

高階層經理人員，您須要
管理的智慧與藝術

哈 佛 企 業 管 理 叢 書

高階層經理人員，您須要
管理的智慧與藝術

告 读 者

我们选印这本书，供
有关专业人员内部参考。
台、港编译的书，其中会
有不符合我们观点的内容
甚至错误之处，请读者在
使用时注意分析批判。

广州 516 邮政信箱

哈佛企業管理叢書序

董事長 洪維岳

哈佛企業管理顧問公司的主要任務是為企業界提供最新的管理觀念與技術，適時為各企業解決一切管理上的問題，為國家經濟發展貢獻一份力量。

在今天劇烈的競爭下，動態的變化已是司空見慣，處於這千變萬化的市場上，要能隨機應變，提高工作效率，拓展新市場，增加營業利潤，加速企業成長，只有繼續不斷的吸收新知識，採用新技巧，才不致在管理上落伍，為了加速管理觀念與管理技術的傳播，我們計劃出版一套管理方面的叢書，藉著這一套叢書，我們將介紹最新的管理觀念與技術，供企業界參考。

面對著這一份神聖的企業管理教育推廣工作，我們的態度是嚴肅的，我們熱切地希望這一套叢書能為企業界提供新知識，共同為國內企業管理的現代化催生。

序

有一首古老的民謠說：

提一燈，暗夜行

勿憂夜暗，惟賴一燈

經營企業，就像在暗夜中行路，每一位經營者都要有一套屬於自己的經營理念——一盞智慧的燈，來做為暗夜行路的指引，否則就難免會把握不住方向，在黑夜中迷失自己。

這一盞智慧的燈，我們可以在古聖先賢所留給我們的典籍箴言中找到，也可以從前輩企業家的經驗中獲得。

古聖先賢在他們立功立德的心路歷程中，有很多洞燭人性、明察人心的心得，這些心得藉著一些傳說或典籍傳諸後世，成為我們在事業經營上最佳的範疇。

台灣近三十年來的經濟發展，一些前輩企業家的貢獻居功厥偉，這些前輩企業家們從歲月中淬鍊出許多寶貴的經驗，這些經驗也成為我們在事業經營上最佳的借鏡。

身為一個從事管理顧問工作的人，我試圖從這些心得與經驗中抽離出智慧、濡染成藝術、幻化成一盞明燈，做為我們在暗夜中前進的指標，也使我們在經營事業的途中，不憂不懼。

本書蒐集了四十四篇文章，這些文章除了一部份發表於綜合月刊、經濟日報等報章外，大部份都發表於哈佛企業管理顧問公司所出版的「管理雜誌」。這四十四篇文章的寫作時間雖有先後，但都是環繞在同樣一個主題之上，那就是——為高層經理人員提供一些純中國式的經營觀念。

感謝哈佛企業管理顧問公司將這本書列為哈佛管理叢書，更感謝哈佛企業管理顧問公司全體同仁，他們為這一本書的出版，做了最好的催生與接生的工作。

詹炳發

一九八〇年元月一日

「經理人的職責」新詮

一個改變傳統觀念的見解

自從管理學鼻祖費堯（Henri Fayol）在一九一六年提出管理四大職責之說以後，大家都把「計劃、組織、協調、控制」奉為經理人員的主要任務。六十年來，管理學界大抵以這些四人職能為訓練經理人員的依據和方針，認為經理人員是整個組織的中心，很精密地控制着整個組織中的每一個部份。

這種說法最近被加拿大麥克吉爾大學管理學教授明茲伯（Henry Mintzberg）所推翻。明茲伯教授最近就英、美、加三國企業組織做了一次廣泛而又深入的研究後發現，企業經理人真正的工作並不在此。幾乎沒有一位經理人員是如一般管理學書上所說的「以很科學的方法，很專業的知識，根據所謂管理情報系統（Management Information System）所提供的資料來做精密的決策」。換句話說，經理人在企業組織中所扮演的角色並不是一個科學家，也不是一個像會計師、工程師一樣的專業人員；而是一個集各種錯綜複雜任務於一身的藝術家。

根據明茲伯教授的研究，他把現代企業組織中的經理人所負的職責分成三種：

一、人際關係的職責：處理人與人之間的關係是經理人的最重要職責，在這方面經理人扮演著三個重要的角色：

①他是名義上的組織之首，對外必須代表整個組織參加各種重要的慶典集會，接待重要來賓，對內必須參加員工的婚喪喜慶或主持內部的集會。

②他是整個組織的「領袖」，必須對各個單位和所有工作負責。所謂「負責」包括人員的僱用、訓練、職位的分派、員工士氣的激勵、個人需要與組織目標的調合，人際衝突的協調等等。

③他是一座聯繫的橋樑，必須負責整個組織結構的對外聯繫；根據明茲伯教授的研究，大部份的經理人花在與外界及平行單位聯絡的時間很多，花在與部屬聯繫的時間也不少，這些聯繫主要的目的是在於蒐集情報和聯絡感情，建立彼此間的密切關係。

二、情報性職責：經理人是整個組織的神經中樞，他對每一件事情的瞭解雖然未必深入，但必須很廣泛，公司內的大小事情無所不知，要做到這一點，必須透過各種正式以及非正式的溝通網來蒐集情報。在這方面，他又扮演了三個角色：

①他是一個監聽者：透過對各種溝通網路的「監聽」，他能夠蒐集到廣泛的資料。這些網路有正式的，也有非正式。非正式溝通網路是指小報告、眼線、流言等等，在管理學理上，這些非正式溝通網路雖然沒有甚麼地位，但是往往能發揮很大的情報功能。

②他是一個傳播者：做為一個經理人，他經常須要傳播所蒐集到的資料給組織內的部屬或同僚，做好工作上的參考。

③他是一個發言人：經理也經常扮演發言人的角色，把組織內的意見傳播給顧客、同業、供應商或其他有關人士。例如業務經理向公會報告產銷情形，工廠廠長向供應商說明零件的規格，銷售部主管向顧客發表新產品上市的消息等等均屬之。

三、決策的職責：蒐集情報的目的是要做好決策上之參考，因此，決策亦為經理人之職責之一。誠如前面所言，經理人是組織的神經中樞，因此只有他才有足夠的資料來做好決策之依據。況且經理人又必須對組織內的所有員工負責，因此，也只有他才能做最符合全體利益之決策。由此觀之，決策職責，捨經理人其誰？在決策方面，他所扮演的角色如下：

①他是一個興業家：經理人隨時隨地都得考量如何使組織發揮最大的效益，使組織更為茁壯，更為成長。此外，他還要引導組織，使之能夠適應變化中的社會，這些都有賴於經理人做最明智的判斷和最適切的選擇。

②他是一個障礙的排除者：有很多外在和內在環境的變化可能會影響到組織的發展，但又無法去適應它，經理人必須設法去排除這些障礙，或防犯其發生於未然。

③他是一個資源的配置者：企業的資源不外乎人力、資金、機器、廠房、物料等等，如何將這些資源做最有效的配置，投向最有利的目標，這也是經理人的職責。

從費堯的時代到今天已經整整有六十年，外在的經濟環境與內在的企業結構已經有了激烈的改變，一九一六年提出的「計劃、組織、協調與控制」等四大職責已不再能涵蓋現代企業結構中經理人的職責，明茲伯教授的新分類方法正是六十年來傳統管理觀念的大革新，既能切合實際情況，又能補費堯所提出之「四大職責」之不足，令人耳目一新。

怎樣當高階層經理？

一位有相當成就的老企業家勸勵年輕的經理人要「眼高」「手低」，這是他畢生奮鬥中體會出的原則。

高階層經理人員是否應該擔任實際作業？這個問題一直令企業經理人感到困惑。

現代的企業講究授權，因此一般人的觀念總認為經理人的職責只是分派工作給部屬，以及做一些屬於決策性的工作，而不應該再接觸實際作業；換句話說，經理人只要坐在公司裏發號施令就算功德圓滿，實際的作業是基層員工的責任。

總經理招待客人

這種截然劃分職掌的方法往往帶來許多問題，最主要的一個問題是經理人無法掌握實際作業的狀況，因此在擬定計劃或作決策時也就無法把握住重點，使得所定出的計劃或所作的決策往往變成空中樓閣。

有一家頗有規模的貿易公司近年來業務鼎盛，在去年經濟最不景氣的時候，該公司還是保持着相當不錯的業績。有人問該公司總經理是不是有什麼開拓業務的訣竅，那位總經理回答說：「我的訣竅就是親自招待每一位客人。」這家擁有近百員工的大型貿易公司的總經理居然親自接待客人，似乎有點違反管理效率。但事實上却不然，就因為他能夠親自與每一個顧客交談，他才會瞭解顧客的需要；瞭解了顧客的需要，才能夠根據這種需要迅速改變公司的經營策略，而開發某些新的產品線或放棄某些已經無利可圖的產品線，保持高度的市場適應力。這種親自接待顧客的做法正是他成功的基礎。

「眼高」和「手低」

對一個負責生產管理的經理人而言，他也不應完全放棄現場工作。一個當廠長的人，惟有經常與現場保持接觸才能夠迅速發現問題。很多擔任工廠管理的高級主管常慨嘆不能達成預定的績效標準，究其原因，大都是因為不瞭解現場的問題，而把標準訂

得太高。

因此，高層經理人除授權之外，還要設法與作業性工作保持相當的接觸。不久以前應邀來臺灣講學的美國管理學家杜拉克（Peter Drucker）博士，曾經指出企業高階層經理人應該具備有下列四種性格：（一）深謀遠慮，（二）實事求是，（三）親民愛民，（四）高瞻遠矚。其中「實事求是」一項即是勉勵企業經理人要對作業性的工作有相當的瞭解與體驗。

有一位在事業上有相當成就的老企業家應邀在一次年輕經理人的聚會上演講，他提出「眼高」和「手低」來勉勵年輕的經理人。他所說的「眼高」就是要能高瞻遠矚，對於經濟環境的變化與企業的發展力向有敏銳的觀察力，對於自己的成功和發展要有絕對的信心；但是在做事時却又必須「手低」，也就是說要腳踏實地，從最小的事情做起，才能掌握全盤概況，瞭解各種問題。

這位資深的企業家從畢生奮鬥的過程中體會出這個原則，正可以矯正現代經理人過分迷信授權與分工的偏失。一個成功的行銷經理應該與顧客保持密切的接觸，而不是坐在辦公室裏批閱推銷員的日報表；一位成功的廠長應該經常在現場與工人打成一片，而不是坐在冷氣機辦公室中編製那些不切實際的管制表；一位成功的廣告公司經理人更應該與客戶經常保持聯繫，而不應該只坐在辦公室中發號施令，閉門造車。惟有這樣，才能避免走入管理的死胡同，才能掌握全盤的狀況，才能適切地解決各種問題。

心得紀要

諸葛武侯的授權思想

諸葛孔明曰：「夫兵權者，是三軍之司命，主將之威勢。將能執兵之權，操兵之要勢而臨群下，譬如猛虎，加之羽翼，而翱翔四海，隨所遇而之施。若將失權，不操兵事，亦如魚龍脫於江湖，欲求游洋之勢，奔洄戲浪，何可得也？」。企業授權之道，亦復如此。

話說三國時代有一位諸葛亮先生，此公於西元一八一年生於瑯琊陽都。根據三國演義的描述，諸葛亮的父親早卒，他跟著叔叔諸葛玄過活，諸葛玄與荊州太守劉景升有舊交，因此就投靠劉景升，把家搬到襄陽。諸葛玄死後，諸葛亮跟弟弟諸葛均躬耕於南陽。徐庶說他是「絕代奇才」，「有經天緯地之才，蓋天下一人也。」司馬徽說他「可比與周八百年之姜子牙，旺漢四百年之張子房。」他自己也常自比於管仲，樂毅等春秋戰國名人。

但是從另外一方面來看，他又是一個只求「苟全性命於亂世，不求聞達於諸侯」的隱士，平日「只樂於耕鋤，懶於應世」，後來經劉備三顧茅廬，才勉為其難地答應出來輔佐劉備，時年廿七歲。

此後，他幫劉備打贏了赤壁之戰，取得了荊州，西元二一四年，他又協助劉備佔領了巴蜀。七年之後，劉備建國於蜀，任命他為丞相；劉備死後，他輔佐後主六出岐山，北伐中原，最後於西元二三年八月廿三日死於五丈原。其間共為劉備父子效命了廿七年，佔去了他生命的一半。

孔明胸藏機謀，腹暗韜略，奇計用兵，嚴法治國，能言善辯

，謹慎治事，上知天文，下知地理，是中國歷史上少見的偉大軍事家和政治家，因此他所留下來的經國濟世的言論，都蘊含有相當的哲理，本文將就其授權思想作一個廣泛的介紹。

孔明曾經說過：「夫兵權者，是三軍之司命，主將之威勢。將能執兵之權，操兵之要勢而臨群下，譬如猛虎，加之羽翼，而翱翔四海，隨所遇而施之。若將失權，不操兵勢，亦如魚龍脫於江湖。欲求游洋之勢，奔濤戲浪，何可得也？」

這段話的主旨是在說明「兵權」是將帥建立威信的基礎，將帥如果沒有「兵權」，就好像魚龍離開河海一樣，毫無威勢。但是將帥的威權是來自於君王的授予，君王為了使將帥能為他統帥三軍，因此乃將「兵權」授予將帥，換句話說，就是把直接的領導統御權授予將帥，讓他們分層負責。

企業組織結構中的授權道理跟兵權的授受一樣。企業經營者不可能以一人之身兼顧全公司大小瑣事，因此必須授權幹部分層領導，幹部若失權，則也會如「魚龍脫於江湖，欲求游洋之勢，奔濤戲浪，何可得也？」

古代的君主在授兵權給將帥時，都有一定的儀式，以示隆重，並製造出一種威勢，迅速建立起將帥的威權。對於這種授權的儀式，諸葛先生有一段話描述：

古者國有危難，君簡賢能而任之。齋三日，入太廟，南面而立。將北面，太師進鉞於君。君持鉞柄以授將曰：「從此至軍，將軍其裁之。」

這一段話對授權的佈達儀式描述得很清楚；當國家有危難時，國王就任命賢能的人為將軍。在舉行授權儀式前，國王要齋戒三天以示隆重，然後在太廟舉行典禮。國王向南面站立，被授權的將帥則向北面站立，然後太師將一把「鉞」交給國王。國王就把這一把象徵「兵權」的「鉞」授給將帥，然後明白昭告他以及其他臣民說：「從此至軍，將軍其裁之」。

當今企業界的授權大都相當馬虎；小企業經理人員的任命大都是口頭聲明一下就算數；大型企業頂多也只用張人事命令在內部通報中公佈而已。這種馬虎草率的作法使得被任命的人覺得新職位只是代表著工作的變動或薪資的調整。而對其屬下而言，也只是一個新上司的更迭，和新面孔的出現，幾乎人人都不太把它當成是一樁公司內的重大興革。這實在是一種很糟糕的現象。

儀式的目的是在壯其威勢，使大家重視這一件事情，企業內

一個新主管的任命是公司的一件大事，它代表一種或權的授予，因此經營者應該很慎重地主持一種任命主管的佈達式。這種佈達式務求嚴肅隆重，以壯被授權者的威勢，強化其領導權，並藉此機會向全體員工明確宣佈授權之範圍，以及該主管之責任與權限。

諸葛孔明又說：「夫將者，人命之所懸也，成敗之所繫也，禍福之所倚也。而上不假之以賞罰，是猶束猿猴之手，而責之以騰捷，膠離婁之目，而使之弁青黃，不可得也。君賞移在權臣，罰不由主將，人苟自利，誰懷鬥心？雖伊、呂之謀，韓、白之功，而不能自衛也。故孫武曰：『將之出，君命有所不受。』亞夫曰：『軍中，聞將軍之命，不聞有天子之詔。』」

孔明這一段話則在闡釋授權必須徹底，孔明指出，如果君王不授將帥以賞罰之權，這就好像是把猿猴的手綁起來，而卻要他行動敏捷迅速。也好像是把離婁（一個眼力奇好的人）的眼睛遮起來，而卻要他分辨青黃一樣，這都是做不到的。如果君王不能徹底授權，則即使有伊尹（殷湯王的名相），呂尚（姜太公、周文王、周武王時的名相），韓信（漢高祖時代的名將），白起（戰國時代秦國的名將）這些有能力的人來輔佐，也無法自衛，最後孔明引用了孫武的「將之出，君命有所不受」。和周亞夫（漢文帝和漢景帝時代的名將，善帶兵）的「軍中，聞將軍之命，不聞有天子之詔」來強調君王授權應該徹底，以及闡釋分層指揮的必要性。

這種授權原則也同樣可以適用在企業組織結構中；企業經營者在授權時應該徹底，不可以處處干涉、越級指揮，而使得授權精神名存實亡。有很多經營者過於自負，太相信自己的能力，認為凡事只有自己親自插手才能辦得好，因此雖有授權之名，但是却處處干涉部屬的活動，甚至越級指揮下屬幹部或基層員工，使得組織結構內的指揮秩序為之大亂。

還有一種經營者，對於員工的賞罰權採取絕對的集權。凡是公司內的賞罰，無分鉅細，均由自己裁決處置，結果也導致幹部徒有授權之名而無「實權」。因為賞罰是幹部領導部屬的一種輔助工具，藉著賞罰權，幹部可以鞭策（以罰為手段）或激勵（以獎勵為手段）其所屬成員，使之趨向於一定的方向或目標，並因而建立其「威權」。今賞罰權集中在經營者本人，則其他幹部就很難藉以建立威權，其統御能力也必然大為削弱。因此經營者授權的範圍，不僅及於工作權，還包括賞罰權。諸葛孔明之所以強調若「上不假之以賞罰，是猶束猿猴之手，而責之以騰捷；膠離婁之目，而使之弁青黃。」其意義即在於此。

諸葛孔明以一介草野隱士，一躍而為劉備的主要幫手，時年僅廿七歲。綜觀三國演義，我們可以發現他在出山之前，並沒有擔任過一官半職，談不上有任何領導統御方面的經驗，他僅僅憑者對古代兵學思想及各家學說的鑽研，再加上自己的思考所得，就孕育出一套相當完整而又實用的統御領導和經世濟國原理，而協助劉備奠立蜀漢的基業，最後雖然奮志以終，有「出師未捷身先死」之憾，但是他的思想和人格，卻永遠傳諸後世，而為後人所取法，企業界人士應該常常讀三國演義，並就其中某些問題多加思考，當可與現代企業管理原則收觸類旁通之效。

心得紀要

將在外，君命有所不受

中國古代哲人中，最爲西方人所熟悉而且仰慕者，除孔子之外，大概要算是孫子了。孫子是春秋時代吳國的名將，生於西元前五一四年，死於西元前四九六年，他以其十三篇兵法傳於後世，而爲東西方學者所景仰，鑽研闡述孫子兵法者相當的多。日本人更將孫子兵法十三篇應用在企業管理之上，近年來有關孫子兵法在商戰上之應用的書籍在坊間簡直是汗牛充棟。

對於孫子這個人，以及他在孫子兵法中所闡述的兵學，有很多的確值得我們在商場上奔波奮鬥的人玩味思索，本文將就孫子兵法中跟企業管理有關的地方，摘要加以介紹。

根據史記孫子列傳的記載，孫子本來是齊國人，他寫了兵法十三篇之後，就拿著這本兵法見吳王闔閭（這個吳王就是跟越王勾踐對壘的國王），闔閭問孫子說：「你這十三篇兵法寡人已經唸過了，你能不能演習一下帶兵的方法給寡人瞧瞧？」

孫子說：「當然沒有問題！」

闔閭說：「可以用宮中的女人來演習嗎？」

孫子回話說：「可以」。

於是闔閭就從宮中挑了一百八十個美女給孫子調派。

孫子把這一百八十個漂亮的宮女分成兩隊，又挑選了兩位闔閭最寵幸的妃子分別擔任這兩隊的隊長。這些宮女領了兵器以後，就排隊聽候孫子訓練。

孫子訓練這些宮女說：「各位聽著，我舉起右手，你們就向右轉，我起左手，你們就向左轉，聽清楚了沒有？」

宮女們回答說：「聽清楚了。」

規定完畢後，孫子就舉起右手；這些宮女們覺得很好玩，不但沒有依照規定向右轉，倒反而嘻嘻哈哈大笑。

孫子說：「下達的命令不夠清楚，這是我的過失。」於是他再三令五申地把命令宣達給這兩隊宮女。然後舉起左手，要這些宮女向左轉。

但是這些平常懶散了的宮女還是嘻嘻哈哈不把他的命令當回事。

於是孫子說：「命令下達不夠清楚是我的過失，但是我已再重新下達過命令，大家還是不遵守命令，這是隊長沒有把隊伍帶好。」於是就下令把兩位隊長推出去砍頭。

吳王闔閭在台上觀看，發現孫子要把他的兩位愛妃處死，可真是嚇了一跳，就趕快下令阻止。他對孫子說：「寡人已經知道你能夠用兵了，你不必把他們的頭給砍下來。這兩個妃子寡人最疼愛，如果沒有她們兩人，寡人就會覺得食不知味，希望你能放她們一馬。」

孫子回話說：「臣既已受命為將，將在外，君命有所不受！」言下之意是非砍頭不可。

於是這兩位吳王的寵姬就這樣被孫子推出去殺頭。

殺了兩個隊長後，又選兩位出來當隊長，然後從新下命令。這一次，每一個人都乖乖地聽話，沒有一個人敢違抗命令。

於是孫子就向吳王報告說：「臣幫你訓練的這些兵已經可以調用了，請您下來閱兵，然後隨便讓您調派，即使是赴湯蹈火，她們都會為您效命。」

經過這麼一次演習，吳王闔閭就知道孫子的確能用兵，於是就任命他為將軍。吳王之所以能夠西破強楚、北威齊晉、顯名於諸侯，孫子是最大的功臣。

這是孫子在吳國為將的第一招，這個故事闡釋了領導統御的幾個基本原則，這幾個原則不只可以應用在軍隊的調兵遣將，也同樣適用於企業界的部屬統御。茲將這幾個原則說明如下：

一、紀律是組織的命脈：

沒有紀律的團體，就如建立在沙上的樓房，外表看起來是一棟房，但是一旦碰到風搖地撼，就立刻會崩塌。一個企業如果員工的紀律散漫，則士氣必然頹喪，士氣頹喪，則命令必然無法貫徹，命令既無法貫徹，則企業的目標必然無法達成。孫子將吳王的愛姬砍頭後，所有宮女再也沒有人敢違抗紀律，士氣因而大振。此後孫子練兵，紀律也特別整齊，因此他能輔佐吳王西破強楚，北威齊晉，顯名於諸侯。

二、命令或紀律一定要明示：

命令或紀律一定要明示組織內的成員，如果命令含混不清，紀律晦而不明，規定模稜兩可，則屬員必然不知所從。因此命令及紀律一定要明示。孫子之所以要將訓令三令五申地向宮女們宣達，就是這個道理。

三、命令不能貫徹是中層幹部的失職：

中層幹部的主要任務是承受上司的命令而加以執行，並作為上下溝通的橋樑；因此對於上司的命令，中層幹部應該完全轉達給部屬，並指導部屬完成所交賦的任務。中層幹部如果不能完成這個任務，即是失職。孫子要將兩位擔任隊長吳王寵姬砍頭，就是因為他們怠忽了幹部應盡的職守。

四、將在外，君命有所不受：

這是企業管理中的授權原則，授權不是主管拿來做為推卸責任的擋箭牌。主管在授權時，必須澈底。但對於授權後部屬所做的一切事情，仍然要承擔起責任，這才是授權的真正精神。吳王授權給孫子練兵，當孫子要砍隊長的腦袋時，吳王想來干涉，於是孫子就拿「將在軍，君命有所不受」來抗拒。孫子這種做法就是要讓吳王體認授權的真義。在企業組織結構中，授權也常被人誤用，許多身為老闆的人，雖然天天喊授權，但卻總是不夠澈底，許多事情雖授權給部屬，還是天天盯左屁股後面干涉，而美其名曰「監督」，曰「指導」，這種不澈底的授權常會干擾了組織結構的運作，抑貶了中層幹部的威權，因而導致效率的降低。故孫子提示給我們授權的原則，是「將在外，君命有所不受。」

美國評論家松得爾恩在其「愚弄敵人的故事」一文中，曾經推崇孫子為「中國的天才戰略家」，「世界戰略之祖」，這種榮譽加諸孫子身上，可以說是實至名歸，由孫子見吳王這個故事中，我們可以知道這位兩千多年前的哲學家所提示的許多原則，在廿世紀七十年代的今天，仍然是軍事上和企業管理上的金科玉律，值得大家深思玩味。

臨危不亂乃大將之風

將帥帶兵打仗，最怕的就是在危急之際慌慌張張，手足無措，因為將帥身負領導重責，如果處變不能沉着，必然會影響到軍心，軍心一旦渙散，則敗勢必然如黃河之決堤，一發而不可收拾。所謂兵敗如山倒，正是最好的寫照。

如果能夠臨危不亂，處變不驚，則軍心可以安定，士氣可以團結，雖強敵當前而不懼怕，這是打仗成功的一個重要條件。

歷史上能夠臨危不亂，處變不驚的偉大人物很多，最有名的要算是晉朝的謝安。當苻堅率領八十萬大軍來襲的時候，謝安仍然遊山玩水，一副蠻不在乎的樣子，事實上他並不是真的不在乎，而是另有打算。因為他知道敵強我弱，實力懸殊，自己如果表現出慌亂的樣子，部屬必然也會跟着手足無措，軍心一旦慌亂，則士氣必然瓦解，如何能禦敵？

果然，淝水一戰，謝安等人把苻堅給打敗了，當捷報傳回京城的時候，謝安正與人下圍棋，他看完捷報，並沒有像一般人一樣「喜極而泣」，或是有其他喜形於色的表現，世說新語對這一段故事有很精彩的描寫！

謝公與人圍棋，俄而謝玄淮上信至，看書竟，默然無言，徐向局。客問「淮上利害？」答曰：「小兒輩大破賊。」意色舉止不異於常。

對這攸關國家生死存亡的一戰，謝安並不是真的不關心，而是沉着穩重，不輕易把喜怒表露於臉上，這真是大將之風，也是淝水之戰致勝的基礎。

帶兵打仗如此，經營企業也不例外，必須要沉着穩重，處變不驚。如果經營者自己慌慌張張，則部屬也必然會跟着手足無措，亂成一團。前年不景氣剛剛開始的時候，有一家企業因為生意不好剛剛被倒了一筆帳，真是屋漏偏逢連夜雨，老闆急得不得了，連老闆娘也到公司裏來唉聲嘆氣；員工看在眼裏，以為公司已經快要倒閉，於是情緒大為低落，有辦法的捲起舖蓋，及早辭職，沒