

新思潮叢書12

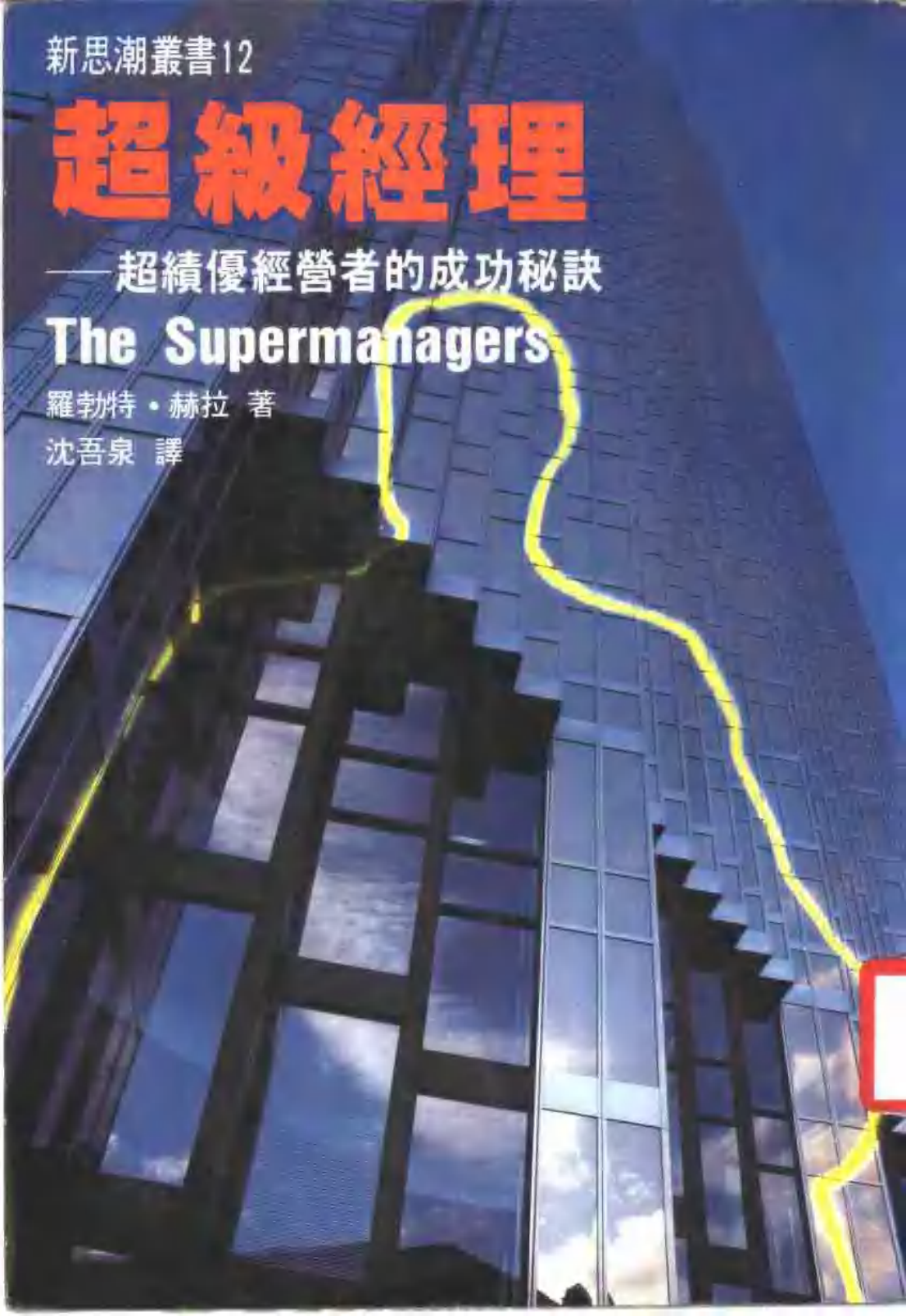
超級經理

——超績優經營者的成功秘訣

The Supermanagers

羅勃特·赫拉 著

沈吾泉 譯



新思潮叢書12

超級經理

——超績優經營者的成功秘訣

The Supermanagers

羅勃特·赫拉 著

沈吾泉 譯



10061047

新思潮叢書12

超級經理

原著者 羅勃特·赫拉

譯者 沈吾泉

初版 75年2月

定價100元

發行人 張清吉

出版者 志文出版社

地址 台北市中山北路7段82巷10弄2號

郵政劃撥 0006163-8號

電話 8719141・8719151

法律顧問 林金發律師

行政院新聞局登記證局版臺業字第0950號

缺頁或裝訂錯誤隨時可調換

目 錄

掌握「經營管理」的先機／代譯序……………一

第1章 何謂超級經營者……………七

——其心態與頭腦的活水源頭

- 1 領導者應有的氣魄／2 蒙哥馬利將軍的統率能力之秘／3 超級經營者的資質／4 精神能產生智慧／5 二十四小時的用法／6 協助腦力的知性活動

第2章 開發人才與經營能力……………二九

- 1 該勝者必勝／2 識人的眼光／3 生產力為什麼會降低／4 「幹勁」與「空間」的平衡／5 以小吃大的才智／6 胸襟開闊的經營者可促進企業發展／7 先見之明從「思考的態度」產生

第3章 統率力

五九

——提高生產的組織戰略

- 1 超級經營者要徹底做到工作省力化／2 奇蹟式的溝通／3 布拉克·德卡公司經營者的奇蹟／4 波音首腦們所做的英明決策／5 部屬要求「明確而堅定的領導」／6 經營是「創意與研究」的產物

第4章 大企業之秘

八三

——超級優良企業的共同點

- 1 揭穿日本企業突飛猛進之秘／2 「攻擊性經營」與「防守性經營」的差別／3 「一升的斗只能裝一升的水」——豐田驚人的銷售戰略／4 四名年輕億萬富翁的成功哲學／5 市場調查的實情與界限

第5章 超越界限

一〇三

——每倒一次就增加一分力量

- 1 將逆境轉為良機的企業——佳能、東芝的實例／2
- 2 活性經營的非常手段／3
- 3 有用的行家、無用的行家／4
- 4 認清事實的能力／5
- 5 不要認為自己的努力已經够了

第6章 從挫折中學習

——十項強化經營策略

- 1 以「組織不健全」為恥勝於「技術缺陷」／2
- 2 十項強化經營的策略／3
- 3 企業悲劇的責任取決於「人」／4
- 4 員工的士氣與態度／5
- 5 宣傳之妙——飛翔的「可樂娜」之勝利

第7章 攻擊性的經營

——瞭解敵人，開發自己的智慧

- 1 不變的商業戰略原則——側面攻擊／2
- 2 保衛企業的兩個戰術／3
- 3 培養營業力的秘訣／4
- 4 一年增加四倍業績，驚人的「豐田式銷售戰略」／5
- 5 培養交涉能力的秘訣／6
- 6 有野心就有智慧

第8章 運用機會的遠見

一七

——向日美最卓越的企業學習

- 1 創造「世界性本田」的兩人之賢明決策／2 為什麼松田能奇蹟式的東山再起
- 3 現代的「灰姑娘」：「蘋果」企業的遠見／4 在新領域中打開活路的佳能之
- 王牌／5 將全副精力貫注在設定戰略性目標之上的最高經營者／6 最後要得到冠軍

結語

一九

掌握「經營管理」的先機／代譯序

『超級經理』(The Supermanagers)是當代英國企管大師羅勃特·赫拉最近推出的代表作，此書甫一問世，即成爲有關超級企業管理學界衆所矚目的代表作。此書所以能獲致廣泛公認的最高評價，絕不是偶然的。

羅勃特·赫拉對國際瞬息萬變的商場實況，對變幻萬端的公司結構、人才培養、經營管理以及歐美、日本企業界一日千變的訊息，不但有深入嚴密的瞭解，而且洞察個中癥結、機微。但作者於分析其間端倪、變化關鍵時，又能擺脫理論的空架，完全用實際的例子，針對問題剖析，他採用問卷調查，簡明扼要的問題，檢驗一個企業家在經營過程中所必須面臨的難題和障礙——他提出的見解不但切中肯綮，而且一針見血，使我們豁然開朗，恍然大悟，這是何等手筆！

全書共分八章，並包括結語。

第1章 作者闡明如何成爲一位「超級經營者」，並說明一位傑出的經營者必須具備怎樣的心態和頭腦，以及領導者豪邁遼闊的氣魄。作者以二次世界大戰時英國名將蒙哥馬利統掌握「經營管理」的先機／代譯序

率大軍擊敗德國名將隆美爾的統御術爲例，說明商場猶如戰場。勝敗關鍵與領導指揮者有莫大的關係！這位在埃及亞爾阿拉門一役中締造戲劇性勝利的名將，是扭轉北非全盤戰局的人，那麼這位一九七六年三月二十四在英格蘭鄉下寓所，以八十八歲高齡病逝的蒙哥馬利將軍，他致勝的秘訣究竟在那裏？

第2章 論及開發人才與經營能力，此章作者闡釋識人之明，幹勁與空間的平衡，以大吃小的才智。經營者的胸襟，從思考態度產生的先見之明。在在表現羅勃特·赫拉敏銳、精闢的見解。

第3章 談到「統率力」，分析組織戰略，超級經營者如何徹底做到工作省力化，如何與幹部、員工溝通、如何分層負責、如何合作無間、如何下決策、如何施展「明確而堅定的領導」，充分表現作者超人一等的經營學觀。

第4章 論及「大企業之秘」，作者在本章完全採用歐美、日本各大公司經營、奮鬥的實例——諸如豐田驚人的銷售戰略，揭開日本企業界內幕的真相，並以四名年輕億萬富翁的成功哲學爲例，告訴讀者在千變萬化的國際商場——其實也是人生戰場上，條條大路通往成功，但同時也會引向滅亡，那麼一個對事業懷有雄心壯志的青年人，如何選擇方向，如何拓展藏有無窮可能性的大企業呢？作者也展現了他的睿智，提出了他的忠告。

第5章 超越界限：以佳能、東芝等作實例，說明如何將逆境改成良機，闡明活性經營的非常手段，指出企業成功之鑰——不是敗北一次就倒地不起，而且往往是每倒一次就增加一分力量。當然認清事實的能力、信心、才幹、毅力都是成功的因素和要件。

第6章 從挫折中學習：作者在本章拈出十項強化的經營策略，指出企業悲劇的責任取決於「人」，員工的士氣與態度關係公司成敗存亡關鍵，而且以豐田「飛翔的可樂娜」廣告闡明宣傳技術的高妙及成功致勝之道。企業家如何從挫折中學習，由失敗的教訓中吸取經驗，東山再起，捲土重來，更是超級經營者必須具備的毅力，讀者可以參閱本社新思潮叢書10號『反敗為勝』——這本汽車業巨子艾柯卡的奮鬥史，將鼓勵大家再接再勵，爭取最後勝利。

第7章 談論攻擊性的經營，本章縷述如何認識敵人，開發自己的智慧，如何在商場上避免正面的衝突和毀滅性的自殺行為——採取迂迴性的側面攻擊，如何保衛企業，培養營業力，締造業績，拓展銷售戰略，培養交涉能力，實現野心等。

第8章 運用機會的遠見：本章介紹日美最卓越的企業，以供大家效法學習，談到創造「世界性本田」的兩位賢人的決策，松田奇蹟式的東山再起。蘋果牌企業的遠見，在新領域中打開活路的佳能之王牌，將全副精力貫注於設定戰略性目標之上的最後經營者，爭取冠軍

的成功之秘。

結語 作者指出一位超級經營者要懷有無窮的野心和邁向成功大道的氣概。今天整個商業經營的結構、方法、產品製造、銷售……與曩昔已經迥然不同。羅勃特·赫拉說：「在今天的商業界，更需要與別人共同合作。當然，一項企業的成功，在最後關頭靠一個人出色的手腕而成功的可能性也相當大，任何時代，成功都是一個人最光榮的冠冕。」

正如每人各有其個性一般，身為商業人，每個人心中所隱藏的野心也都不盡相同。但這個野心能否實現受到命運影響的成分也極大。

但不管命運的動向如何，爲了實現自己所訂立的目標付出最大的努力，是商業人應有的態度，而且對商業人而言，最大的目標就是成爲一個超級經營者。」

事實上，本書就是爲了解答這些問題而寫作的。

當代企管大師彼得·杜魯克（Peter Drucker）曾對本書給予如下的讚辭和評價：

「The Supermanagers」書是羅勃特·赫拉最偉大傑出的著作，字裏行間流露機智，每一行，每一頁都是現代企業人用以參考實踐的範例，能吸引讀者的心神，使您愛不釋手，捨不得一口氣讀完它！」凡是讀過此書的人，一定會有英雄所見略同，於我心有戚戚焉的同樣感！

至於本書的特點，舉證的生動、深入，寫作的高明、脫俗，觀察的深刻、縝密，識見的高遠、視野的廣袤，更不在話下，這些就端賴敬愛的讀者咀嚼回味了。

譯者謹識

一九八五年九月十八日

第1章 何謂超級經營者

——其心態與頭腦的活水源頭

1 領導者應有的氣魄

最近突然有一封信寄達我手中，寫信的人是一位商人。他在家中的窗內望着院子，爲了是否要寫這封信着實猶豫困擾了許久，最後終於提起筆來。

信函內容如下：

雖然覺得冒昧，但無論如何也想達成這個願望，所以不顧一切終於寫了這封信。我的願望是：在五年之內成爲百萬富翁。

現在我手裏有十萬美元的資金，請給我一個指示，如何運用這些資金，達到成爲億萬富翁的願望？

本書就是針對這封信的回答。多年來我一直在研究什麼是超級經營者？（指見識、決斷力、行動力等都非常卓越，且極具才幹的商業界人物）本書則是集所有答案之大成。

現在，請把前面的那封信再看一遍。這位希望成為百萬富翁的商人有幾個優點。

並非他擁有可自由運用的十萬美元資金，而是他所設定的具體目標，能以言語或數字表達出來，並且自己訂下了達成目標的日期。同時他是一個以自己的言語考慮事情的人，也確實瞭解，爲了要完成某種事業，必須借助他人的力量。

這位商人還比其他人多一份資產，那就是：「野心」。

首先要有一「完美的野心」

「野心」正是成爲超級經營者最重要的資產。換句話說，有很多人無法將自己的能力發揮到最大限度，乃是缺乏要那麼做的心意，亦即缺少「野心」，也許你聽了之後無法馬上瞭解，那麼請你對以下八個問題回答「是」或「否」。

1. 你是否具備旺盛的體力及精神？
2. 如果經過計算之後有某種程度的冒險率，你有接受的信心嗎？
3. 對於能提高業績、增加收益的用錢法，你是否有明確的構想？

4. 是否有能力巧妙的運用別人協助自己工作？

5. 是否有相當可以實現的目標？

6. 是否認為自己的命運由自己支配？

7. 是否積極的從自己的錯誤或失敗中得到教訓？

8. 對於將來的工作是否有長期的幻想？

如果以上的八個問題中，「是」的答案在五個以上，你就比我所調查的許多商人高明多了。可是，如果有兩個以上的「否」，也不能說擁有十分的可成功性。進一步說，如果不能對以上每一問題都毫無疑問的回答「是」，如果不想求得百分之百的完美，你就不能算是一個完全的「野心家」。

其中，隱藏着能否成為超級經營者的第二個要件。也就是說，沒有這種「意識」就不能獲得做為一個成功的超級經營者所需要的資質，也不可能使其資質得到發展和改善。

體力、精神是否與頭腦正確結合

現在接着說下去。你是否認為「旺盛的體力及精神」是天生的？

的確，有些人天生具備卓越的資質。我們知道有些人每天喝酒喝到凌晨三點，第二天早晨七點鐘起來又開始工作，縱使部屬們已精疲力盡，他也不會被打倒，依然可向目標邁進。

但是，你可能不是這種人，我也不是。事實上也不需要成為那種人。

在我認識的人當中，有一位叫馬庫斯的人，他一天的工作很少超過四個小時，每週的工作也不會超過四天。雖然如此，這十年來，馬庫斯已經成為世界性的旅館之王，在酒、煙的生產販賣方面，及經營娛樂事業方面，都獲得相當的成功。

當然，馬庫斯具備了旺盛的精神和體力，而且他的精神和體力和他的頭腦正確的結合在一起。

僅靠決心或野心，不可能獲得像馬庫斯這般的成功。當然，想成功的決心和野心是一切發展的首要條件，這也是不爭的事實。不是隨波逐流的活下去，而是在生活中擁有達成目標的強烈願望——在商場中獲勝的魔法正在這裏。

凡是被稱為超級經營者的人，都是能親身實踐此一定律的人。在這裏沒有美國人、法國人或日本人的國籍之分，也沒有人種的區別，一切都從野心開始，你當然也不例外。

2 蒙哥馬利將軍的統率能力之秘