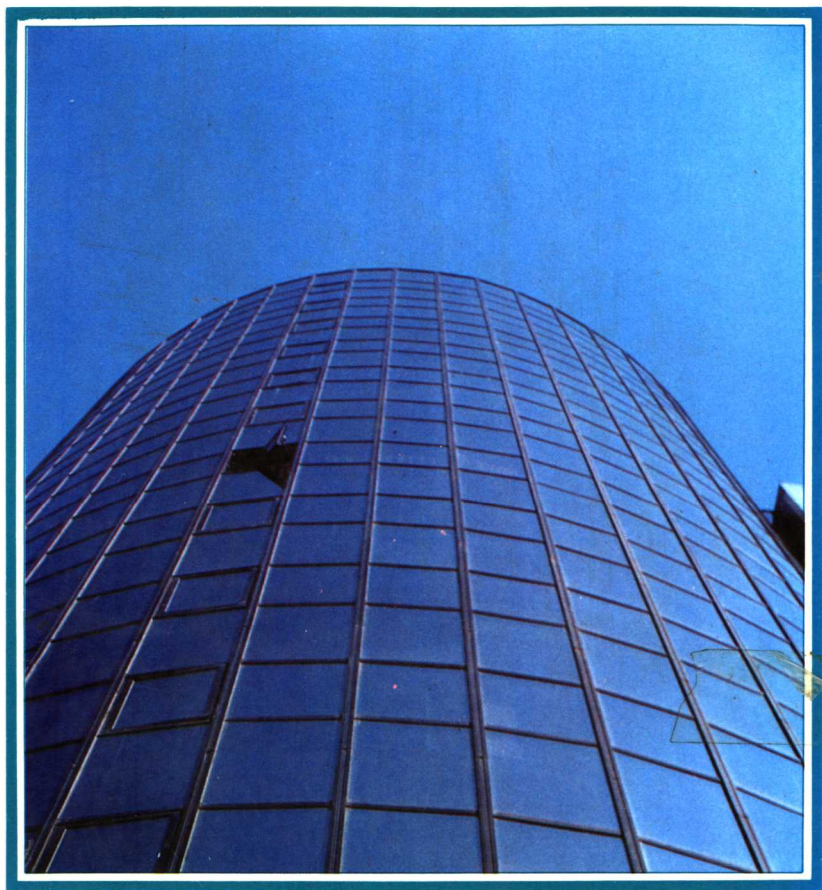




經營者叢書

如何處理人事問題

經營者叢書編譯組 編譯



F-272.92

J715

經營者叢書
11

如何處理人事問題

國井文化事業有限公司

如何處理人事問題

經營者叢書 11

特價
110元

編譯者：經營者叢書編譯組

主編者：何昭燕

校對者：黃心怡

發行人：王麗芬

發行所：國井文化事業有限公司

總經理：國家書店有限公司

郵撥：一〇四八〇一號

總公司：臺北市新生南路一段一二六之八號三樓

電話：三九二六七四八・三九二六七四九

門市部：臺北市信義路二段一二八號

電話：三九一二四二五・三九一二四三四

分公司：臺南市中正路六四號

電話：(〇六二)二二三〇八四

印刷所：三源印刷廠

用紙：80磅大豐米色模造紙

有著作權・有製版權・翻印必究

72・6初版

行政院新聞局局版臺業字第2648號

(本書若有缺頁、裝訂錯誤請寄回調換)

⑩管理新知

衆所周知管理者難爲，企業存續與否尤繫於管理者之優劣。側身經營者與屬下之間，應如何統率部屬，提高業務效率，以順利達成預期工作目標？本書提供您最新管理技巧，能使您成爲一優秀稱職的好主管。

⑪如何處理人事問題

爲人主管，如何適才適所，知人善任？如何開發無限腦力資源，發揮群體力量，以達最高工作效益？名實業家松下幸之助以其豐富企業管理經驗提出精闢見解並佐以實例，熟研本書必使你在人事管理上應用裕如、左右逢源。

⑫主管的說話技巧

言語是傳播利器，能得人也能失人。公司主管談話得體與否，往往影響部屬工作情緒，進而影響整體工作效率，焉可不察？如何因時制宜，給予部屬忠告說服，本書皆有明載，只要躬行實踐，必能開啓您與部屬間的良好關係。

①

⑦經營的行動方針

變化是企業成長的本質，在瞬息萬變的現代工商社會裡，順時應變已為企業生存的基本條件。本書以此前提，具體論述現代經營者應如何有效把握經營原則與目標，以確實掌握公司組織，靈活運轉企業，俾達最高經濟效益。

⑧女職員的管理秘訣

對於女職員的管理，您是否正處於進退維谷、手足無措之境地？如她們常無緣無故亂使脾氣，或兀自生悶氣、不聽勸阻而延誤公務？本書指引您如何順應掌握女職員的心性變化，導其善發所長，戮力工作崗位，以充分發揮積極的工作效率。

⑨最新電腦基本常識

這是一個資訊電腦化的時代，電腦在今天不僅獨步工商業，且已步入一般家庭中；身為現代人，實應備有電腦基本常識。本書詳介電腦的發展、軟硬體結構原理及其實用觀念，透過本書，您將對電腦有通盤認識並應用自如。

Answer/ob

「經營者叢書」

●序

衆所周知，企業經營的基本精神在牟取最大利潤，以報國淑世，在此前提下，我們勢應超越沿傳已久的互通有無經營方式，拓展出適應今日全球交易頻繁，且競爭激烈的商業形態，方能在日新月異的經濟進展下，長迄而有成。

其實，企業經營本就是一項無上的挑戰，更是一種君子之爭的生活藝術。所以，經營者本身除了必須具備優越的經濟頭腦，及豐富的經驗等條件外，觀念的革新、新知的吸取、現狀的改良，更是有抱負的企業經營者應具備的理念。八十年代的經營，不應再專重營業績效，無論任何形態的企業，唯有在營業、企劃、人事、生產、行銷及財務等條件的配合下，方能發揮最大的統合戰力。

本公司有鑒於經營企業之不易與經營者之難為，遂有此「經營者叢書」之發行。不論是著作或譯著，皆為專門性的知識與極具實用價值的經營論述，誠可謂一流之選。

您，只要懂得吸收體會，必能嫻於運用經營技術，而於實踐的過程中，漸臻理想目標，以獲致最高之經濟效益。

序 言

「事業在於人」——這是耳熟能詳的一句話。相信所有的企業家在長年的經驗中都有這種感覺，事業的發展乃是以人為中心，換言之，事業的成敗，端賴得人與否。

任何規模完備的公司或賺錢的企業，必有適當的人來擔負此一事業的傳統，否則必會日趨衰微。因此，每個公司都十分重視人才的培養。首先，先尋求適當的人才，然後加以培育，最後再善為活用。凡是用人得當，公司的業績也愈能蒸蒸日上、日益興隆，這是顯而易見的。

但是，人終究是一種既複雜且微妙的動物，總有難以應付的一面，每個人都有其特殊之處，即使是同一個人的心，也是時刻在變動，而呈現千萬變化的景象。雖然數學上的一加一等於二，然而，人心則不一定如此。有時可能是三，甚至是五，或是為零或負數，答案各異，無有定論。總之，在這個世上，再也沒有比應付人更

難的事了。

可是，只要稍微改變觀念，也許人乃至人心的妙味就在這種千變萬化之中。機械向來是我們最忠實的助手，只要摠上開關，它便一絲不苟的操動，並在規定時間內做完預定的工作，但是，遇有特殊狀況時，却也毫不知變通。至於人就不同了，人具有變化無窮的智慧，能够應付各種情況。所以，只要方法適當、觀念正確，便可使一個人發揮他的權力，而達到淋漓盡致的地步。培養人才及活用人才的妙味也就在此。

六十年來，我一直站在用人的立場，執行我的工作。逢有機會，我總會表示，我個人的才疏學淺，再加上身體情況也不允許，處於這種形勢下，我不得不將工作分派給其他人分擔。雖然我也會提示基本觀念、方針或目標，但是，除此之外，則由他們全權處理。

本來這是情非得已，結果反而有幸。每個人都能盡情發揮他們的權力，整個公司充滿生氣，業績也直線上升。我常常想，或許在旁觀者的眼中，這是很大的成功。常有人說我「很會用人」，其實並非如此，我只是被迫將工作交給別人去做，誰知

却因而邁向成功之路。

再者，所謂「用人」難道沒有語病嗎？由於我身為創業者，並且一直擔任社長（總經理）及會長（董事長）的職務，所以，造成那種外觀。事實上，如果換了另一個角度，也許可說我是「被用」。因為公司上下都能善加利用我這個經營者，所以才有今日的成果。

的確，在我心中一直有這種觀念，然而，話又說回來，既然站在那種立場上從事了將近六十年的工作，難免或多或少或少的瞭解人性及人心的種種。同時，也從各種經驗及見聞中，獲得不少用人的訣竅。本書便是針對企業經營中「人」的問題，根據我個人的經驗所發表的淺見。

當然，書中所言皆是我個人的方法及想法，並非每個人都可如此做，即使能，也不一定能成功。因此，希望讀者們能配合各人的個性，加以取捨選擇，並且充分咀嚼後，再作為參考。

松下幸之助



目錄

序言

第1章 用人

用人爲公

身爲排難解紛者

得人在於命運

用苦

最高的熱誠

慈悲之心

第2章 打動人心、用人自如

玻璃箱裏的經營

以身作則的氣魄

目錄五

一一

一六

二一

二七

三二

三七

四五

五一

正確的基本態度與應有的涵養

人格與手腕

五七

六三

讓衆人知道自己的缺點

六九

找個發牢騷的對象

七四

第3章 培養人格與人才

社長是茶童

八三

讓他知道鹽巴的滋味

八九

洗耳恭聽

九五

寬嚴得宜

一〇一

不知爲不知

一〇七

培養社會人

一二二

第4章 用人之道

運氣的好壞

一一九

取其所長

一二五

人與人的配合

一三〇

利用上司

一三五

承認權威

一四一

年資制度與提拔

一四六

第5章 何謂人

應該瞭解何謂人

一五三

人的潛力無限

一五五

新人類觀之提倡

一五六

尋求真正的人道

一五八

二十歲的分公司經理

一六一

薪俸與經營理念

一六四

斷然用人

一六七

如何用適才於適所

一七一

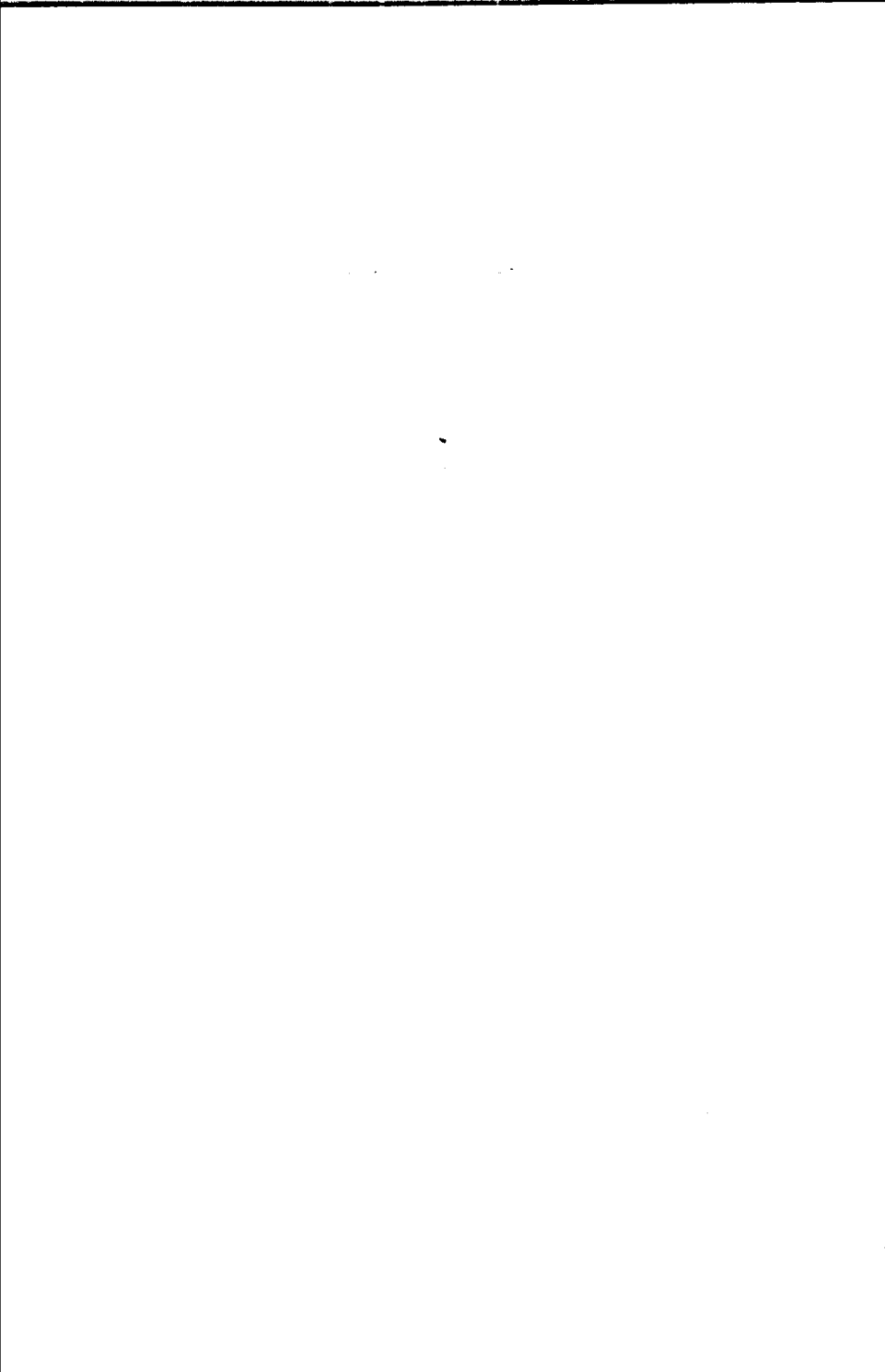
集衆智

一七四



第 1 章

用人



✿ 用人為公

用人的目的在於藉此貢獻社會，有此觀念後，該責備便責備、該糾正便糾正的信念也就自然產生。

現今的社會，存有難以計數的企業，小至個人商店，大至擁有幾十萬員工的國營事業，業種及規模各有差異。其中如國營鐵路或專賣公社（公賣局）等，由國家或地方政府出資的企業，都稱為公營事業。至於一般公司及商店則稱為民間企業或私人企業。說得固然不錯，只要是以出資者為標準，擁有再多股東的龐大公司，也該稱為私人的企業，那些獨資商店就更不用說了。這不只是形式的問題，即使法律上亦是如此，企業乃是屬於出資者個人或股東所有。

雖然多數公司在形式上或法律上，是屬於私人的企業，但是我們能否在本質上視之為公營企業呢？固然，我們不能稱之為公營企業或公家企業，然而，我們似乎應該認為任何企業都是為公共的需要及促進社會進步而存在的。