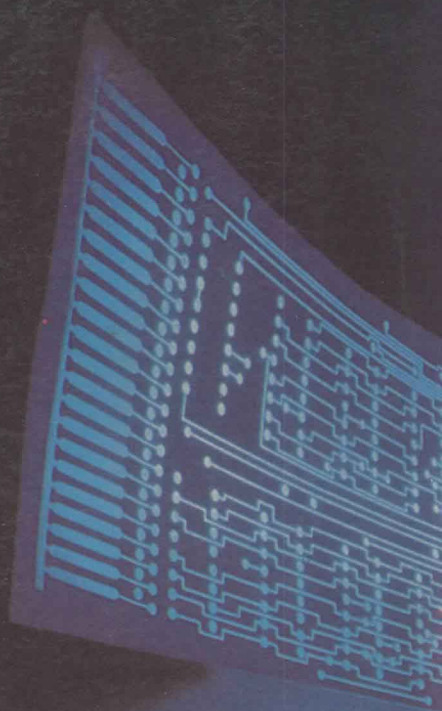


企業培育優秀幹部方法

劉奇峯編著



企業培育優秀幹部方法

編著者・劉奇峯

出版者・積奇出版社

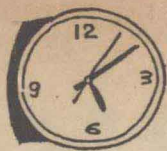
九龍土瓜灣旭日街威信工業大廈八樓

承印者・嶺南印刷公司

九龍柴灣角街77號致利工業大廈四樓

定價・港幣拾肆元





企業培育優秀幹部方法

劉奇峯編著

目錄

序章 企業的發展及人類的切教育

自己的路由自己來開創.....一〇

別人不做我來做.....一二

致力於人才教育.....一六

與我共事的三名伙伴.....一九

可以辭退和不可辭退的人.....二一

斥責才能訓練出優秀的幹部.....二四

第一章 「第一名以外是最後一名」的構想

永守式人才教育方法的要點.....三〇

寧爲雞頭不爲牛尾	三二
在每一階段均抱自信心	三四
高中時代開始經營補習班	三七
埋首學習電氣技術	三九
上司愚昧，屬下莫可奈何	四二
不受歡迎的人開創前程	四四
二十七歲即爲電子事業部部長	四六
我終於成了「董事長」	四九
確立自信心	五一

第二章 打破歷史、信用的招牌

「經營三原則」設立完成	五四
大家都浮出笑臉	五五
使我奮鬥自立的三位恩人	五七

鬥爭心、自信心、激發心 六〇

難關即是日本的機械公司 六三

國內如果不行，就到國外 六六

一開始即接到大量訂單 六八

「人力、物力、財力」都到了山窮水盡的時候 七一

唯有時間是平等的 七四

午餐是在早上十點吃點心 七六

第三章 異想天開！採用新進人員的方法

不以成績為採用的標準 八〇

聲音愈大的人愈有工作能力 八二

「吃飯快慢測驗」奮鬥記 八五

「掃廁所測驗」的意義 九〇

能率先行動就能領導人 九四

從留級生中找尋人才……………九七

中途錄取新人的選擇標準……………九九

第四章 將三流人才變為一流人才的過程

在公司內，除商場上的秘密外，別無其他秘密……………一〇四

被斥責的員工才是有用之才……………一〇六

責罵年輕職員的方法……………一〇九

人才教育的四個階段……………一一三

斥責方法的實例①（一位技術部長的情形）……………一一六

斥責方法的實例②（一位營業員的情形）……………一一九

斥責方法的實例③（一位總務人員的情形）……………一二一

斥責方法的實例④（一位海外營業員的情形）……………一二四

第五章 責罵的代價要償還

第六章 教育女職員最困難

一年三次誇獎部下	一二八
計算年終獎金不嚴苛	一三一
引起駐海外人員的注意	一三四
少部分員工就爲此而辭職	一三五
必須達到人盡其才	一三七
倒閉公司職員的演講會	一四〇
追蹤調查領導者的責任	一四三
一對一的稱讚	一四八
重視家庭教育	一五〇
反對公司職員聯婚的公司不足取	一五二
對女職員施教，有益於將來的教育	一五四

第七章 提高實力的方法

確立職業觀念	一五八
家庭與事業孰重？	一六〇
必須注意禮貌	一六二
對有功勞的職員不可稱讚	一六四
處理內務工作的職員必須加以讚美	一六六
接受教育的人員仍有無用之人	一六七
認清可能引起糾紛的工廠	一六九
晚上七點以前的電話不可接	一七〇
在一定的場所責罵	一七一
與幹部之間要有分寸	一七二
公司是一場戲	一七三

序章 企業的發展及人類的一切教育

自己的路由自己來開創

目前我所經營的日本電產株式會社，它的營業項目以辦公室自動化機器、噴射機等為主，次為錄放影機、傳真機、計算機、醫學用光學機械、船舶、太空火箭所使用的精密馬達——亦即我所稱呼的超精密馬達，從上述製造的物品，再聽到公司的名稱，恐怕仍有很多人不知道吧！

敝公司創立於一九七三年七月，至今已進入十周年，各部門仍處於草創的階段。資金為三億二百萬日元。從業人員數目包括一九八四年度增加錄用的一四〇名員工，總共未超出七〇〇名，顯然是一家開業不久的公司。

公司職員的平均年齡為二十四歲，平均年資未達一年，由此可知是一家剛起步的公司。當然在人才、設備、資金方面，及與其他同行的競爭方面，均不佔優勢的局面。

但是，我在短暫的時間內，使每年的銷售業績高達數倍以上。因此，看過本書的一些賢明讀者，認為我（永守重信）是一位頭腦怪異，同時又愛吹牛的人。（在參考本書之前

，先介紹敝公司的業務情形，至一九八三年三月的銷售業績爲十三億日元，預計一九八四年三月爲八十億日元）。

事實上，如果諸位讀者如此認爲，我也習以爲常了。其實我既不吹牛、頭腦也沒有特異之處（我一直如此認爲）。

當敝公司招考新人時，我摒除一貫以學校成績挑選人才的作風，改以進餐速度愈快者、清掃廁所等爲決定錄取的標準，這就是我們四個創業的人，對工作所作成的理想「經營三原則」，這也是我往銀行借貸途中所想到的方法。

從社會上一般人的常識來看，我所說的，就如在非常煩惱、想法困惑時，做出溺水者攀草求援的行爲，是多麼奇怪的事。

除了熱情和理想以外，一無所有的四個人來創業，在社會上與強勁的對手競爭，如果在即將被迫到時和對手做相同的事，是絕對勝不了的。

於是，只好採取游擊戰法。可是，一旦實行游擊戰法時，又會被認爲「頭腦有問題」，那時所需要的是勇氣。因此，我只好毅然決然的選擇這條路。而且依我的個性，唯有走這條路才是適合我的。

經過不斷的努力，如今已經有結果，雖然還是會遇到很多的挫折，但是使我對自己所選的路開始有信心。爲了印證起見，至目前爲止已進行無數次的調查。

最近，有人請我演講，促使我提筆寫此書的動機。

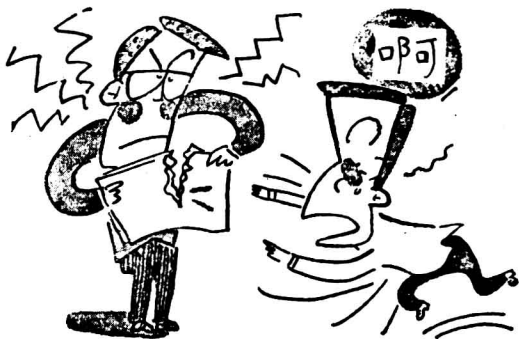
我相信有部分年輕人會認爲我的想法很可笑，不過希望各位看完本書，能提供更寶貴的意見及提導，這將會令我喜出望外。

別人不做我來做

於是，我離開了原來任職的公司，窮究「別人不做我來做」的道理。

我曾在兩家公司任職，每家各做三年多，亦即我大約有六年多的時間，過著薪水階級的生活。此期間，我擔任馬達設計的開發部門的工作。而馬達的原理很簡單，即使是小學生在上自然科的時間內亦可瞭解，並無困難。

此種馬達改良的工作，有許多資深的工程人員亦從事這方面的事務。不僅如此，其訂單也絡繹不絕。但是如果能使成本降低三〇%，或者減輕一半的重量，可能訂單的數量會



更多。

在薪水階級時，我爲了達成心願，幾乎到了廢寢忘食的地步，做事十分積極。只要我能接到訂單，我就可以接受任何的挑戰。如果有機會我也願意一切從頭做起。於是，我終於邁向超精密馬達的時代……

如果我向上司表示意見，一定會遭受他的斥責：「你想開發那種行業，太天真了，算了，別做那種無意義的事。」但是目前我卻擁有大量的排風機馬達訂單，及收錄音機馬達等訂單。

甚至連一流的精優工程馬達，也在我的經營範圍內。

當你組織一個公司以前，除必須致力於開

發外，且要擁有固定的需求客戶，萬一時代轉變，我們也盡可能迎合時代，即使血本無歸也要拚命的經營。

但是卻沒有人能接受我的意見，我只好離開原來的公司，自己成立新公司。

談到我剛開始經營的項目，是製造無數創造性極高的馬達。而此馬達也變成我公司的傳統。

不管是人才錄用方面、教育方面，都以自己的構想來編纂獨自的方法。任何一件事都以「別人不做我來做」為基礎。

總而言之，我是一個不喜歡被老闆囉嗦，或被顧客挑三揀四的人，所以才決定自己設立公司。

也就是寧可領三百元做自己喜歡的工作，不願意為了一千元做低聲下氣的工作。這並非品牌的問題，而是信念的問題。

當初，此構想未曾被肯定。而我和另外三位同伴相信這個觀念是十分正確的。只不過當時沒有人聽進去罷了。

如前所述，以唐突的方法進行考試，我們認為是理所當然的，而社會上一般人卻以異

樣眼光對待，因為他們認為這是不正常的。可是我們無法接受所謂正常人的構想。

在我周圍的許多人，經常會談到我是一個奇怪的人，那是因為「別人不做的事我來做」。如果我也和其他人一樣做相同的事，我想日本電產一定很快就倒閉。

效作以下介紹：

我們四個本經過徹底的檢討，最初的目的的是什麼，使組成公司的單位完全改觀。亦即我們回顧以前著水階級時代，一般人認為他人不做我來做是一項弊害，而我們把別人不做我來做當成意願，將他人做的事以換湯不換藥的形式來做。

接著，我們清楚的了解一點，一般經營的企業是家族色彩濃厚的公司，因此使公司產生弊端的企業隨著出現。家族企業的一切，並非完全不好，可是卻很難避免弊端，因為同族企業人才的培育，往往讓自己的兒子當社長，或讓比較合緣的幹部有升遷機會，有時一些沒有才幹的人也被派任為主管。

這是種錯誤、落伍的觀念，常使得一些有才幹的人掛冠求去。我為了不犯此種錯誤，決定不經營家族性的企業。於是，這就形成我經營理念上的第一點原則。

一心一意從事「別人不做我來做」的企業。為了使社會更趨安定，我想出許多經營的