

叢書
BUSINESS
LIBRARY



企業家

井上富雄／著

陳寶蓮／譯

能力培養

[illegible]

企業家能力培養

F723



本書經日本 PHP 研究所授權中文翻譯、出版

版權所有・翻印必究

定價 120元

企業家能力培養

作 者／井上富雄

譯 者／陳寶蓮

發行人／洪簡靜惠

出版者／財團法人洪建全教育文化基金會

附設書評書目出版社

執行編輯／楊淑英

美術編輯／鄭蕙靜

校 對／陳映足・紀秀美・王瑞 銘・楊淑英

地 址／臺北市中華路一段 89-3 號

電話(02)3717999(代表號)

劃撥帳號 0019274-1 書評書目社

排 版 者：龍虎電腦排版股份有限公司

印 刷 者：秋雨印刷股份有限公司

出版執照：行政院新聞局登記證局版臺業字第 0800 號

法律顧問／劉茂本律師

地址：臺北市襄陽路 13-5 號 2 樓

電話(02)3313239・3113530

呂榮海律師

地址：臺北市金山南路 2 段 2 號 8 樓 2 室

電話(02)3966321・3943393

中華民國 77 年 10 月初版

本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換

PH P 系列叢書出版總序

簡靜惠

在邁向二十一世紀的今天，眼看著科技文明以日新月異的速度發展，物質生活不斷地提高，功利主義持續地被強化，而知識多元的累積達到了「爆炸」的時代，內心的焦急真是無以名狀。但是，我們能做什麼呢？怎麼樣才能喚起大家在科技文明中，加入人文關懷？讓物質生活滿足外，也兼及精神生活的充實？功利追尋中帶著人性的溫暖，以生命的智慧來運用知識？畢竟，這是一個「人」的世界啊！

洪建全教育文化基金會十多年來從事各項文教活動，不僅期待成長，更盼望和諧。這樣的信念與日本松下幸之助先生的理念有著共通與共鳴。PH P 的理念是四十二年前（一九四六年）日本松下幸之助先生提倡的：Peace and Happiness through Prosperity——透過繁榮，達到和平與幸福。以這樣對人類的關懷而負

起的使命感，PHP研究所四十多年來，出了不少的書，也辦了不少活動，本會與之結合，並引進出版作品，即是在促進人類智慧的交流，也彼此欣賞創作的結晶。

第一年度預計出版PHP Business Library 十一本，針對基層的上班族，提供其在面臨抉擇、壓力及困擾時的自我審視和調適之道，從而建立正確的工作觀及人生態度。

面對二十一世紀的挑戰，該做及待做的事實在太多了，若能從自我本身的充實開始，讓每一個生命都是堅強的個體，那麼凝聚成更團結的羣體才能夠成為可能。讓世界性文化的交流，在彼此不同經驗中，匯成四海同心同理的神奇智證。不僅映照自己生命的意義，也可通透宇宙整體生命的大和諧。

王者的心靈

陳怡安

談人的本質潛在和榮耀

心理學家柏恩醫生 (Eric Berne) 在他的名著——人所常玩的心理遊戲 (Games People Play) 一書中，對人性的本質，有這麼個近似宗教信念的宣言。他相信人生下來就秉賦了成為太子或公主的本質，但外在的環境卻把他們變為醜青蛙。儘管到目前為止，人類在精神醫學的知識和技術，對許多精神病患無能為力，但這並不表示任何人有資格對此類不幸的同胞放棄或鄙視，我們只能更努力地探索醫治，更反省自己的無知。

東京 P H P 研究所山口徹先生曾告訴我這個饒富禪慧的故事，他說松下幸之助老先生告訴他們，人性的開發就像一位雕刻佛像的藝術家，他不是把既定的佛像繪印在木頭上，硬碰硬地雕將起來，而是小心翼翼、恭恭敬敬地把那塊木頭的佛性雕現出來。

大約在松下二十六歲左右的時候，有一天去拜訪一位合作的廠商，他突然發現一位長得眉清目秀、頭蓄長髮、酷像藝術家的十六、七歲青年，正全神貫注、動作出神入化地在打造著金屬模板，他順手拿起一個已打好的樣品，吃驚該品質的優良，心想他如果有這麼一位優秀的員工該多好呀！

不久，那廠商老闆到松下家造訪，松下提起這位青年才俊，結果，出乎意外地這老闆卻大發牢騷，認為這年輕人給他帶來莫大的麻煩，咒罵他不聽指揮，固執己見，言下之意真恨不得趕緊把他炒魷魚算了。松下很了解這位仁兄的為人，一向頑固剛愎，絕不能聽納異見。於是，打趣地說：「如果你使你那般頭疼，何妨把他轉到我這裏試用試用。」沒想到，那老闆如釋重負般一口答應，果真，這年輕人短短幾個月內，就為松下解決及開發了許多技術性工作。這位不聽話的年輕人，後來成為松下電器總公司的副社長，他就是尾哲二郎先生。

不久前，臺灣中興紡織董事長周音喜女士跟我閒聊，告訴我多年前她的工廠應徵了一批大專畢業生，其中有一位告訴她說：「您只要給我這樣的薪水（這數字是很合理的需要），就是叫我每天掃廁所我都做。」過了幾個月後，那批大專

生一個個都怕吃苦走了，只剩下那一位，每天都興高采烈地工作，一直到今天。不用說，她如今已被授命擔負極重要的職位了。

什麼叫做「王者心靈」呢？為何松下一生創業發展，終極地也斬釘截鐵地下斷語，現了祕笈：「經營中最偉大的財富就是人」，因為人就是王者，王者就是上天交給他去掌管宇宙天地，發揮利用天地間的資源，不斷地激發天賦潛能，創造繁榮和幸福。王者是人的本質，人的本質就是王者。

十五年來，我個人在國外、國內的工作經驗中，不斷地際遇著也發現著數不清同樣是「王者心靈」的開拓事例。我深深地相信沒有一個人不具有偉大而良善的潛力，沒有一個人想被判定為「無用的人」，這還包括莊子筆下的那棵高聳參天、坐落土地廟旁的「無用」的大樹在內。任何人類社會的共同體不論是家庭也好，公司、工廠也好，黨軍政組織體也好，國外的也好，國內的也好，有哪一件紛爭、醜陋、破壞的發生，不是因我們失去了「王者之心」所造成的？什麼時候你我否定了他人的重要，論斷了、貶低了他人的看法想法，升值了、絕對化了我的觀點，我們便在當下搖身一變，成為「霸道」者。而霸道者怎能由衷地欣賞

和肯定他人是同「仁」、同「事」、同「志」？更遑論什麼人類皆同胞、衆生平等了。

我個人的反省是：當我越清晰也越自覺地去用一個人，託信那個人時，他的佛性便很自然地顯像給我看，因我把佛菩薩「請」了出來。當我自以為了不起，越自以為「非我莫能」的時候，別人在我心中便真的一無是處、面目可憎，因為我把罪惡魔鬼放了出來。同樣的一個人，在松下處成就了副社長，在另一老闆眼中卻是只會製造麻煩的人，這個分際就在於是否能以「王者的心」看人。同樣是大學畢業生，有人能一本初衷，樂於成事，有人則因苦而退！這個分際源於是否能以王者的心「看己」。願王者的心，常活在您的靈臺中，使您感受到生命資源是這樣無比豐富和無限。

前言

八〇年代的日本企業，處在前所未有的嚴酷環境條件下。在低成長經濟之下，企業的營業額成長有限，但是因原料、人事費用及利率等生產成本提高所帶來的經營壓力，卻仍持續增加中。如此一來，利益自然降低，爲了避免這種結果，企業必須開發新技術、新商品，開拓新市場不可。

同時，產業構造也正處於從工業社會變化爲脫工業、超工業社會的過程中，過去的景氣產業，如今也相繼成爲不景氣的產業。

即使被喻爲八〇年代成長產業的流通產業、服務產業等類之間，也持續著大型店及中小、零細企業之間的激烈戰爭。等於已到了企業爲求生存，不得不認真思索該如何展開嶄新有力的行銷策略，如何製造出零缺點的高品質、低價格產品，以及該如何縮減經費及成本等課題的時代。

而且，在這被喻爲「變化而不確實的時代」的八〇年代，如果想採取迅速

且適當的意思決定及企業行動的話，就需要不把責任權限集中於首腦，而是分層委交於各部門、各課部，甚至終端階層的方策。

爲了因應這種企業需求，每一個員工都需要培養企業家精神及企業家能力，拋捨「受薪族是輕鬆賺錢者」的受薪族根性，採取優秀的企業人行動不可。對上司吩咐的事不抱任何疑問，只要忠實遵行即成事的時代已經過去。

受薪族拿薪水爲公司工作，這個事實或許永遠不變，但如果沒有不僅是爲公司工作，同時也是爲自己努力的心情，那麼在面對困難艱辛的工作時，就無法滋生勇氣，同時也無法在公司裏、工作中發現自己的工作價值及生存價值。這對一天大部分時間都在公司度過的受薪族而言，未免太過悲哀了。擁有企業家精神、培養企業家能力，也是把公司的工作當作自己工作的步驟，如同自己經營自己的工作。當你偶爾有著運用公司的人才、經費、成本的預算以及打著公司招牌的心情時，也就真正具備了企業家精神及企業家能力。

過去，很多人致力學習計畫力、指導力等管理部分，但我認爲今後的企業人有必要提高自己做爲企業家的綜合能力，如果我的建議有助於有志在公司裏以實現自我爲目標的企業人，則我深感榮幸。

井上富雄

PHP(Peace and
Happiness thro-
ugh Prosperity)

理念：透過繁榮，達
到和平與幸福；係日
本松下幸之助先生所
提倡。

Business Library 系列：

- ① 佔上風的男人
- ② 單身赴任
- ③ 工作厭煩時
- ④ 企劃思考12
- ⑤ 做工作崗位上的主人
- ⑥ 男性社會女性時代
- ⑦ 個人危機處理
- ⑧ 為什麼不暢銷
- ⑨ 就業座標
- ⑩ 掌握OA
- ⑪ 企業家能力培養
- ⑫ 期待中的新領導者

PHP

叢書

**BUSINESS
LIBRARY**

PHP Business Library 是本社與日本 PHP 研究所簽約，正式取得授權，所精選出的12本好書。內容針對國內上班族在面臨工作抉擇、工作壓力和困境時，如何做自我的調適與突破，以迎接嶄新的職業生涯。

444328/22

目錄

PHP系列叢書出版總序

簡靜惠

王者的心靈

陳怡安

前言

序章 企業家能力是什麼？

1

首先考慮能賺錢嗎？／只是「拚命」還不行！／結果指向與過程指向／勿流於精神論！／具有廣闊的視野／兼具遠近兩方的視野／爲什麼要求企業家能力？／勝利在於「不坐待時機」的企業上！／也

能成爲將來的安全保證

第一章 構想力

15

1 設定目標的技術

16

兩種構想力／擁有夢想及浪漫／把夢想膨脹爲事業／先把握現狀吧！

2 構想的組織方法

21

嚴格的自我分析／採用部分實驗方式／觀察第三者／預測分析／知道競爭公司的動靜

3 企劃力

33

藉環境改變創意／採行反問法／手段的目標化／最後階段是5W2H2C

第二章 情報力、調查力

41

1 活用情報的過程

42

爲什麼需要情報力、調查力？／開發新產品時不可或缺的能力／現代缺乏必要的資訊

2 什麼是情報收集力？

46

培養感受性／擁有廣大的世界／擁有餘裕／站在上司的立場來思考／注意力／從廣而淺的知識開始……

3 創造人脈

52

公司內的人脈／公司外的人脈／製造人脈時的注意事項

4 如何接收情報

58

決定接收窗口／如果我是接收站／積極地傾聽／再次確認／不要有先入爲主的觀念

5 情報的評價

62

廣泛地收集／文件勝於口頭報告／直接從情報來源收集／問出真心話／評價情報源／走進現場／盡快處理

6 情報的保管與管理

67

保管什麼？／阻止不需要的情報流入／整理妥當以備迅速查取情報

第三章 認識問題力

73

1 什麼是認識問題力？

74

為什麼需要認識問題力？／開發問題力／具有問題意識／擁有目標及目的／著眼於未來／擴大視野及行動半徑／排除問題意識的障礙

2 發現、分析和評價問題的能力

87

什麼是發現、分析和評價問題的能力／製造發現問題的組織風土／發現問題的基準／發現、分析、評價問題的 5 W 2 H 2 C／預測問題的近未來／問題的明確化與整理