

實戰智慧
叢書 91

蘇拾平主編

提供實戰經驗
啟發經營智慧

余朝權 / 著

成敗

一念間

打開生涯智
慧之門

／ 成就自我

【作者簡介】

余朝權，政治大學企業管理博士，美國哥倫比亞大學博士後研究。現任東吳大學管理學研究所教授、會計學研究所所長，並任公民營企業管理顧問。曾獲青年管理獎章、嘉新優良著作獎，著有《競爭性行銷》、《管理與人性》、《卓越的前程計劃》、《生產力系統》、《領導綱領》（遠流版）。

《實戰智慧叢書》

86 無國界管理

巴利德&戈夏勒 / 著 李宛蓉 / 譯

87 改造企業文化

河野豐弘 / 著 彭德中 / 譯

88 統御力

大橋武夫 / 著 彭德中 / 譯

89 期貨投資手冊

陳忠慶 / 著

91 成敗一念間

余朝權 / 著

93 阿Q定律

小 管 / 著

蘇拾平主編

實戰智慧叢書

遠流出版公司

實戰智慧叢書⑨①

成敗一念間

——打開生涯智慧之門／成就自我

作 者／余 朝 權

主 編／蘇 拾 平

責任編輯／郭 惠 櫻

發行人／王 榮 文

出版者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段184號七樓之5

郵撥／0189456-1

電話／(02)365-3707 傳真／365-8989

發行代理／信報股份有限公司

電話／(02)365-1212 傳真／365-7979

排 版／鴻霖電腦排版有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

☐ 1991(民80)年1月1日 初版一刷

☐ 1992(民81)年10月1日 初版六刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價160元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-1006-1

實戰智慧叢書 ⑨1

成敗一念間

——打開生涯智慧之門／成就自我

余朝權／著

093
Y737

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的

「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎。從第五十四種起，由蘇拾平先生接手主編，希望藉由他過去十年在傳播媒體處理經營資訊的實戰經驗，能為叢書的未來，繼續開創光明的遠景。

主編的話

林語堂

我們生長在一個充滿機會的地方，對未來抱持積極樂觀的態度；雖然總有許多困難要克服，但我們堅信腳踏實地的努力，一定能夠歡呼收割。

因為所在之地充滿機會，所以我們心無旁騖全力卯勁；因為態度積極樂觀，所以我們勇氣十足主動出擊；因為努力而腳踏實地，所以我們講求成效不徒託空言。這就是「實戰」的精神。

而此時此刻，以這種實戰的精神，至少有三個領域能夠充分發揮：其一，在商場上，面對競爭應付挑戰；其二，在專業工作中，磨練技巧掌握要領；其三，在個人生涯裡，追求成功自我實現。

顯然，在實戰的世界裡，我們不能紙上談兵、光說不練，更不能套用任何未曾驗證的理論模式。我們相信，經驗智慧是在無數攻方中累積、衍生，是在不斷實踐中領悟啟發；我們勤於演練、隨時有備而出，因為不能打沒有把握的仗，因為機會稍縱即逝不容許僥倖鬆懈；我們未雨綢繆

，該想的，今天就想，該做的，現在就做，明天與未來，都沒有後悔的權利。

因此，《實戰智慧叢書》這一系列，有兩條路是要一直走下去的：

第一、引介取用國外最新、最具實用價值、最適合國情的經營智慧。

要想超越前進，就不必再多走冤枉路。舉凡先進國家的經驗教訓、心得實錄，不論觀念、策略、戰術、管理、兵法，只要有意義，我們都要學，都要擷取。況且，在自由化與國際化的衝擊下，登上世界舞台展現身手勢在必行。多一分準備，就多一分勝算，所謂「知己知彼，百戰百勝」正是這個道理。

第二、彙編重現國本土的、現場的、能夠歷久彌新的經驗謀略。

經驗不能徒憑移植，還是要靠實地紮根收成。不止企業的成長奇蹟、企業家的切身體認，需要整理、記錄，古聖先賢所遺留讓國人獨享的智慧資產，更需要挖掘、新詮。我們相信，建立「中國式管理」的架構絕不是一蹴可幾的，而要靠多方面注入心血、多角度探索結合，才能夠逐漸逼近而浮現成形。

路是人走出來的。我們仍將不斷策動鼓舞有心人參與其事、貢獻所長、共襄盛舉，如果您是同好，盍興來乎？

標竿既經揭示，企圖也說明白，現在，成果陸續呈現在這裡，歡迎驗收、取用。

目錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

代序

第一篇 生涯的探索

1. 成敗就在一念間／二二

成功要靠學習／成功的心態與行動／綜攬全局邁向成功

2. 追求均衡的人生／三〇

生涯有賴規劃／規劃重重目標／人生五大錦囊

3. 決定一生的志業／三七

一生的志業為何？／性格決定志業／成敗的關鍵

4. 正視事業生涯的迷惘／四三

事業與學業的抉擇／轉業的抉擇／創業的抉擇

5. 您值多少？／五二

薪資多寡看貢獻／正常收入成長率

6. 多彩的事業生涯／五九

追求得意／化腐朽爲神奇／事業的第二春

7. 交友：尋找伯樂／六五

擇友／深交的條件／兩利互益／在機構內的交友／通財與

通訊

8. 忍／七三

忍是一種試煉／德川家康之忍／在忍耐的背後

9. 人生機會何處覓／七八

人生有幾次機會？／自有窩的機會／購屋計劃

第二篇 自我管理的藝術

1. 時間管理的藝術／八八

創意的時間管理／每週時間分析／日常七種活動／浪費在

哪裏？／自己掌握流程／時間管理七個步驟／預留寬裕時間／一次完成工作／花工夫在刀口上

〈附錄〉 台灣人的時間觀／一〇四

2. 提高個人生產力／一二二

提高生產力的好處／企業的良好循環／正確地做正確的事／發揮因人而異／九九連環

3. 不再會錯意／一二三

三大表錯情／通路不當，為什麼？／十大會錯意／七大回饋差／掌握六大溝通目的／目的決定手段／重視結構差異／循序漸進・不求速成

4. 解決問題的藝術／一三七

六個角度看出強弱／增強自己的能力／解決問題的方案／選擇最好的

5. 掌握自我行銷方向／一五一

自我發展的歷程／認清因果關係／與組織脈動同步／眼光

放遠，走在前面

6. 新官上任／一六〇

一、不要囿於傳統／二、化解部屬的焦慮／三、勿全盤否定過去／四、語氣與語意相符／五、不要顯示優越感／六、演講應長短適中

7. 良師・顧問／一六七

8. 聚沙成塔／一七〇

9. 老閥十誡／一七二

最不该犯的錯／合則兩利

第三篇 公司管理的藝術

1. 企業慢性自殺十法／一八六

2. 家族企業三大病態／一九一

一、家族利益第一／二、遇事講情・不謀改進／三、爲面子不顧大體／先說理再講情

3. 等待紓困並非王牌／一九六
企業之衰必有其因／天塌下來誰來頂／不應姑息養奸
4. 谷底爬升反敗為勝／二〇二
轉敗為勝／迅速認錯／避免周轉不靈／檢討競爭優勢／改善生產力
5. 多一點創新又何妨／二〇八
最不需要管理的事業／把競爭者拋在後面
6. 提高生產力的要訣／二一三
生產力乃競爭利器／希望成為日常心態／分層負責各有所司／企業因應之道／以衡量及分析起步
7. 企業經營成敗的關鍵／二二〇
三大競爭優勢／成本計算最困難／產品差異化頗受歡迎／形成利基策略／預防財會劣勢／創造財會優勢／企業內的情報核心

第四篇 命運的軌跡

1. 人生的歷程／二三六

生涯五階段／人生頓悟

2. 七個告白／二四八

一、貧富之間／二、保護之下／三、黃昏之戀／四、高低之間／五、盛名之累／六、美醜之間／七、兩極之間

