

企業經營管理者必讀

企業領導人才

致勝術

● 一個有前途的領導人才不會單想得到薪水和職位，
他時時將工作視為責任而盡心盡力。

成功是需要付出代價的，我們所要銘記的是，
這些付出，日後必定要一點一滴的收回來！

將門文物

企業領導人才致勝術

作者・莊綉滿

國立中央圖書館出版品預行編目資料

企業領導人才致勝術／將門文物出版有限
公司編輯部著。——第二版。——臺北市：
將門文物，民84
面： 公分
ISBN 957-755-333-8（平裝）

1.領導論 2.人際關係 3.人事管理

494.2

83010712

企業領導人才致勝術

編著者：莊繡滿
出版者：將門文物出版有限公司
登記證：局版台業字第二七九八號
發行人：曾延埕
發行所：台北市士林區東山路130巷8號1樓
總經銷：六統文化圖書公司
電 話：(02)28317835・28363608
F A X：(02)28360601
劃撥帳號：18415944 將門文物出版有限公司
出版日期：公元1994年4月初版
 公元1999年7月第4刷
印 刷 所：得順印刷廠

特價：170元

※歡迎團體訂購另有優待。

本書如有倒裝，缺頁請寄回本社調換。

● 前言

過去數百年之間，社會的結構起了極大的變化。以前是個人各做各的社會，到現在很多組織都已演變成大家一起工作的型態了。例如，工廠、各政府機關、醫院、大學、飯店、軍隊、航空公司、多國籍銀行、通信情報處理公司等，都必須經由大家分工配合，方能達到共同的目標。

這些組織在經營方面如能妥善管理的話，對於構成社會的每個個體都將有所收穫。相反地，對於這些組織及在組織裡工作的人管理不當的話，這些人也會受到波及而感到苦惱的。所以現在社會繁榮的關鍵在於技巧性的經營管理。

本書就是專門針對有效的經營管理，和各種人際關係所應注意的一些要件編寫的一本寶典。

本書以所有居於管理地位及欲登於高位的人為主要對象。希望將來成為經理人才的讀者們，首先必須好好考慮，你是追求負有責任的工作呢？

還是單純想得到薪水和地位就好的工作呢？位居主管階級的人，如不具主管氣度是相當可悲的，爲了工作上的關係，位居要職的人是需要相當的勇氣、鬥志及犧牲奉獻的精神。

成功是需要付出代價的，我們要銘記這些付出的心血與代價，必須靠自己一點一滴地將之回收才行，但有野心想居於上位的人卻必須認知，世界上也有很多事情是得不到報償的。爲了想讓自己步步高陞，對自己要有十足的信心，特別是自己確信辦得到的工作，別人卻做不到時，千萬不可輕易縱容，在業務方面也要相當精通，並具備組織營運的能力。

爲了成功，絕對要有一種犧牲奉獻的精神，問題是你奉獻的對象是誰呢？世界上有人爲了宗教和政治奉獻終身，也有人執著於科學的實驗，更有人爲了馬克斯主義及擁護那些飽受凌虐及壓抑的人，獻出了他們一生的心血。

在現代的商業社會中，其對等的目的又何在呢？

賣衣服或鞋子的商人，賣的東西應該是質料好、好穿、耐穿、價格公道，及僅提供必要的量才行。所以說做老闆的人，不能單以自身的利益爲

目的，必須以顧客的需求為前提才行。

至於其他還有很多生意人想達到的目的，但其中最重要的一項，也是很多認真在經營生意的人所尊重、追求的，那便是建立公司的信用及商品的品牌形象。

我們在街道上或許曾聽到過傳道士說，「我們會使這個人成為忠誠的信徒」；政治家說，「我一定要說服他們投本黨的票」；革命家說，「我會讓他們親眼目睹我將是如何顛覆暴政的」。

和以上各點比較起來，再把它帶到商場上，就如同商人說的，「你們看，這些人身上穿的襯衫是我們公司製造的。」一樣顯得平凡而且奇怪。但在製物者平凡的發言中，有兩點是值得注意的。

第一點，其發言並不包含任何意見，而是在描述事實。也就是完成剛開始就想做的事。理想主義者大概曾說過「我想拯救整個世界」之類的話吧，但那只是將來的一種約束力量，能不能達成就不可得知囉！但商人的話就得言出必行了。

第二點，製造內衣的人，是為消費大眾服務的，這是誰也沒有異議的

。他們之間沒有強制別人買他們的東西的，他們只製造別人所需的東西而賣給別人，如果世界上沒有這種工作的話，一定會造成大家生活上的不便。

大家對於觀念論者的主張不必一定得感謝。他們所發表的一些教義，到底是不是真的信仰也不清楚。相對地，一個政黨是否比原先的政黨還要來得好我們並不清楚，有時革命反而會將事態搞得更嚴重也說不定。

有一位專門製造內衣的人，在退休的時候曾胸有成竹的說道，「我拚命地工作，以製造清潔、衛生，讓人家穿起來感到很舒服的內衣來為社會服務」，但這對觀念論者來說是不算數的，因為很多商人往往都是為了唬客人而說得天花亂墜，事實上卻一點也辦不到。

世界上有一些人，為了實現怪異的理想國主義，而引發了許多流血的悲慘事件。也有一些人為了讓人家標榜他們是英雄而劫機，但商人就不一樣了！他們普遍上都是做一些對社會有利的事，且絕沒有恥辱自己的任何理由。

商業的目的，是在滿足股東、作業員、小販及一般大眾等，並使大家

能從自己的事業當中受益。也可以說是滿足政府、稅務當局、業界團體、勞動組合、衛生管理、商工會議所等地方希望完成的工作。

在自由經濟主義的社會當中，對於原材料的價格、分子公平的紅利、如期給薪、販賣人人買得起又有吸引力的商品、滿足大家的需要，是相當有必要的。只要能做到以上幾點，就不會屈辱自己。所以說，商人們所要熱中做到的目標，便是以上幾點任務。

在政治學者之間，關於基本性的問題，在意見、觀點上可看到其不同點。舉例來說，國家是爲了個人而存在的呢？還是個人是爲國家而存在的呢？關於這點每個政治學者在觀點上就有很大的出入。

在企業方面，也有類似的異論存在。比如說，企業是爲了分子股東們紅利而存在的呢？還是爲了給公司職員們各職位而存在的呢？諸如這些問題，在最初一定會引起許多議論的。

這不是只有理論家們才會犯的錯，而是每一個人都犯同樣的錯誤。在企業方面，每一個人都期待公正的價格與實在的品質。處於管理職位的人不能滿足多數人的需求是不行的，但他們主要的任務，卻是在上市的產品

方面。無論是主管階級的人，或是他們的部下，都不能認為公司只是爲了分配紅利給股東們及爲了國家的光榮而存在的。

所謂的忠誠心，就是指商人對於自己的商品有一種向心力，其評判是給予製品優良的品質與價值的。如果把這些最重要的事情忘了的話，一切都屬空談了。對於工作如果消除誇張的觀念的話，連帶著薪水、紅利及税金等也隨著消失。如果我們迷失了企業真正的目標，企業只不過是一處廢墟罷了。

位居企業管理職務者，一定要經常抱持著一種目的意識，這裡指的目的意識，並不是利己、自私的目的，如果只一味想著要爬上比現在還高的職務，而處於更重要的地位的話，這種意圖馬上就會爲人所知，而有這種人存在的團體，便不能創造良好的效率來。

世界上沒有一個人是爲了想讓他人晉升而拚命工作的。如果我們能設定更高層次的目的，也就是製造出包含真誠的製品，大家就有可能協力工作了。到那個時候，我們希望能培養出一些對於領導步驟有極佳反應的團體。

本書的目的，就是要告訴大家如何達到那可能。並摘述一些經營管理的秘訣、工作的要點等。其中重要的是，我們應該曉得，工作是有辦法一個人獨自達成的，而是要配合其他人的合作。管理職位的任務因此包括如何去思考、預測、組織與計畫。

本書是針對基本性的原理和實際的實務而寫的，但爲了舉出最成功的成果，我們暫時把重點擺在各式各樣的事態和處理人際關係上來加以探討。

其中，工作並不是爲了公司每一位職員的幸福，乃是我們探討出來最重要的結論之一。如果我們抱持著這種心態工作的話，整個企業體和各家公司的職員就都完蛋了。

幾乎在所有的場合，幸福都是副產品，它是我們在追求其他任何事情時，所得到的一種抽象的東西。比如說，我們如能將優良的商品，努力以公正的價格販賣出去的話，當然是一件令人愉快的事情囉！在企業上我們如能把這種效率搬出來運用實踐的話，一定會產生出其他更好的事情或東西來，也因此在不不知不覺中，幸福就會降臨到我們身上來。

序

這本書是從 C. Northcote Parkinson 和 M.K. Rustomji 共同著作的「BUSINESS IS PEOPLE」翻譯過來的。

也是同一作者所創之續刊「巴金生的經營權威書籍」的姊妹書，所以在內容上會有某些部分重複。但，商業的本體也是一樣，結論都是很單純且反覆的地方很多，其成敗最主要還是在於我們如何把基本性的原理做最適當的運用，因此在這兒我們仍必要將一些基本反覆地做解說。

正如原著的標題所寫的「商業成之於人」，對於整個企業而言，它最重要的財產，並不是顯現在其借貸對照表上的資產帳目，而是在於主管階級到一般職員的人才。

「人才是最重要的」這一點，相信誰都沒有異議才對，所以企業體應全力以赴地去保住優秀的人才。但在日常業務當中，管理人的事情，卻多

多少少會有疏忽的地方。

基本上我們應將公司的每一份子都當作公司最重要的資產，並充分利用他們的長處，如果將一塊寶貴的玉石當作一般普通的石頭糟蹋，不只對企業體而言，對整個社會都算是一項莫大的損失。

在時代劇烈的變動當中，人容易疏忽的，往往是最重要的人際關係。在企業體中，人際關係要達到很圓滑的目的，必須付出相當大的苦心與代價，其中最必要的是人和人相處時，都需抱著一顆謙卑為懷的心。

一個人無論再怎麼忙碌，也要偶爾中途停下來，設身處地的為對方的立場著想，這樣子等對方了解之後，相信也會相對地儘量與我們合作，從這種簡單的事情開始實踐，繼而才有強力的領導者誕生。

這本翻譯書籍之所以能順利完成，多虧將門文物出版公司多方相助，實在感激不盡！

一九九〇年十月

莊綉滿

目錄

1 人際關係是組織的根本——17

- 1 要知道如何與人交往——18
- 2 對人的重要性要有所認識——19
- 3 要善待別人——20
- 4 不要逃避人羣——21
- 5 不要欺騙他人——22
- 6 不要忘了運用言詞的效果——23
- 7 把每位公司職員都當成一塊寶——24

2 組織的原理——31

- 8 職業不分貴賤——25
- 9 努力去發掘別人的熱誠——26
- 10 勞動他人的方法只有一個——27
- 11 和部下要經常保持接觸——28
- 12 留意部下所說的話——29
- 13 說話切記不要囉哩巴嗦——32



14	不要所有的事情都想知道——	33
15	把一些權限委讓給對方以示尊重——	34
16	對於部下們所抱怨的不平點，要馬上——	
	予以處理——	35
17	預測危機——	36
18	抱著「凡事沒有辦不到」的心態，你——	
	就很有希望成為主管階級的人——	37
19	即使是沒什麼價值的提案，也要當作——	
	很慎重——	38
20	不要責備別人——	39
21	主管階級的人最好是考慮全員經營陣容——	
	40	
22	對於員工私人的事也要表示關心——	41
23	對上司要表示尊敬——	42
24	不要被人的外表所矇騙——	43

3

聽取別人的意見——47

25	人非聖賢，孰能無過——	44
26	經常保持冷靜——	45
27	站在各種不同的角度來檢討事情——	48
28	一定要聽聽負責人的意見——	49
29	嚴守指揮系統——	50
30	對於無理的要求，要把實情說明清楚——	
	51	
31	不要忘了和事情有關係的人做商討——	52
32	避免突然的指示——	53
33	要進而把自己置身於危險的環境之中——	
	54	
34	要戰勝對方的心——	55

4

讚賞別人的技巧——63

- 35 三人行必有我師——56
- 36 經常加以監視，以防情報走漏——57
- 37 所謂公司就是指職員的事情——58
- 38 支援新進人員——59
- 39 不要在衆人面前批判一個人——60
- 40 委婉地表達意見——62
- 41 要經常稱讚別人——64
- 42 褒獎可產生無比的效果——65
- 43 把自己的部下當作重要的客人般地對待——66
- 44 要親切地對待自己的部下——67
- 45 在沒有第三者的地方責備對方——68

5

領導階級——77

- 46 對於部下的長處要加以讚賞——69
- 47 不要獨佔功勞——70
- 48 不要光說自己的那一套——71
- 49 褒與貶雙管齊下——72
- 50 慢慢地改變他人——73
- 51 趁人活著的時候多加褒獎他——74
- 52 不要背地裡說人是非——75
- 53 抱持堅定的信念——78
- 54 期待部下能有好的成績——79
- 55 即使責罰也防止不了過錯——80
- 56 不要摘取首創精神的芽根——81
- 57 不可評論他人的提案——82

58	承擔部下所做之事的責任	83
59	讓部下有決定權	84
60	絕對不可死心	85
61	把公司的每位員工當作個人利用	86
62	得到晉升的機會時千萬不能得意忘形	87
63	不要忘了自己也是團體中的一份子	88
64	不可忽視幽默的神奇效用	89
65	要了解一定會有起誤解的時候	90
66	遵從規則及一定的手續	91
67	給予人家良好的第一印象	92
68	製造與部下之間談話的氣氛	93
69	讓部下重視自己的理想及希望	94
70	重視各部門之間的連繫	95
71	不要互相推拖工作	96

6

組織的營運

101

72	要擁有一顆體諒別人的心	97
73	以身作則	98
74	要能採用新的主意	99
75	不要老是愛挑毛病	102
76	適應改變後的狀況	103
77	當恩典消失的時候	104
78	整頓交通是主管階級的職務	105
79	馬上承認錯誤	106
80	提供所有的情報給管理階級	107
81	不要凡事都想自己一個人做	108
82	不要期求部下馬上做到完美的境界	109
83	掌握未來的變化	110

7

應該遵守的事情——115

- | | | | |
|----|-----------------|----|----------------------|
| 95 | 當一個守口如瓶的人——123 | 87 | 要想到當自己不在的時候該怎麼辦——114 |
| 94 | 不要像警察般地做臨檢——122 | 86 | 一個人無法做超越一人份的工作——113 |
| 93 | 培育繼承者——121 | 85 | 自己不在的時候工作要能照常進行——112 |
| 92 | 要參酌大家的意見——120 | 84 | 將工作委託給部下做——111 |
| 91 | 不要成為規則的奴隸——119 | | |
| 90 | 不要想去操縱別人——118 | | |
| 89 | 愛人者人恆愛之——117 | | |
| 88 | 生氣的時候最好少開口——116 | | |

8

應預先知道的一些事情——127

- | | | | |
|-----|--------------------------|----|--------------------|
| 106 | 經常給予充份的工作量——135 | 98 | 要勃然大怒之前最好先數到十——126 |
| 105 | 不要責難其他部門的人——134 | 97 | 有時不妨中途停下來休息一番——125 |
| 104 | 對於部下的期望不要太高——133 | 96 | 留一點冷卻時期給自己——124 |
| 103 | 多善用別人的長處——132 | | |
| 102 | 將工作當作一種樂趣——131 | | |
| 101 | 對部下的事要抱著一顆關懷的心——130 | | |
| 100 | 管理職位者不要消耗太多時間在日常業務上——129 | 99 | 站在激戰的最前端——128 |