何打算。總之，你可以根據自己的利益，毫無愧疚地採取行動。

三、「分析自己的目標。一個明智的事業發展計劃，勿庸置疑地需要對自己的目標有清楚的瞭解。不知所求，又何以取之。」遺憾的是，曾詳細分析自己目標的人實在歷歷可數，大家都是爲別人所提供的目標奮鬥，就是達到了這種目標，也會發現這種成功缺乏意義而且空洞，因爲它並未帶來你所

期盼的滿足感。

美國社會強調物質上的成功和權力，製造了不少這種問題。別人告訴我們要賺大錢，而爬到高峯。這些目標對某些人來說有意義，但絕非對人人都如此。很多人如果能坦白承認自己野心不大，不願意有太多生活的壓力，希望有更多屬於自己的時間、金錢對自己並不那麼重要、家庭對自己的意義大於工作等等，他們的生活可以更愉快些。這並不是說事業生涯的傳統目標不妥當，而是說這種目標並非對每一個人都適合。

如果事實上你基本關切的是物質上的成功以及做一個人上人，那麼好極了。本書主要宗旨就是幫助你達成這些目標。但是如果你希望從事業之中再得到些什麼，那就不能再跟自己開玩笑了。你若對目前的鄰居很滿意，而晉陞却需要遷居，或你厭惡政治手腕和社交酬酢，就該趕快重新檢討你對將來的展望。否則的話，你可能終生浪費在追求那種不能使你心滿意足的目標上。本書第三章要討論分析自己目標的方法。

四、「分析自己的長處和短處。僅僅瞭解自己的目標還不够，還要瞭解那些長處會幫助你達成目標，那些短處會拖累你」。對於公司的資產和負債若不瞭若指掌，怎能訂定未來發展的計劃；同樣地，你對自己缺乏類似的瞭解，又怎能訂定事業計劃。本書第三章要討論分析自己長短處的方法。

五、「分析你的機會。」「機會」這個名詞平常主要是指晉陞的時機，但本書是指達成目標和滿