

經理人的藝術

成功經理人的神奇公式

企業人動腦系列
B BUSINESS 35
書泉出版社



書泉
編輯部
編譯
方世榮
校閱

港台書室

C933.2
200/2



書泉出版社

企業人動腦系列
B **BUSINESS** **35**



S0023619

方 世 榮 校閱
書泉編輯部 編譯

經理人的藝術

——取得成功的神奇公式

書 名／經理人的藝術

校閱者／方世榮

編譯者／書泉編輯部

發行人／楊榮川

發行所／書泉出版社

台北市銅山街1號

局版臺業字第1848號

電話：(02) 3569060

傳真：(02) 3932365

劃撥：0130385-3

印刷所／茂榮印刷事業有限公司

台北市西園路二段140巷49號

電話：3089357・3061972

版 次／ 77年 1 月 初 版

80年 11 月 再 版

定 價／ 150 元

如有缺頁倒裝請退回換新

ISBN 957-648-077-9

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗滙聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

取得成功的神奇公式

無論什麼時候，跛腳報童比利·巴特森念起口訣，只消一個神奇的字——SHAZAM——他便立刻會奇蹟般地變成艦長。許多教人成功的著作，尤其是關於在經營管理上怎樣獲得成功的著作，都與這種戲法大同小異。這類書向我們保證，只要領悟一個關鍵概念便可萬事大吉：諸如權力、威嚴、決斷、超額的成績、權術、目標、動機、分析……等，隨便是哪個詞，信手拈來做為口訣，保證會使你變為那成功的「艦長」！

遺憾的是，天下沒有這樣簡單的事情。

本書的寫作出自這樣的認識：要作那種能幹出大事業的好經理是一門藝術。藝術一詞在這裏寓意豐富，意味着必須具有多種技能、技巧、知識，還要受種種約制。看得見、教得會的技巧是有的，但就經理的成功而言，却絕沒有神奇的口訣，沒有秘密的捷徑，也沒有平坦的大道。必須知道的事情有許許多多，不是一件、兩件，也不是十件、幾十件。

SSSSSS

①驚嘆詞，相當於魔術表演中魔術師所說的「變！」——譯者

而那些撰寫經營管理書籍的作者有一個通病，對關鍵問題都各執一己之見。他們各有所重，因此所論證的觀點也便迥然相異。有些作者的論點自狹隘的經營經驗演繹而來，他們理所當然堅信自己的一套才是正道，是傳世真諦。另一些作者本人擔任着企業顧問，他們往往更為教條，總是固執地要兜售自己的一套東西。無論哪種情形，他們的著作都是在為自己的觀點辯護。

此外，凡號稱權威者，對一致公認的其他權威以及與其相左的見解，不願意隨聲附和，這就難免導致片面。

還有一點也是缺憾。此類書籍所提供的答案都是「開處方」式的。這倒也在預料之中，因為其作者多是憑經驗提出諮詢建議的經理或顧問，他們習慣於在回答問題時「開處方」。他不僅告訴你必要的信息，還教你必須了解些什麼。這些，在他們看來，都是很重要的東西。

本書却是不同。我沒有自己偏愛的理論，無意倡導什麼獨特的主張，也不想建立什麼新體系借以張揚。我只是多方請教，與各種人交談，廣泛徵求並照實記錄他們的意見，在編輯、核對和評價他們的回答時也不存偏見。我盡量做到客觀公正，甚至對應該向他們提些什麼問題預先也沒有框框。您將看到，這本書各章節的題目也都是根據被採訪者談話的內容而擬定的。

當您閱讀這本書時，我就要消聲匿迹了。雖然採訪、編選、問題和答案的綜合等等是我做的，敘述文字也是我寫的，但是真正的作者却是一百多位在事業上卓有成效的先生和女士。

在書中，您會發現許多問題與答案及許多極有價值的建議，却找不到 SHAZAM！同時，您

的發現之總和頗具神奇的力量，它可以使任何人的經理生涯步入坦途。

敢擔保？

差不遠。在採訪薩文商業機器公司總裁時，我曾說：取得成功顯然沒有什麼神奇的公式。

「當然有！」保羅·夏洛普說：「我有個神奇的四點公式，可以使任何人成功。想聽嗎？」我連忙點頭。心想這回要寫本較省氣力的書了。

「首先，你要不辭勞苦。這可不是說叫你整天埋頭於公文。我見過很多文牘主義者，忙得焦頭爛額在處理文件，而工作的成效却不大。你得動腦、動腿、動口，忙到正事上。」

「其次你還要使巧勁兒。如果你推銷我們的一種機器，不要白費功夫對別人講該用哪種機器；直接去找已經在使用類似機器的人們，給他們示範為什麼應該用我們的機器。讓IBM說服人吧。我們會接到生意的。這便是使巧勁。」

「第三，無論你手裏有什麼貨，必須滿懷熱情，它能感染人。汽車出售商都懂得這一點。他們會說：『嘖嘖！這是多好的機器！聽這聲音——』然後砰地一聲把門關上。你會說：『嘖嘖！真是沒有什麼聲音！我買了！』這筆買賣全靠的是熱情，真是奇哉！」

「第四，你必須為顧客提供服務，不要盡想着騙人。早在一九七五年，有一次商業週中，別人向我打聽我們的一種機器，我告訴他：『那種機器簡直是災難。』我們的人對我的回答極為惱火。可是如果確實有問題，我們却視而不見，不把真情告訴顧客，並保證『我們會改進的』，他

下次怎麼會信任我們？所以目標不是騙人，而是為他們服務，這樣他們才會再來。」

「如果你做了這四件簡單的事，你就會成功。」

絕無戲言。實際上，這本書的正文部分，無非是詳盡闡述這個「神奇的公式」。但是，訣竅沒有，噱頭沒有，SHAZAM也沒有。

壓縮食品公司總裁約翰·布賴恩在與我作了透徹的長談之後，他說：一兩天前他曾與飛機上鄰座的一個推銷員交談。那夥計說他發現了走向成功的秘訣。每次與一個長期或潛在的顧客接觸，他便立刻寫個便條，無非是「承蒙關照，不勝感激」之類。然後他話鋒一轉，問我：「你要告訴諸位的不會是這種鬼話吧？」

我當時就說不會。現在有書為證。

目 錄

推介本書.....

第一章 經理的特質

1. 你具備這些特質嗎？.....

2. 如果你不具備這些應有的特質該怎麼辦？.....

一〇三

第二章 選擇何時開始無關緊要， 但要穩妥起步

3. 承擔合適的職務.....

4. 大有希望的機會路途.....

5. 提高你的地位.....

一八
二六
三三

第三章 經理要時時站在前面

6. 計劃工作的三個步驟：形成概念、付諸行動和信任
下屬..... 四五
7. 與經理建立良好的關係..... 六三

第四章 風度

8. 什麼是風度，風度是怎樣形成的..... 七五
9. 風度面面觀..... 八〇

第五章 競爭

10. 你最需要的朋友，就是你最強的競爭對手..... 九二

第六章 控制

11. 獨裁控制與民主控制的內容、方法、採用的根據和
時機..... 一〇三

12. 確立目的：讓上下左右、前前後後的人都知道·····	一〇九
13. 觀察與評價·····	一一九

第七章 激發工作動力

14. 助理經理制·····	一三二
15. 新的方法——正面加強法·····	一四七
16. 評價和補償·····	一五七

第八章 錯誤

17. 如何對待錯誤·····	一六四
18. 錯誤：可容忍的和不可容忍的·····	一六九

第九章 新環境

19. 一個難接替的工作·····	一八〇
20. 扭轉局面·····	一八七

第十章 留住人才

21. 他們是誰？為什麼他們會走……………一九六
22. 怎麼辦……………一九九

第十一章 走

23. 什麼時候走，什麼時候不走，如何走，為什麼走……二一二

第十二章 如何對待才能與性情

24. 意想不到的問題，特殊的解決辦法……………二二八

第十三章 限界人員

25. 限界人員的擴大……………二四一

第十四章 挑選和培養接棒人

26. 怎樣發現人才……………二五五

27. 為了你和他的成功.....	二六八
-------------------	-----

第十五章 為何當經理

28. 什麼是經理，為什麼人們想當經理.....	二八二
--------------------------	-----

主要人物譯名對照表.....	三一
----------------	----

主要公司譯名對照表.....	三一七
----------------	-----

第

1

章

經理的特質

某些特質的融滙可以使人成爲一名英俊、瀟灑、精幹、樂觀的人物。人們會爲自己具有這些特質而自我欣賞，也會對周圍那些具有這些特質的人贊賞不已。但是，需要指出的是，我們勿須苛求自己去獲得諸多特質，達到「萬般皆備於我」的地步。事實上，一個事業家，不管他從事的是何種事業，真正需要具備的特質只有幾種而已。

那麼，經理應該具備那些特質呢？作爲一名經理，首先需要的並不是那些泛泛之論的品德和稟賦，比如說有極佳的人緣，或者正直的人品，——這是多數經理業已具備的，尙不能稱之爲關鍵性的特質。儘管人緣好可以使工作運籌自如、得心應手，但這其實是一種脆弱如薄紙的東西，并不能成爲經理工作的手段。人品正直雖然可以減少不必要的麻煩，擺脫無聊的糾葛，避免精力的浪費，但即使沒有這種特質，依然可以利用對行爲結果的準確判斷，防止無效的勞動。

我們所要探討的經理的特質，包括必要的特質和有用的特質。前者是作爲經理的起碼條件，後者則可使一名經理大展其才。

「你若要做點什麼，就必須具備某些起碼的條件。」企業界智囊人物彌爾頓·洛克對一位採訪者這麼說。接着，他打量了一下眼前那位矮墩墩的採訪者，「比如說，你想當一名奧林匹克的跳高運動員，那機會就等於零。不管你怎麼努力都無濟於事，你和那些得天獨厚的跳高選手相比，個子太矮了！當經理也是一樣，如果你的智商不幸只有一〇〇，你就成不了總經理這類人物，即使這家公司是你父親的，你也幹不成。」

只有具備了基本的智力，才能設法取得做為一名經理所應該具備的其它特質。

1 你具備這些特質嗎？

「他若有經理的特質，他的事業就會生氣勃勃；否則，無論幹什麼，他都不會有多大出息。」吉列特公司的財務主管米爾頓·格拉斯說。

智者所見略同。這本書中提到的每個人幾乎都有這種看法，只不過表達方式不盡相同罷了。但可以放心的是，沒有一個人認為這些必要的特質是超人的。

「我曾經對上層人物敬而遠之，」雷德科特朗公司的創建人伊夫林·貝利津董事長說：「但當我有機會會見一些上層人物的時候，我出乎意外地發現，真正的傑出人物太少了。也許我對那些身居要職的人應具備的條件估計得過高了。」

伊夫林·貝利津女士試圖從上層人物身上尋覓和發現的那些特質，當然只能囿於她自身的見解。或許，這些特質不足掛齒和無關宏旨；或許，對任何一個成功的經理來說，都是普通的，然而又是必不可少的。雖說好的經理身材有別，高低不一，能力不同，性格迥異，不過他們都有某些共同的特質。而且，有一點是絕對不可缺少的，那就是成功的欲望。有了這一點，其它任何不足