



當老闖的藝術

譯・達永

經濟日報叢書

當老闆的藝術

永達・譯

經濟日報叢書

當老闆的藝術

著者 Robert J. Schoenberg

譯者 王永

發行人 王必達

出版者 經濟日報社

新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號

總經理

聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五七號

郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號

電話：七六〇一六六—二三一七

印刷者

中興印刷廠

定價：新臺幣一二〇元

中華民國七十一年十二月初版

中華民國七十三年六月第二次印行

印翻禁・權版有

當老闆的藝術

熊柏格(Schoenberg, Robert J.)撰 王家英譯
民國71年 臺北市 經濟日報社印行

4,400面 19公分

(經濟日報叢書)

王家英筆名永達

原書名：The art of being of a boss

民國73年第二次印行

聯經出版事業公司總經銷

I. 熊柏格撰 II. 王家英譯 III. 永達譯

494
8544
73

NT\$ 120.00

目錄

前言.....	一
第一章 老闆的氣質.....	一五
1 你是否擁有當老闆的氣質.....	一六
2 如果沒有當老闆的氣質，怎麼辦？.....	二六
第二章 正確的起步.....	三五
3 使自己登上正確的職位.....	三五
4 有希望的「機會道路」.....	四七

5	改進你的職位.....	一六
第三章	使自己突出.....	一七
6	如何經營你的團體，好讓自己成為 一個出色的老闆.....	一八
7	和老闆之間的關係.....	二〇
第四章	管理風格.....	二五
8	什麼是風格，風格是如何發展出來 的？.....	二六
9	風格的影響.....	二五
第五章	處理競爭.....	二四
10	能有這樣的敵人，誰還需要朋友？.....	二四
第六章	控制.....	二五
11	嚴格與寬鬆兩種控制方法.....	二六
12	決定目標，上下溝通.....	二六

13	監督和評估：達到目標，更好，或 是其他·····	一六
第七章	推動·····	一五
14	輔助老闆的計劃·····	一四
15	新花樣：正面的打氣·····	三一
16	評估與報酬·····	三四
第八章	錯誤·····	三三
17	應有的看法·····	三四
18	錯誤有二種：可容忍的與不可容忍的·····	三四〇
第九章	新環境·····	三五
19	艱難的接棒工作·····	三五
20	扭轉局面、起死回生·····	三六
第十章	留住人才·····	三七
21	誰是人才，他們為何要辭職·····	三七

22	如何留住人才·····	二七五
第十一章	繼續前進·····	二九一
23	離去與留下的時機、方法及理由·····	二九三
第十二章	處理才幹與性情·····	三〇九
24	意想不到的問題，特別的解決方法·····	三二〇
第十三章	末流員工·····	三三三
25	發揮末流員工的效用·····	三四四
第十四章	挑選和訓練接棒人·····	三三九
26	如何在你自己以及優秀人才之外， 發現優秀人才·····	三四〇
27	爲他們及你的成功計劃·····	三五六
第十五章	爲何要當老闆·····	三七三
28	究竟老闆是什麼，爲何老闆們想 當老闆·····	三七四

前言

傳說有個名叫比利·貝森的跛腳報童，不論何時，只要他說出一個魔法字眼，馬上就可以變成一個神奇的人物。

大部分教人如何出人頭地的書籍，尤其是有關經營企業的，都鼓勵讀者相信以上這種傳奇的行爲。這一類的書向我們保證：我們所要做的就是去了解一個重要的觀念如權力、脅迫、獨斷、成就、權術、目標或欲望等；只要你知道這個真正的魔法字眼，你準會成爲一個成功的人物。

很可惜的是，事情並不那麼簡單。

要想當一名更偉大、更好的老闆，是一種藝術；它不是一個單純的字眼可以概括，其中包含多方面才幹、技巧、知識與修養。這門藝術固然包含有可學習、可傳授的技巧，但要想當一名成功的老闆，絕沒有任何魔法般的字眼可用，沒有秘訣，更沒有捷徑。對你而言，去了解許多事情是非常重要的，光知道其中的一、二項、十二項或二十項，都不足以應付。

這本書就是基於這種認識而誕生的，因此它也和一般的經營管理書籍不同。我沒有特殊偏好的理論，也不想宣傳或建立任何一種制度。在採訪一百多位經營者之前，我甚至對應該問那些問題都沒有先入為主的觀念。

雖然這本書是由我採訪、選材、整理、綜合問題與答案，然後將之完成。但實際上，它真正的作者卻是那一百多位擬出問題與提供答案的男女經營者。

在這本書中，你將會發現許多問題與答案、許多非常有用的建議，但你卻找不到任何魔術般的字眼。不過，在另一方面，你從書中所得到的精義，倒有種近乎神奇的作用，可使任何人成功的當一名老闆。

或許你會問：你能保證嗎？

我的答案是大概吧！當我在採訪塞文事務機器公司的董事長時，我告訴他，顯然沒有任何魔術般的公式可使人成功。

「當然有啦！」保羅·查雷普說：「我就有一套由四點組合而成的神奇公式，可使任何人成功。你要不要聽聽看？」

我急切的點點頭，心想：這倒是一本很好寫的書。

「首先，你必須努力工作，但那不只是翻來覆去的看資料。我不知看過多少人這樣做，那份資料不合時宜了，他們便堂而皇之把它扔掉，然後再取來另一份資料，重複同樣的動作。」

「其次你必須技巧的工作。如果你正在賣一種我們的機器，你應該去找那些已經在使用類似這種機器的人，讓他們知道為什麼他們應該用我們的。讓IBM去教會人們使用機器，我們只管去取得生意。這就是所謂技巧的工作。」

「第三點是不論你有什麼，你必須以熱忱的態度宣傳它。因為熱忱是非常吸引人的。賣車的人都知道這點。他們在推銷車子的時候會說：『噯！世上居然有這種車！聽著！』然後他們把車門砰的關上。你會說：『哇！這車門的確很靈光，好！我買了！』」

這筆生意之所以能談成，所憑藉的除了熱忱，別無其他。」

「第四點，你必須爲客戶服務，而不要企圖欺瞞他們。在商業週刊第七十五期中，有人問到一種我們的機器，我告訴他：『那種機器是個禍害。』我們公司每個人聽了這句話都被我氣壞了。可是，如果當事情已經發生了，我們不及時承認，告訴顧客我們已經知道，並且說：『我們正準備加以改善。』那客戶下次怎會再信任我們？所以我們的目標不是去欺瞞客戶，而是爲他們服務，好讓他們能再回來找你。」

「如果能把這四點做好，你就會成功。」

關於這點，我敢保證。實際上，這本書其他的部分便是這「神奇公式」的詳細解說與示範，沒有任何魔術或戲法。

這本書的計劃始於對所要談的問題與答案，沒有任何先入爲主的觀念，它唯一的一個假設就是：本書的讀者很可能是個新進或中階層的主管（或即將成爲其中之一員），帶著一點當老闆的氣質，他們急切而樂於學習，渴望對如何當好老闆這問題，獲得更多的資料與指引。

這似乎是個相當可靠的假設，可是，像這樣的人，對於「當老闆的藝術」這方面的

事，究竟想知道什麼呢？在寬闊無邊的領域中，他們究竟想了解那些主題？要想得知道點，有個相當簡單而又正確的方法，那就是所謂的「集體訪問」。

大部分的廣告研究技巧都是月光與愛撫的混合物，不切實際而無法表露真象，它們的目的只在向客戶證明，不論廣告代理商如何做，都是正確無誤的。

集體訪問則不同。這種方法的構想是如果將那些有同樣關切與興趣的人聚集在一起，由一個主席來集中他們的注意力，鼓勵他們交換對一主題的觀點，那麼他們的想法與關切的交互作用，將會展現廣大羣衆對這個主題的所有重要態度。

這個辦法非常靈光，所以，我寫這本書的第一步就是找一些具有代表性的年輕主管來舉行集體的討論會。與會者多半是來自各行各業的基層管理者，經由他們的討論，我得以找出本書所應涵蓋的主題。

在本書的其他部分，所有引述的話都有具名。我們這麼做是基於一個理論，那就是：一個人的身分地位、年齡和其他可推論的外觀細節，以及他對其他事情所發表的談話，都有助於建立任何特殊的觀念與價值。

但是，集體討論有個基本的規則，那就是與會者在表露他們的想法時，必須有那種

匿名者的絕對自由感受，否則他們將無法暢所欲言。

在這個案子中，這點似乎格外重要。有了這項保證，新進的管理者便會打開話匣子，說出他們真正的困擾，最後他們會承認自己在學識與信心方面，相當欠缺，爲了使他們說話公正率直起見，我向他們保證任何一個人所說的話都不會被指名道姓的引用，但是參與討論會的每個人名字將被列出，以喚起他們參與討論時的認真態度與深思熟慮的責任感。

結果這成了一個相當可行而無拘束的折衷辦法。比方說，我們由討論中得知很重要的一點，那就是年輕的主管不會只滿足於高階層人士所給予他們的答案。一位討論者說道：「我看了一本有關控制的書，那是我們公司的總裁在三十年前所寫的，當時這本書還能適用，但如今許多問題都改變了。」

「我現在可以從他那兒學習到如何召集一個董事會或一組高階層的管理人員。但是，我不知道在管理任何一個階層的會計部門方面，他能告訴我什麼。畢竟在他寫完那本書之後，很多事情都不一樣了。」

這番話引起了熱烈的討論——結果，本書中的答案不止是來自那些董事長，也很可

能來自企業中年輕的後進。可是，一個非常年輕的主管說這些話，難道就是爲了使他的名字和這些話連在一起嗎？答案當然是否定的。

由於討論者確信他的屬下永遠不會知道他對他們的想法，另一個重要的主題亦被提出討論。這番討論所提及的問題，是在團體中經常和受過高度訓練及有才幹者接觸的那些人所面臨的——其內容便成了本書中「掌握才幹與性情」一章。

討論至此，一位與會的年輕人很不耐煩的插入談話。

甲：「這是個棘手的問題？我倒希望我有這種困擾！可是我現在的問題是：如何去激勵那些庸才？不要說我那樣稱呼他們是不公平的，實際上我手下的人幾乎都是如此。我認爲最難的一點是如何讓你的屬下喜歡被激勵。我們永遠在擔心那些可能是乙等的傢伙，希望他們會成爲甲級的人才。對於那些屬於丙級的傢伙，你該怎麼辦？如何才能使他們一直保持那種水準，或設法讓他們進步成丙上？」

乙：「是呀！你所領導的往往是庸才多於天才，而且多得太多了。你究竟該花多少時間在這上面？有一類的看法是認爲你不該在這方面花太多精力與時間，應該和高成就者一起工作，使他們成爲能力更強的人。」

甲：「那你要怎麼辦？忽視那些庸才？我不同意這樣，但是我不知道怎樣才對。」想到這點，他可能會慢慢的在這些疑問中徘徊，正如他過去讓他的屬下知道，他對他們的評估頂多只有「丙」一樣。

集體討論還有一個非常重要的額外收穫，那就是即使在討論那些相當明顯的論點時，一個新的或出人意表的想法，往往有助於事後回顧問題。

有個討論者曾指出：「我有個大家可能感興趣的問題，那就是你如何讓自己被視為管理者，而不只是管理其他孩子的『一個孩子』。」顯然，「如何使自己突出」將是本書中的一章。接下來又是另一番對話：

丙：「要如何才能使你的上司認為你不只能把工作完成，而且能以他們所要求的方
式完成？」

丁：「不對，如果你做了這件工作，如果你完成了，你的上司自然會對你產生這種
印象。」

在一陣嘲弄的笑聲平息後，其他問題相繼提出。

戊：「唔！我的確看過這種情形發生；在一個部門當中有二個人都可完成一件工

作，其中一個從不說人們愛聽的話，不依照別人所希望的方式去做事，另外那個較懶散、又不見得能把工作做得一樣好的卻突然成了管理者。前者的毛病就出在他使人對他產生錯誤的印象。」

丙：「究竟是否有人們所找尋的共同特質？對於這點我沒有把握。我所曾工作過的兩個公司，它們所尋求的都是某種類型的人。」

相較之下，如何使自己突出比求良好表現，有更多值得探討之處。實際上，在另一次的集體討論會中，有人對完美的表現提出了截然不同的見解：

己：「你如何保持機動性？在你自己狹小的工作範圍內，你能成為非常優秀的人員，但你也因此立刻失去了任何調動的機會。我的公司裏一直有這種情形發生。他們會說：『噉！老天爺！我們必須如何如何的調動！』但是你就是被卡死了，永遠停留在原位。」

庚：「你可以有你自己個人的計劃啊！」

己：「怎麼可能？難道說爲了盡職，你除了繼續在原有工作崗位上表現良好外，同時還要使自己不放棄其他地方的機會？」