

生意人叢刊③9

# 強者的經營

樂水編譯



生意人叢刊 39

樂水編譯

強者的經緯

國家出版社印行

¥15.40 1

## 強者的經營

生意人叢刊 39

特價：新台幣壹佰貳拾元正

編著者：樂水

主編者：王麗芬

校對者：林美玲

發行人：林大坤

發行所：國家出版社

郵撥：〇〇一八〇二七〇七號

地址：臺北市濟南路二段三十一之十四號四樓

電話：三九四〇二八二四・三九一〇二四二五

印刷所：三文印書館有限公司

登記證：行政院新聞局版臺業字第〇六三二號

出版：七十六年九月

有著作權・有製版權・翻印必究

(本書若有缺頁、裝訂錯誤請寄回調換)

¥15.40

¥15.40

## 「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、對社會，以及對整個世界，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，除了成為這一行的專家，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腳步，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

今日世界正面臨歷史性的大轉變，過去高度成長的上升期已經告一段落了，有人預言未來的三十年，人類即將進入大幅度的下降期，換言之，世界潮流就要發生極大的變化。

因此，一切事物都有重加研究考慮的必要，經營管理的方法自然也不例外，從量到質、從模仿到創造、從上層的下降到低層的上升，其價值之判定將為之丕變。

低資質勞動力的經營與現代化經營是企業管理的兩極端。現代化經營是採用高度發展的方式來管理，某些高資質的公司曾做過詳細的調查，發覺以不同方式來管理會產生絕對性的迥異效果。

美國移民時期是以低資質勞動力為前提，一切都採用臨時制度，其人事費隨時可變動，一旦公司財務狀況不佳時，就能立刻解雇員工以縮簡開支，這種方式不合於

我國的固有人情與時代之趨向，如果要加採用，必不能充分發揮公司的機能。目前我國宜以現代化經營法來管理，表現出高價值的效用。

人潛在的力量非常玄妙，有如一座「取之不盡，用之不竭」的寶山，經由辛勤的挖掘，就可獲得無窮的利益，所以，今後管理的要點即在引導部屬發揮潛能與自動自發的精神。

過去的主管大都依據老舊的美國移民時期經營法，因而難以應付這個瞬息萬變的時代。筆者從事主管人員的教育多年，深知主管人員對這種考驗的困擾，尤其首次擁有部屬的主管，為充實自己的管理能力，於是盡力去蒐集有關的書籍，但坊間出售的這類書籍都過於籠統，不能適合實際的需要，往往使他們大失所望。

最近有位出版家委託我著手寫一本這方面的書，雖然我才疏學淺，但積過去二十年的教學經驗實稍有心得，又顧及今後主管所面臨的諸多挑戰，故貿然寫下此書。

限於篇幅，不能暢所欲言，只企盼這本小冊子能成為您的經營指南，替您排除疑惑、指點迷津。另外，每一節後面所附之金言，皆彙集於先人的智慧與現代人的生活體驗，希望對您有所助益。敝人才疏學淺，文中若有疏漏，懇請諸位不吝指正。

# 目 錄

## 第一章 何謂管理人員……

- 1 管理人員即經營者
- 2 兼具龐大與微小兩極端的看法
- 3 首先要認識何謂管理
- 4 最佳的管理——自我管理
- 5 如何提高計畫者的能力
- 6 熟悉現場之重要
- 7 設立情報網
- 8 運用獨特的頭腦
- 9 打底的會議
- 10 先製定座右銘而後從模仿邁向創造

第二章 如何成功的佐理上司……………二七

- 11 所謂佐理乃在獲得權限
- 12 與上司協調管理目標
- 13 代上司擬定經營方針
- 14 迎合上司個性而改變佐理方法
- 15 家族公司中非家族部屬的處身法
- 16 如何向上司進言與接受訓斥
- 17 代理上司職務時應有的心理準備

第三章 如何提高實務能力……………四五

- 18 迅速有效的朝會
- 19 如何徹底推行計畫
- 20 如何督導如期交貨
- 21 如何提高品質
- 22 如何降低成本
- 23 力行安全第一



24 如何促使部屬提供改善方案

25 小組活動的指導方法

**第四章 如何提高銷售率**……………六五

26 如何提高銷售量

27 推銷情報和推銷顧問的指導要點

28 羣體推銷的效果與指導要點

29 調查敵情和要求賠償的處理要點

30 銷售主管指導部屬的要點

31 製作推銷報告的要訣

**第五章 如何率領部屬**……………八一

32 針對部屬的需要而施教的要訣

33 數字管理與電腦作業的基本認識

34 文書管理的基本認識

35 研究發展的基本認識

## 第六章 指導部屬的要訣……………

九三

- 36 徹底了解部屬
- 37 多聽部屬的談話以明瞭其長處
- 38 尊重部屬的提案
- 39 如何褒貶部屬
- 40 與部屬個人的協談方法
- 41 如何接近資深與年長的部屬
- 42 如何指導年輕部屬
- 43 如何指導女性部屬
- 44 如何接近殘障部屬
- 45 如何對待兼差、打工等臨時人員
- 46 如何處置遲到、無假缺席、蓄長髮等日常問題
- 47 如何評判部屬
- 48 如何對待具有特殊思想和沉迷宗教的部屬
- 49 如何培養職務代理人和繼任者

第七章 提高團體力量的要點……………一二九

- 50 團體合作的基本原則
  - 51 設法查出非正式的組織
  - 52 推行多能化作業
  - 53 自主管理活動的觀念與指導方法
  - 54 提高團體士氣的方法
  - 55 依工作網次序分層指導的方法
  - 56 利用集團力學調整反對勢力
  - 57 調節非正式組織之間的對立
  - 58 勞工組織不能反對自主管理活動
- 第八章 從應酬談到婚喪喜慶……………一五三
- 59 如何運用少數交際費來應酬
  - 60 如何應付部屬人數過多時的應酬
  - 61 對部屬婚喪喜慶的應酬範圍
  - 62 部屬請你做媒時

第九章 從健康管理到自我啟發……

- 63 拜訪部屬和上司的家庭
- 64 對公司關係企業和來往顧客的交際方法
- 65 主管與主管橫面的交際
- 66 其他各種交際的要點
- 67 消除壓迫感的秘訣
- 68 適合主管的身心鍛鍊法
- 69 如何自我啟發
- 70 自我啟發的具體方法
- 71 設置相互啟發的小組並擔任指導
- 72 結言——做一個積極進取的時代改革者

# 第 一 章

---

## 何謂管理人員

---

有道是「好的開始是成功的一半」，開始是相當重要的，凡事在著手之前應該詳加考慮，一切才能夠順利進行，這是先人對我們諄諄的教誨。按照年資的深淺，像爬階梯似的升上主管人員的地位，此種安逸的想法已不再適用於現在的社會，基於這點，首要之務是必須明白什麼叫作管理，以及如何去做個勝任愉快的主管，本章就這方面仔細的剖析研究，使您了然於心，裨有助益，增加您更大的成功機會。



## 管理人員即經營者

「經營」與「管理」聽起來好像兩回事，可是從英文原文中却可以發現兩者的意義相同，都稱為「management」，此意味着「經營」與「管理」無甚差別，管理人員即經營者。

他們並非領導階級，但應予視同中層的經營者——先有這種基本認識是頗為重要的。就組織言，他們屬於中間。實質上，也是帶動公司的中層管理人員，其所產生的效力是不容忽視的。

不僅是公司如此，一個國家的動力也在於中堅分子，這單看中央機構即可明瞭。左右今日臺灣命運的重要計畫，幾乎清一色的全由年輕的課長、股長級提供草案，夙稱最優秀的臺灣官方機構，即由這班有衝勁的管理人員支撐着。

在公司方面亦然，所謂的青年部屬，是指這些年輕有朝氣的管理人員掌握着公司的命運。將來的時代是屬於這批年輕有潛力經營者的時代，他們憑藉着實力和感覺，使企業在這個嚴酷冷峻的時代得以生存下去，也是吾人抑制外方自謀發展的關鍵。

所以，在現代的公司裏極注重這點，總刻意栽培有實力的年輕主管人員。

由畫在紙上的公司組織圖不能判定一個人地位是否重要，因為實力是決定於個人的思考能力和恆心毅力。

被任命為管理人員者，首先心中應存念着「我已經成為推動公司的經營者之一」，凡事皆要以領導階級的眼光來看事物，若是不以領導人自居，他就不能做周密的企劃，來推動公司的業務。

時時存有這種想法的人，他的所作所為必異於一般泛泛之輩，很容易獲得上司的青睞和手下人的尊重，顯露的本質也不同於平庸的人，不久，他將被大家認定為公司未來的希望，前程一片好景，高遠的志向和廣博的見識能決定一個人的將來，這是理所當然的事。

你應該有「本人出馬也」的自信，詳細考慮如何來表現自己的才華，切勿以為我好不容易才熬出頭，地位高人一等，別人須讓我三分。這是很幼稚的想法，你要懷有更遠大的抱負，經常提醒自己——我是上司的執行代理人，是他的接棒人。

這是當你被任命要職時，最重要的一環。此外，你最好多閱讀一些書報雜誌的報導，看看當今臺灣或是世界的領導代表者，他們年輕的時候，腦中思考些什麼？行為動機如何？尤其要儘量尋找機會，調查公司裏的董事長、總經理級的人物，他們是如何成功的，我相信你一定可以得到很大的啟示。

**金言：「有志者事竟成。」**



## 兼具龐大與微小兩極端的想法

今日臺灣經濟已經和世界經濟緊密的結合，因此，想明瞭臺灣經濟必須以世界經濟的眼光去看才行。從臺灣市場觀察，出售品質優良的貨品，尚能迎合購物者的心理，這是值得欣慰的一件事；但對輸入國而言，臺灣好像在輸出失業，所以就規定了一些不太合理的輸入規則來加以抵制。如此一來，生產者不得不動動腦筋，考慮到不讓自己國家的人民失業，於是製造出獨特的、無競爭性的、非買不可的新奇產品，以供輸出，成為臺灣經濟求發展的途徑。

這種稱作 *macro*，即巨大經濟動向的觀法。瀏覽那些優秀經營者的房間都少不了世界地圖和地球儀，只以貿易為前提，而不問企業之大小，主管人員必須用國際性的眼光開拓市場，策立經營方針。

今後的主管人員應當把地球儀和世界地圖擺在左右，以備研究考慮之用，並時常閱讀報紙，廣收新知，擴展他國際性的視野，單靠自己在公司裏的有限經驗，往往是不夠的。譬如美國為抑制進口的彩色電視機，就課以二十五%的高額關稅，一旦發生這種事態，你得立刻採取措施，馬上在物品的製



作費用上降低三成的成本。身為主管的你必須具有這種良好的態度和反應，只一味的說大話，不是一位很夠水準的主管。廣濶的視野和洞察透澈的眼光外，你應有遠見和細微的觀察，以適度運用富有彈性的素養。

無論你被委派管理那一部門，必須考慮到整體的經營，爲了顧全大局，應注重自己部門的成果，努力工作，有此認識的主管人員才可能被人所器重。

全體 (total system) 和部分 (subject system) 兩者必須以最適當的狀態來組合，此謂爲組織觀念，又稱作組織論 (S.E.)，這類主管人員被要求具有組織工程師 (system engineer) 的資質，假使只爲自己部門的利益打算，而不顧全體的調配，顯而易見地，你必定是會議席上衆所排擠的眼中釘。

偉人者恆具有膽大和心細雙種特性，而膽大必伴着心細，例如mikro的相反即macro，龐大與細微有一體的關係，兩者不可或缺，否則即失去實體，有全體才有部分，有部分也才有全體，全體與部分都不能獨自存在，這是不變的真理。

**金言：「要立志做大事，不要做大官。」**