

本書從決策實例中，告訴你決策憑藉是什麼？

- 何謂商業的綠化趨勢
- 日本如何以精細工業獨霸世界商場
- 麥當勞、SONY、瑞士手錶、YAMAHA等名牌的決策性轉捩點是什麼？
- 怎樣掌握21世紀的歐洲共同市場

JOHN FODEN 著 向萍等譯

21世紀決策要訣

PAID TO DECIDE

709631

社會書室

F 272.3
941

社會大學系列 66

21世紀決策要訣

PAID TO DECIDE

■ JOHN FODEN 著 向萍 等譯



90054932



方 智 出 版 社

國立中央圖書館出版品預行編目資料

21世紀決策要訣／John Foden著；向林等譯。

--初版。--臺北市：方智，民82

面； 公分。--(社會大學系列；66)

譯自：Paid to decide

ISBN 957-679-093-X (平裝)

1. 企業管理

494

81006829

Copyright ©1991 John Foden

Published by arrangement with Random Century group Ltd.

through Bardon-Chinese Media Agency

All Rights Reserved

©方智出版公司 1993

版權所有・翻印必究

〔社會大學66〕
21世紀決策要訣

定價150元

原著書名——PAID TO DECIDE

原 著——John Foden

原出版者——Random Century group Ltd.

版權代理——博達著作權代理有限公司

譯 者——向 萍、吳天民、刑紀靜、孫 遠

校 對——楊婷婕、李雪麗、葉雪幸

發行人——向美蓉

出版者——方智出版公司

社 長——曹又方

總策劃——黃榮輝

監 製——林永潔

編輯部——林庭好、吳玉文、孫適珍、唐宣喻

美術編輯——陳正弦、劉惠玲

發行部——黃國興、王朝聖

發行部電話——九一〇二四九八

財務部——簡玲觀、陳月麗、楊一蘭、郭容君

地 址——台北市安和路一段135巷16號2樓

電 話——七八四九〇一九(代表號)

郵撥帳號——一三六三三〇八一 方智出版社

排 版——上統電腦排版有限公司

印 刷——祥峰印刷廠

法律顧問——蕭雄淋律師

行政院新聞局版台業字第436一號

中華民國八十二年二月初版

ISBN 957-679-093-x

Printed in R.O.C.

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換

學歷無用 實力至上

在這裏，沒有人在乎你有沒有顯赫的學歷掛在牆上，沒有人在意你從那裏來，什麼樣的出身。

在社會大學裏，學歷無用，實力至上。

而實力是一點一滴，慢慢累積起來的，「社會大學系列」提供你累積實力的參考書。

祝你成功！

目錄

1	職務的挑戰	005
2	進入新時代	009
3	選擇市場	013
4	贏得市場	021
5	多向經營	027
6	甘冒風險	033
7	商務的綠化趨勢	039
8	掌握技術	043
9	開發研究	051
10	管理研究和開發	057

- 11 信息技術 0 6 3
- 12 實效性 0 6 9
- 13 良好的財務管理 0 8 1
- 14 突破生產 0 9 3
- 15 如何獲得全面性的高質量 1 0 1
- 16 制定決策，獨家行業 1 1 5
- 17 合作與兼併 1 2 7
- 18 對高速發展公司的管理法 1 4 1
- 19 形象與現實 1 5 3
- 20 與投資者保持密切關係 1 6 1
- 21 公司氣氛 1 7 3

22	改變公司的文化	181
23	建設一支能幹的職工隊伍	187
24	兩位領導人	193
25	階級制度與獎勵	201
26	工作低潮時該怎麼辦	205
27	歐洲共同市場	213
28	接班的藝術	217
29	領導的技巧	223
30	二十一世紀的商業趨向	229

1 職務的挑戰

你已經心想事成。像爬樓梯一樣，多年來在公司的層層提拔，或者是通過開辦自己的公司，你已經是一名總經理了。

很有可能有人已經對你說過：「願你事事如意」，微笑中多少摻雜著一絲惡意。

「謝謝」。你可能這樣回答，其中夾雜著些許不祥的預感。

有一點這種預感是正常現象。身為總經理是件棘手的事。有時令人氣餒，令人筋疲力竭，使人混亂迷惑；常常讓人驚慌害怕，而且在某種程度上，總是叫人孤獨寂寞。倘若你神經脆弱，或者想受人愛戴，你就不需要承擔這份工作。

以這位戲謔你的人為例。昨天他還是你的同事，今天，你升任總經理，他成了你的下屬。其間差距甚大，他必須接受這一事實，正如你也必須接受一樣。最

高職位有了空缺，你向前近了一步，這是你的選擇。你想要這份工作，並接受了下來，因此當工作變得棘手時，你便不能企求別人的同情了。

然而，心存太多不祥的預感也不對。如果你接掌舵手時，內心焦慮不已，那麼你很可能不是為船引航的合適人選。因為，信心是做總經理的必備條件。

你必須認為自己能夠承擔這項工作。如果它讓你感到沮喪，你便陷入了困境。確實，無論什麼事都不應讓你感到沮喪，以致於別人都注意到了這一點，能迅速振作起來，是勝任領導工作的前提要件。

那麼，在擔負起這項職責之前，你可以略微驕傲一下，短暫地自我慶賀一番，你對自己的這項工作應感到自豪。總經理並非一分錢能買十個的便宜貨，他們是傑出而珍貴的人才，是能夠為大眾的利益，推動車輪運轉的人。

我認識的高級經理不計其數，任何像我一樣見過如此衆多的高級經理的人都知道，物質報酬非常重要，因為企業必須爭取利潤，否則便無法生存。但是個人致富並不是驅使大多數人經商的目標，他們工作是為了創造他人所需要的東西，一些優於競爭對手的東西，一些他們能從中得到滿足的東西。他們的工作是為公

司發揚光大、養家餬口，爲了賦予自己的生活一種目標感。驅使他們工作的動機很複雜，絕不單純爲自身利益。如果問起他們爲何擔任總經理，你會得到各式各樣的回答，但絕對不會有人說：「爲了錢」。他更可能會提及他希望完成的一項使命，他正努力去實現的一個夢想，而不大可能談到他這樣做會得到多少報酬。

確實，擔任一個企業的領導人，是一種令人尊敬的職業，你應該爲此感到自豪。這種職業還可以爲你帶來大量樂趣。對你來說，身爲總經理，獲勝的興奮、成功的滿足將格外甜蜜。

而且你不會得不到支持。雖然你不能尋求同情，但你能尋求幫助。如果你有能力，就會在你周圍培養起一支協力合作的隊伍。無論是在逆境還是順境中，你都可以依賴他們的忠誠和同志式的友誼，他們將努力幫你取得成功。而你的最大樂趣之一，則是幫助他們充分發揮自身的潛力。這是真正的領導人應具備的特徵之一。

因此，就任新職時你應該自信、自豪並且快樂。你應該很堅強，足以承受各種打擊，你的精神，應該專注於即將來臨的各種挑戰。它們需要你投入全部的精力。

2 進入新時代

我們就總經理們，對各問題的看法做了調查，發現他們普遍持有樂觀的世界觀。其中大多數人認為：儘管世界存在許多危險和困難，未來仍然充滿了希望。當然，這次抽樣所揭示的其他那些看法，在世界各地也都存在，這一點也不奇怪。市場的全球化，意味著所有人都面臨同樣的或類似的業務形勢。總經理的角色並不因所處國度不同，經營業務類型不同而發生多大差別。確實存在的差別，通常與公司所處的發展階段有關。

接受我們抽樣調查的人，並不認為他們的角色未來發生了很大變化，或者如今正在發生變化。在他們看來，總經理有幾項明確的責任，他的工作就是制定戰略規劃，在他周圍集合一支協力合作的隊伍；搞好與外界的溝通，特別是搞好與傳播媒介和金融機構的溝通，並且在公司內部充當推動變革的力量。

然而，已經發生變化，並且還在繼續不斷變化著的，是實現這些責任的商務環境。

高級主管們一致認為市場界限正在消失。有越來越多的業務活動，正趨向全球化。這提供了許多機會，也帶來很大的威脅。因為競爭可以來自任何地方。

如今人們處理業務的速度已大幅度提高，主要是因為競爭的加劇，和通訊技術的影響。這就需要快速決策，而快速決策又有賴於，信息處理和傳播速度的加快。

他們還一致認為：市場正日益趨向兩極化。要取得成功，你必須有非常強大的公司，或者在界限明確的市場中佔一席之地。即使實力強大，你仍必須精心選擇細分市場。因為誰也不能夠保證自己是否會在世界商場稱雄。

而企業要完全憑藉自己的力量取得成功，已越來越困難。隨著市場在地區上逐漸擴展，合資企業或其他方式的合作，常常成為充分利用各種機會，爭取世界性發展的唯一途徑。研究費用的不斷增加，以及技術改造所需的巨大財力令人煩惱，這也正導致了更多的合作。尋找恰當的合作夥伴，或者收買恰當的企業，已成為總經理議事日程上的常規項目。

這些是我們通過調查所發現的趨勢。我以為，另外三種趨勢可以表明即將來臨的十年發展特徵。

首先是技術革新的步伐加快。技術革新絕不是一股已消耗殆盡的力量。我相信，在九十年代，我們看到的技術革新的變化，將使七十年代、八十年代的變化顯得十分緩慢。整個市場，整個行業都可能被一掃而空，取而代之的是新開發的市場、新創造的行業。

第二點是工業行業的革新活動，正從注重產品革新，轉向注重產品創新。在這方面，日本人走到了前面。在生產方法方面，他們早就訂下了前進的速度，也許在這方面，進行巨大改良的範圍正在縮小。但在製造全新的、更好的產品方面，他們仍不斷令世界為之驚訝。無疑，更多的奇蹟還會再出現。而其他國家才剛剛步出工業革新階段，轉而進行更重要、更大膽的產品創新。

第三，明晰大膽的遠見卓識，對公司的成功至關重要。一套時間為期三年左右的戰略方案，必須根據未來十年內商場情況的預見來確定，現代工業取得巨大成功的國家——日本、歐洲國家或美洲國家的經歷中，都有堅定不移地追求其預

期目標的因素。

要想成爲工業界的佼佼者，就必須做出更多果斷的決策。爲了幫助人們這樣做，金融市場應該更樂意對長期工業項目，進行投資，政府部門在鼓勵長期規劃方面，也可以大有作爲。除了改善教育、培訓和基礎設施條件外（這些都是取得遠期工業成功所必需的），政府還應該特別設法刺激技術發展。製造業是創造財富所必不可缺少的發動機，因此它應該得到政府的大力支持，政府還必須爲其確定目標、指明方向並創造適宜的環境。

如果金融家和政治家們與之見識不同，怎麼能指望實業家們具有遠見卓識呢？一個國家要想使其工業具有較強的競爭力，就必須讓全社會的各個部門，都具有同樣的決定。例如，在我們歐洲，我們必須學會將自己視爲一股強大的工業勢力，並致力在世界經濟內部取得長期成功。

簡而言之，現代的總經理們必須重視，製定面向未來的長期規劃的必要性。在這方面，社會經濟文化的支持，可以對他提供巨大幫助。沒有這種支持，他將舉步維艱。

3 選擇市場

你也許是從推銷員爬上總經理職位的人。有些總經理就是走這條路。但是這不應使你到世界上四處闖蕩，以努力證明你是公司的最佳推銷員。也許你真是最好的推銷員，但那並非你的職業，你有更重要的事情要做。

然而，有時候你真有必要到銷售活動的前線，並讓大家看到。有時候你應該帶頭尋找業務，因為有些門戶只有總經理才能打開；有時候你應該在某項銷售活動快結束時，加入他們，這樣表明你對該項銷售很感興趣，並可以使你幫助員工達成一樁好交易。但是這些介入，以及你付出的時間，必須加以精心選擇。既不要搶職員風頭，也不要讓它們佔你太多時間。一旦發揮了你應起的那份作用，就應該回到辦公室，繼續思考。這才是你的本職工作，這樣比搞銷售難得多。

你的職責不是推銷，而是考慮市場問題。可是應該如何理順思路呢？哪些問