

台湾联经出版事业公司提供独家版权

台湾版 哈佛MBA学不到

如何经营自己

(台湾) 魏铭 著

下

一个人的呱呱降生
就是一个公司的成立
爱护、抚养、受教育
就是对“你这个公司”的投资
不久的一天能独立自主后
把经营管理权
从父母手里接过来
一个人终于开始经营管理自己

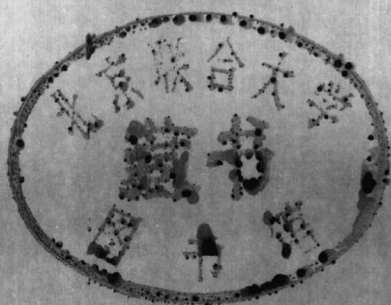
对于定位
人们只知道给产品、给企业
却不知道更重要的是给自己定位
本书把宏观世界
缩化为微妙的自我
以“一身”而透视工商世界
以“一己”而反观世情
自然可以尽情挥洒、紧紧把握

企业管理出版社

如何经营自己

(下)

(台湾) 魏铭著



北京联大 00049677

157785

图书在版编目(CIP)数据

如何经营自己/魏铭著. —北京:企业管理出版社, 19

96. 10

ISBN 7-80001-785-0

I. 如… II. 魏… III. 成功心理学 IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 17935 号

如何经营自己(下)

版权登记号 1180-1181

出版发行 企业管理出版社

邮 编 100044

经 销 全国各地新华书店

排 版 北京三木广告公司电脑排版中心

版 次 1996 年 10 月第 1 版

印 刷 河北保定满城县印刷厂

开 本 850×1168 毫米 1/32

印 张 23.313

字 数 585 千字

印 数 1—15000 套

书 号 ISBN 7-80001-785-0/F·783

定 价 32 元(全两册)

台湾魏铭 WEIMING Taiwan

关于《如何经营自己》

这个题目乍看起来有点怪怪的，不仅念起来不顺口，而且商业气味也太浓了一点。然而，如果你能深一层地去细细体会，这却是每个青年人必修的一课；特别是有志于从事工商业的青年人，更必须从如何经营自己着手，将来才能有足够的能力经营自己的事业。

我们不妨再具体一点说，一个人的呱呱诞生，也就等于是公司的成立。父母的爱护、抚养，并让你去受教育，就是对“你这个公司”的投资。在这一阶段，“你这个公司”的经营管理权操在父母手里，他们希望你干什么，你就要干什么。否则，“你这个公司”就会产生很多不良的情况。

譬如说，父母希望你用功读书，将来能得个博士学位，可是你偏偏喜欢跟那些不三不四的人混在一起，不仅不读书，反而染上很多的恶习。对这样的子女，父母的一切投资都等于是白费，弄不好，还要把老本贴上（父母过去创造的声名，因为出了你这个不肖之子而受损）。当然，这种情形是极少数的例外。我们假定你是在父母的管理下，很正常地长大成人，一旦你能独立自主了，开始到社会上去找工作，你就把“你这个公司”的经营管理权，由父母手里接了过来。你将来是否能创立一番事业，是否能把父母对你的投资（爱心、生活费、教育费）发扬光大，就看你對自己如何经营管理了。

BB7/14/05

父母给了你一个健壮的体魄，教给你处事做人的道理；师长给了你判断思考的能力，教给你追求学识的方法和工具。但他们不能保证你一定会成功，因为这时候“你这个公司”的经营天权，已完全操在自己的手里。

换言之，等你长大成人有了自主权之后，父母师长对你的投资，可能会发生一些影响作用，但是能否开辟出一片新天地，成就一番辉煌的事业，则全由你對自己如何经营来决定了。

不论你是商职毕业，或是大专毕业，甚或你只有中学程度也好，一踏入工商界（其他行业也是一样），你就等于完全进入一个陌生的环境，除非你有富有的家庭作背景，一开始，你必须靠自己去奋发进取，如果你对自己经营不善，你就难有大的发展。

再明确一点说，如果你赤手空拳到工商界来混，你唯一的资本，也是最大的资本，就是你自己。因此，如何经营自己，遂成为一个青年人必须了解的问题。

关于谈青年人修养的书籍，市面上已经很多，而且有不少是出自名家手笔，谈的都是人生的大道理。所以我在这本书里所写的，都抱定了两个原则：一是尽量少谈理论，以事实来印证出青年人应该走的路；二是我把写的范围缩小了，把对象限定于工商界的从业员工，或是有志于

将来到工商界来创业的人。

基于对象的性质不同，我准备把“如何经营自己”这个题目，分成三部分来写：第一部分是为工商界里当伙计们写的，第二部分是当主管者而写的，第三部分是为当老板们写的。

至于我的取材是否得当？让人看了是否起激励作用？以及是否能为工商界增加一份祥和、进取的气氛，只好让读者来评定了。

前 言

在一个企业中，除了真正的老板（投资经营者）和真正的伙计（做工者）之外，在两者之间，还有一大部分身份不太明显的人，就他们的工作性质而言，有点像老板，但实际的身份却是伙计，这些人就是企业中间阶层的大小主管们。

企业中的主管们，多半是由基层伙计升上来的，他们的身份自然是属于伙计，但他们所担负的工作，以及执行工作的态度，是以整个企业为着眼点，是以整体工作为目标的；不是把自己本身的工作做完——就像一般小伙计一样，什么事都不用管了。所以他们的思想中常潜伏着老板的意识，尤其那些在企业中职位愈高的伙计，这种意识也就愈强烈。

这并不是说，伙计一升到主管，就有了当老板的企图，而是工作性质和任务，使他们的立场跟一个“纯伙计”不太一样了；使他们的想法和做法，也跟一般基层的伙计有了差距。因此，形之于外的表现，有时候就难免有点“老板的味道”了。

事实上，这正是身为主管者苦恼的地方。他们明明知道自己是伙计的身份，但有很多工作，很多意见，却不能跟一般伙计站在相同的立场去发表意见。因为他们要顾全大局，要为整个企业着想。在这种情形下，他们的工作态度和意见，自然就难免遭受一般伙计的讥嘲。

这是对伙计的一面，其实在老板面前，他们的日子也并不怎么好过。因为在老板面前，他们也是“纯伙计”身份，有些话当讲而不敢讲，有些话不当讲而又不得不讲。所谓当讲者，是老板有不当的措施，照理应该提出批评、检讨，但怕引起老板的不快，只好隐忍不讲。还有，他的属下有什么不满，照说也该反映给老板，但这些不满是违反老板决策的，说出来很可能“吃排头”，因此，也只好憋在心里不讲。

至于“不当讲而不得不讲”，这更是主管的一大苦恼。譬如，你是业务经理，拟订一个业务发展的新计划，在这个计划中，要精简人事，淘汰一些不必要的人员，这时候你就会左右为难了：要提出这个计划，就要伤害到你下面的伙计；要不提这个计划，对公司的业务发展将有不利影响。而且发展业务是你的职责所在，不容许你不讲，不得已，只好不管要淘汰多少伙计，也得把你的计划告诉老板。

这种“该说不能说”、“不该说又非说不可”的感受，相信每一个主管都或多或少的遭遇到。所以有人说：“企业中的主管是两面人。”这的确是很恰当的比喻。

由这个比喻中，可以了解到一项事实：主管是很不好干的。他们在一般员工面前的言行，看起来像老板，在老板面前则是“纯伙计”身份。换言之，身为主管者，要想尽办法领导、管理你属下的伙计，来完成老板交给你的任务；另一方面，你还要尽当伙计的本份，设法在老板面前争取信任和支持，以便于你工作任务的完成。

由此可知，身为主管，他们的工作等于是在两面作战，一方面要有能力和方法，使你属下的伙计乐于服从你的领导。另一方面，还要使自己的构想和处事待人的方

式，得到老板的赏识和信任。这样的工作才会进行得顺利。

如何使属下敬爱你、服从你，这是属于管理工作的范畴；如何赢得老板的信任和支持，则是属于被管理的涵养。这是两种截然不同的工作性质，身为主管者，要同时把这两种性质不同的角色扮演好，的确不是一件简单的事。

记得去年，当我写的“如何经营自己”第一部怎样当伙计、第二部怎样当老板连载完毕时，有不少读者来信探问：“为什么不谈谈怎样当主管？”他们认为，当主管比当“纯伙计”难当，跟当老板的领导管理方式也不一样。而且“主管群”是企业的灵魂人物，更值得详详细细的谈一谈。

我也有此同感，当时我之所以没有接着写下去，有两层原因：一是有关管理方面的译作很多，怕自己提不出更高明的意见；二是这问题牵涉的范围很广，而我对台湾目前各行业主管的实际工作情形，了解得还不够深入，手头的资料也不够齐全。所以不敢贸然下笔。

不过，我对这些读者朋友的建议非常重视，当时就立下工作目标，要设法多方搜集资料，深入的谈一谈“主管工作方面的问题”。

首先我要说明的是，在这本“如何经营自己——怎样当主管”一书中，所谈的主题，是以目前台湾企业经营现状作背景，分析一下各级主管所扮演的角色，进而再探讨一下，在未来的工商业发展中，他们应该具有的工作观念和态度，至于外国那些标准悬得太高、不适合我们企业环境的新观念，在书中都避而不谈。

我不是个反对新思潮的人，也自认不是个食古不化的“老古板”。不过，我始终认为，做事应讲求科学方法，生

产技术须不断的求新求变，生产设备应求现代化；但是，运用的技巧，执行的观念，却应该是中国化的。因为我们有我们的文化背景、思想传统，以及伦理的道德规范，这是不能改变的。这就像同样是一种现代化武器，拿在各国军人的手里，所代表的精神是绝对不一样的。

再如，工业发达之后，小家庭制度已逐渐盛行，基于事实上的需要，这种制度并没有什么不对，也没有人再提出指责。但是，我们的小家庭制度，跟美国式的、欧洲式的小家庭制度是截然不同的。因为我们的民族重视孝道，重视血统关系，假如夫妇二人组织了小家庭，把父母送进养老院，这在我们这里是绝对行不通的，纵然没有法律制裁，也会受到亲友、社会舆论的指责。

由此可以说明，在时代不断进步的历程中，基于工作的需要、事实上的需要，有些外来的新东西、新观念，我们应该接受。但在推行的技巧上、方法上，我们要把握住那些不容许改变的基本观念和原则。否则，就会变成非驴非马，把企业经营管理弄得一团糟。

各级主管，是企业的中坚分子，对工商业未来的发展，不但将担任很重要的角色，而且也是未来的接棒人。因此，他们的观念，以及在管理上所采取的方式，对未来企业的发展，都有着决定性的影响，自然有必要详细的加以探讨。

前面说过，一个主管的工作是双层的，不但要懂得如何管理部属——因为没有部属的合作，你这个主管一定干不长；而且还要争取到老板的信任——因为得不到老板充分信任和支持，在工作推行上一定会有很多障碍。因此，基于这“两面工作”的需要，我在本书中，将分两大部分来讨论。

第一部分——是主管“怎样领导管理部属”。

第二部分——是主管“怎样赢取老板信任”。

在每一部分中，我都尽量少谈理论，完全着重在实例的介绍和评述。希望各级主管能从这些故事中得到启发，逐渐改变自己的观念和做法，为自己的事业、为企业的前途，找出一条正确的路途。

在今天我们的工商界中，各级主管的平均年龄不仅大为降低，而且教育程度也大幅提高，凡是稍微像个样的企业，主管绝大多数都受过高等教育。他们听的、看的理论太多了，而这些理论往往与实际工作环境格格不入，所以有很多人感受到无所适从的苦恼。因此，为年轻主管们探讨苦恼的原因，找出问题的症结，也是这部书的主题之一。

我不是企管专家，也不懂什么深奥的理论，我只是想就目前工商界普遍存在的一些现象，提出来与企业中各级主管们研讨。当然这里面有我个人的意见和看法，至于正确与否，希望有实际经验的主管们能随时指正。

“主管难做”是事实，因为这不完全是能力问题，而是由很多因素形成的，让我们把这些因素一个一个的拉出来谈一谈吧！



不似MBA 胜似MBA

一个人的呱呱降生，就是一个公司的成立。

爱护、抚养、受教育，就是对“你这个公司”的投资，有投资才有产出。不久的一天，能独立自主后，把经营管理权从父母手里接过来，一个人终于开始经营管理自己……

这是一个大创意。把宏观世界缩化为微妙的自我，以“一身”而透视工商业界，以“一己”而反观世情，自然可以尽情挥洒，紧紧把握。

对于定位，人们只知道给产品、给企业，却不知道更重要的是为自己。此书以独特的创意，巧妙的布局，形象的语言，给工商界的老板、主管、伙计们描绘出一副副血肉骨髓，浑然天作、栩栩如生、呼之欲出的芸芸众生图像。

《如何经营自己》正是基于这一立意而撰写的，它不仅仅是文字，图像，更是声音和诫谕，是真正适合中国人阅读的台湾版《哈佛MBA学不到》。

主编

北京纵横商务管理研究院院长

哈佛
MBA
学不到

138

书

借者



■ 特别鸣谢：吴兴文

■ 责任编辑：张平 李克

■ 封面制作：周侠

■ 录入排版：王益兰 葛慧波

■ 版权联络：北京纵横商务管理研究院

■ 形象包装：北京三木广告公司

Thumb
三木广告

哈佛
MBA
学不到

京卡 07

制作联络热线：010 68415629
e-mail: wenshuo @ sun.mba.com.cn



企业管理出版社

目 录

第二篇 怎样当主管

前言

- [3] 不能看部属的笑话
- [11] 主管必修的一课
- [35] 主管的权力运用技巧
- [59] 执行决策不是盲目服从
- [75] 如何在工作中磨练自己
- [89] 为部属立下个好榜样
- [99] 管理部属的四个原则
- [125] 规过私室需有配合条件
- [133] 塑造自己适合老板的模式
- [153] 尊重老板的决策

第三篇 怎样当老板

- [169] 一个心愿和观念
- [177] 学士老板一把刀
- [239] 合伙经营的难题
- [275] 老板与伙计对奕
- [333] 家庭企业的发展
- [371] 和谐与制衡

第二篇

怎样当主管