

經營管理 ⑤7

超級經理人

運籌帷幄決勝千里的經營者必備手冊

羅拔·海勒·著
陳蒼杰·譯

F2
211

683648

經營管理 ⑤7

超級經理人

運籌帷幄決勝千里的經營者必備手冊

羅拔·海勒·著
陳蒼杰·譯

大展出版社印行

中華民國七十七年二月出版

超級經理人

售價100元

(如有破損或缺頁請寄回調換)

原著者：羅拔·海勒

翻譯者：陳 芥 杰

發行人：蔡 森 明

出版者：大展出版社有限公司

臺北市(石牌)致遠一路二段十二巷一號

電話：(〇二)八三四六〇三一

郵政劃撥：〇一六六九五五——一

登記證：局版臺業字第二一七一號

承印者：太一彩色印刷有限公司

臺北市重慶北路三段二二三巷十四號

電話：五九一一〇六九

法律顧問：劉鈞男律師

臺北市衡陽路六號七樓之五
電話：(〇二)三六一九〇八〇

▲經銷處：全省各大書局

682648

經營管理 ⑤7

超級經理人

運籌帷幄決勝千里的經營者必備手冊

羅拔·海勒·著
陳蒼杰·譯

大展出版社印行

189.8.64

序文——給讀者的話

為何迫切需要超級經理人？

「超級經理人」

它使你聯想到什麼？

超群的經營能力？優越的個性與領導才能？克服難關的勇氣與耐心？獨特的部屬操縱術？……

或許有人會自暴自棄的認為：「我根本不可能成為超級經理人」或「憑我那有資格……」，有這種念頭的人千萬別氣餒。

相信沒有一個時代比今日更需要經營的品質，不管你目前的地位或工作內容是什麼，只要能發揮超級經理人的特長，不僅可以改善工作業績，更能叫人對你刮目相看。所以千萬不要誤以為超級經理人就是企業中少數的幾個大人物。

不管你公司的規模大小、工作的種類或是職位如何，你都被要求當一名超

級經理人，而且也給了你充分的條件與機會，問題只在於你是否能夠當機立斷，付諸行動而已。只要能實現這一點，必定可以走向光明大道。無論那一個時代，成功者永遠是實行家，失敗者則永遠只會做白日夢。

對於有野心當一個超級經理人的人，本書能提供寶貴的行動指針。

本書譯自羅拔·海勒的「The Supermanagers」。素有「經營先生」之譽的彼得·杜拉迦在本書刊行之際，如下讚賞：

「『超級經理人』是羅拔·海勒的傑作，內容充滿機智，扣人心弦，每一頁都足為現代實業家經營的法則。」

的確，本書有許多在其他經營書中找不到的優點，這也是我迫切想讓它與各位讀者見面的原因。

其優點之一是實例豐富，我一面翻譯，一面驚嘆於海勒詳盡的企業研究成果。

最有趣的是本書中的許多實例都是我們亞洲的企業強國——日本的公司，包括豐田、佳能、馬自達、本田、東芝、新力、法拿克、立石電機……等。這些冠於群倫的企業，其成功的秘密一一被介紹。譬如說豐田是如何成功的在美國登陸，並搶走宿敵VW的市場？（第二章）已在日本建立一流地位的佳能，

其「稱霸聖母峰頂」的戰略主眼在那裏？（第八章）。此外，本田由於有本田宗一郎和藤沢武夫的攜手合作，企業大大的成長。他們二位充滿友情的一席話，令人感動。（第八章）

其中還有一個極為重要的關鍵，那就是以杜鵑鳥的比喻來分析日本企業（第八章）。

對日本來說，眼見一隻不叫的杜鵑，織田信長、豐臣秀吉、德川家康各有不同對策的故事太有名。海勒將杜鵑鳥比喻成不肯努力工作的員工，而「殺死它」的信長之姿是舊的經營方式；「強迫它歌唱」的秀吉之姿是歐美經營方式的特徵；「一直等到它歌唱為止」則是日本企業成功的本質，也是家康哲學。他以馬自達做為家康型經營的實例，因為馬自達能夠使全公司打成一片，成功的克服了經營危機。

當然，海勒還介紹了許多歐美企業。例如向電腦市場突擊的DEC、採取反攻戰略的IBM，靠組織改革克服危機的波音、勞斯萊斯的故事、美國銀行的順利經營等。

同時，他也介紹不少失敗的實例。海勒是希望各位準超級經理人能從他人的失敗中學到寶貴的教訓。

我們不妨舉個例子來說明。

總公司在加州的里頓工業公司是一家極大的複合企業，共分電烤箱、商業機器、導航系統等部門，系列產品大約有一百多種。但在一九七〇年代，業績却顯著的下降，漸漸被其他的複合公司超越過去。這些複合企業中的四家，其董事長過去都是里頓的員工。

為什麼里頓無法留住那些人才？他們管理上的毛病是什麼？這是商業上最重要的課題，海勒針對這個問題找出癥結所在。（第七章）

相信各位可以由每一個故事中了解經營的真義。

本書的第二個優點在於新感性的經營論。海勒主張單靠精神論或根性哲學不可能使一個企業真正的成長。

例如第二章介紹的那位猛幹型實業家就是典型的例子。他每天從早上七點忙到晚上九點，一天十四小時就像一隻籠中的小白鼠不停的工作，但這麼辛勞的努力仍不能負荷全部的工作，所以他還僱請了兩名秘書及一名助理，每天的便條難以計數，會議更是開不完，但這一切的努力只招來徒勞無功的惡性循環罷了。

「與其滿頭大汗的工作，不如充分活用腦筋思考。」這是海勒的主張。我

本人也深有同感，現代企業要求的正是腦筋靈活，富有理性的實業家。

海勒又說，今後的消費趨勢，對非必要的賞玩、休閒產品的需求會增加。

第四章提到的四位年輕億萬富翁，就是能夠緊抓住時代的潮流，並靠他們那充滿構想的商品獲得成功。可見判斷潮流的先見之明是相當重要的。

看看充斥市面的經營叢書，究竟有幾本能如本書深中商業要害？

本書從各個不同的角度透視經營，只要一書在手，你已成功一半了。

海勒又說，超級經理人首先應積極的自我改造、鍛鍊自己的身體、活用自己的時間、培養優秀人才、善用經營顧問。海勒不僅讓你做自我診斷，更懇切仔細地指導其技術。

給你一個建議，不妨將本書中的一些摘要抄在便條紙上，隨身攜帶，只要一有時間就拿出來看一看。如果你是開車上下班，還可以將這些摘要錄在錄音帶上，往返的路程中可以放出來聽。

等到你將這些摘要都 得滾瓜爛熟了，你就不再是吳下阿蒙，而是堂堂的超級經理人候補了。

古語說得好，「幸運之神永遠在你前頭」，當你遇到好機會，一定要緊緊

抓牢，否則機會稍縱即逝，後悔都來不及。

但願你勇敢的步上超級經理人之路，讓我們拭目以待吧！

另外，附帶說明的一點是，本書稍經改編，以適合國內讀者閱讀。

超級經理人

序文——給讀者的話

三

第1章 何謂超級經理人

——其心與頭腦之活力來源

1. 領導者的大氣魄……………一六
2. 蒙哥馬利將軍統率力的秘密……………一九
3. 超級經理人應該具備的資質……………二三
4. 健康均衡的身心……………二六
5. 如何分配一天二十四小時？……………二九
6. 如何使頭腦理智活動？……………三二

第2章 人才開發與經營才能

第3章 統率力

——提高生產力所需的組織策略

- | | |
|-------------------------|----|
| 1. 該勝者勝..... | 三六 |
| 2. 透視人性..... | 三九 |
| 3. 生產力爲什麼低落？..... | 四二 |
| 4. 「幹勁」與「餘裕」的均衡..... | 四六 |
| 5. 以小吃大的才智..... | 五一 |
| 6. 寬宏大量的經營者可以使企業成長..... | 五三 |
| 7. 思考產生先見之明..... | 五六 |
-
- | | |
|---------------------------|----|
| 1. 超級經理人必須徹底追求工作的省力化..... | 六二 |
| 2. 奇蹟的溝通..... | 六六 |
| 3. 布拉克&戴嘉公司不可思議的經營方式..... | 六八 |
| 4. 波音主管所下的決斷..... | 七一 |
| 5. 部屬尋求的是「明確而果斷的領導」..... | 七五 |
| 6. 經營乃是「創意與用心」的產物..... | 七九 |

第4章 強大企業的秘密

——超優企業的共通點

1. 日本企業發展的秘密……………八四
2. 「攻擊性經營」與「守備性經營」的差異……………八七
3. 「一升的容器只能裝一升的水」——豐田驚人的銷售策略……………九〇
4. 四個年輕億萬富翁的成功哲學……………九二
5. 市場調查的現實與界限……………九七

第5章 超越界線——失敗為成功之母

1. 轉禍為「福」，獲得好機會的企業——佳能、東芝的實例……………一〇二
2. 活性經營應該採取的非常手段……………一〇六
3. 有用的專家、無用的專家……………一一〇
4. 透視事實的能力……………一一四
5. 不要為自己留下的汗滿足……………一二七

第6章 由挫折中學習——十項經營強化方案

1. 「組織的不成熟」比「技術的欠缺」更可恥……………一二二
2. 十個經營強化方案……………一二五
3. 企業悲劇是人為的……………一二八
4. 員工的士氣與態度……………一三二
5. 廣告之妙——「可樂娜」汽車的勝利……………一三五

第7章 富有攻擊性的經營

——知己知彼、百戰百勝

1. 商業戰略的鐵則——「旁敲側擊」……………一四〇
2. 企業防衛的二戰術……………一四三
3. 營業力的養成秘訣……………一四五
4. 「豐田式銷售戰略」在一年內使實績增加了四倍……………一四八
5. 培養交涉力的秘訣……………一五一
6. 有野心才能產生智慧……………一五二

第8章 掌握機會的先見之明

學習美日的超優企業

1. 「世界本田」創辦人的明智決斷……………一五八
2. 馬自達奇蹟般的東山再起……………一六二
3. 現代的灰姑娘企業「Apple」的先見之明……………一六七
4. 朝新領域開拓光明大道的佳能王牌……………一七〇
5. 戰略的目標設定不容忽略……………一七二
6. 最後會變成首位……………一七五
- 你就是超級經理人……………一七九

88888