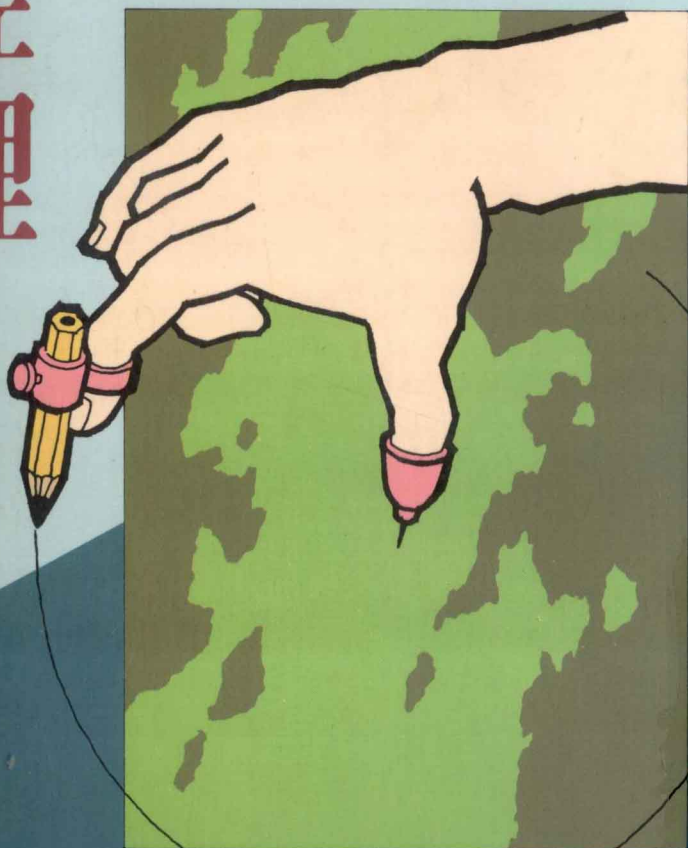


回應挑戰、開創遠景

現代經理

- 68位現代經理談如何回應挑戰、開創遠景。
- 68位現代經理成功致勝經驗談。

● 經濟日報 編



領導人叢書 ②①

現代經理

經濟日報編

領導人叢書②①

現代經理

・ 49140 ・
81.04.1288

中華民國八十一年四月初版

定價：新台幣180元

有著作權・翻印必究

Printed in R.O.C.

編 者 經 濟 日 報
發 行 人 劉 國 瑞

出 版 者 聯經出版事業公司
臺北市忠孝東路四段555號
電 話 / 3620137・6418662
郵政劃撥帳戶第0100559-3號

新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

ISBN 957-08-0779-2(平裝)

目次

- 一 觀魚入禪境
- 七 壯與英雄共鼎
- 三 有能力多施捨
- 六 享受投入的樂趣
- 三 常懷仁厚、謝天之心
- 六 規劃人生、吸收新知
- 三 在外商公司內部創業
- 三 蘋果特攻隊隊長

- 四想做事的專業經理人
- 五人盲心不盲
- 六政而優則商
- 七從外交界轉戰工業界
- 八洋公司的華籍掌門人
- 九傑出經理精通四國語文
- 十投身觀光旅館業卅餘年
- 十一樂在開創性工作
- 十二律已嚴謹的經營者
- 十三處事穩重的航空管理專家
- 十四航空業務開發掌握 4 P
- 十五在金融業創下一片天空
- 十六提昇能力、突破困難
- 十七在研究機構堅守崗位
- 十八財會長才的發揮

- 一〇一 傳統師徒式管理有效
- 一〇四 從零出擊
- 一〇七 把問題當事情
- 一一〇 創造自我挑戰的環境
- 一一三 摒除 3 M 主義
- 一二六 獨創「歡樂一百點」
- 一二九 勇於開創新局
- 一三三 讓喜美車汙染最低
- 一三六 美術老師救活化學公司
- 一三九 改良產品・開創新天地
- 一四三 吃得苦中苦
- 一四六 萬萬保總經理
- 一五〇 環保超級推銷員
- 一五四 先聽我的、再聽你的
- 一五八 有耕耘一定有收穫

- 一四 快樂的人才有生產品力
- 一五 先經營再管理
- 一五 善用製程品管
- 一五 追求動態平衡
- 一六 贏的團隊
- 一六 以科技傳動文字藝術
- 一七 創新、失敗、再創新
- 一七 實踐研發管理
- 一七 歸零哲學
- 一七 在不同單位創造新成果
- 一八 確保放款品質
- 一八 財務管理重頭戲
- 一八 以平常心經營證券業
- 一九 經營三觀念
- 一四 牛排保證卡

- 一七 溝通與量販店管理
- 二〇 員工是夥伴不是資產
- 二〇三 經營理念一定要善
- 二〇六 現代經理人身分微妙
- 二〇九 以作育國際化人才為志向
- 二二 生產力中心追求使命
- 二五 管理女性員工訴諸感性
- 二六 讓屬下同仇敵愾
- 三二 知性而且感性
- 三四 適當換血保持活力
- 三七 謹守三原則
- 三〇 先建立個人魅力
- 三三 有計畫、有步驟、有決心
- 三五 「夾心餅乾」要多做少說
- 三六 上下左右溝通巧妙不同

觀魚入禪境

國喬電腦公司董事長

王興隆 講述

高蘭馨 整理

我畢業於成功大學工程科學系，所學內容多，包括有機械、電腦、管理、材料學，而其精神便是在如何運用資源（包括人才），因此，踏入社會工作後，我先從基層幹起，並且打算在就業三年後自己創業。

就業三年後自立門戶

這是我的人生計畫，所以我一開始便向老闆報告，全力學習三年後將自立門戶，但保證不與其同行。當時的老闆頗能包容，但他認為我遲早會改變創業念頭的。不過，三年時間一到，我便出來創業，而且選擇的是當時方興未艾的電腦行業。

由於我在學校時代便是一個好管閒事、熱心過度的人物，因此，在民國六十八年下半年成立國喬電腦公司時，便召集了不少成大的學長、學弟們前來助陣。當時的電腦界不像現在如此蓬勃發展，生產電腦尚談不上，而且進口電腦價格也十分昂貴。

那時我們租個小小的公寓當辦公室，桌椅買的是二手貨，每天早上大家輪流上菜場，中午在辦公室搭伙。在一切從簡的情況下，我們秉持拓荒者的覺悟，做得興致很高。

只可惜前半年下來，營業額仍未打破零。我們幾乎每一幢大樓的門鈴都去按過，心情猶如傳教一般，口沫橫飛地傳播使用電腦的知識，有時被人趕出來，運氣好一點，則是得到「我還是不懂」或是「我會考慮考慮」的回答。

開發軟體飽受仿冒之苦

後來我發現，硬體的電腦機型日新月異，不斷更新產品，如果自己發展軟體，那將來有多少硬體客戶，就會有多少軟體客戶。接著，台灣電腦界相繼引進與IBM相容性個人電腦，更加强了我的看法。就比如唱機未流行時，唱片價格居高不下，但一旦量產、普及化之後，唱片便很便宜了。

基於這種想法，國喬在民國七十四年底推出漢碟中文卡，那時市面上的中文卡一片三

萬元，漢碟只要其十分之一的價格，於是整個市場都買我們的產品。雖然我們也設定了保護的程式，可是三、四個月後，即被人解破並遭到敲詐，我們不予理會，結果是市場上充斥仿冒品。

大家都認為，將來是以腦力決勝的時代，而中國人尤其非常合適從事開發軟體的行業，而且又是零汙染工業，然而，如果保護智慧財產權的觀念未能建立起來，這個行業就無法興盛。舉例來說，卅年前台塑生產出塑膠粒，如果民眾翻牆去搬走，今日台灣就沒有塑膠大王王永慶了。因此，漢碟事件之後，我就到處去呼籲保護智慧財產權的觀念，而美方在這方面亦適時予我國壓力，整個世界潮流都有此趨向了。近三年來，政府有開措施對開發業者幫助不少，也使得國喬開始脫離困境，以盈餘來從事新產品的開發。

奉獻於保護智慧財產權

目前國內資訊廠家約五千多家，軟體商約三百餘家，每次國外買主來國喬下訂單，多是大型的案子，例如需要一百多位工程師進行兩年以上的計畫者，但我們都接不下來。

由於人才不足，於是在三年前我們到各校徵選人才，但當時學校的學生都認為到硬體公司才有發展，因為連他們在學校使用的磁碟都是拷貝來的。我對此深有感慨，後經媒體

披露後，各校竟貼出禁止使用國喬軟體的公告，不過，後來經國外公司的抗議，各校仿冒的軟體都必須汰換。於是，我和教育部電算中心談到，國喬願「不計前嫌」，奉獻給每校三萬台電腦的軟體，當時一套五卷磁碟，價值一萬一千元，換言之，國喬捐贈了三億多元給各校。此舉主要在提倡國人使用合法、原版的軟體，有了這個好的開始，將使國內保護智慧財產權的作法推到一良性循環。

俗話說：合夥生意不好做，我也同意這個看法。當初創業時，大家可謂是在一片激情之下投入，但理想歸理想，現實考驗仍十分殘酷，加上國內軟體開發的大環境不健全，常使創業夥伴失望，產生「何時出頭天？」的慨嘆。同業中有人常問我，看我一副自得其樂，做得不亦樂乎的樣子，何以致之？我答說，我對自己的未來有信心，好比我是在搭乘雲霄飛車一樣，我想最後一定會安然抵達的，所以便在其間盡情享受樂趣。而這也與我的人生原則有關。

創業如坐飛車

我在大一時，便為自己立志要做對大眾有貢獻的事。因此，我分析自己的個性太直、易得罪人，不宜踏入政界；而成績有極好與大壞，也不適合走向學術界，所以就決定創業。

在創業過程中，我又不斷力行自己的人生原則於其中。這些原則便是，必須常在我心中惦念著三件事：第一是對曾經帶領你成長的師長前輩們心懷感念之情，如此，他們將會感到欣慰，並且繼續教養更多人。第二是對平輩抱持尊重、互相體諒心態。例如開會時，你無法要求同仁們能對你思考已久所提出的提案馬上意領神會，所以必須站在互諒立場上，才能溝通。最後是提拔後進，使他們省下摸索的路。

效法蜜蜂社會

這種想法，主要是得自我觀察蜜蜂世界的心得。在蜂后產下新蜂之後留下堅固的老巢給幼小的新蜂去發展，自己再帶著工蜂冒險犯難，再次激發生命力，另築新巢，因而建構成一個生生不息、朝氣蓬勃的蜜蜂群體社會。

所以在創業三年後，原本我也想把經營棒子交給別人，未料軟體業經營環境不健全，使我有如陷入泥淖。不過，我相信軟體具有將來性，也會有許多人投入，而且現在已漸漸看出遠景來了。

工作之餘，我喜歡養魚來調節生活。從六歲開始，到現在已有卅四年的歷史了。小時候在台南市市集上撈小金魚，以打破的電燈泡裝水帶回家，開始了我對養魚的癖好。那時

養魚還發生了不少趣事，例如餵小魚吃奶粉，沒有魚缸，釘個塑膠布就在抽屜內養魚等等，而且我還進行繁殖實驗，成功後分送給同學，把養魚的樂趣分享給他人。

養魚「練功」分享同好

北上工作後，常覺工作苦悶，便又重溫舊夢，養起魚來。幾年前，自東南亞進口的紅龍，價廉又物美，我就買了一批回來飼養，養大了就送給朋友，我認為，養魚可以怡情養性，每天下班後，本來是洗完澡就上床，養了魚後，一回家就站在魚缸前觀賞魚兒在水中游的美妙姿態；我發現，魚兒在水中游時，猶如晶瑩的寶石，而且由於牠們是動的，所以每一刻的景象永遠和前一刻不一樣。

就在不知不覺中，時間悄悄過去，而體內的內分泌亦達到一平衡的狀態，精神則趨至禪的境界，可謂在魚缸前「練功」。紅龍的體態優美，在水中游時頗具王者之風，其身上的紅色又是中國傳統中的吉祥色彩，飼養也不難，於是我便把自己養魚的心得，像小時候一樣，把魚分送給親朋好友，共享其中的樂趣。

壯與英雄共鼎

何壽川 講述
高蘭馨 整理

身為永豐餘企業的總經理，飲水思源，首先我先話說從頭，談談永豐餘的發展歷史。如果要一言以蔽之，已有六十幾年悠久歷史的永豐餘，可謂是見證了台灣經濟發展的企業之一。

丈二木棍 八尺握在手

由於戰爭，永豐餘歷經從有到無、從無到有的發展過程。光復後，響應政府以農業刺激工業，永豐餘在高雄九堂開始以甘蔗板生產紙，在這之前，我們生產肥料和糖；六十三、四年前，人造肥料由德國發明，經日本再開發，永豐餘首先自日引進，用以提高單位面積的生產力，當時佔有全台七十五%的市場，所以永豐餘對台灣農業可謂有一份貢獻。

光復後，因三七五減租、耕者有其田等一連串土地改革政策，肥料公司歸公家所有，於是我們開始跨入造紙事業，並且更名為永豐餘，之前都稱永豐公司。之所以加個「餘」字，是我父親何傳先生希望在經過多次的戰亂後，經營腳步能更保守、穩健，永遠「有剩」。俗話說，丈二的棍子，至少留八尺握在手中，秉持這種踏實的作風，如沒有把握，我們不會貿然投入。

有人問我，父輩們這種保守的作法，對我後來自美學成歸國亟思大刀闊斧新作法，是否有極大衝突？事實上，實在沒有這方面的問題。

我生於一九四五年，那時多數人的生活匱乏，而教育體系亦予我們極大的憂患意識。小時候班上五、六十人中，大家大多拎著運動鞋赤腳上下學，而且由於生活匱乏，大家都很容易滿足。我常回憶起這個階段，想到現在孩子和我們那時的成長過程非常不一樣。我們這一代由於教育或自困苦、重視家庭規矩的環境成長，所以有極強烈的民族意識，要我們愛國家、愛社會並不難，「生於斯，長於斯」的情結讓我們願意在這塊土地上努力，所以我回國後，就一頭栽進工作中，埋頭苦幹。

做事科學化做人本土化

當然，我學的是機械，受西方科學的洗禮，但那只訓練我做事情的方法，並未影響我思想方面的價值體系。換言之，在工作方法上，我可以很科學，但在處事態度上，卻是相當本土化的。

中國人其實是一種很難相處的族群，尤其在對事不對人這點上，一向是敏銳而易混淆的。單求工作方法，當然要精益求精，永遠要進步，但人與人之間的溝通、調和，就要靠生活的體驗。由於我也是和員工們一起在這塊土地上成長，因此和大家工作時，慢慢在其間體驗、推敲人與人之間的互動，而這就是剛才我所說的生活體驗。

責難或讚賞都做開大門

平常我面對同仁時，都是十分嚴謹的。我認為，不能沒有原則的責難別人，或是沒有原則的說你欣賞某人。

這個原則十分清楚，所以我不願給予同仁無法實現的期待，類似這些狀況都必須堅持的，所以，在同仁間，我的形象恐怕是十分「僵硬」的，不過，我相信只要持之以恆，日久同仁們就會了然於心。

此外，我認為自己的脾氣不好，所以，罵人的話，不能關起門來罵，而且要敞開大門。