

Road To Excellence

追求卓越

讓你成為最優秀的經理人

卓越的經理人，那些謀求有所創造，以不抱殘守缺、視一切變化為機會的人。

他熟悉自己的組織，知道如何運用不同的方式，管理不同的下屬。

在別人視為艱難的時刻，他卻會從中看到自己等待已久的東西，並果斷加以運用。

沈東雲◆編譯

追求卓越

讓你成為最優秀的經理人

編譯 / 沈東雲
企劃 / 霍克文化公司
出版者 / 百善書房
登記號 / 局版台業字第5633號
地址 / 235 中和市員山路502號8樓之2
電話 / (02)2223-4902
傳真 / (02)2223-4906
劃撥帳號 / 19508658水星文化事業出版社
美術設計 / 漫遊設計聯合工作室

總經銷 / 旭昇圖書有限公司
地址 / 235中和市中山路二段352號2樓
電話 / (02)2245-1480
傳真 / (02)2245-1479

售價 / 200元

■出版日期 / 93年9月第1版第1刷
版權所有・翻印必究 Printed in Taiwan
ISBN : 986-7769-70-8

國家圖書館出版品預行編目資料

追求卓越：讓你成為最優秀的經理人／沈東雲
編譯.-- 第一版.--〔臺北縣〕中和市：
百善書房，2004〔民93〕
面；公分.--（財經企管；18）

ISBN 986-7769-70-8（平裝）

1. 組織（管理） 2. 領導論

494.2

93015370

EXCELLENT

1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10
 11
 12
 13
 14
 15
 16
 17
 18
 19
 20
 21
 22
 23
 24
 25
 26
 27
 28
 29
 30
 31
 32
 33
 34
 35
 36
 37
 38
 39
 40
 41
 42
 43
 44
 45
 46
 47
 48
 49
 50
 51
 52
 53
 54
 55
 56
 57
 58
 59
 60
 61
 62
 63
 64
 65
 66
 67
 68
 69
 70
 71
 72
 73
 74
 75
 76
 77
 78
 79
 80
 81
 82
 83
 84
 85
 86
 87
 88
 89
 90
 91
 92
 93
 94
 95
 96
 97
 98
 99
 100
 101
 102
 103
 104
 105
 106
 107
 108
 109
 110
 111
 112
 113
 114
 115
 116
 117
 118
 119
 120
 121
 122
 123
 124
 125
 126
 127
 128
 129
 130
 131
 132
 133
 134
 135
 136
 137
 138
 139
 140
 141
 142
 143
 144
 145
 146
 147
 148
 149
 150
 151
 152
 153
 154
 155
 156
 157
 158
 159
 160
 161
 162
 163
 164
 165
 166
 167
 168
 169
 170
 171
 172
 173
 174
 175
 176
 177
 178
 179
 180
 181
 182
 183
 184
 185
 186
 187
 188
 189
 190
 191
 192
 193
 194
 195
 196
 197
 198
 199
 200
 201
 202
 203
 204
 205
 206
 207
 208
 209
 210
 211
 212
 213
 214
 215
 216
 217
 218
 219
 220
 221
 222
 223
 224
 225
 226
 227
 228
 229
 230
 231
 232
 233
 234
 235
 236
 237
 238
 239
 240
 241
 242
 243
 244
 245
 246
 247
 248
 249
 250
 251
 252
 253
 254
 255
 256
 257
 258
 259
 260
 261
 262
 263
 264
 265
 266
 267
 268
 269
 270
 271
 272
 273
 274
 275
 276
 277
 278
 279
 280
 281
 282
 283
 284
 285
 286
 287
 288
 289
 290
 291
 292
 293
 294
 295
 296
 297
 298
 299
 300
 301
 302
 303
 304
 305
 306
 307
 308
 309
 310
 311
 312
 313
 314
 315
 316
 317
 318
 319
 320
 321
 322
 323
 324
 325
 326
 327
 328
 329
 330
 331
 332
 333
 334
 335
 336
 337
 338
 339
 340
 341
 342
 343
 344
 345
 346
 347
 348
 349
 350
 351
 352
 353
 354
 355
 356
 357
 358
 359
 360
 361
 362
 363
 364
 365
 366
 367
 368
 369
 370
 371
 372
 373
 374
 375
 376
 377
 378
 379
 380
 381
 382
 383
 384
 385
 386
 387
 388
 389
 390
 391
 392
 393
 394
 395
 396
 397
 398
 399
 400
 401
 402
 403
 404
 405
 406
 407
 408
 409
 410
 411
 412
 413
 414
 415
 416
 417
 418
 419
 420
 421
 422
 423
 424
 425
 426
 427
 428
 429
 430
 431
 432
 433
 434
 435
 436
 437
 438
 439
 440
 441
 442
 443
 444
 445
 446
 447
 448
 449
 450
 451
 452
 453
 454
 455
 456
 457
 458
 459
 460
 461
 462
 463
 464
 465
 466
 467
 468
 469
 470
 471
 472
 473
 474
 475
 476
 477
 478
 479
 480
 481
 482
 483
 484
 485
 486
 487
 488
 489
 490
 491
 492
 493
 494
 495
 496
 497
 498
 499
 500
 501
 502
 503
 504
 505
 506
 507
 508
 509
 510
 511
 512
 513
 514
 515
 516
 517
 518
 519
 520
 521
 522
 523
 524
 525

財 經 企 管 018

二十一世紀

創造成功的管理者

EXCELLENT

2 2

2 2

Road To Excellence

追求卓越

讓你成為最優秀的經理人

卓越的經理人，那些謀求有所創造，以不抱殘守缺、視一切變化為機會的人。

他熟悉自己的組織，知道如何運用不同的方式，管理不同的下屬。

在別人視為艱難的時刻，他卻會從中看到自己等待已久的東西，並果斷加以運用。

沈東雲◆編譯

作者的話

僅僅在幾十年前，職業經理人還只是偶爾地存在於一個不被人知的角落，現在已經成了發生在身邊的事實。優厚的待遇、優越的辦公條件、具挑戰的工作內容、豐富的職業生活、開闊的發揮想像力的空間，……

美國的職業經營管理人員都生存於工業喧囂之外，遠離那些污穢、嘈雜且不可理喻的人群和產品。他穿著時髦，配有能幹聰慧的秘書，辦公室也與其他專業人員一樣——乾淨、安寧、色彩柔和。他們冷靜、條理清晰、不衝動，用很決斷的方式，計劃、治理和控制著大型企業的運作。他們翻閱著電腦打印清晰的文件，計算著公司經營的利潤和虧損，制定各種制度，對下屬員工進行控制和激勵，並運用各種規章制度，對具體情況進行處理。他們頭腦中的意念和工作中的內容，都是關於財務方面的、法律上的、會計核算的或心理學的事務。他們運用信息資源和謀略手段，創造出新規則，表現出驚人的想像力。而正因為職業經理人擁有著這種抽象能力，他們可以很方便地從一家公司轉到另一家公司，到哪裡都操縱著大量的資金和人員。他們對公司沒有長期持久的義務責任，善於當機立斷，創造出金融投資者喜好的短期利潤和效益。

EXCELL

然而，就如藝術家不是在課堂上就能培養出來的一樣，高明的職業經理人沒有固定的模式，但是有一系列基本素質是不可或缺的：

1. 靈敏的，而非遲鈍的

他們靈活應變，當環境發生變化，他們會立刻調整自己的部署，不會等到機會失去。

2. 現實的，而非幻想的

他們從現實出發，到具體的管理的情境中，去尋求自己最爲恰當的管理方式；他們不耽於幻想，躲避現實，他們永遠不忘記問自己：「條件是什麼」？

3. 創造的，而非守舊的

他們謀求新創造，他們對於新的東西，有一種天然的喜好；他們不會抱殘守缺，不管這東西在過去是多麼的有效。

4. 主動的，而非被動的

他們主動地對待變化，並提前做出相應的安排，等待變化的來臨；而不是到了事情的最後關頭才手忙腳亂。

5. 樂觀的，而非悲觀的

他們視一切變化為機會，而不是視之為威脅，在別人看到艱難的時刻，他會從中看出自己等待已久的東西，並果斷地加以運用。

6. 敏於觀察的，而非視若無睹的

他們熟悉自己的員工隊伍，他們知道自己有什麼樣的士兵，對每一類士兵，怎樣以不同的方式管理，而不是把他們看成沒有差別的符號。

7. 冷靜的，而非衝動的

他們在任何事情面前保持冷靜，緊緊地盯住自己的目標，不允許任何事情打亂自己實現目標的步伐，他們不會沒有目的地做任何一件事情。

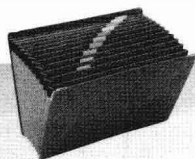
給人們講點有血有肉的故事或寓言一類的東西，也許更有助於領會一個公司的經營理念，一條偉大的管理思想。所以有人曾經說過這樣一句話：一個描述公司目標的、鼓舞人心的故事，勝過一萬條乾巴巴、冷冰冰的公司規章。

在這一點上，我十分欣賞彼得·杜拉克的做法——形象的宣傳，無論從哪個角度來說，都要比冷冰冰的說教更容易為人們所接受。正是基於這

個考慮，我選擇了故事加點評的結構，作為全書的整體風格，並試著通過這種比較形象生動的方式，盡可能多地提供給讀者一些讓他們能夠感覺有
益或可以引起他們興趣的東西。如果真能達到這個目的，那麼我的心願也
算得到滿足了。

記得喬治曾經說過一句話：未來與過去總是分不開的。是的，誰也不能脫離歷史而存在。所以最好的方法，也許還是要努力從歷史中學習一點
什麼經驗或者教訓，成功的啓迪或者失敗的警示。總而言之，借鑒一些東
西，肯定能夠讓我們多一點經驗，少走些彎路，以便使我們的商海生涯變
得比較順利一點。

CONTENTS



作者的話

理智地安排人事

熱忱比才華更重要

創造輕鬆愉快的工作環境

洞察人心的微妙之處

以身作則會感動下屬

給一個明確的分工，放手讓他

敢用強過自己的人

放手託付一切

知道太多反而不好

抓好工作重點

善於溝通與交流

注重管理創新

083

077

071

063

057

053

047

039

033

027

021

015

007

ENT

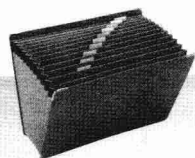
CONTENTS



企業的組織形式必須靈活	089
創造坦率、自由的工作氛圍	095
活用領導權威	101
發現並運用每個人的優點	109
提高雇員的自信心	115
實施強而有力的領導	121
在嚴格要求下成長	129
瞭解影響職員行為的因素	137
如何適時調整領導方式	141
不斷地給下屬適當的壓力	149
重視員工的精神待遇	157
別讓規則束縛員工	163
培養人才應遵循的原則	171

EXCELL

013



鼓勵創造性地解決問題

領導他人實現卓越的關鍵

力求與員工保持相互信任的

處罰員工的技巧

善於與員工展開懇談

注重危機管理

績效評估的要點

掌握良好的面試技巧

減少命令與控制

對下屬傾注真情

179

185

193

201

209

217

223

229

235

241

EXCELLENT

2014 11

2014 11