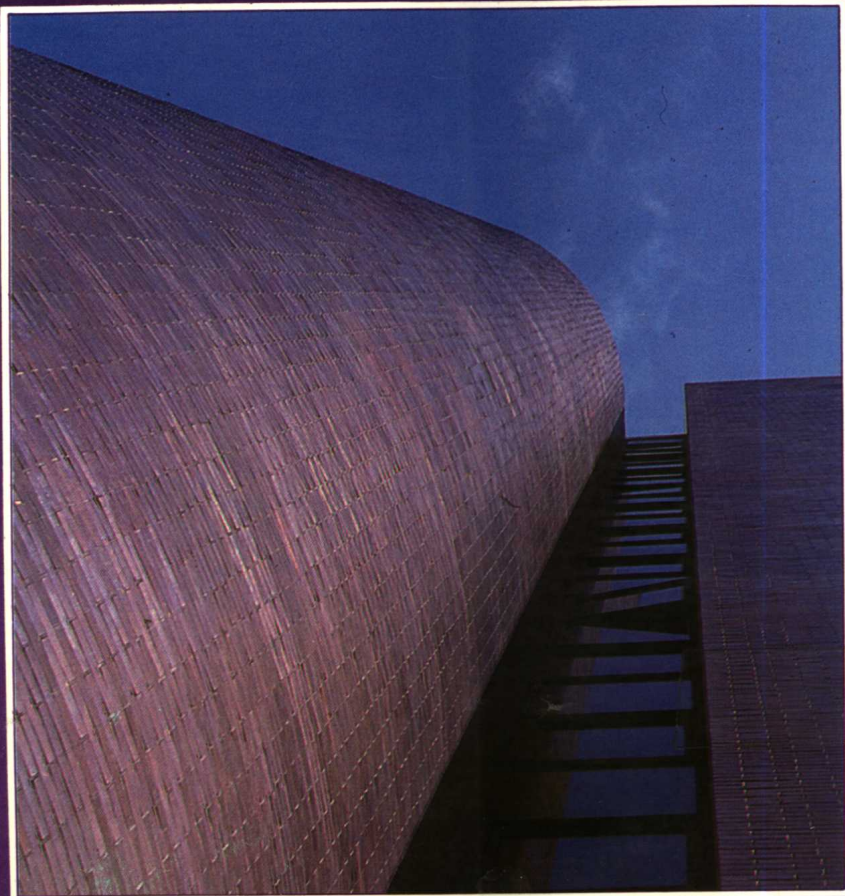




經營者叢書

經營的行動方針

經營者叢書編譯組 編譯



經營者叢書

經營的行動方針

國井文化事業有限公司

針方行動的經營

經營者叢書 7

特價
120 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：臺北市信義路二段二二八號

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

TEL.: 5-293283, 5-299068

香港灣仔聖佛蘭士街秀華坊23號地下

YAU SHING BOOK CO., LTD.

有限公司

香港經銷

行政院新聞局登記證警字第2648號

(本書若有印刷錯誤請寄回調換)

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。

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。

「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驗論述，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。

Hwt328/03

序 言

到公司任職不久，董事會要求我擬定公司方針、員工信條等提案。當時一口回絕，因為面對變化多端的社會，我認為不能再有一成不變的模式。如果應承這項要求，反而會成為發展新觀念的絆腳石。但拒絕之餘，我曾開半玩笑的表示，倘若要訂立什麼條文規章的話，不如擬定每天都在變化的方針或信條。

前來要求我設訂信條的幕僚人員，把我的話記在心裏，而將我在公司內外的種種演講、會談，整理成一本語錄。這本書在公司內稱為「最高方針錄」，最初利用每月出刊的公司月報登錄，以供全體員工閱讀參考。

在過去四年多的時間裏，所收集的語錄幾乎達千份之多，所以整理而成

冊以便員工能迅速吸收。碰巧有A關係企業的董事長，要求筆者爲他撰寫這方面的語錄，因此我在這些資料中，選擇比較適切的部分編纂成一百條，即所謂的行動方針。

翻開內容便知道雖名爲方針，實際上並沒有什麼別出心裁一鳴驚人的地方，都是些老生常談的事情，但却是公司裏通行無阻的基本法則。基於對人類有所貢獻的心理，兢兢業業地編成了這本書。希望本書能爲讀者諸君帶來若干助益，此亦筆者之幸！

目 錄

序言

1 凡事充滿活力

2 員工若有三倍的幹勁，則幹部要有十倍的幹勁

3 幹部不是偉人，而是辛勞者

4 有理想才有希望

5 幹部應提高未來展望，使經營上充滿活力

6 理想的公司能使員工擁有共同的價值觀

7 必須去除「本公司位於臺灣之一隅」的觀念；不要有國境的意識

8 八〇年代的員工，應是能向變化挑戰者

9 組織不是上下有致的偶像陳列架，而是環

10 與其改變組織不如活用組織，其關鍵就在於人

- 11 須對組織挑戰與回應；水不流動是會污濁的 三一
- 12 真正的活組織，必建立在信賴關係上 三三
- 13 要先成為「可信賴的人」，而不可只是無理地要求別人信賴你 三五
- 14 「我沒聽到」、「或許會有人做」是組織活動的危險信號 三七
- 15 經營者應委讓所有權限，同時負完全權限之責 三九
- 16 部屬應完成上司委派的權限以為回應 四一
- 17 所謂責任，即充分的行使權限 四三
- 18 捨棄權力而培養威嚴 四五
- 19 即使沒有權限也可服務，而令人覺得可貴的就是這種服務 四七
- 20 欲排除聯繫之電離層，先反省主犯是否為自己 四九
- 21 不可凡事都講：「總經理說……」，應阻嚼消化後逐層傳遞下去 五一
- 22 隨時隨地傳遞訊息，即使在走廊碰面也可交代一份文件 五三
- 23 上下往來的資訊同樣重要，應盡速傳遞 五五
- 24 會議以一小時為限，與會者均應發言且據理力爭，最好是站著開會 五七

25	既爲規則，就應當重視之；若規則不妥，也須有勇氣修正	五九
26	要發現問題並製造問題；若沒有問題，組織就會殲滅	六一
27	要挖掘問題而克服之，不要怕發生摩擦；否則即使是天才也無法使組織活潑	六三
28	「瞻瞻看」是看不到問題的，只有「觀察之目」才能看出個中端倪	六五
29	究其根本，意志之決定在於有無勇氣，所以幹部須具有勇氣	六七
30	與其終日思慮，不如努力去作，而從中產生新的創意	六九
31	一旦列入計劃之事，須排除萬難而完成，如此才能造就成功者的形象	七一
32	不畏危險，不懼失敗	七三
33	排除先入爲主的觀念，問題才能迎刃而解	七五
34	成功的關鍵在於是否有堅毅的意志力，而不是能力界限的問題	七七
35	要及時決斷，並可以六〇分主義速決；猶豫不決註定要招致失敗	七九
36	成功能引導動機，而失敗却爲下次成功的跳板	八一
37	不是有成果才報告，而是不時的報告方有成果	八三
38	重擔主義可提高工作能力，而充分利用其彈性	八五

- 39 工作的報酬是工作，但應有一份很有意義的工作 八七
- 40 用人須講究一貫性，而非斷層安排 八九
- 41 並非有能力方給予地位，而是賦予地位使之發揮能力 九一
- 42 人手不足的環境下，往往能激發員工潛力 九三
- 43 人的能力本無大異，若有異處則是本性之差別 九五
- 44 見賢思齊，見不賢而內自省 九七
- 45 評價一個人，須因時、地之不同而有所權衡；因為人是會變化的 九九
- 46 上司的決斷，絕不可誤人一生 一〇一
- 47 緊抓人才不放者，容易招來怨言 一〇三
- 48 上司不該眷戀寶座，要隨時準備讓予後繼者發展 一〇五
- 49 管理者先行約制自己，即能減少管理部下之必要 一〇七
- 50 強制部下之前，首先要自行體驗一番，若有上令無法下達的情形，可能是自己未深入體會的緣故 一〇九
- 51 幹部須與部屬坦誠相處，不可有權力意識 一一一

52	要接近部下，與之寒暄；園藝家通常在早上施用最好的肥料	一一三
53	部屬可對上方發揮領導作用	一一五
54	「給予機會」是雙向的事	一一七
55	幹部應偶爾走動，以便瞭解工作進行的情況	一一九
56	部屬也可喚上司過來；生產線應活用幕僚人員	一二一
57	上司是部屬的榜樣，故上司應以身作則認真工作	一二三
58	應賞罰分明以示儆尤，不賞不罰的管理者令人無所適從	一二五
59	欲培養專家，就應予專業工作相當的權威	一二七
60	生產線的事應委讓生產線，工人出身的領班須有升到經理的希望才好	一二九
61	女性員工充滿工作熱誠，男性員工有責任讓她們發揮潛力	一三一
62	教育只是一種學習的機會而已，而教育成果則因人而異	一三三
63	技術員要努力熟悉事物系統，業務員須學會有關技術	一三五
64	欲鑿深穴須先有相當的寬度	一三七
65	杉林中的每棵杉木皆互相矯正，才能傲然挺立；人同樣的也須切磋琢磨	一三九

- 66 必須有全體員工爲一個「體系」的概念 一四一
- 67 管理者須了解組織團結的重要性，而凡事均應有體系化的精神 一四三
- 68 昔日只求「能率」之提高，將來則須考慮加強「效率」 一四五
- 69 欲求合理化，則應比求新更積極的去除缺點 一四七
- 70 機械化的目的，是使人的工作更具人性 一四八
- 71 降低成本不單是生產部門的問題，應由業務部門開始計劃 一五一
- 72 考慮是否只此一途，要與有關部門協力發掘新法 一五三
- 73 應儘早脫離依賴文件的體制，文件堆積如山並不代表實績 一五五
- 74 實績遲遲超過預算，表示幹部擬定的預算缺乏遠見 一五七
- 75 技術開發上不可老是學人，應有自創的技術 一五九
- 76 研究部門須掛十年後的日曆 一六一
- 77 業務主管應在前線作戰 一六三
- 78 行銷部門並非只賣東西，應自動要求製造部門生產新產品 一六五
- 79 本部不可使外務部有後顧之憂，應讓前線只顧前進 一六七

80	外務員應對公司產品有信心，並去除對產品的自卑感	一六九
81	有控制薪水比例的意願及努力，公司才會繁榮	一七一
82	提高薪水並非增加生產範圍，應該超過加薪分量而提高生產量	一七三
83	勞資雙方的對立僵局，是否導致進步？應站在同一立場就事論事	一七五
84	知而不行等於未知，行而無效仍為未行	一七七
85	撐竿跳會逐漸提高及格標準，如跳不過就會被淘汰	一七九
86	光為他人設想，再考慮自己立場，如此方能產生正確的行動	一八一
87	說教不易使人折服，而以身作則很容易使人起而效法	一八三
88	討論會須有建設性，不能成為互揭瘡疤的場面	一八五
89	瑣事不必瞭如指掌，但必須確實明白下情	一八七
90	公司對外的名譽重於同事間的情誼	一八九
91	純種賽馬生存力較差，而野鼠的生存智慧較發達	一九一
92	「萬事拜託」在公司內應列為禁忌	一九三
93	在中樞體系上，應排除對上司過多的敬語	一九五

- | | | |
|-----|-------------------------------|-----|
| 94 | 應先有「今天做些什麼事」的概念再出門上班 | 一九七 |
| 95 | 不要說：「明天再做！」今日事今日畢，明天還有明天的工作 | 一九九 |
| 96 | 應捨棄小市民思想；工作與生活是可以兼顧的 | 二〇一 |
| 97 | 在公司努力工作八小時是應該的，重要的是下班後的時間如何打發 | 二〇三 |
| 98 | 健康的身體寓於健全的心理 | 二〇五 |
| 99 | 面壁一生 | 二〇七 |
| 100 | 苟日新，日日新，又日新 | 二〇九 |
| | 我的經營哲學（演講要錄） | 二一一 |

凡事充滿活力

1

對甫入公司服務的員工，我給予的工作秘訣，便是這句話——「凡事充滿活力」。

我相信能被錄用的員工素質並不差，但總令人覺得過份一板一眼。我想這是由於嚴格訓練導致不知活用天生創造力的結果，所以如果能把活力灌注