

生意人叢刊 ⑦〇

如何訂定公司決策

宜軒編著



生意人叢刊70

宜軒 編譯

如何訂定公司決策

國家出版社印行

行政院新聞局出版字號陸叁貳號

生意人叢刊 70

特價新臺幣拾元正

如何訂定公司決策

有 著 作 權
不 准 翻 印

編著者：宜

總策劃：林

總編輯：王

出版者：國

發行所：國

郵撥帳戶：一

洋

麗

出

版

公

司

社

芬

慈

軒

總公司：臺北市新生南路一段二六之八號三樓

電話：三九二四二五 · 三九一四二六一

三五二〇九一七 · 三九一七九一八

印刷所：中寶印刷事業有限公司

中華民國七十年四月出版

「生意人叢刊」序

這是一個工商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會，邁進了工業社會，經濟結構型態與社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商界的從業人員，對國家、社會以及對整個世界而言，已成為舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政為官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔為大，而學術的分類，也比以往細密，政治固然是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門學識，要想在一行中出人頭地，除了成為這行的專家外，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的眼光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的腳步，向前邁進。

我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是為至願。

一九七六年十月

國家出版社編輯委員會 謹識

目 錄

前言

序章 我的決斷方法

第一章 事業的開發

1 人生無失敗……………一九

2 置之死地而後生……………二四

3 如何判斷市場需要……………二八

4 孤注一擲……………三三

5 鑑諸無形之契約……………三八

6 彼此描繪美好的理想……………四二

第二章 迷惘與確信

1 認命與膽量……………四九

2 人非神仙.....	五二
3 輿論乃是各說各話.....	五六
4 促使對方認識自己的經營價值.....	六一
5 雇用大企業爲己用.....	六六
6 熱誠的代價.....	七〇
7 泥落黃金出.....	七五
8 停止生產的決斷.....	七九

第三章 正當之道

1 眼前浮現汗流浹背、辛勤工作的員工表情.....	八五
2 社會亦有錯誤之時.....	八九
3 該售的成品，非售不可.....	九三
4 欲罷不能.....	九八
5 化不可能爲可能.....	一〇二
6 事之成否在於自己.....	一〇七
7 非常時期的決斷方法.....	一一三

第四章 進取之心

1 未能決斷的經驗·····	一二一
2 適可而止·····	一二五
3 勇於認錯·····	一二八
4 高價收購需要之物·····	一三二
5 顧客第一·····	一三五
6 具有使命感·····	一四一
7 被授權者應盡心盡力·····	一四五
8 因年輕莽撞所誤致的決斷·····	一四九

第五章 用人之道

1 用人的哲學·····	一五五
2 培育人才的方法與決斷·····	一五八
3 確實執行信賞必罰·····	一六一
4 奉准致賀辭·····	一六四
5 迎頭趕上外國人之工作效率·····	一六八

後記

6 現在正是時候.....	一七二
7 爲二十一世紀之來臨而奠基.....	一七六

前言

號稱知識爆炸的今天，社會進步之神速何止一日千里？為了跟上時代運轉的巨輪而生生不息，我們在日常生活中的各個角度裏，每每被迫面臨包羅萬象的「決斷」，其中有工作上的問題，亦有人生上的問題。無論大經營、小買賣，甚至於家庭、學校以及社會上的形形色色活動裏，無時無刻不出現要人即刻下決定的場面。

偶爾也會遭遇到難以決定或不願決定的問題，儘管如此，總不能苟且怠惰，畏首畏尾地任其自生自滅。否則，事情永無進展，問題也永無解決之日。職是之故，在該做決定時，我們應當機立斷，鼓起大無畏的勇氣，排除萬難。

人的思維能力有限，舉凡迷惑、憂愁、困擾等，皆在所難免，是故務必隨時聆聽他人的意見，採集他人的知識以為己用，俾便「截人之長，補己之短」，以立下較明確的決斷。

設若人人皆能如此於日常生活或日常行動上立下適切的決斷，必可提高彼此的

人生境界，因為任何人的決斷與團體生活之發展均息息相關，交互影響，唯有大家羣策羣力，攜手共進，方能建設更美的人生，享受文明的恩賜。俗謂：「智者改造歷史，愚者重演歷史。」我們於面臨抉擇的時刻，欲趨吉避凶，焉不可慎！

本書列舉出筆者昔日在企業經營上，所體驗過的實例，並且站在「決斷」的觀點上，重新自我檢討一番。筆者不敢斷言此一檢討，對於讀者是否真正有助益，然而在各位日常做決斷時，或多或少也能提供一些參考。

序章

我的決斷方法

決斷與靈感

凡事具有準確的判斷能力，乃從事企業經營最重要的條件之一。下判斷時，最重要的依據究在何處？或說是在某種程度上的靈感發動之後，方下決斷；或說係根據經驗之中所體會的判斷；乃至決斷而得之智慧，加以判斷或決斷；衆說紛紜，莫衷一是。

以筆者本身而言，究竟是如何下判斷或決斷的呢？在尚未仔細介紹之前，先籠統地告訴諸位，我乃是根據本身的生活經驗做爲決斷的準繩。

舉例而言，從前本公司還是個無籍籍之名的鄉下小工廠時，我們的任何事情均不與他人商量，而由自己當機立斷。即使是一些工作進行中所需解決的問題，或到他處與人交涉時，往往僅憑腦際閃出的靈機一動而立刻予以定奪。

如此決定的原因，是凡事均可簡化而迅速易行。當然，若以今日日本公司的規模，我大可在下判斷或決斷之前，先徵求大家的高見，集思廣益後再下決斷。然而，從前本公司還是個沒沒無聞的小工廠時，縱使有心如此，也不太可能，因爲公

司中的成員既少，且年紀輕輕，初出茅廬，再怎麼商量，也得不出高明的意見。處在這種孤立無援的情況之下，只有憑着我個人的靈感而下判斷與決斷，除此之外，別無他途足資遵循。

我從九歲開始就加了入實際的生產行列，那時堪稱年幼無知，無論工作或待人接物，處處得向旁人請益，始能一點一滴地略有長進，到現在為止，由於過去積漸的功夫，使我獲得了許多寶貴的生活體驗。而這些生活體驗對於日後種種事務的直覺判斷能力，助益甚大。因此，我常能體會「隨處而發的靈感」，並憑着自覺的力量，做為判斷與決斷的依據。然而，凡事不能全憑當時的靈感，即能無往不利地做適切妥當的判斷與決斷。無論如何，對大局下某種判斷時，自然有其自以為是的基準，並且必然根據這種基準加以判斷。

彼時，我的基準究竟為何呢？由於其間牽涉因素頗為廣泛，甚難以一言蔽之，但「是非」為其主要的標準之一，是無可置疑的。換句話說，我下決斷時，並不以自身的得失、利害為優先考慮，而是以大局的是非為重。何者是最公平正確的方法，即是我下判斷的首要基準，如此一來，生意上的損益得失便屈居第二位了。

此外，每當我對事務下判斷或決斷時，心中總是存着如何使之「生成發展」的念頭。

所謂「生成發展」，即爲「日新又新」之意。世界上的事事物物，瞬息萬變，這是宇宙變化的自然法則，以進化論而言，物競天擇，適者生存，天地萬物無不具備這種生成發展的本質。公司經營在基本上與此一自然發展原則是相結合的，務必日新又新地蓬勃發展，方能在競爭激烈的商界中屹立不墜。

我不斷地以這一生成發展的經營理念，來從事我的企業經營。是故，生成發展亦爲我決斷事物和考慮大局的基準之一。

雖然生成發展可爲決斷之依憑，但當然也不能僅僅憑此而遽下決斷。

一般人在做決斷的主要關鍵，通常先以常識來判斷利弊得失，然而，如果光憑常識來判斷利弊得失，往往難以取決於一時。如果此時將所有責任，一股腦兒全部歸諸命運或天賦，也未免太過懦弱。我想：每個人自己應該有所期待才是。

是故，最重要的心境，乃是確信自己目前的所作所爲均是正當的。自己具有這種使命感，從而勇往直前，既已竭盡己力而不甚順利時，便只有聽天由命了。我認

爲這種想法和不拘於私心的想法，具有一脈相通之處。

不拘於私心

一個被稱爲自私自利的人，並不是因爲他追尋自己的利益，而是在於他經常忽略了別人的利益。設若自己內心先有不可告人的私慾，想着：「天下是我的！」處處以謀利爲前題，則無法使事情進行得很順利，唯有超越自己的利害得失，摒除私心，採取大公無私的行動，方能成就偉大事業。

只要是責無旁貸的事情，務必斷然摒棄私心，排除萬難，痛下決心去踐行方可。事事都根據這種不拘私心的觀念，則必能立下較爲適切妥當的決斷了。

莫囿於常識

以一般人的眼光看來，咸認一舉一動均得順從輿論，換言之，一切都須在常識的範疇以內，考慮事物之可行性，從而下決斷並採取行動。可是因時間及地點之不同，有時也應做反輿論之決斷，亦即不拘泥於常識，不與其隨波逐流，而根據自己

的信念，採取斷然行動，往往能出奇制勝，迎刃解決難題，所謂「逢山開路，遇水造橋」即是這個道理。

以自我爲中心乃困擾的根源

以實際問題而言，在某些時候、某些環境之下，意圖做個正確的決斷，的確不容易。雖然，有時靈機一動，立刻可下定一個恰到好處的決斷，但是，有時卻也搜索枯腸，千思萬慮，仍不得其解。

以筆者本身而言，亦常有許多時候，無法立下妥善的決斷。當遭遇困難棘手的問題時，總令我絞盡腦汁，而一籌莫展。往往白天想，晚上也想，總得不到一個辦法。

我曾經捫心自問，何以如此困擾，而無法當機立斷呢？原因即在我凡事均以自我爲中心來考慮，致使內心經常爲疑惑所困，無法自拔。

換句話說，心裏一味地盤算自己的利弊得失如何？對自己的立場有無影響？對自己的聲望是否有致命打擊……等，考慮得太仔細，便會畏首畏尾，患得患失，無