

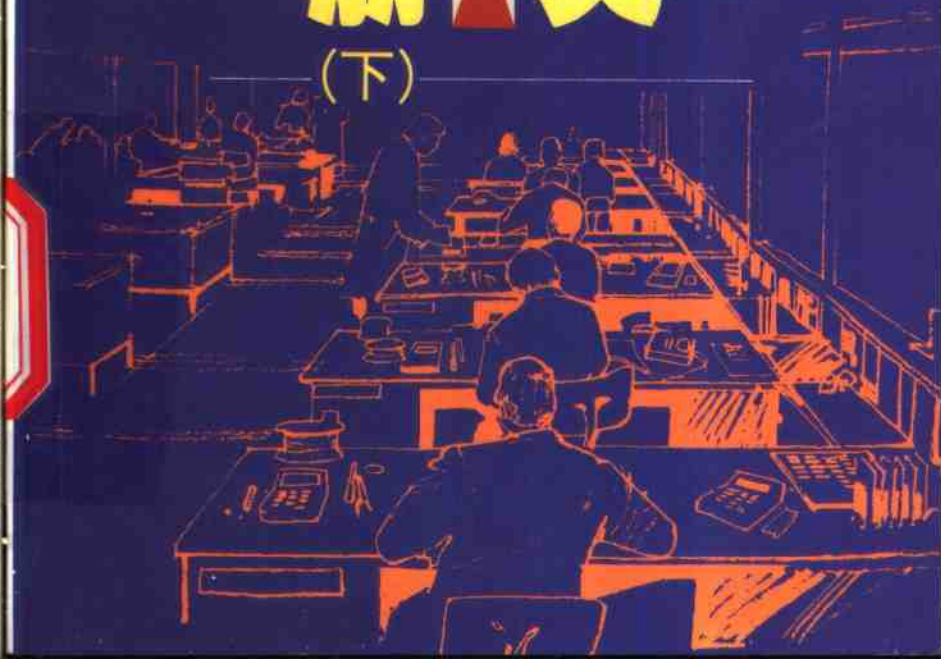
領導人叢書

27

企業精英 管理手冊

吳其哲講述・黃梅英整理

(下)



領導人叢書②7

企業精英管理手冊(下)

吳其哲講述・黃梅英整理

領導人叢書 27

企業精英管理手冊(下)

1993年4月初版

定價：新臺幣180元

1997年10月初版第二刷

有著作權，翻印必究

Printed in Taiwan

著	者	吳	其	哲	講	述
		黃	梅	英	整	理
發	行	人	劉	國		瑞

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換

出版者 聯經出版事業公司
臺北市忠孝東路四段555號
電話：3620308・7627429
發行所：台北縣汐止鎮大同路一段367號
發行電話：6 4 1 8 6 6 1
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
郵撥電話：6 4 1 8 6 6 2
印刷者 雷射彩色印刷公司

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

ISBN 957-08-0917-5(下冊：平裝)

目 次

- 101. 解決衝突之道 / 2
- 102. 如何面對極限狀態 / 4
- 103. 緊急事件處理法 / 6
- 104. 目標設定的要領 / 8
- 105. 目標達成法 / 10
- 106. 把握極限的方法 / 12
- 107. 新事業或研究開發的要領 / 14
- 108. 戰略評估法 / 16
- 109. 戰略與戰術的區別 / 18
- 110. 成功者的態度與資質 / 20
- 111. 積極進取的人生態度 / 22
- 112. 如何領先一步 / 24
- 113. 嚐試別人不做的事 / 26
- 114. 顧及別人的利益 / 28
- 115. 如何獲得確實的情報 / 30
- 116. 如何培養應對能力 / 32

- 117. 擁有自信的方法 / 34
- 118. 戰略、目標研擬法 / 36
- 119. 如何培養高敏感度 / 38
- 120. 失敗者的特質 / 40
- 121. 如何克服自卑感 / 42
- 122. 反敗為勝的方法 / 44
- 123. 獲得別人信任的方法 / 46
- 124. 如何保持常勝姿態 / 48
- 125. 必勝型業務員的特質 / 50
- 126. 如何培養個人魅力 / 52
- 127. 領導者的條件 / 54
- 128. 培養優秀的指導能力 / 56
- 129. 培養戰略統一的領導能力 / 58
- 130. 如何訓練決斷力 / 60
- 131. 國際人的素養 / 62
- 132. 改革者的心理準備 / 64
- 133. 創業家的條件 / 66
- 134. 創業家的素質 / 68
- 135. 培育創業家的妙方 / 70
- 136. 中小企業老闆必備的條件 / 72
- 137. 中小企業的利潤分配法 / 74
- 138. 成長型公司的條件 / 76
- 139. 如何識破無未來性的公司 / 78
- 140. 公司倒閉的警訊 / 80

- 141. 組織瓦解的警訊 / 82
- 142. 如何避免走上衰亡之途 / 84
- 143. 如何跨入新行業 / 86
- 144. 判斷企業實力的要領 / 88
- 145. 企業短期實力的研判之道 / 90
- 146. 如何研判企業的未來實力 / 92
- 147. 施教者必備的教育要領 / 94
- 148. 教養子女之道 / 96
- 149. 如何帶領小孩親近書本 / 98
- 150. 教導兒女應有的心態 / 100
- 151. 激發學習欲望的方法 / 102
- 152. 鼓勵學習的要領 / 104
- 153. 通用速學法要領 / 106
- 154. 活用「目標設定與成果檢驗循環圖」 / 108
- 155. 基本訓練的重點 / 110
- 156. 計畫訓練，事半功倍 / 112
- 157. 欲達爐火純青的精神要件 / 114
- 158. 提高記憶力的方法 / 116
- 159. 外語速成法 / 118
- 160. 外語速成的技巧 / 120
- 161. 外語聽力熟練要領 / 122
- 162. 托福如何拿高分 / 124
- 163. 決戰時的贏法 / 128
- 164. 集中精神術 / 130

- 165. 集中精神處理法 / 132
- 166. 克服怯場並不難 / 134
- 167. 如何避免受騙 / 136
- 168. 觀人術 / 138
- 169. 慎選可信賴的合作夥伴 / 140
- 170. 做個有魅力的人 / 142
- 171. 有人緣，處處受歡迎 / 144
- 172. 成為他人益友的方法 / 146
- 173. 如何成為才華洋溢的人 / 148
- 174. 腦力開發的要訣 / 150
- 175. 發揮主動出擊的方法 / 152
- 176. 阻礙發展的要因 / 154
- 177. 如何成為高感度的人 / 156
- 178. 提高觀察力的方法 / 158
- 179. 享受生活的要領 / 160
- 180. 不掉東忘西的訣竅 / 162
- 181. 早起的方法 / 164
- 182. 正確購物要領 / 166
- 183. 高明的送禮法 / 168
- 184. 讀書會 / 研究會的作法 / 170
- 185. 讀書會 / 研究會的營運法 / 172
- 186. 如何策劃有趣的宴會 / 集會 / 174
- 187. 提高方向感的方法 / 176
- 188. 愉悅充實的旅行法 / 178

- 189. 齊備旅行必需品 / 180
- 190. 確保健康的訣竅 / 182
- 191. 如何做合理的減肥 / 184
- 192. 如何預防感冒 / 186
- 193. 設法維持開朗的心情 / 188
- 194. 提振精神解煩惱 / 190
- 195. 消除緊張有妙方 / 192
- 196. 健腦的秘訣 / 194
- 197. 應酬喝酒的要領 / 196
- 198. 賺錢取之有道 / 198
- 199. 股票投資要訣 —— 脫手快、進場慢 / 200
- 200. 投資理財有要領 / 202

企業精英管理手冊 (下)

101

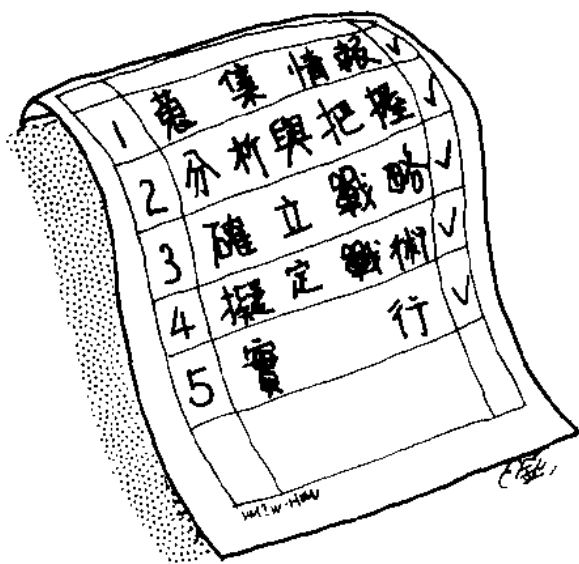
解決衝突之道

人是感情的動物，很難以百分之一的理性態度面對一切事務。當與他人相處或共事時，有時難免會因想法、看法、立場……等與人相異，而容易發生一些摩擦、衝突或問題，碰到這種情形，絕不可置之不理，否則人際關係將會愈搞愈糟。

如果想在工作場所有良好的人際關係，最好懂得一些解決衝突或問題的方法。

談到其解決的方法，大致上可歸納為：

1. 腦子最好有個底，知道所要採取的基本步驟是先蒐集情報，再做分析、整理出重點所在，然後才訂出戰略，進而擬定出戰術，最後依照所定的戰術去實行。
2. 根據上述基本架構，接下來是研擬出具體解決步驟，這方面包括有：④列出與問題有關的每位當事人的立場；⑤確認每個人的要求為何；⑥找出造成衝突的真正原因為何；⑦確認前項所發生的衝突是屬於戰略性、原則性的衝突，還是非戰略性、非原則性的衝突；⑧如果是屬於戰略性的衝突則予以迎戰，而非戰略性的



進行圖表分解

衝突則採妥協的方式處理。

若問題很複雜，不容易理出頭緒，最好把①—④——寫在紙上，並製成圖表，比較容易把握全盤。

3. 當衝突、問題發生時，與其互相爭執，又醞釀成單位間的不和，不如以寬廣的心胸，想一想部門的目的或公司的目的，這樣反而會有好的收場，所以，在確立解決的戰略時，應該從比較高層次、大規模的影響來做考量，由大處著想的立場進行判斷，才能顧全大局。

102

如何面對極限狀態

在現代高科技社會中，很多我們意想不到的狀況都可能發生，譬如往來客戶突然倒閉、老闆或幹部遭綁架、投資失敗、股票被套牢、電腦全面當機停擺……等。一旦不幸碰到這類令人措手不及的事情時，絕不可慌亂，必須善加運用處於極限狀態下的處理法，來因應。

其方法為：

- 1.不可倉促下判斷，應仔細觀察事態動向後，再做冷靜、沈著的判斷。
- 2.企業內部先想好統一的戰略，因為戰略不統一，就無從發揮整體力量，反而更糟。
- 3.應好好保持體力，其作法是：①發揮最大的體力，減少不必要的消耗；②預防因睡眠不足、過度緊張而引起感冒等疾病；③注意飲食、營養的平衡。
- 4.重要事項最好準備妥善二套方案，以應付不時之需。
- 5.心理最好保持得很寬裕，不要被緊急狀態嚇呆了。腦子最好能馬上推測出下一步會怎麼樣，最好先著手對付，這方面可參照後文「如何領先一步」。

- 6.處理事務不要半途而廢，應一件一件確實地處理好。
- 7.要有追求更好處理方式的想法，因此，平時要有心理準備會遇到更大的難關。
- 8.不妨多傾聽對方談話的內容與企圖，為了要達成戰略目的，務必忍一時之氣，不要失去理智地大吵大鬧，而於事無補。
- 9.試圖建立週全的情報網，靠傳遞迅捷的情報網，來避免被不實之事混亂。還有，所獲得的情報宜盡量公開，因為隱藏遲早會被人知道的事，只會降低別人對您的信任度。
- 10.不要拘泥於平時的組織形式，最好設置臨時組織，指定最適任者負責重要事項。
- 11.處理時，不要拘於現實，最好充分發揮自由想像，為了突破現狀可能引發的惡性循環，有時要考慮特別處理方式，如超越組織來謀求解決。
- 12.採取彈性、靈活的作法，因為應變的速度攸關存活，處在極限的狀況下，不宜一成不變地照平常方式處理。
- 13.發揮最大的情報收集能力，這方面在平時就要建立良好的、有效的情報蒐集網。
- 14.想好之後再採取行動，此時應考慮的層面有：④對戰略的正負面影響；⑤確認是否屬實；⑥預測我方採取行動後，對方之可能行動……等等。
- 15.平時多做上述十四項的沙盤推演，戰時就可應付自如了。

103

緊急事件處理法

我們常說：「天有不測風雲、人有旦夕禍福」，企業其實和天、人一樣，隨時也會有不可預測的事發生，萬一遭遇到緊急、恐慌的事件時，該如何面對處理呢？

一般說來，其處理法與前篇的「如何面對極限狀態」大同小異，不過，碰到緊急、恐慌的狀態時，更須穩定自己的情緒，腦海裡更須清晰地理出優先處理的項目，才不會亂了陣腳。

關於處理這類事件時應注意的要點有：

1. 在狀況允許的時間內（即使是瞬間也好），應該冷靜地想一想，並設法在瞬間內把握全盤狀況，再做沉著的判斷。
2. 企業內部先想好統一的戰略，不妨採緊急判斷、緊急連絡的方式，來避免出現混亂的局面。
3. 心理上應保持沉穩寬裕，不要被緊急狀況嚇住，而且要馬上研擬下一步應付的對策。
4. 好好地聽出對方的目的為何？



沈著的判斷

5. 看清事態的發展動向。
6. 採取靈活、彈性的作法，因為應對的速度快或慢，攸關生死存活。
7. 從各個角度，多方面思考清楚之後再行動。
8. 不妨平時對上述七項就多做沙盤推演，免得淪為平時不燒香、臨時抱佛腳，不僅做得手忙腳亂，也談不上靈不靈驗了。

104

目標設定的要領

我們有時會被詢及：「你追求什麼樣的人生目標」，然後就侃侃而談：「我的人生目標是……」，這表示心目中已設定好自己的理想，而也朝著這個方向努力去達成，如此就不會覺得人活得很沒有意義。所以，設有人生目標的人會過的很積極、樂觀、進取。

企業跟人一樣，如果設定出明確的經營目標，再透過時下企業界很風行的「目標管理」手法，必能帶領全體員工朝所訂的經營目標邁進。

若一個公司的經營都能如期達成目標，除了表示這家公司的員工戰鬥力很旺盛之外，在其背後所反應出來的是可觀的獲利。

近年來，日本企業非常擅長運用這套精確又完備的「目標設定」手法，推動企業逐步茁壯成長，國內企業不妨多加仿效活用它，來奠定事業的根基。

這兒來談談有關目標設定的基本及應用要領，讓國內業界參考。

1. 要明白表示出各部門、科別的基本方針或戰略，因為每個部門、科別有了共同的方針後，可統合大家的力量，共同朝著相同的方向戮力以赴。
2. 明白地設定與前項戰略相關的目標。
3. 以可行性高的事項作為目標，譬如①可以挑選自己最拿手的事務，作為目標，儘量避免投入陌生、完全沒有任何經驗的事業領域。②以有數據根據的事物，作為目標。
4. 以「心中夢想之美景」的事物，作為目標。
5. 務必得到關係人員的認同，可能的話，儘量在價值觀層面得到認同，只憑命令的方式很難激發部屬的幹勁。
6. 要正確掌握住所有數據，而且最好要①了解目前的極限後才著手設定目標；②逐項設定月、季、半年、一年、三年、五年、十年等短、中、長期目標。
7. 以具體事物作為目標，也就是儘量有形化，才能具體的表現出成果。
8. 以對企業有助益或有助個人成長者，作為目標。
9. 把所訂定的各種目標，清楚地寫下來。
10. 多參照後文「戰略評估法」。