

王福奎 编著

管理精英文库

96

新官上任

——新任经理人工作指南



人民中国出版社

管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。

新官上任
——新任经理人工作指南

《新官上任——新任经理人工作指南》

挑战——新官上任三把火

晋升经理，人生平步青云的第一步。身为经理，固然享有更大的权势与更多的财富，但伴随而来的却是更多的责任、压力与挑战。

一、挑战人生

万事起头难。你有幸新任了经理，这时你如何面对这个职务？如何面对以前的同事或一堆陌生人？对你来说，这是一个难关，也算是人生的一项挑战，如果能平安顺利地度过这一关，才有下一步路及更宽广的未来。

旧时同事，今日下属

担任经理的职务的时候，你首先面临到的一个问题，便是原先的工作伙伴和同事，一下子变成了你的部属，而你成了他们的上司。这种角色的互换，不但你自己一时适应不过来，你目前的部属也一样。虽然我们都知道这是极自然的事，但是不适应本身就是一项挑战和危机，你要谨慎面对，否则有可能你把你多年努力所获得的一个“转机”，平白无故地变成了人生的“危机”。

在你的那些旧同事里，除了年资比你差，能力比你弱的之外，自然还有一些资历比你深、年龄比你大、能力经验也不比你差多少的，此时你所面对的，也许已不是你新任经理的喜悦，而是有一些惶恐、心虚和歉疚所融合起来的综合情绪，这种情绪是你以往所不曾拥有过的，也是造成你紧张不安的主要原因。

当然，你也得自我反省及肯定。或许你不是顶好的，在公司里有人比你更优秀，但是今天晋升你，让你来做经理，自然有其考量及肯定。因此今天既然你已占上了这个位子，你大可不必太惶恐及谦虚；当然相对的，你也不可以马上变得冷漠及傲慢，让他们感觉你晋升了之后有了官架子，不理人了。

在你没有晋升以前，公司里，一定有一些和你特别熟稔及亲近的同事。如果有的话，你要特别注意了。首先，在公开场所你要变得稍为收敛一些，以免给别的同仁带来太大的压力；在工作上，则一定要“对事不对人”，不能给你亲近的人有任何礼遇及优厚。而在私底下，他们原本即是你的亲密朋友，自然是应该维持以往的关系，这是合情合理的。

原来就和你不太合得来及不往来的同事，在你升了经理之后，你要比较主动地去接近他们。在你未当经理之前，他不理你、你也不理他，反正各干各的，原本就没有什么瓜葛；今天不一样了，你当上了他的经理，他可以依旧不理你，反正拨一下、动一下，但是你能忍受这样的结果吗？如果不能，你就得主动地来化解你俩以前的隔阂。其实以大事小，原本就是做经理的一项基本诀窍，更何况那些原来与你不合及不往来的同事，见你升了经理，虽然心里不是滋味，但是既然今天你已是他们的上司，最起码他们也不想得罪你，如果你能主动地先去找他们，同时示好，那么以前的任何误会，都可以一笔勾销了。

空降部队，危机四伏

新任经理原本就不是一件容易干的事，如果你是空降的经理，则困难度就比上面的情形（从内部晋升）大多了。空降经理可能有的压力，是来自组织的内部，因为对他来说，他的新部属全是陌生人，一方面他不了解人家，另一方面人家（部属）也不了解他，因此在管理的工作上，就有着许多不可测的变数。

以诚恳及亲切的态度待人，这是必须的，对不了解的事不要马上下结论，先设法让自己了解，等自己完全了解了，才可以下结论。在下结论前，最好先征询一下老同仁及相关人员的意见，这对你的结论是有帮助的，至少不会使你原本以为对大家都有利的好事，被扭曲了本意，而你的用心也被抹黑。

如果一定要带自己亲信的人一起来空降，也不是不可以，但是开始的时候，人数不宜太多，可以先带一两个，慢慢地等时机成熟了再增加；一下子带很多人进来，很容易和原来的旧人起冲突，产生壁垒分明的小圈圈，彼此相互抗争。你自己新来，带一、二个人过来，当然也会受那些旧人的排挤，但由于你这一边的人数少，只要你虚心以待，这种状况容易化解；如果今天你带一大帮人过来，自成一个体系，那些旧人疑惧已深，你要化解也就难了。更何况你此时的状况也已改变，你已不再觉得必须委屈求全，因为你自己也有一大帮人，你个人要这么做，你带来的人也不见得会同意。于是争战似乎不可避免，或许你这一方也会胜利，但是，像这样带有太多残酷色彩的结局，绝不是当初上面的人要你空降的本意。不要想一下子把旧有的习惯都改掉，一件件、慢慢来，是更正旧有不良习惯的不二法门。先去了解那些习惯的历史背景、产生缘由，再来要求改进及更正，同时对原来那些不良习惯的更改，你只是针对事，而不是针对人，这是非常重要的。很多旧有的积习，站在现在的立场来看或许是不合理和不合宜的，但当时的背景有可能使他们不得不这么做，今天既然由你当家，你也看到这些不合理，于是你在经过协调、沟通后更正了过来，如此而已！这不值得大肆吹嘘，或者嘲笑别人是笨蛋。如果你不知道这一点的话，纵使你在做事上面改革成功，但在做人方面，可完全全地失败了。要知道，做事失败，可以再来；做人失败，则永远不可能再来。不论是在正式的场所或非正式的场所，要想办法把你自己的个性及做事方法介绍给你的部属及同事。这种介绍的方式，本身没有错与对的绝对观念，只是让将与你在一起工作的人知道你的为人态度及做事的方法；这有一个好处，在你还没有了解所有你要面对的人之前，让他们对你先有一个初步的了解，知道你在做什么及将怎么和你配合。这种化被动为主动的方式，是现代经理所必需的，因为对你来说，如果因为他们不认识你而胡乱猜忌，不如让他们认识你而相互配合。

孤立敌手，稳住阵脚

对你的晋升，总有一些人认为不公平或不合理，甚至认为这次的晋升应该他，而不是你；或许是上面的人搞错了，有可能是上面的人循私偏袒。你升了经理虽然是事实，但总是有人不这么想，他们主观地认为，这是一项错误、不公平及偏袒，上面的人一定会后悔、会更改，到最后这晋升的人还是他，不是你，于是来自他们的抗争、不合作，绝不是用理性及理论所能克服的。

当然最好是不要有这种人和事，如果有的话，有经验和练达的经理在你来之前也已经处理掉了。把这些事情留给你，让你来面对及处理，难处理的不仅仅是问题的本身，而是你的顶头上司根本没有问题意识，才会把这些是问题的问题不当是问题，而留下来让你处理。此时你得要小心了，你一方面要处理问题，另一方面要适时地告诉你的上司你在处理问题。

时间是处理这一类纠纷最好的武器。其实你可以什么事都不解决，只等时间过去，让时间来证明他们的想法是不对的，让时间来淡化他们原来的想法，渐渐接受你是他们经理的这项事实。没有一种方法及一项武器，比时间能更有效地化解这一类的纠纷和困扰。唯一值得要担心的是，不是时间这一项武器和方法失效，而是你自己撑不下去，被时间击溃。

孤立是应付这一类问题的另一项有效的方法和武器。对这些有问题的人，你先不要急着消灭他，只要先把他孤立起来，慢慢地不用你去消灭他，

他自己就会不见了。孤立虽然不是一件很容易的事，但基于你是他们经理的有利位置，只要你在技巧上能有所发挥，这也不会是很难的。最糟的状况是你孤立他不成，却被他孤立了，到那时候在组织的运作上，是你不见或他不见就不一定了。

二、新官上任备忘录

五点备忘

除了上面讲的这些之外，在新任经理开始上任的时候，有一些必须注意的事情，在这里再作详细的说明，以提供新上任经理的参考。

（一）你并不是一被晋升为新任经理，就变成非常有能力的超人了。你只是因为身为经理之后，比以前多了一份经理的职权和职责，如此而已。你不再像以前一样，只要自己把份内的工作做好即可，你不但要把自己份内的工作做好，同时也要负责你的部属把工作做好。

（二）你说的话，要比以前更为严谨。身为一个负有职责的经理，你的言行要比以前更为小心和严谨。如果有人问你有关某些跟你工作上，有程度上相关的事情，你不能再像以前一样，非正式地或随随便便地回答，当你答了之后，如被误解或造成困惑，你都要负责，不能以只是非正式或随便说说为借口。因此，在你说话的时候，只有比以前更小心及严谨。

（三）任何改革都等你进入状况后再谈。既然你已身为基层主管，你一定会有些你自己的看法和意见。你或许会觉得以前的某些做法和习惯，有不妥及不合理的地方，为了实现你自己的理想及观念，你当然想改革，以改革来帮助你自己，以改革来实现你自己的理想及观念。但在这时你得要注意，如何决定一个适当的改革时机便变得非常重要了，实务上没有人反对你改革，只是要求自己对所有的事进入状况或了解后再进行改革，是对你个人及事情成功最有利的。

（四）试着提供意见及帮助你的同事。由于你刚晋升为经理，别人对你的印象及能力都不肯定及清楚。如何在你的适应期之内，试着以提供意见及帮助你的同事的方式，建立起人们对你的认识及信任，是获得肯定的好方法之一。

所谓提供意见，即是将你以前的经验毫无保留地提供出来，作为你目前同事工作的参考。而最后对方是否完全接受你的意见，或者只采用一部分，甚至全部不采用，这些你都不必介意，你只负责诚心诚意地提供你的意见，如何采用则由对方决定。

给人帮助原本就是不要求回报的。由于别人需要，你提供你能付出的，如此而已。也只有这样，你才能通过提供你的意见及帮助别人，建立你自己给别人的信誉及别人对你的印象。

（五）入境随俗但不流于俗。在每一个公司里，都有一些习惯和别的公司不同，或是你以前不曾见过及不太以为然的。在你刚新任经理的时候如有一些事情发生，在你要应对和处理之前，你可以事先了解一下以前的经理是如何处理及应对的，他们的方式你能不能认同与接受？如果是能的话，你就照以前的方式就可以了；如果不能的话，问题就比较复杂了些。

此时你处理的原则，最好先了解他们以前处理及应对的历史和背景，在了解了以后，再依据目前的状况及你的认知，决定要如何处理及应对。在合法的状况下，比以前的人更优柔一些是有必要的。如果不合法最好是避免。非做不可的话，记得要附上一份说明。这可减少一些不必要的误会，也是新任经理要特别注意的地方。

自我修行的五点建议

(一) 经理应依据公司及自己的目标，经由思考及行为，不断地“自我提示”，使自己的行动和作为能一直朝着既定的目标前进，不达到目标，绝不退缩。

(二) 经理应清楚及了解自己在每日不同的时段中处理事情的效率和能力。比如在上半的精力充沛、思绪灵活，用来学习新知识、思考问题、解决困难；下午则用来和员工沟通、协调，或汇集一些讯息、访问客户和朋友。这样经由合理、科学的方式，分配自己的工作时段于不同的活动，使工作的效率最高，时间使用最经济合理，对最后在有限及既定的时间内完成目标是非常有帮助的。

(三) 尽量搞清楚自己上下左右各个工作的系统，将每个系统看作是一个动态的生活整体，明确地知道各个生活整体的优缺点、习惯及压力结构，使你的工作能在整体的环境中突出、合理、方法正确、效果也良好。

(四) 要善于利用、寻找和制造机会来表现自己。对别人来说，如果你不主动地推销和介绍自己，他们则无法了解和接受你。机会有时是千载难逢的，有时又是稍纵即逝的。只有会把握机会、善用时机(Timing)的人，懂得如何在现在的社会里毛遂自荐，脱颖而出！

(五) 方法和技巧的基础来自智慧，要努力扩大自己的智慧领域，经由智慧的充沛，来活络你的方法和技巧。蛮力在愈古的时候愈有用，今天只有善用智慧的人能愉快地活下去。如果有人还一味迷信诡计和暴力，虽能一时侥幸得逞，但终究是要失败的。

相信智慧，追求智慧，会比迷信诡计和暴力来得实际、有效。

《新官上任——新任经理人工作指南》

经理人五大特质

大鹏一日同风起，扶摇直上九万里。

经理要致力于如何预知外面的变化并考虑如何采取行动，经理必须嗅觉敏锐。因此，有必要经常自我控制，提高自己摄取情报的能力，经理应具备哪些方面的才能呢？

一、经营头脑的磨炼

经营头脑五要素

经营头脑究竟是怎么一回事呢？实在是一言难以说明。它是由各种各样的因素纵横交错最终形成的。这些要素是什么呢？以下五要素最为重要。

1. 预见力。也可说是预知将来的眼力。如预知某种商品或某种买卖将大走俏的能力。这个要素在经营头脑中最为重要。

2. 经营姿态。即全力以赴致力于公司经营的姿态。具有这种姿态的人会自然从言行中表露出来。

3. 实践力。不论有多大的预见力，不付诸实践也是白搭。经理要富有实干精神。

4. 灵活性。善于展开销售战的经理人才济济，但商业不顺利的时候，该收尾而不能当机立断的经理也是多如牛毛。灵活性就是随机应变地处理事务的能力。

5. 自省力。即冷静地评价自身的能力，这样做真的对吗？这样经常反思并筹划下一步，对改善经营头脑是很重要的一条。

以上是构成经营头脑的主要要素。这些能力如何能磨炼出来呢？下面将接着论述这个问题。

五种要素的具体分析

1. 发掘出具有预见力的卓越人才

在你的周围，一定有能超越一般人把握住世界大趋势的人。本国经济或是世界经济如何并不重要，只要这种预见能力能够告诉你，与你商业有关的商界动向、商品动向、流通的变化就行了。先发掘起这种人才，并要学习他想问题的方法。

高度情报时代的今天，各种信息四通八达。老板要收集这些情报，并把它与具有预见力的人的话加以对照，最后由自己做出判断。通过这种方式，你的预见力也就渐渐地成熟老练起来。一开始只是理解别人的意见也没有关系。但是最终还是要自己思考、判断，坚持自己总结思路，这样不知不觉你已经开始具备预见力了。

2. 一丝不苟的经营姿态能打动人

作为经营人，有很多机会与各种老板打交道。从他们中很容易了解到，哪位经理是真心实地地拼命工作，哪位经理却是言行不一。拼命工作的老板从眼神和热情就可看出和一般人不同。

所有的顾客、批发商，或是金融机关或是公司员工，不也都是受经理这种经营精神的感染，认真工作，或是下决心助其一臂之力，或是从心底为其高呼加油的吗？经理全身心地投入于经营，公司也就必定繁荣起来。因为别人不会旁观漠视的。援助者不断涌现，必然会获得意想不到的大力支持。因此作为经营头脑的一大要素，就是经理全力以赴地投入工作的姿态。

3. 实践出成果

不管有多么绝妙的主意，不使其具体化，并付诸于实践，无异于画饼充饥。特别是在经理是公司的负责人，是站在自己决断、自己实践的立场上的。因此，只要是认为可行的话，就要有条不紊地实施下去。

光是嘴上吹嘘得很威风，可是热得快凉得也快，最终做事虎头蛇尾的经理大有人在。要是这样可就麻烦了。经理应该言必行，行必果。

总而言之，经理最好经常在视线所及的范围，提醒自己下一步的工作。同时，作为具体方法，比如每三个月就要检查一下计划和落实都进行得怎么样了，从而赋予自己新的动机。

4. 灵活处理情况变化的能力也很重要

经营环境千变万化，没有相当灵活的头脑来采取相应的措施是行不通的。特别是经营不顺利的时候、如何及早悬崖勒马，决策的时机相当重要。提早了，将失去机遇；延误了，又深受其害。真是前攻容易后撤难啊！

作为经理，也要考虑自己的面子和好强心。而且，若是放弃目标，到目前耗费的投资不就毁于一旦了吗？由于这种得失观也在起作用，经理很难最终决断。因而落到最后，难免长嘘短叹一番：要是那时候早罢手岂不是不会遭到这么大的损失？一叶障目，不见森林。所以，有必要同值得信赖的局外人士商量对策，做出客观的判断。这种精神准备要在平时就养成，从而对事务处之有方。

5. 反思是把握下次机会的关键

失败总是要跟随每个人。只有抑制失败因素，把握下次机会的人，才能获得通向成功大门的入场券。因此有必要养成每日回顾反思的习惯。并非夸大其词，每日一钻入被窝就要回想今天的工作。顺利的话，主要原因是什么？失败了，原因又是什么？如此边想边睡，可是个好习惯。

不过要提醒注意的是，每日都须坚持。这样自然成为习惯，一进被窝就下意识地回顾起今天一天的工作。如此日积月累，实在是件有益的事。因为你的头脑中已在不知不觉之中把握住了成功和失败。这样，适应时机，你就能防患于未然，从而走向成功之路。

以上所述是总结经营头脑的构成五要素。它们相互联系，相互作用，在经营场合发挥着综合效力。但是这种效力的协调因人而异，要扬长补短，从而有效地调整它们之间的关系。

二、人性魅力的吸引

人性魅力五要点

经理要具有魅力，究竟这种魅力是什么呢？内容当然因人而异，很难笼统地加以表述。

在某一公司，一年后就有五名新员工辞职不干。其中一人说，就凭那个经理，公司就别想有明天。再问下去，说：那个经理只是骄傲自大，感觉不出一丝魅力所在。而且很多是相当优秀的人才，好几个人都因为厌恶经理的为人而离职而去。让年轻优秀的员工感觉不出魅力的经理，当然公司也不敢奢求有多大发展。

什么是人性魅力呢？人性魅力随人各异，而且随年代也有变化。经理人的魅力是什么呢？很多人可能对这个问题很茫然。

首先，人性魅力从何而来？恐怕讨论来讨论去，只是各执一词，难有定论。要把它们——罗列出来可没完没了。但其中最重要的五点是：包容力、理想、增加活力、富裕、社会评价。下面就详细谈谈这五个方面。

五种魅力的作用

1. 极大的包容力

人性魅力的首要关键，不就在于他所拥有的极大的包容力吗？

能感受到有如一只温暖的手时刻包拢着自己的人，他一定具有极大的包容力。这种人不论别人说什么都能心平气和地加以接受。包容力的本质就是言论畅通。当然这并不是说听命于别人的任性放肆。他应是这样的人：该说的如实说，做错了也有板有眼地指出来。

若是这种经理，员工一定会对他推心置腹。因为经理倾听下情，自己胸中的憋闷难受一下子渲泻出来，心情也就舒畅多了。这种包容力的源泉就是爱心、亲切和严厉。对人深厚的爱心是基本，以亲切和严厉的风格交织着与人打交道，别人也就会该亲近的时候亲近，该守规矩的时候守规矩了。

2. 人生理想鞭策人

再没有比毫无人生理想的人更缺乏魄力的了。每天只是当一日和尚撞一天钟，得过且过的话，这种人生毫无意义可言。人生只是光阴一度。谁都应该怀抱理想。也许有的人觉得理想失落了，过一日算一日。但是理想催人奋进。经理抱着远大的理想，并向员工传达的话，绝大多数员工一定会欢心鼓舞。

在公司经营方面的理想，是构造公司将来的蓝图。如果经理不存在对公司将来的理想，那么员工就感受不到他的魅力。作为经理的人性魅力，是从把握着公司未来命运并与员工达到共识中获得的。可以说，从员工发誓要与经理齐心协力，共同实现公司的理想的时候，这个公司已踏上了成功的道路。

3. 不光是热衷于工作

经理应热心于工作。但是不理公司事务，光是骄横跋扈的人，员工肯定受不了。作为经理的魅力也就荡然无存。热心工作是前提，同时还有必要增加一些额外的东西。

特别是在对年轻人来说，魅力就是，经理在工作上独当一面，在游乐中也必须豪爽潇洒才行。光是工作迷，根本谈不上魅力。热心于工作以外的事情，比如体育，紧随时代潮流的爱好更是叫人称道。经理不光只会工作，重要的是工作之外依然风度翩翩。既与经理职务不相称，又无业余爱好的人，

不能说是有魅力的人。“工作虫”似的经理是不会有吸引力的。

4. 富裕的生活

年轻人认为，经理当然得过富裕的生活。假如过着简朴的生活，他们只会认为，经理并非没钱，真是小气。或者呢，钱原来就是要花的，经理这样节俭真是可怜兮兮的。甚至会转而对轻蔑和疑问的目光打量经理。因此，经理不在一定程度上享受富裕生活的话，也是让人感受不出魅力的。

5. 社会评价高

经理作为实力派的评价也是人性魅力的一条。这个基础，即是获得社会的高度评价。比如是当地经济界的实力派，有各种头衔；在地方上名声鹊起等等。经理对员工来说是一社之长，但除此之外，经理广泛的外交圈也让人感到他的魅力。

“跟着这个人干、没问题。”这种安心感和期待感也是存在的。“他这样受人评价，一定没错。”无论怎样，不仅在公司，而且在社会上的评价都是很重要的。因此，公共事业只要不与本职发生冲突，多多益善。当然因为公共事业而繁忙，导致公司经济困难的话，也不宜提倡。

三、经营中要常有新招儿

想出新招的三个角度

经理对经营的招术，现在已非常重要。一如既往的思维方式，已大大落伍于时代。等你一回首，事态已发展到无可挽回的地步。与人事有关的观念：如人事聘用、教育、晋升、赋予动机、规定责任和权限等等，如不经常加以转变，就网罗不了优秀的人才。广征良才，加以训练和利用才是用人的最终目的。

对物亦如此。不论什么商品，都有商品寿命。这种商品流通周期近年逐渐缩短。认为今天经营的是最好的商品是错误的。商品经常老化，如何引进具有新的附加价值的商品则是个新课题。

但并非说什么新商品都能引进。如果不是通过本公司销售渠道的商品，也会引发麻烦。作为一种从未通过公司销售途径的全新商品，不管有多大赢利的希望，到真正成为合算商品也是相当困难的，需要耗费巨额的费用。经理应该常留意目前的商品，顺应时代潮流开发新商品，否则公司是没有前途的。

在资金方面，恰当地说，充分利用贷款的公司有了更大发展的机会。低利息时代的特点，就是灵活地利用贷款来赚钱。这样，交付利息仍然谋利的生意，只要及时把握机会就能成功。十年前还在高度评价不贷款的经营方式，而现在不如说是靠贷款来发家致富的年代。当然无贷款的经营方式，能充分利用自家资金满足投资，是再好不过了。

综上所述，经营的新招儿可以以三个角度来考虑。即赋予员工工作热情有关的招法，对新计划的新招儿，与管理系统有关的新招儿三个方面。

新招的具体内容

1. 赋予年轻员工工作热情

年轻员工按目前的样子赋予他们工作动机是行不通的，要用新方式改变目前的管理才能成功。

首先必须明确区分工作范围和工作量。自己的工作从哪儿做到哪儿，有多少活儿。把任务清楚地告诉他，那么他就产生了一种责任感，否则可就麻烦了。比如二人一同做事，因为自己的工作范围和工作分派界限不清，到最后谁也负不起责任来。因此要明确分配好工作。

工作好的当然增加工资，做得不好被处罚也无话可说。井然有序地恰当评价工作成绩和考虑工资问题，并得到大家正确理解是很重要的。

年轻员工有一种性格上的怪癖。当自己在工作中担任重要角色时干劲冲天；否则，对工作则漫不经心。要正确理解他们这种怪癖。同时必须在工作中始终让他们感受到作为主要人物的地位。因此就有必要大胆放权，挖掘他们的全部才干，最终一定会有可喜成绩的。

2. 对新计划的挑战

维持现状就是退步。商业就是要经常向新事物挑战才能谋求发展。要把公司现状同新商品、新顾客、新销售途径、新批发商、新计划进行对照，从中探求新事物，并与之挑战。否则公司无法发展。其中新计划的展开是将来重要的课题。

世界变化多端，不经常改变商业内容，就跟不上时代潮流的发展。因此有必要作判断：自己的公司业务将来必定有利可图吗？一种经营，它将来是

有希望发达，还是维持平平，还是衰退下去，同业界的人谁都清楚。

若是维持平平或衰退下去的话，不向新计划挑战，或谋求转换业务种类，就不可能获得明日的繁荣。

判断十分关键。新计划并不是简单能付诸实施的，甚至可以说相当困难。不下决心着手去做只能导致失败。

首先在将来需求扩大的领域中，要找到自己的公司能发挥作用的地方。因此，要收集和调查各类情报，总结要点。这些都是经理的事。当然经理一个人毕竟能力有限。要利用专门机构、熟人、朋友或金融机构出谋划策，选择新增的各种业务种类。

要制定出周密的计划，既然要干就必须成功。必要时还要有冒险的勇气，当然要尽量争取少冒险。

3. 管理系统的完善

在小公司里，经常出现预算管理上的无计划开支。经理一人一手承担公司业务，事必躬亲。这并非坏事。但若想从中小企业向中型企业过渡，有必要更新一些观念。

例如，弹性工作时间、年薪制、员工入股制、长期进修、定期退休、资历制度、分红制、表彰制度等等，这些符合公司实情的制度简直举不胜举。这些制度，中等企业以上规模的公司都是具备的。但是在小公司，因认为没必要多此一举，或者说毫无用处，有很多公司就没有采用这些制度。

朝着中等企业以上的公司发展的小企业，从现在起就应该认真完善这些管理体系，整顿公司形象。

小公司担忧的是，完善了这些制度，将要受其牵制，难以临机应变，并可能增加经费开支。确实有这种可能。但是一旦抱定了远大的理想，面向未来，就应该做好准备工作。同时，员工也能在一定程度上安心于工作。

特别是年轻人相当敏感。他们凭藉学生时代的朋友关系，收集各种情报，比起过去可以说是耳灵手快。对他们来说，跳槽再也没有以前那种罪恶感了。一有鸡毛蒜皮不合意的小事，动不动就辞职而去，转到别的公司。考虑到这一点，还是要尽量完善公司的管理。

四、强有力的统帅作用是必要的

在小公司，强有力的统帅作用尤其重要。因为经理的领导权一削弱，公司就无法发展。寄托希望于他人的经营，公司如何发达得起来？如何发挥统帅作用呢？

在本节，将要论述如何发挥统帅作用的五点。作为参考的同时，也希望你能分析自己的现状，适可调整一下。

要当阵前指挥

在小公司里，经理要做阵前指挥。早晨必须提前到公司，和员工碰面及开早会。假如因事不能来了，都要清楚地告诉员工自己因何事到何地去了。这样，员工就知道了经理的情况。如果出勤又迟，或不见踪影，员工肯定感到不安。经理做到工作有透明度，经常把自己的情况明确告诉大家，那时发挥统帅作用就奠定了基础。

失去员工的信赖，就不能真正发挥统帅作用。要与部下之间建立一种信赖关系。让员工感到，工作不管遇到什么困难，有经理这张王牌都能得到解决。不过，要是助长了一有困难就推给经理的恶习可就棘手了。只有这样的部下，他认为下定决心努力工作，失败了，经理总会来帮助他的，他才是出色的部下。

这种信赖关系的巧妙处理也是经理能大显身手的地方。如果建立起这样一种关系，经理就能不费吹灰之力地发挥统帅作用。

善听下言

有的经理善于倾听下言，有的经理却以忙为理由加以推托。其实，经理工作中一个重要组成部分，就是倾听员工心声，并适当加以处理。不倾听下言的经理，他必定和员工人际关系恶劣，公司的经营能力也相当低下。或者徒劳无功，或者突发奇想，或提出无理要求，或朝三暮四。因而，经理要准确掌握公司内部情况，适时采取对应措施。

因此，要发挥统帅作用，要先认真倾听下言。即使明白了也不要中途打断，要全部听完。因为员工觉得经理听了自己的想法，就产生了一种安心感，焦躁的心情得到了缓解，不满情绪也平静了许多。做到这个程度，可以说经理已经发挥出他的领导力了。

“好，我明白了，那么就这么办吧。”这一句话，就是以让员工鼓足工作干劲，并对经理言听计从。但如果经理只是示意你要怎么做，并不理会你焦虑和不满的情绪，那么员工一定不会那么简单地顺从经理的话。因此，倾听员工心声也是发挥统帅作用的重要一项。

经营哲学很重要

任何经理，都有把自己的公司经营好的梦想、希望和祈愿。恐怕其中也有很多人，想一夜之间就成大富翁。侥幸的投机也许会给你提供走运的机遇。但事实上，更多的却是遭受重创的损失。

公司经营风险难免，但也不能糊里糊涂地冒风险。因此，首先要脚踏实地的尽量争取恰当的利润。为此，经营的想法，或者说经营观念，经营哲学显得格外重要。

小公司要先巩固经营基础，把营利的百分之三用于资金储备，大力加强员工教育，把基于构想中的特色加以发扬。坚定信念，作为经营策略，将会具体转移到经营上体现出来。经理对经营坚决的自我主张，是发挥统帅力量

的源泉。这取决于究竟把公司建成什么样或假定的未来构想的有无。

充分把握员工的思想状况

经理要发挥强有力的领导力量，要经常了解员工的思想状况。比如，有的员工不愿意在某个主管手下干活，你把他分派到那个主管那儿去，他很可能辞职不干。因此，不了解每个员工的思想、生活环境、家庭环境，就难以掌握好领导权。大公司做到这一点比较困难，但小公司做不到的话就说不过去了。

在小公司，员工进入公司工作有很多理由。比如说没有工作过，离家方便，学校老师介绍的，反正都是因为同乡或亲戚关系进到公司来的。真正希望为公司效力，即感到公司有吸引力而到公司来工作的几乎没有。

因此，经理要让新员工感受到公司的吸引力。只有了解员工情况，才能发挥好领导力。员工呢，也是由于经理领导力的强弱，体现着对公司的忠心与否。

用功、热情和说服力是经理的三大法宝

经理能发挥出领导力，只因为员工对他的信任。得不到信任的经理，员工就不会对他说真心话。为了获取信任，经理至少应该做个相当用功的人，对经营满怀热忱，并对员工具有说服力。

“经理对经营一窍不通，连这个都不知道。”要是员工这么想，经理必定被人看轻，发挥领导力也就困难了。

同样，经理对经营毫无热情，员工也会人心涣散。经理日常的言行举止和态度中表现出对经营的热忱，员工也同样会热情高涨。不过，只是心怀热忱，不表露给员工看，不跟他们说，同样是徒劳无益。从这个意义上说，经理的说服力很重要。经理只要把对经营的热情通过言语、行动和态度上表现出来，员工一定会心领神会。

领导力其实是人性的表现。谁都有优缺点，经理也不例外。有缺点的人，都是跟着大多数一块儿前进，不断改正。认识到这一点，经理就一定会对员工的帮助表示感激。经理经常以这种心情与员工接触，强有力的领导力就自然产生了。

五、决断的关键

经理迫于下决定有三种情况。第一是为某项工作大开绿灯。第二是临近收尾，第三是命令员工退休。这些都是有必要看准决断的时机。判断失误或延误时机，必然导致事业上的惨败。

经理不论处于何种境况，都要正确判断形势，看准时机。担任经理确实是件辛苦的工作。

因此平时有必要经常冒一冒险，在风险中下决断。

优柔寡断时的决断

判断好坏并不难。难的是犹豫时的决断。往左还是往右好，犹犹豫豫，只是徒添麻烦，往往最后决断多引起消极后果。犹豫不决的时候，最好退后一步来考虑。反之，欲速则不达。

但是在紧急情况下，却很难做到退一步来考虑。这个时候就该当机立断。因为考虑多了可能会产生各种疑问：“是不是这样会更好些呢？”结果犹豫不决。一般来说还是最初的判断更合适一些。经理只有相信自己的直觉来判断。如果还留有一定判断时间的话，不妨找个能信赖的局外人士商量，听听他的意见。

经常从上到下征求别人的意见。“您怎么认为呢？”如果意见一致，从他那一张泛光的脸上就能觉察出来。倘若不是这样，他很快就会调转话题，自己也马上明白：“啊，原来经理不同意我的看法。”

临近收尾的决断

决断中最困难的，是临近收尾的决断。我们来看看撤销经营项目时的决断。

有经常发生财政赤字的公司，经理就会想停止营业算了。小公司只要稍稍亏空就要大受影响，还是把经营项目取消的好。但是有不少小公司虽然不断亏空，但却努力想盈余，挽回败局。结果大损特损。这种临近收尾时的决断，看好时机相当重要。

经理总想从自己的面子、好强心和欲望出发，挽回目前的损失，结果咎由自取。撤销亏空部门要不顾忌面子和好强心，只管放弃目前的损失。

要是谁都认为短时间内情况不可能好转的话，那已经延错时机。从最初就该做出决断，划分出亏空的经营范围，然后迅速撤销这个部门。

展开战斗时的决断

销售进攻的决断比较简单。因为有利因素和不利因素的判断非常明确。问题是如何组织销售进攻。展开销售战有很多要决断的事情。如新商品的开发，推销员的专门训练，销售渠道的开通，广告宣传和销售对策等。

要特别提醒经理注意的是，要确定和作出决断。假如失败了怎么办？要确定有可能发生的问题以及相应的对策并作出决断。经营就是随情势变化而临机应变。因为不知道什么时候、什么地方会出现什么问题。不管出现什么问题，都应该事先考虑对策，准备好对付方法，那就没什么后顾之忧了。这一点在销售进攻中最为重要。

公司干部和员工的意见也很重要。只要有一个人提反对意见，都应该虚心听取，并有必要研究一下产生反对意见的根源。以求万无一失。只要经理决断适时，一定会取得丰硕的成果。当然攻守平衡也很重要，这方面也要无差错地加以研究。

人事决断

对待人事决断，最重要的是不讲情面。聘用对象的问题很棘手。在小公司，往往与经理有着亲缘关系的人占据着公司要员。这样一来，导致的是，决断时先要考虑是否背叛了他们的利益。可是，无能的人占据上层领导地位也是个悲剧。因而人才的聘用实为不易。

原则上应该聘用那些既对公司忠心又有能力的人。不管如何能干的员工，假如不对公司忠心耿耿，说不定哪天就会拂袖而去。因此要决定录用具有这两种条件的人。

在小公司里，难免与亲缘关系有关联。公司内的主要职位也容易被有裙带关系的人占据。但是要是做得太过分，员工之中就会形成一种不良的思想倾向，认为经理非亲莫任，管理人事的时候要特别留心。一旦弄错，就将无法收拾残局。

投资时的决断

公司飞跃离不开投资。设备投资、库存量投资、人才投资等等都是公司发展的必不可少的条件。在决断投资项目的时候，要注意必须核对投资期望达到的效果。因为不判断能否有投资应实现的目标，谁也不会愿意投资的。

投资决断要坚持这样一个原则。要以数字证明实现价值的计划。否则，投资结果不利，也说不清是谁的责任，最后弄得无法收拾。

可见，投资决断真是件棘手的事。它要求慎重，而且要求一定程度上的数据的证明。无论如何，看准时机的投资，公司一定会因此而发达起来。决断如何，使公司经营结果大相径庭，或是跨大一步发展，或是保持平平。

《新官上任——新任经理人工作指南》

经理人统率力法则

统率就是统御、指挥。换句话说，统御是统率作用的静态心理部分，而指挥则是统率作用的动态技术部分。

一、对全局的统率力

统率为统御指挥

所谓的“经营”，是指组织的有效运用，其中最必要的因素，就是领导人或经理的统率力。如果欠缺此因素，则即使有优秀的部属，也无法发挥组织的力量。

那么，统率之意为何呢？

统率意即统御、指挥。

统御是一种心理工作，重点在于使集团内的每个人都有意愿发挥能力和接受指挥。至于指挥则是一种技术工作，原则在于总合每个人的活力，适时地集中指向集团整体的目标。

换句话说，统御是统率作用的静态心理部分，而指挥则是统率作用的动态技术部分。

我们常可听到“管理”一词。其实这是随美国式经营学的导入而产生的经营学用语，给与我们一般的印象极为消极。

当时一般人认为管理者，应该限制部下的行动，使其按照设定的轨道而行。

如果是安定的大企业，其经理采用此法并无大碍。同时许多公司的某些部门，也的确需要扮演这种功能的人。但是如果是企图要有活泼发展的新锐中小企业的话，则这类的管理反而有害了。

我们所期待的经理，有是意愿和能力自行开拓进路，设定新目标的人。不是铁路的司机，而是汽车的驾驶人。

管理应该委任给电脑之类的机械，而不能一直依赖于人类身上。

管理这个用语，如果以经营的本质来说的话，并不是适当的用语。在以异族的移民为对象发展而成的美国经营界，由于其拥有必须管理的环境，所以也难怪会重用管理者。

如果拥有彼此容易相互通心的有利条件，企业的经理，往往不仅要向上司或使部下提供肉体上的劳动力，而且还要使每位部属发动精神力，建立高度的人际关系，以最有利的方法活用经营环境。所以说这不是一种管理，而是统率。

统率与领导

经济界经常议论“统率不如领导来得实用”“统率即是领导”“统率是军队用语，不适用于经营方面”。

似乎统率与领导之间无法确立一个定义，或者各人的解释不尽相同。下面首先让我们来看看“领导”的定义。

· 以达成目的为目标，指导他人行动，运用创造力发生影响，跟计划、组织、统御一样只是过程而非机能，以民主性与合理性的思想为基盘，这就是领导。

· 所谓的领导——是使他人活动“朝向特定的共通目的，但各自进行”的一种力量。

· 为了达成共通的目的，感化部下协助自己，所使用的一种方法，与指挥有不可分的关系。

统率是军用语，以严峻的军律为后盾，感觉很严肃。领导则比较民主谦和。美国的经济界，在组织的运用方面，就有许多是向军队学的，而且采用

不少军用语，领导也是其中的一项。下面就介绍美国的军教令，作为参考。

·战争的胜败，视指挥官与部下的力量总和大小而定。而结合这些力量的就是指挥官领导。

·使部下的具有尊敬、信赖、服从的观念，是领导的基础。

·领导的能力不是先天具有的。

·领导的目的在于确立和维持某个组织。借由这个组织，人们愿意忠实而高兴地执行任务，即使没有命令，也一样会适当采取行动。

·领导有威压方式和心服方式两种。所谓的心服方式，是除了人的有形能力外，还可充份发挥潜在的无形能力的一种方式。

·指挥官对于部下的精神状态，特别是欲求，必须十分地关心。人对于没有刺激没有感化的环境，以及一成不变的处理方法，会产生反抗的心理。

·领导的良否，最后化成军纪、士气、团体精神、效能的程度等。

·领导与心理学有关。主要是研究人对于一定的刺激有什么反应，同时诱出好的反应，抑止不良的反应。

·领导与伦理有关。行为不道德的指挥官无法发挥领导力。

以上所叙述的，并不是所谓的统率，而是统率的一部分“统御”。

部属的自由意志需要限制

开车的时候，第一个行动是发动车子，亦即驱动引擎使车子发挥力量。如果车子的引擎没有转动的话，那么不管多么用心操作方向盘或油门，车子还是无法前进。

第二个行动是将引擎发生的能源分成力和速，有效地传至后轮，使车子前进。

但是，在这两个动作之后，如果就这样让车子自己行走的话，必定会撞壁无疑。所以还必须细心地操作方向盘、油门、刹车器、离合器等，以限制车子的行向，进而正确到达目的地。如果不能适当控制的话，就可能引起交通事故或交通阻塞，不仅所有的车子无法移动，对于周围也会造成甚大的损害。

至于在组织方面，能够发挥效果的方法，就称为统率。其第一步就是要使组织内的每个人高兴地发挥自己全部的能力。

接下来就要集中目标，使组织的活动获得最大的效果。因此为了达到此目的，就必须对个人的自由意思加以限制。

意志锻炼的研修勿怠慢

下列有几句兵书上的名言。

·决战时，胜败两者皆有危机。

·我们有时候会想“自己是否会战败”，有时候会想“敌人是否会战败”。

·许多的战争，都是因为过早相信自己会失败而失败的。

·所谓失败的会战，是败者自认会失败的会战。

·争战是他我自由意志的大冲突，战胜则是意志的胜利。

·只有击碎敌人的战胜意欲才能获得胜利。

在日常的工作上，常会遇到许多困难。特别是在大成功之前的决定瞬间，往往会站在绝望的深渊之中。而在这个时候的经理意志力，就与是否可以克服困难和抓住机会会有甚大的关系。

兵书上说：“战胜始于将帅自信胜利，战败生于将帅自认败北。因此给与战争最后判决的，其实是将帅自己。”

拥有部属的经理们，最共通必要的条件就是这种意志力。现代的企业所面对的环境较为严厉，所以这种经理研修活动应该加以重视。这也是经理统率力的根源。

二、对下属干部的统率力

成功的工作没有技巧

在世界的制铁业界中，有个技术超群的新日铁公司。各国的制铁技术员都争相求取制铁技巧。而新日铁也不吝惜让人参观其一万吨的高炉和君津制铁所的最新设备。

根据前述的新日铁领导人所言，已完成的设施都没有技巧。因此高炉或灶内的任何设备，让任何人参观都无所谓。

在高炉的建设或工厂的建设作业中，必定会有遇到不顺的时候。这时候可以修正的就尽量修正，但是有些并无法修正。例如：地基的工程方面，万一在上面的建筑物建成了以后，才发现地基不完备，那就什么办法也没有了。顶多也只有接受此事实，然后由下次建造的部分来修正这个缺点。至于如何修正这个缺点，就是最新最高的技巧要领了。

失败固然不好。但是失败包藏了最高的技巧，如果能有所收获的话，也许可以弥补失败造成的不利。

一个害怕失败最终什么都不做的经理，可以说就是不愿学习宝贵技巧的经理。

不过，这并不意味任何事情要经过失败才算好。最重要的是在尽了最大努力后，如果还是失败的话，就要面对问题采取对策。害怕别人知道自己的失败而躲躲藏藏的人是最要不得。

失败的时候，不要忘记明确恳切地把全部经过作个报告。同时这份报告中，要记明失败所得到的技巧和教训。如果部属传递一份这样的报告给你的话，不要忘记告诉他：“是不是还有其他的技巧呢？”

重新检查自己的个性和能力

我们常说“知己知彼、百战百胜”。为了判断确实的状况，首先必须全盘仔细了解。也就是说必须观察、研讨、掌握住对方、自己和周围的环境。在这里必须注意一点，那就是应该最了解“自己”，事实上是最不容易了解。

在自己心里所想象的自己的声音，以及对方听入耳内的声音，竟然有如此大的差异。想到自己对别人说话时，对方的表情似乎不太高兴，自己也不禁红起脸来了。

既然声音是如此，那么人的能力不也如此吗。这种无形的评价方面，想必他人与自己的等级有所差异。因为任何人都难免性情流于自大。

适确地判断自己的能力，是件重要的事情。能力虽然是无形的，但是最好尽可能将其改变成有形的。例如将自己过去的业绩加以数字化等。即使无法完全改变，也可以做到某种程度，然后由此推察全体。

不了解自己的状况，会随地位的升高而变得严重，甚至可能成为独裁者，终而招致没落。

这是“地位越高越无能”的原因之一，同时也是“有诤臣三人则国安泰”的重点。

经理必须学习接受批评

何谓统御的法则

使部属产生工作的干劲是统御的第一目标。但是由于大多是心理上的问题，所以有许多地方难以掌握，而且要建立一个成功的理论也不是一件容易的事情。

不过如果能做到下列三法则，则不论是谁都可以轻松达成目的。相反如果没有做到的话，则不论经理有多优越，也一样无法进行统御。

第一法则：给与利益（赞赏）

第二法则：施加威严（惩罚）

第三法则：理性与感情并用

以某些方法追求部属共鸣的心意和想法，就是统御。说服为其重要的手段。

说服的第一程序，是准备彼此共通的空间。其次再注意说服的方式。语言心理研究学家曾提倡一句话：“在对方的心与自己的心之间搭起一座桥梁，让语言充分流通。”语言的流通不能只靠单方向。就像排球一般，只有一球一球地传球，才会表露彼此的心，让大家理解，进而找出妥协点。

另外要注意一点，议论胜利者往往会说服失败。

性恶说与性善说灵活运用

统御有各式各样的说法，其本质上的差异在于对人类本性的看法是善还是恶。

孟子提倡性善说，认为人类原性本善，所以必须靠修养以发挥本性，老子更进而彻底主张放任自然。至于荀子提倡性恶说，认为人类原性本恶，所以必须教化指导不得放任，韩非子则主张不必费心矫正，恶者为恶，只需以对策为前提。

综合来看人类有性善（大脑外侧）和性恶（大脑内侧）两方面，唯有这两者互相平衡发挥，才能形成一个整体。当性善的功能较强时则行善，当性恶的功能占优势时则变成恶人。所谓统御，就是掌握部属善性与恶性的平衡状况，给与适当的刺激，并且诱导部属的心理状态，使其向预计的目标前进。

规则是依据性恶说而制定的，但是在处理上要依据性善说。

如果只以性恶说对待人，往往会招惹怒叱。但是只以性善说对待人，却又常常会吃亏。到底该怎么做才好呢？其解决之道在于根据性恶说制定规则，然后再根据性善说行使规则，这么一来就不会失败，也不会伤害对方的心。

也许有人担心根据性恶说制定规则并不好。因为在面对事情之后才制定规则，可能会引起各种问题。但是如果在事情发生前甚久就制定规则的话，往往没有人会觉得这些规则与自己相关，结果也就没有人理睬了。

举个例子来说，在银行借款的时候，或要租一栋公寓的时候，常要签写一些令人心生畏惧的契约书。也许每个人都会露出“为什么要这么麻烦”的脸色，但是如果听到对方说：“我们绝对相信阁下，只是这世界上有许多古怪的人，所以我们才签约……”，想必每个人都会赶紧签名盖章。

这形式虽然很简单，但是许多人不照着做，结果导致失败了。“这是我们男人之间的约定”“你与我之间坦诚相见”等，都是没有深入考虑就作约定，或者接受了命令后心情非常不愉快。每个人的想法都有很大的差异，而且腹中的事情无法像无线电般传达。每个人接触的环境都不相同，所以难免交涉会产生问题。

三、对员工的统率力

要消除不平不满的现象

当部属抱怨不平的时候，往往口不择言，蛮横无理。但是他们很少有恶意。激动的时候，往往所说的话会比平常的偏激一点。

曾经有位前辈教导过“来陈情者必定面见，即使不能有好的回答，或者可能碰到许多困难，也必定要面见之。”走远路而来并跨进高居所需要的劳力和勇气并非寻常。一副随时准备动武的表面之下，往往隐藏着如临强敌的恐惧感，以及非常大的努力。所以应该寄与同情，绝对不能害怕或生气。同时，由于他们受了许多人的期待，而且也有许多人支持他们，所以如果连会面都没有成功的话，可以想象当事人多么没有面子。

相同的，不管样子如何威势，要出现在上司的面前，或者敲其门，往往需要很大的勇气。如果能了解其无礼的言行是鞭策自己羞怯之心的强制努力，那么就会寄与同情了。

当部属有怨言要向上司吐诉的时候，习惯上常是让部属站着问答，这样做并不太好。因为这样只会使部属更激动，无法了解上司的话。所以必须使其坐下，采取彼此都轻松的姿势，在上者诚意地听，在下者诚意地发言。至于在上者站着也不太好，如果站着大声吆喝，那么接下来想必是会打起来了。因此最好的方法就是彼此相对坐在桌子的两侧，隔着一段不远不近的距离谈论。此外，不要忘了吩咐小妹“看到形势紧张就端茶出来”。

在大房间中激辩也不是一个好办法。特别是在女性的面前想要说服年轻人的话，通常是难以成功。当谈话变得困难的时候，最好约到别室一对一地静谈。人的通病之一是，在大众之前难以承认错误。特别是年轻人，如果在女性的面前遭到责骂的话，那将是非常痛苦的事情。也就是说，虽然了解理屈，但是就是要保住自己的面子。这个情形下只要说“我明白了，我了解了”就好，不必下结论说“YES”或“NO”。

对于努力者要加以称赞

有句话说：“努力者要加以称赞，提高成果者要给与报酬”。但是事实上，我们却常对努力而没有成果者给与报酬，或者以没有成果为理由忽视了某些人的努力。

我们在工作上常会碰到虽有努力但无法成功的事情。不过我们还得反省一下，是不是根本没有努力，只是一味期待成功的侥幸而已。成功乃是一次又一次的努力累积之后渐而获得的。应该给与努力者报酬，支援其到达成功；努力者应该获得赞赏。赞赏之后他们才会更加努力，不断地向成功突进。

有时候可能会因为太忙的缘故，结果连最简单的，没有什么经济负担的赞赏都给忘记了。这点必须多加注意。

另外相反地站在接受命令的立场上来看的话，“已尽了努力”的话语并不能免除无法达成工作之责。不管如何努力，只要工作无法达成，就算是落第。例如交给总公司的货品，如果不能赶上契约的期日，那么就算是非常努力，还是一样得接受罚金。

施加恐惧感

若要使别人服从己意，最好的方法就是使其感觉有生命危险。这就是动机和绑架事件频频发生的原因。恐惧可以说是强力而有即效的统御手段。

以恐惧来进行统御，曾经是最容易的管理方法。例如历史上许多无能的

权力者，使用了这种管理方法，都获得了某种程度的成功。但是现代来说的话，没有比这更难统御手段。

当人类被施加恐惧感的时候，首先会起来反抗。如果这种状态持续某段期间，无法忍受就会开始服从。但是恐惧感消失的话，服从也会随之消失，现出当事人的意思。恐惧的统御手段绝对不能使用，如果不得已非要使用不可的话，则必须彻底消除对方的反抗意思，才能有效果。一旦半途而废，则部属的反抗心就会重新复燃。

近代人的这种抵抗力甚强，要放弃服从意思的反应也甚为活泼。因此对于有现代教养的人，不能施加恐惧感，否则反而会刺激其反抗心。此外，民主主义的过分盛行，以及年轻者力盛的缘故，相反的受到部属威胁的经理反而不少，这种现状到处可见。

日本坪内寺夫能够由前经营者导致的佐世保重工救济之中站起，不受造船业夕阳化的宿命影响，重新建立企业，原因除了是因为他以前经营企业有良好实绩所以获得内外的信赖，背面真正的原因是他将“拒绝领导人的统率则会倒闭”的恐惧感彻底深入部属和佐世保全市民的心中。所谓“施加恐惧感”并不是表面的功夫，同时其根底也不是由理性或感情组成，而是现实。

使用恐惧进行统御的缺点是，会导致不安和不满。无法获得发泄的不安与不满，默默地扩大，最后终于不可抑止地爆发。一旦到此地步，就非常棘手了。世界是所谓恐怖政治的推移，就可以说明这个道理。恐惧统御是一时的利法，行使的前提是绝不能失去现实的实力。如果不得已暂时使用这种统御方法，则必须马上为后来铺路，企图解除压力。

要持训示的勇气和亲切心

所谓“施加恐惧感”，往往是以惩罚形式行使。任何一个公司都有作业规则，其中必定有赏罚规定。虽然说只要依照这个规定行事即可，但是责罚心爱的部属，是大家都不愿意的事情，甚至觉得没有比罚更不良的统御手段了。可是人是无情的动物，做了坏事后如果不罚，就会继续行坏，不顾道德。我们必须认清一点，那就是行使惩罚是为了激励行善。

在行使惩罚的时候，必须根据正式公布的规则冷静而行。训示与生气并不相同。在忙乱、激动、带有生气感觉的时候，绝对不要使用惩罚。同时不要急着去罚，先想想前人的话“等过了一晚后再责备”。

在行使惩罚的时候，必须具备有以经理责任感为基础的勇气和谅解部属的亲切心。如果经理没有这种勇气和亲切心，那么往往一点点事情都会发展成大事件，不但是公司，连本人也会遭受不幸。惩罚绝对要尽量少行使，一旦行使了就要决断彻底，没有容赦。

惩罚不能零星地行使，否则只是一味烦扰而已，全然无效果。必须抓住好时机，一举而发，一次就做完，然后静观其结果即可。

叱责自己心爱的部属，使彼此心里都不舒服，并不是一般人所愿意做的事情。即使部属犯了过错，深入仔细追究也是于心不忍，常想想放过就算了。

想要达到训示的效果，并不是容易的事情。至少必须具备有下列的条件，才能够成功。

经理有强烈自觉的责任感。

对部属持有感情。

确认部属的过错是否是无心的。

对自己的主张保持信念，可以确定“部属过失的原因不是因为自己不

当的言行而起。”

说服部属发觉过错。

被人训示是任何人都讨厌的事情，但是如果训示的人具备有上述的条件，则反而会觉得公司必有发展。一些倒闭公司共通的特性是，没有受到训示的员工人数甚多。

理性之后要运用感情

利益和恐惧是可以使人行动，但是这个时候支配的只是人的理性，如果除去了刺激则行动马上停止。若是使部属发挥全力，并持续下去，除了利益和恐惧外，还必须行使其他要素。

所谓的统御，在心理上讲就是“引起动机”，包括外在动机和内在动机。利益和恐惧是属于外在动机，虽然可以使人行动，但是并不能使人由衷产生行动的情绪，所以还必需要有内在的动机。统御的根本就在于启发这种内在的动机，亦即求取感情。HEAD（头脑、理性）之后还必须运用 HEART（心脏、感情）。例如“这是非常困难的工作。除了你以外没有人能胜任。像一定可以做到的。试试看！”虽然了解这句话是奉承多于事实，但是大多数人的心还是会被打动的。

称呼部属的名字，往往会有意外的效果，经理直叫“喂，你”，以及指名道姓地称“老李”“小张”等，这两项对受者而言有很大的差别。如果能够被经理称名道姓赞美一番，则即使是奉承也会非常高兴。称呼部属的名字并不是什么大不了的事情，希望能养成习惯。

在走廊上碰到刚结婚或生小孩的部属时，可以轻轻拍其肩膀，笑着谈说“真不错”“小孩好吗”之类的话，也许第三者看起来会显得不正经，但是当事人大多会非常高兴，至少不会感觉经理不亲切。

如果一个人在家居生活中不喜欢跟邻居打交道的話，那么他也绝对不会喜欢在工作之外跟经理打交道。但是，有时候发生意外的时候，例如妻子带着小孩上街发生交通事故等等，经理夫妇一大早就赶来，帮忙处理这处理那的，或者连络其他的同事来，紧急替母子输血，则不论是多么没有感情的人也会觉得“无法拒绝经理的好意”。

刺激理性使人行动，只是铺上一层行动的轨道而已，若是使其在上面稳定行走，则还必须刺激感情。

投石在对方的心中求取反应

“反应”也是鬼谷子的术语，主要是张网等待并投掷一石诱出对方以捕之的术策。这是揣摩的重要手段。

在说服对方的时候，首先最好投掷一块探石试其反应。如果从头到尾都是自己在说，那么就无法了解对方的想法。因此必须先提出一段短话作为开头，然后静听对方说出其心中的意思。如果是对方先发言的话，则可以提出反对论以试其意。在这里必须注意一点，那就是不论是自己先发言，还是对方先发言然后自己再提出反对论，话都不能太长。若是太长的话，对方在这期间会恢复冷静，而把本心隐藏起来了。

也许在投出探石后，对方会提出反对论，不过这正是期待中的事。这时候自己要先张网等待，然后让对方充分发言，并一一捕住其重点，最后进行研讨。如果能了解对方的意思，就算是反对论，也能从中寻得说服或妥协的问题点。

藉口雄辩让对方哑口无言，并不是说服的好方法。一般人也常说：议论

胜利者往往说服无法成功。因此必须充分注意对方的表情，了解其反应才行。

内建的工作非常重要

“内建”也是鬼谷子的名言。与揣摩、反应一样乍看之下容易令人弄错意思，但是仔细想想的话，会发现皆是平日常见的道理。

下面就来看看内建的意义。

- 内是进说词，建是叙述自己的想法。
- 了解对方的心情，就可以施策术。胜过对方的策术则可以成功。
- 将合者内用，将去者外用。

若要使说服工作得以顺利，则在这之前必须先制造情绪。也就是说，彼此心平气和地交谈，提出一致的提案。如果气氛不一致的话，那么就还不要提出提案，等他日再约谈。如果在这种情况还是硬要勉强说服下去的话，不但会伤害对方的感情，同时会产生无法挽救的断绝状态。

另外，如果对方的想法与自己的想法相离甚远的话，注意必须采取阶段式的接近。也就是说站在对方无法感觉抵抗的线上，重新制造和协的气氛和情绪之后，再进一步说明，逐次靠近同意点。

四、透视统率力

统率力的原点在于“红萝卜与鞭子”

统御的“御”，意思是“使马自由行动”。统御的语源是使马依照己意行动，如果要发挥最好的御马术，则“红萝卜与鞭子”是最好的手段。

红萝卜是马最喜欢的东西，鞭子是马最讨厌的东西。在御马的时候，必须利用马的性质，如果服从命令的话就给与红萝卜，相反的话就施以鞭子。马为了选择红萝卜，虽然有点辛苦但还是服从御者的命令。最后终于到达条件反射的地域，自主地随御者所好来求取红萝卜。

当马开始行动了以后，赏罚权的行使就失了时机。许多名骑手在马已动心而未动身的时候，就先着鞭来指示马行动。要注意，赏的效果会倍加，罚会半减。

“红萝卜与鞭子”与其说是赏罚权的行使，不如升华成为意思传达的手段。在没有共语言的人马之间，为了沟通意思只有灵活运用“红萝卜与鞭子”别无他法。这也就是等于“YES”或“NO”的话语。

当生气的时候，不要使用鞭子。首先要让马本身觉得“被爱”，其次才能使用鞭子。此外，由于马的本性正直，如果骑主为其作法感到抱歉的话，那么马儿会无法了解骑主的意思，结果产生怠惰不服从的心理。如果初学骑马的时候，由于从马背上摔下来了，于是就在骑马前给红萝卜吃，拜托它“不要把我摔下来哦”，但是结果还是被摔下来了。大概马儿认为“摔下来就给了红萝卜，那么再摔就可以给与更多红萝卜了”。就好像是“要提高薪给就罢工示威”的想法一样。

“红萝卜与鞭子”亦即“赏与罚”，是统御不可欠缺的基本条件，古今中外有关统治（政治）或统率的书，无不谈论这两项。虽然说依照字面所示，这是操纵动物的方法，如果使用在人类身上，必定会遭致反应。为什么有那么多人提倡呢？那是因为人的身体里存在有动物的部分。

统御人的时候，也是需要“红萝卜与鞭子”。不过由于这只能支配人的动物部分，所以还是需要追加其他的方法，才能刺激人的最重要部分，使其活跃。所谓其他的方法，例如使人感觉有人生气，感觉充满生命意义等皆是。这些感情的启动，所发挥的能力，远在“红萝卜与鞭子”之上。

“红萝卜与鞭子”就像是交通标识或交通信号一样。已规定的作业规则，就等于是指导我们如何正确前进的指示。

赞美诗

不论是人类或动物都有一种心理原则，那就是“重复被赞美的行动，停止被责骂的行动”。

进行统御的时候，赞美和责骂部属，都是利用这种心理原则。这时候最重要的是不得忘记目的。赞美和责骂部属，主要是为了获得更多部属的协助合作，如果赏罚纯粹只是发泄感情的话，那么部属反而会离反，脱离统御的目的。责骂是有必要的，但是生气则绝对不行。生气的情绪过了一晚就可以平静，但是部属的心一旦离反了就永久不再回来了。

在责骂之前最好先赞美一番。首先借由赞美取得心的共鸣，然后再叱责，会比较容易接受。任何人都一样，当受到赞美的时候，心扉就会打开，当受到叱责的时候，由于缺点被挖掘，所以基本心情上就会拒绝接受。

马的调教驯服，最终就是劝善征恶。至于马儿最强烈接受的，是适机的

爱抚。因此，调教必须制造出爱抚的机会，才能加强效果。

如果只是使用“红萝卜与鞭子”（亦即利益与恐惧）来进行统御，往往是不够的。马术还必须包括下列其他的条件。

巧妙地控制，让马“走跑”的本能自由发挥。

人不要自认为是局外者，应与马协同作业。不能只靠笛子或鞭子让马行动。

“红萝卜与鞭子。随马术的进步，可以变化成各种形式。拍肩膀表示满意之意，即使没有给与红萝卜，马儿也会感到高兴。鞭子的作用不在惩戒，而是当要飞越障碍的时候，给与马指示要跳高，并刺激其后腿的神经，加强跳跃力。

在奥林匹克竞技的时候，如果马儿飞跃过高2公尺以上、宽8公尺的大障碍，大家必定给与许多的喝彩。但是这绝不是马儿自己喜欢才跳的。马儿具有绕过障碍而行的本能，所以在赛马的时候，骑手常会出乎意外地从马背上摔下来而被踩到。不过，如果骑手明确命令要飞越过去的话，那么马儿就会头也不回地拼命跃过了。在飞越障碍的时候，骑手的心思必须以心传心的方式立即传给马儿，如果骑手的心中稍微闪过“那个障碍不晓得能不能通过”等的念头，那么往往马儿会突然停止，不愿跳过去了。这是非常恐怖的事情。

只要观看赛马、就可以了解，在最后的竞争中脱落的，首先是骑手的心思。

有位印度的象调教师，应聘前来上野生动物园。

他的调教服有许多的口袋，里面装满了象喜欢的蛋糕、面包、苹果、马铃薯等。

当他教象技艺的时候，只要象稍微按照他所教的方式做，他就会跑过去，一边说“好，做得好，做得好，就是这样”，一边从口袋里把所有的东西都掏出来给象吃，并且抚摸象的身体。看到的人都会觉得未免太夸张了。

当象不服从的时候，他责骂的方式也很彻底。就是把钩子放到象耳朵里不断地转动。象身的皮虽然厚，但是象耳的皮却很薄，而且是神经集中的地方，可以让象掉眼泪。此外还刺激象鼻的前端，使其疼痛不已。象鼻的前端就象人的指尖一样敏感而重要，虽然其疼痛比不上耳内，但是他照样不容赦。旁边看到的人甚至会觉得他是不是有问题，作法怎么这么狠？

有一次，助手经过象屋前面，想到口袋里还剩下一个苹果，于是想拿给靠近的象吃。但是冷不防地调教师冲过来夺走苹果，并生气地说道：“这样只会让象产生恨意”。

那天晚上，他感触深刻地提到：

“人与动物之间语言不相通，若要使动物了解自己的想法，则必须藉由动物的身体相应的夸张表现来直接使其感觉到。这个时候最重要的是使动物产生行动的意愿。至于夸张的表现，是为了让自己的意思清楚地传达出来，如果表现过小，或者责备的态度不严肃，对方往往判断困难。在赞美之后隐藏着讽刺的作法，即使是对人类也不太好。

如果你无缘无故拿个苹果给象吃，象会不明白你为什么要给它吃。同时它会怀疑为什么平时都给这么多，今天却只给一个。是不是有什么地方不高兴。对于身体巨大的象而言，仅一个苹果只会刺激食欲，感觉到空腹，结果就像是处罚一样。这样一来象就会恨你。所以不论赞美或责备，都要夸大清楚才行。绝对不要爱做不做的。没有理由的赏罚会使动物感觉困惑……。”

导入登山的魅力

有许多人热衷于登山。可是登山是非常辛苦、非常需要体力的活动。有时候甚至搭乘夜行列车，不眠不休地抵达山麓，接着马上攀登难行的高山。如果把登山当作公司的工作，会有什么结果呢？首先就没有人愿意承接这份工作，即使有人承接也会大吹特吹要求特别的津贴。这点的确是不可思议，但是统御的秘诀就在其中。

登山的活动为何具有这么大的魅力？

可以由自己企划，按照自己的意思实行——对于在组织之中像齿轮一般运转的职员而言，这点具有相当大的吸引力。

可以发挥全力——如果在都会或公司机构中发挥全力的话，往往会引起许多抵触。

可以满足开拓欲——随着文化的演进，人类对于未开拓的自然更具有兴趣。投入未开拓的大自然中，可以感觉到一种兴奋。

人类的生活意义，就在于自己企划、努力和担忧，并自己亲身体会成败。这在日常生活中难以达到。经理应该给与部属这种生活意义。

命令的效能

使用命令，是为了将决心付诸实行。命令的表示法有各式各样，但是不论是哪一种表示法，都不能缺少一定的条件。

发令者的意图和受令者的任务要明示。

使受令者的性质和能力得以适应。

受令者自身可以判断处理的事情不要加以限制。

在交到受令者的手中之前的期间，即使用状况的变化也不能矛盾。

在命令之外，如果胡乱加与指示的话，往往会使命令不明确，让受令者误会或苦恼。特别是预计了各种场合然后指示种种对策的情形：更只是会让受令者头脑混乱而已。命令只是为了明示发令者的意思和受令者的任务，应该尽量短而明确才好。

计划本身不是命令，而是预定，亦即是发令者的腹案。以计划为根据，随着时间的经过和状况的进展等，言明各阶段的必要事项，这就是命令。如果没有认清这个道理，随意发表计划的话，往往在途中必须频频变更，使得部属增加困扰，渐渐失去信赖的心情。

对于例行的工作，如果能预测在某个期间中条件不会变化，就应该让受令者了解全盘的预定行动，亦即明示计划的详细才好。

战后，“民主主义”盛行，越来越多的人不敢正直下命令，也越来越多的人不愿被命令。但是为了集合个人，使整个组织有效率地活动，还是绝对有必要下命令指示个人努力的方向。如果不了解努力的方向，则个人的努力会分散，或者彼此互相妨害，无法发挥综合力。

一件工作，必须要有责任者，万一失败了由责任者负起责任。如果责任者人数甚多，则责任感会变得稀薄。责任者最好一人，本身就是发令者。命令就是发令者对实行的结果负起责任并作保证，经理具有提出命令的责任，提出命令是对部属的指挥工作。

不过，人是感情的动物，如果受到强制，其原本的能力反而无法发挥。因此必须注意命令的形式和表达方法。最好的方法是在内心下命令，让对方在不知不觉中，依照命令的意思自由行动。

号令、命令、训令常会令人觉得是相同的東西，但是清楚地区分还是有

差异。

命令的两大要件，是发令者的意图和受令者的任务，两者缺一就不是命令。明示受令者任务的是号令，相反的明示发令者意图，让受令者明白实施方法的是训令。经理必须依据部属的个性、能力和工作性质等，有效运用这三者。

发令者的意图受令者的任务

号令 ×

命令

训令 ×

如“端茶来”等的情形，并不需要明示自己的意图，只需下号令。不过，有时候端出来的饮料不适当，甚至可能会造成接待的失败。资深的女性职员，只要稍微一瞥来客，就可以了解有无必须端茶，或判断要端出日本茶、红茶，还是咖啡，迅速即处理妥当。这类女性可以说非常积极地依据训令而行动。

号令的便利之处是单纯而容易使用，但是由于受令者无法了解发令者的意图，所以当状况有所变化时，不能积极采取临机应变的处置，各受令者之间也难以互相连系合作。所以其缺点是无法明示部属的努力方向，不能发挥组织的综合能力。

为什么有些主管会被批评地位升得越高越无能，那不是因为部属的人数增加了，而是因为他们依然主要使用号令的缘故。至于部属不能照己意行动而让上司甚为困扰的原因，也是号令造成的。当部属人数增多，工作变忙的时候，号令就会不敷使用。

个人表演与率先垂范并不相同

率先垂范、阵头指挥是提高部属士气的最好方法。特别是陷入难局的时候，统率者除了带领阵头率先冲出阵外，别无他法。

但是事实上，率先垂范或阵头指挥并不那么困难。人类具有模仿比自己优越者的习惯。此外，部属原本就尊敬统率者、依赖统率者，对于统率者的想法甚为敏感。当统率者的能力优秀的时候，或自己的能力不足的时候，或陷入苦境的时候，特别是这样。

因此，在观念想法上，率先统率和阵头指挥是最容易的统率法。我们努力的目标，可以说就在于“如果这些无法使用的话，该如何统率”。上级率先垂范和阵头指挥有个重大缺陷，那就是对于全盘的统率容易疏忽粗心。

率先垂范和阵头指挥只限于一重要的时期实施。一旦有了效果后，就要马上更换为一般的统率法，以免误了大纲。如果平素的训练良好，则即使不必这么做，部属也会行动。我们常说在完美的演出之前必定有失误。率先垂范和阵头指挥绝不是收拾失策用的。

有许多人误解了率先垂范和阵头指挥的意思。率先垂范和阵头指挥并不是一定要统率者立在阵头与部属做同样的事，就是说并非期待统率者个人的优越能力，而是求其影响全体的精神效果。因此，如果热衷于个人表演，而放开统率全体的原义于不顾，那么就本末倒置了。中国古典书籍《韩非子》里有这么一段话：

“历山境内，农夫为了田地的境界面争，但是当名君舜前往该地，与民一起农耕之后，一年就解决了境界的问题，停止了纷争。...舜以君主之身，亲自实践劳动，结果调停了人民的纷争。”

其实舜如果把君主应做的事情完全实行的话，那么农夫的纷争等就不会

引起了。而且国内其他地方也有许多必须解决的问题，舜——赶到现场处理也处理不完。假设这类田地境界之争有十处的话，试问舜要怎么办呢？

君主原本的工作在于藉由适切的赏罚适切地使用权限，使国家整个组织得以健全活动。如果君主能做到君主的责任，则早上的命令下午就可以在民间开始实施，十日内就可以行之全国了。

根据经营心理学的研究，部属对领导者的期待有下列几种：

要有工作的手腕；判断力要卓越；要有决断力；要有行动力；持有信念；可以信赖；具有管理全员的能力；具有创造力；能够公平处理；认赏能力和努力；（11）听听部属的意见、商量沟通；（12）具有企划力和计划力；（13）要言行一致；（14）会主动与部属自由谈话；（15）对上有强力的发言力经理有必要从这些期待当中，选出目前全体部属最期待的事项，以作改进。

“到底是该右还是该左，若不早点决定，就要失去时机了。”这是部属期待经理有决断力的原因。最近，由于环境状况激变，部属也感到不安，所以更是期待领导者有正确的状况判断力。如果不能掌握住部属对经理的期待，则统率力等将无法发挥。

但是在这里必须考虑到一点。

在理论上的确是如前述所示，但是问题在于我们都是凡人，常会想得过多，例如“部属是不是嫌弃我了”“我该怎么做才可以让部属觉得好”等。若以自己为本位采取对策回应部属的期待，这样一来结果还是无法有所改进。

我们大部分的人都会这么想，这也可以说是凡人的一种通性。

那么，到底该怎么办呢？

为了不让自己犯这些错误，首先在回应部属的期待之前，应该先反省自身是否适切实行经理最重要的统率原则，亦即统御的法则指挥的程序。其次临事的时候，发挥正确的状况判断、勇气决心和不屈的实行力，抓出目前最需要赶快实行的事项，并且付诸全力完成。

借由自主积极的努力，自然地就可以回应前记部属的期待，而且结果双方都愉快。这是使用“攻击为最良的防御”的兵法原则，同时也是现代经理注意部属动向的最良观念。

《新官上任——新任经理人工作指南》

经理选用人才的艺术

济大事，必以人为本。非才之难，所以自用者实难。

一、知人善任

最难在用人

经理自己是人，主要干部和从业员是人，甚至顾客以及所有供应、销售通路有关系往来的，也都是人。可见企业经营，根本离不开人。知人善任，亦即如何有效地用人。

企业的难题很多，需要“人”来协助解决。企业的策略很好，也需要“人”来努力执行。所以企业最为困难的所在，莫过于合理地用人。也就是有把握地知人善任。

当今民主时代，权威式领导愈来愈不受欢迎，也愈来愈缺乏威力。组织民主化，使用人更为重要而困难。用人，贵在知人善任。知人不容易，善任更难。贤明的经理，至少要具备知才、觅才、聘才、任才、留才、育才、用才和尽才的本领，才称得上真正会用人。

知才便是知人之明，先确立人才的标准，再据以判明什么样的人，才是真正的人才。否则“所谓忠不忠，所谓贤不贤”，找了半天，却找到空有其名或虚有其表的假人才，不但贻笑大方，而且害了自己。

觅才是诚恳地寻找人才，亦即自动去发掘自己需要的人。每一时代都有很多的诸葛亮，反倒是刘备难遇。现代觅才方式，通常是刊登广告，而且口气欠佳，甚至官僚气息浓厚，似乎仍然保留“不怕死者请进”的恶劣作风。因此应使觅才的气氛、方式和过程，符合自己的个性，以寻觅自己所希望的人才。

聘才是礼聘人才，把寻觅到的人，诚心诚意地聘请到公司里来。当然刘备三顾茅庐，把诸葛亮请下山，至今传为美谈。刘备拜访三次，诸葛亮为他卖命二十七年，等于每拜访一次，换得九年的心血，相当合算。

聘来的人，能不能适才适任，即为任才。无论大才小用，或者小才大用，都不是量才而用，亦即任才不当。

有人才不一定会用

人没有十全十美的，企业聘用一个人，这个人的缺点，也跟着同时进入公司，根本无法加以分离。人各有所长，意思是他只有某些专长，如果不能适才适位，就很难发挥他的长处。这种情况，便是知人而不善任，和不知没有什么两样，更平白浪费许多时间和精力。古今中外大企业家，无非能够任贤使能，然后成其大业，所以善于任才，非常重要。

会用人未必会留住人才，往往费尽心心，把人才请回来，只发挥一段时间，又扬长而去，实在令人痛心。合理留才，人才会自愿留下来而不跳槽。中国人很奇特，契约管不住他，高薪也不一定留得住他，唯一使他走不掉的，其实还是“情”。常听重要干部说：“欠一点情，连想都不敢想要离开。”用正当的情来关爱部属，叫他开不了口要辞职，恐怕是留才的最佳途径。

留下来的人，就算是真正的人才。用久了也会变质，由于不进则返，竟然成为呆人。公司把人才变成呆人，便是缺乏育才。育才就是人力发展，惟有促使组织成员和组织同步发展，才不致造成公司进步而人员落伍的困境。这时再来大喊人才断层，已经悔之已晚。

时代进步得十分快速，现有人员如果不能随着时代而进步，很快就会落伍。他们进公司时是人才，至少不是呆人，在公司服务一段时间，居然呆得厉害，这就是公司不重视育才的严重后果。

育才是陶铸人才，使其长进不已。企业内训练或是保送到企业外受训，都是为了增进人员的才能，使他觉得有长进，格外有信心，而充满了干劲。

所培育的人才，乐于为公司效命，便是用才成功。由知才、觅才、聘才、任才、留才、育才，一直努力到用才，总算辛苦没有白费，但是最困难的一点，还在于所用的人才，愿意尽心尽力，做到“尽才”的地步。

尽才必须感之以德

当年诸葛孔明不愿意接受友人的推荐到东吴去服务，宁愿等候刘备三顾茅庐而鞠躬尽瘁。最坚强的理由，莫过于东吴的孙权“能贤亮不能尽亮”，仅仅知道孔明的才能而尊敬他、器重他，却不能放心地让他尽量去发挥。

尽才的意思，在促使部属竭智尽忠，全力以赴。中国人尽不尽力，端视能不能感之以德，让部属体认对他推心置腹，使其不好意思不竭尽所能。

中国人最喜欢听的一句话便是：“我支持你，你放手去做！”历史上齐桓公用管仲、秦孝公用商鞅、燕昭王用乐毅、汉高祖用“三杰”、刘玄德用孔明，都是推心置腹，部属竭智尽忠的好例子。

俗语说：“不识字不要紧，不识人最可悲。”企业的成败，知人不知人是其关键。知人而不能善任，等于不知，所以知人是为了善任。知人的要领在观察他的气象、举止、胸襟、学养、心性、处变、言谈和操守。善任的要领在量才而用，用其所长；专信不疑，俾展其才；尊贤敬能，切戒骄傲。同时，还要高其位、厚其禄、给予最大的支持和信任。

人才的定义难下，有人认为学历最重要，有人认为经验最重要，好像没有绝对的标准。以学历而论，目前的教育制度并不能培养符合企业界实际需要的人才，所学非所用，所用非所学的情况，相当严重。有一些企业，对于新毕业的人员，特别觉得害怕，因为他们时常出其不意地，制造意想不到的新花样，使人措手不及，而又穷于防患。就经验而言，技术人员有充分的经验，固然可以熟练操作，但是缺乏理论的素养，毕竟令人担心，不敢完全给予信赖。学历与经验并重，恐怕是兼顾的最好方式。

二、要知人善任必先善于观人

观人不是相人

汉高祖刘邦年轻的时候，到吕公家中做客。吕公观看刘邦的相貌奇特，当时就决定把唯一的女儿嫁给他。

三国时著名相士桥玄，初次遇见曹操，便直断“天下将乱，只有你能够安百姓”。桥玄观察曹操的言行举止；心中明白“这个年轻人不简单”，因而给予很高的评价。

中国自古以来，观人术十分发达，简直到了神乎其神的地步。“观人”不是“相人”，也不是民间流传的“算命”。它是以相人做基础，进一步分析眼神、表情和举止动作，获得综合性的判断。

三国时魏刘邵所著的《人物志》，将人分成许多品类；分别探测不同的实质。其中有一篇《八观》，提供八种方法，以观察人的材性，很有参考的价值。

八种观人术：·第一，有的人在事不关己的时候，会说一大堆漂亮的话，等到发现和自己的利益有所冲突，马上换出另一副面孔。这种人反复无常，完全依自己的利益为取舍，不必期望他能够实际做出什么好事。·第二，有的人善于伪装，一副忠厚老实的样子，却往往包不住内心的虚伪。观人时必须仔细分析他所说的话，究竟有什么目的？遇到假意附和、勉强应付的人，千万不要被他的美丽言辞所迷惑。

·第三，有的人颇有名气，亦即他的特质已经相当显著，为大家所认定。不论他以哪一种特质而出名，都应该切实查看名实之间的差距，是大是小？依他所得的名，来观测他所做到的，到底有多少？凡是一点一滴累积起来的名气，比较可靠。一下子冒出来的，就要再加以辨明。

·第四，有的人似是而非，例如轻诺的人，表面上看起来十分热心，实际上却很没有信用。当面表态尽忠，背后则恰好相反。

但是，有些人的表现，相反地似非而是，例如大智的人，看起来笨笨的，实际上对一切都很明白。到底属于似是而非，还是似非而是，最好观其所由，从他做一件事的动机来加以详察，才能够察似明非。

·第五，有的人爱少于敬，一天到晚老绷着脸，喜欢装腔作势，自认为行为廉洁，便看不起旁人。这种人缺乏领导能力，更不适合从事公关的事务。但是，看得起别人，也得有充分爱心。才能够打破人我的藩篱，建立良好的人际关系，以求与人相通而不自我闭塞。

·第六，有的人好胜心强，喜欢夸耀自己的长处，以刺激别人的短处。这种人不问自己的能力如何，总想胜过别人。如果不能获胜，就会妒忌、怨恨。故意让他尝尝败绩，便不难了解他的个性，会不会护短而好胜。

·第七，任何人都有长处，也有其缺点。我们欣赏他的优点，就应该同时容忍他的短处。但是，具有缺点的人，未必有长处，而具有优点的人，却必然有缺点。观人的短处，来了解他的优点；不要看他的长处来指责他的缺点。

·第八，每个人的修养功夫，都是层层上升的。勤于学习的人，不一定有才能，具有才能的人，未必就明白义理；明白义理的人，不一定有智慧；智慧足以处理事务的人，未必合乎正道。孔子所说：“十五岁立志求学；三十岁能够用学得的道理来立身行己；四十岁不为异端邪说所惑乱；五十岁知

天命；六十岁知言；七十岁才能够随心所欲而不违犯法度”。告诉我们对人不要苛求，应该依层级来观人，才不致人人都不如我聪明，反而乏人可用。

观人要把握三大要领

观人，至少要注意三大原则：

（一）从外见内——观不是泛泛的看，而是深入的体会观察。观人要从一个外在的表现，看出来他的内在实质，并不是一件简单的事。外在表现包括精神、筋骨、气色、仪容和言行，人物志列出九征，分别为神、精、筋、骨、气、色、仪、容、言，依据这九种外在的表征，可以看出一个人所具的情性，以了解他的平陂、明暗、勇怯、强弱、躁静、惨怛、衰正、态度、缓急等等。情性的重点在情不在性，因为情由性生出来，受到环境的影响，人人几乎各有不同。人情的变化，相当繁杂，不管采用哪一种分类法来加以归纳，实际上都显得牵强而不够精细。但是，以简御繁，把人情归纳成简单的几个类型，仍然十分必要。例如《人物志》所采用的十二分法，便是把形形色色的人，归纳成十二种不同情性的类型，进一步分析其利弊，以供知人善任的明辨慎用。

（二）由显见微——处事的原則，在由微见著。观人的要领，刚好相反，应该由显见微。有些人东张西望，有些人则气定神闲。前者常拿不定主意，后者可能是临危不乱的高人。一个人的气质，很容易从他的容貌和姿态上看起来，无论眼神、印堂和眉目，都相当显著。但是，如何从这些明显的象征看出他微细的性格，就需要丰富的经验和学识。因为一个人即使先天的相貌和姿态十分良好，如果后天不知努力进取，好好磨炼自己的才能，也不会有多么重大的成就。观人，看到一个人的大体形态之后，还要深入了解，从他的微细动作上面，研判他的修养和言行，便不至于看错人。

（三）识同辨异——人看来看去，似乎只有那么几种类型。然而再细加分析，则同一类型的人，又有不同的情性。从同中发现差异，殊为必要。王莽和诸葛亮，有很多相同的地方，结果王莽篡位，而孔明则鞠躬尽瘁。若是不能识同辨异，把王莽看成诸葛亮，岂不是自寻倒霉？同样能言善道，有些人空口说白话，什么事情交给他，都没有结果。有些人说了算数；办起事来效果相当可靠。最可怕的是缺乏定性，有时候如此，有时候又不是如此，令人捉模不定，实在无法信任他。

探知各种人的内在本質，必須掌握上述三大原則，對人的情性做深刻的觀察。依據八觀的方式，同時看出人的優點和缺失。千萬不要期待完美無缺，却必須用其所長，讓人才得以充分發揮他的才能。

三、观人要研究一些基本道理

先哲的观人术

管仲是齐桓公称霸时的宰相，足智多谋。他在公元前七世纪时，就提出观人的十二准则：

（一）虚言妄语的人不能委以重任。

虚言妄语的人，嫉妒心特别强。人难免都会妒忌别人，只是太强的嫉妒心，容易产生怨恨，甚至愤而谋叛。这种人不是良好的领导者，也不能够委以重大的责任。

（二）巨眼之人可以共谋大事。

巨眼的人，眼光相当远大。有些人眼光短浅，只顾眼前利益，只能加以指使运用。要共谋大事，必须寻找有远见、能推测未来的人士。

（三）顾忧的人能担重要任务。

顾忧的人，善于自我反省。凡是明白知道自己所作所为的人，责任感大多很强，可以放心地把重要的任务委托给他。

（四）急躁的人要设法远离他。

性情急躁的人，大概只知道追逐眼前的名利。往往毫无计划，便贸然采取行动。这种人最好赶快想办法远离他，以免受他的牵累。

（五）举长的人要耐心期待他。

举长的人，能预测将来，注重追求长期利益。这种人外表看起来并不聪明，却常是大器晚成。要耐心对待他，期待他有良好的表现。

（六）裁大的人必能受人尊敬。

裁大的人，能够果断地执行大事，当然受到大家的敬重和支持。有些人只能做小事不能期望他办大事，不能因他小事办得好就把大事委任他。

（七）挑食的人不可以重用他。

挑食的人太过挑嘴，身体不会健康。思想太偏激的人，同样不会成大事。发现思想过份偏激的人，千万不要重用他，以免胡乱惹事。（八）必得的人做事很不牢靠。

必得的人，轻易就断定“没有问题”。这种人判断事情过于草率，办事不牢靠。因此对他所说的话，要特别小心，否则就会上当。

（九）必诺的人不能够信任他。

必诺的人，随口答应“我负责”，结果不能达成使命，又找出许多理由来推诿塞责。这种轻诺寡信的人，不足以信任他。

（十）小谨的人很难有大成就。

小谨的人拘泥小节，也贪求眼前的小利，所以不容易有大成就。

（十一）小功的人要再仔细观察。

有些人在问题很小的时候，就把它解决掉；有些人却只能够解决小问题。这两种人，要经由比较长期的观察，才能够适当地加以分辨。

（十二）言必有中的人能担重任。

平常不太说话，一旦开口就能切中问题的核心，这种言必有中的人，谨慎小心，可以承担重任。常常没有声音的人比较可爱，由此可见。

姜太公看出本心的方法

太公望吕尚，是东海人，担任周文王、武王的国师。他所写的兵书《六韬》，可能是后人的伪托。不过其中所载看透人的本心有八种方法，实在很

有意思。

(一) 问之以言，以观其详。提出一些问题，让对方解答，可以观察他的理解程度。遇到问题时，向部属征询意见，从他们的答案中，可以逐渐了解他们的真面目，因而获得深一层的评价。

(二) 穷之以辞，以观其变。抓住一个问题，不断地追根究底，密切观察对方的反应。有些人相当自信，有些人则惶惶不安。从他的表情变化，可以看出他的真假虚实。

(三) 与之间谍，以观其诚。假意派遣间谍去引诱对方共同谋反，看他是否忠诚。这种方法，迄今仍然是鉴定员工的参考。

(四) 明白显问，以观其德。故意把秘密说给对方听，看他能否保密？有时也可以供给假情报，只要泄露出来，马上知道他不能守口如瓶。

(五) 使之以财，以观其廉。让他经手钱财，看他是不是清廉？有些人喜欢接受贿赂，有些人则不清不白，有些人甚至将公款中饱私囊。从试验中了解他，比较可靠。

(六) 试之以色，以观其贞。不露声色地带他到声色场所，看他如何表现？迷于女色的人，就可能因女色而败事，不可不提高警觉。

(七) 告之以难，以观其勇。把困难的事情告诉他，看他有没有勇气承担？一般人对具有挑战性工作都有些畏惧，如果有勇气面对挑战而又确实用心，可以委以重任。

(八) 醉之以酒，以观其态。酒醉容易失态，更可能乱性。酒品不佳的人，醉起来胡言乱语，行为轻浮。把对方灌醉，赶快观察他的样子，对判断人物，有相当帮助。

知人之道

台湾政力量某资深人士研究知人之道，提出八大要旨：

(一) 观其气象。望之伊然，即之也温，威而不猛，恭而安，这是君子。令色足恭，协肩谄笑，小头锐面，喜怒无常，即为小人。

(二) 观其举止。举手投足，都是内心的表现。举止大方，才是正派人士。

(三) 观其胸襟。胸襟恢宏的人，有容乃大，可以成大事。胸襟窄狭的人，忌才妒才，终必私而忘公。

(四) 观其学养。学养愈丰富，愈能忘我，愈能去除私心。这种人筹策只为公益，做事也不计己功。

(五) 观其心性。依照前述姜太公所举八种方式，来观察一个人的心性。只要用心，必能观得明白。

(六) 观其所处。人因所处地位不同，会产生不同的言行，从他所处的情境审慎加以考察，以了解其本质。

(七) 观其言谈。易云：“吉人之辞寡，躁人之辞多”。荀子说：“口能言之，身能行之，国宝也。口不能言，身能行之，国器也。口能言之，身不能行，国用也。口言善，身行恶，国妖也。治国者，敬其宝，爱其器，任其用，除其妖”。从言谈中体会对方心意，十分要紧。

(八) 观其操守。操守指择善固执而言，所谓穷不失义，达而不离道。不求非分之名，不谋非分之财。怀清白之心，行忠正之道。直己事上，竭力从公。奉法推理，不避强梁，不阿所亲。操守良好的人，自然值得大家信赖。

自古迄今，观人原则大致相同。惟有细心、用心、才能真正知人之心。

四、知人的最高标准在于平淡

中庸最为难能可贵

刘邵在《人物志》中，探讨人的质量，认为“中和”最为珍贵。他认为中和的特质，就在于“平淡无味”。

经常吃一些山珍海味，到头来觉得家常便饭最合胃口。道理好像是通的，聪明才智，如果不能归之于平淡，就会好名、好利、好权、好胜、好色，虽然可能轰动一时，却由于易招怨端，往往不容易持久善终。

孔子说：“我是无所不知的吗？不是啊！有人诚恳向我请教，我只是从他所提出的问题，由头至尾加以反问，做一番追根究底的探讨”。

苏格拉底也说过：“我所知道的唯一事实，便是我自己一无所知”。

孔子和苏格拉底这两位东西方伟大思想家，都认定自己没有知识，用意提醒那些以知识自炫的人，让他们明白“笨拙的人最喜欢自以为是，而职位低的人，偏要凭一己的意思去做”的道理。

《中庸》记载孔子的一段话：“人人都自认为‘我是聪明的’”，可是被别人驱入网内、机槛中或陷坑里，却不懂得避开；人人都说“人人都说‘我是聪明的’，可是所有经过自己选择的合理方式，却连一个月的时间都守不满”。可以证明“那些以知识自炫的人，未必真的有知识”。

聪明的人，容易“各执一端以自炫”。庄子在《天下篇》指出“耳目鼻口，都有它的功能，却不能互相通用”，告诫一些“只知其一，不知其二”的“专家，应该自忖”虽有所长，但不兼备又不周遍”，自谦“只是偏于一端的人”，因而自知“不可以拿自己的一偏之见来否定他人的一切”。现代中国人大多数很聪明，把自己的“一孔之见”、“一察之明”过份膨胀，拿“多元化”来掩护，以致各说各话，很难获得圆满的沟通。正应着当年庄子的感叹：“可悲啊！百家往而不返，必定和道术不能相合！后世的学者，不幸不能见到天地的纯美，古人的全体，道术将要为天下所割裂。”

平淡就是中庸而不偏执

平淡的人，并不是不聪明。他们在聪明之外，加上“劲气内敛”，所以显得大智若愚。

孔子主张“一个人不必忧虑别人不知道自己；只须当心自己不能知道别人”。现代人的毛病，就在“急切地求为人知，却不着力于知人”。

其实，真正漂亮的女子，保留最近于天然的美而不加什么装饰，更能够显出本身的美貌。现代衣服愈华丽，人就愈加不漂亮了。

孔子说：“世上好像有一些人，自己并没有什么知识，却装做什么都懂，我没有这种毛病。一个人能够多闻、多见而且牢记在心里，也就和有知识十分接近了”。

《人物志》记载：“观人察质，必先察其平淡，而后求其聪明”。一个人穿朴素的衣服，就相当漂亮，将来加以合适的装扮，必然更加出色。一个人懂得谦虚内敛，博学多问，才是真正的人才。

世界上偏才的人比较多，有所长也有所短。只知道自己的长处而不明白自己的缺失，相当危险。

平淡就是中庸而不偏执，有如“上天之载，无声无臭”中的意思，我们从“喜怒哀乐之未发，谓之中”这一句话，可以体会出它代表一种“未发”的状态。人都有喜怒哀乐，如果能够发而中节，一切表现得相当合理，那就

是“庸”，也就是“和”的情况。

一个人能够从“未发之中”达成“中节之和”，他就会随时抱持一颗平静的心，做到“在没有人看到的地方警戒谨慎，在没有人听到的地方恐惧护持”，因而以平淡的态度，拿平常心来推行中和的道理，不但随遇而安，而且圆满而命中目标。刘邵指出：凡是中和的人，必平淡无味，才能够变化应节。

平淡的人，会尽力实践平常的德行。平日说话时会力求谨慎，如果有不周到的地方，会力求改善。说话时要顾到能做到的事，做事也要顾到所说的话。这种人不但聪明，而且可靠。远比那些聪明却不可靠的人，要稳当得多。

要设定用人的标准

用人哲学，表现在他所采用的用人标准。我们只要看到所用的人，便可以推知他的用人哲学。

有一个不伦不类的比喻，那就是“专门饲养恶犬来咬人的主人，本身必定也是恶人”。历史上真正的暴君并不多，倒是凶猛的爪牙，到处作恶多端，才使主人蒙上暴君的恶名。

平淡的人多半是聪明人，而聪明人却未必平淡。用聪明人，办事比较有把握，然而聪明人若是不能平淡，就会偏执一端，而且稍有不满意，便兴风作浪。所以“先求其平淡，再求其聪明”，应该也是比较合适的用人标准。

一般说来，心胸较为宽广的人，能够做到“人之有技，若己有之”，不嫉妒他人的才能，而且能欣赏别人的长处：“人之彦圣，其心好之”，对于表现良好的人，也能乐于向他学习，并且诚心地接纳他。若非平淡中和，恐怕很难达到这种地步。

心胸宽广的人，才会谦虚，因而多问、多听、多学习，逐渐使自己“知微也知显、知柔也知刚”，成为通才，不致偏执一端，见树不见林。

明白平淡的重要，知道“君子比英雄更持久”，就会舍弃“英雄主义”而重视“君子之道”。具备这种原则，然后探求平淡中见聪明、平凡中见伟大的道理，从实际研判中增进自己的眼力，久而久之，便可以明判真伪。大概聪明外露的人，多半不是真聪明，至少缺乏平淡的素养，这一点是可以断言的。

五、偏才的人最喜欢搞小圈子

一般人多属偏才

孔子说：“人的过失，和他的品性有关”。人的品性，多趋于偏道。就生存欲望而言，好生恶死，以致贪生怕死。拿合群欲望来说，交朋结友，乃至植党营私。以权力欲望而论，希望外来干涉愈少愈好，却盲目扩张自己的权力，要求他人服从自己的命令。在异性欲望方面，男人多认为“文章是自己的好，太太是人家的好”，女人则承认“美丽是我第一，先生是人家的第一”。

由于中道品性不易求，孔子才感叹说：“不能得到具备中和德性的人，只好退而求其次，寻找志趣高大，不做坏事的人”。

偏道性格容易造就偏才，喜欢自以为是。《人物志》把偏才的人，比喻为“一味之美”。拿自己的“一味”，放置在“五味”之中，自然不易沟通，很难协调。

偏才的人，有“能言而不能行”的，也有“能行而不能言”的；有“长于此而短于彼”的，也有“长于彼而短于此”的。他们“臭味相投”，就会以“非我同类”来排斥不同意的人，因而搞成小圈子。一方面划地自牢，把自己局限在小圈子里，一方面则党同伐异，用小圈子来限制外人的参与。有人重视组织，却不重视真实本领，便是拿组织做工具，来排除异己，保护少数同类。

重用偏才的人，逐渐牵引同类的结果，整个公司文化，就会失之一偏。但是又非用偏才不可，所以必须理性地调和各种偏才，使其既知有己，也知有人，彼此互相尊重，择善去恶，以收互助合作之效。

偏才不但会使个人不幸福，也会导致公司日趋混乱。例如滥用权力、营私舞弊，事实上都是偏颇的习性所引起的。刘邵认为偏才最大的毛病，在主观太重，并且器量狭隘。只能够接纳赞同自己意见的人，却不能接受不同的见解。一切以自己的好恶来判断是非，很容易招致失败。

八种偏才各有缺失

《人物志》列举八种偏才，分别为清节之人、法制之人、术谋之人、器能之人、智意之人、伎俩之人、以及臧否之人、言语之人。兹说明其缺点如下：

1. 清节之人以正直为度量一切的标准，易流于自命清高，不重视处事技巧，总嫌别人不够正经。

2. 法制之人以分数为度量一切的标准，易流于刻板而不知变化，凡事死守规定，绝不通融，不够灵活变通。

3. 术谋之人以思谋为度量一切的标准，易流于玩弄权术而不守成规，不愿意接受制度的约束，花样太多。

4. 器能之人以办理、维护为度量一切的标准，易流于有技巧而缺乏理论，不知道基本原理的重要，不识本原。

5. 智意之人以原意为度量一切的标准，易流于拿自己的私意来猜测所有的事情，根本不客观寻求真相。

6. 伎俩之人以邀功为度量一切的标准，易流于为达目的不择手段，功利心过重，不重视道德的教化作用。

7. 臧否之人以伺察度量一切的标准，易流于苛刻待人而吹毛求疵，虽然

也严以律己，却缺乏亲和力。

8. 言语之人以辨析为度量一切的标准，易流于口快伤人而不知含蓄，能服人之口却不能服人之心。

刘邵把偏才的人，称为“一流之材”。他认为以上所述八种一流之材，只能够参考他们的意见，却不应该过份依赖他们，以免为其所害。

偏才的人大多喜欢自我表现，抓住机会就要自我吹嘘一番。遇着有人赞美，就会更加膨胀自己。但是，我们跟他说什么话，他都会怀疑。只肯听取和自己相同的意见，不能接纳不同的看法，这是偏才最大的缺点。

一流之材，如果能够扩大自己的胸襟，便成兼才。所兼的材愈多，愈有容纳异见的雅量。兼材愈广，愈见含蓄，足以担当大任。

不要为偏才所惑

现代年轻人，电视看多了，总以为会拍桌子骂人，甚至做客人把宴会的酒席桌掀翻，才算是出名的捷径。特别是年纪轻的人，想尽办法把年老的人气死或吓死，更成为争夺权位的简单法门。似乎惟有违背伦理，才能够在最短时间内打出高知名度。风气所及，不是言语锋芒，用惊人的语气引人注目；便是行动锋芒，拿剧烈的肢体语言来吸引传播媒体的镜头。

有些企业，已经下定决心，不采用刚刚踏出校门的新毕业生。理由是这些人脑筋太硬，自以为了不起，又喜欢锋芒毕露，令人十分伤脑筋。

让别人去洗新毕业生的脑，洗好了再把他请过来，固然是如意算盘。但是大家都在等，问题如何解决？

也有些人事部门，密切注意街头冲突者、或者校园肇事者，绝对不让他进入公司，以免引狼入室，闯成大祸。虽然有人十分反对这种“锋芒后遗症”的恐怖，但是为了公司的安全，这种措施，恐怕也是无可奈何的事情。

至于偏才的人，应该了解其德性修养，是不是懂得自我反省？能不能以锋芒来急求人知？最要紧的，有没有谦虚的素养？也就是能不能容纳不同的意见？

拳头比别人大，嘴巴比别人凶，不过是一流之材。专业知识够，特殊技能精，也不过是一流之材。在选用这些人的时候，心里最好明白，多称赞他，少提示他，却千万不能重用他。

六、通才的重要性

通才就是兼才之人

《人物志》一再提醒我们要明确判断偏才和兼才，告诉我们前者喜欢自我表现，对别人的长处不感兴趣；而后者见多识广，懂得欣赏各种人的优点。

兼才就是通才，本身平淡无味，才能够调和五味。如果知人的能力不足，就会被偏才唬住，以为遇到了绝好高手，反而把深藏不露的兼才，白白地放过，万一为对手公司所重用，那就后悔莫及了。

通才的标准，《人物志》提出“兼有八种能耐”：

1. 聪能听序

一般人的毛病，喜欢说而不善听。善听并不容易，需要相当的历练，才能够做到“声入心通”，真正抓住对方的用意，做出正确的判断。

2. 思能造端

智商高并不代表创造力强，博学多闻的人，如果不喜欢无中生有，也很难创造。喜欢动脑，而且有能力创造，必须知道自己如何思考才最有效。

3. 明能见机

机指机会，一个人能够掌握先机，把握转瞬即逝的机会，才能够发展出自己的事业。机会来时，往往不容易看出来，所以必须明察力很强，才能见机。

4. 辞能辨意

要建立良好的的人际关系，必须加强应对力。现代社会，发言技巧相当重要。言辞能够充分表达自己的意思，不致辞穷理屈，才不会引起误解或造成缺失。

5. 捷能摄失

一个人的反应是否敏捷，主要看他能否适时权宜应变，以减少损失。有人善变，却未必命中目标。敏捷之外，还要看他应变的结果，合理而且有效。

6. 守能待攻

善守的人会隐藏实力，善攻的人会瞬间爆发，使人无从防备。守的目的在等待有利的时机来进攻，以求自保而全胜。守能待攻，才是善于用兵的人。

7. 攻能夺守

孙子兵法认为攻势始可行动自由而掌握主动，将兵力集中使用以形成优越的态势。善于攻击的人，必先立于不败之地，然后一举击败对方，冲破守势。

8. 夺能易予

凡是心思锐利的人，多半能够以子之矛易子之盾，抓住对方的矛盾，给予挡不住的逼迫，使其不得不认错，夺能易予，才是谈判的高手。

兼能八才样样皆通

任何人如果耳朵修炼到声入心通的地步，立即听懂对方的用意。思想灵活，能够创造新的架构。眼光锐利，是以洞察先机，看准时机的征兆。口齿清晰，而且辞能达意，有良好的沟通力。反应敏捷，一看情况不对，马上能够随机应变，而且切合时宜。善于交互运用虚实，做到虚实无形。守时要守其虚，亦即守对方不来攻的地方，而攻时却应该攻其虚，也就是攻对方不守之地。这样攻能夺守、守能待攻。又能够适时逮住对方的矛盾，一举击中对方的要害，兼具以上这些才能，便可以视为通才。

刘邵说：“通才遇见通才，有如棋逢对手，不需要多费唇舌，就能够一点便通。通才遇见一般大众，必须耐心体贴，慢慢把众人导入正途。通才的人，除了耐性之外，还需要具备“察色顺性”的修养。虽然聪明绝顶，却不能够炫耀，以免引起众人的反感。道理说明白就好了，不可以一再强调，以免惹得大家厌烦。别人有错误，不必紧盯毫不放松；自己有道理，也不应该得理不饶人。谦恭待人，才会得到众人的敬重；让别人也表现一些长处，自然容易产生好感”。

有能力、有耐性，加上“无可无不可”，不拘泥不固执的态度，才有足够的资格来担当重要的主管。

环视现实环境，就算确实欣赏通才，却由于通才严重缺乏，而很难找到合适的人。但是偏才执着难通，只能炫耀自己，以及认同和自己见解相同的人。如果不能妥为诱导，勤加磨炼，终久不能成为大器。

一方面不容易寻觅通才，一方面又迟早会被偏才所害，势必尽心劝诱，使偏才逐渐自反自省自修，向通才的境界迈进。

训练通才的三大原则

偏才的人，今日称为专家。要把这些人训练成为通才，首先就要摸清他的专长，和他谈一些他所喜欢听的，使他因受尊重而产生好感，拉近彼此的距离，然后按照下述三大原则，表示自己的观感，逐渐改变他的想法：

· 第一，是非、善恶实在很难明辨，一个人嫉恶如仇，必须先弄清楚自己是不是真的找出恶源。似乎每一个人对某些问题平日相当用心，就会肯定自己的心得，因而认定凡反对自己的，便是恶人。这种人如果再加上心直口快，往往制造更多的是非。自己成为是非人，如何来明辨是非？一般有才干的人，自己并不认为自己恃才傲物，而在旁人眼中，显然过份自信，也过份固执。因此应注意干部，是否具有骄气？戒之以孔子的“临事而惧”。

· 第二，有才干的人，如果经不起挫折，便锐气全消。代之以情气，时常自叹“无力感”。这种人徒有专业知能，缺乏“好谋而成”的修养。必须养成“无时不谋、无事不谋”的习惯，使“行不通的变成行得通”，并且“效果差的变成效果良好”。成功的谋略，必须站在多方面来思考，兼采不同意见的长处。凡是有才干而又成大功的人。多数保持和气平心，时刻振奋以提起朝气，抱持“习勤可以医惰，善变可以去旧”的心态，扩大自己的视野，力求集思广益，使自己的理想得以顺利而正确地付诸实施。

· 第三，有机会轮调，利用工作会报交换经验，参与专案小组学习新的业务，都是扩大视野的方法。企业要培养通才，首先不要把他放置在一个职位上太过长久，却应该经常调动，使其获得历练。如果遭遇困难，可以给予训练的机会，让他学习新知能。愈能够适应新环境的人，愈有成为通才的可能。对于“什么事情都能够潜心投入，尽力做好”的人，要特加礼遇，不可随意摆布，以免引起“通才等于什么都会，却什么都不专精”的疑惧，使大家自限于偏才而沾沾自喜。

《新官上任——新任经理人工作指南》

经理应考虑的战略要点

抢占制高点

俗话说：“进攻是最大的防御”。因此，经理应时常具有旺盛的进取精神。维持现状，就意味着退步，就会被竞争对手甩在后面。本章特意总结经理如果想站在竞争队伍的前列，就应该考虑的要点。

那就是：开展销售战略、开发新产品、利用人际关系、革新流通环节、使员工精明强干。这五个项目都需要非常关注，更需要经理站在公司前列积极推进其实施。

对顾客来说，他们非常喜爱的公司一定是生意兴隆的公司。经理应时常分析检查本公司的现状，改正不足，发扬优点，才会使公司成为深受顾客信赖的公司。

一、进攻是最大的防御

销售战略的关键所在

对小公司来说，如何扩大销售是非常重要的课题。经理应该身先士卒地抓这个问题。一提销售战略，就有人觉得太难懂。其实，为了促销，而考虑做什么好，并予以实行，就是销售战略。

根据公司的“施政纲领”，全体员工齐心协力，为促销而努力，一定会取得成果。分析一下销售平平或每况愈下的公司，大多都是“施政纲领”不明确的公司。由于“施政纲领”不明确，员工不知怎样做才好，或各行其事，没有把力量集中在一个方向上。

这样就取得不了成果。有一个能统一员工的方向的“施政纲领”是必不可缺少的。提出明确的“施政纲领”，据此推进营业活动的展开，而且不断检查其可行性，这样的运作就一定会产生效果。

考虑小公司的销售战略，根据不同行业，要有不同的着重点。

例如：服务业，就应把高质量的促销活动和计划，以及对顾客的态度改进为要点；零售业，就应考虑店铺的地理条件，并把商品构成、价格制定和广告宣传以及对顾客态度作为要点；批发业，就应把采购零售商想要的商品作为关键点。特别是季节性商品和流行商品，采购的适时和商品选择的恰当，或者说仓储能力和运送能力都是非常重要的。近年来，在此基础上，有关销售方面的商品，情报能力也变得极为重要。这就是说，经销商没有高度的情报收集能力是不行的，当然这和员工的能力开发和教育问题有关。

厂家应把代理店和特约经销商的销售渠道问题，提高经销商能力的问题以及后述的商品开发问题等等作为重要事项。

明确经营方针

营业方针是营业活动的基础。关键就是经理本人能否提出明确彻底的想法，使本公司的营业按照这个想法去做。

例如，本公司瞄准哪个层次的顾客必须要弄清楚。顾客是谁，是十八、九岁的女性呢，还是中老年的男性；是以机关团体为中心呢，还是以电子工厂为中心，应该分清顾客层。由于公司不同，也会有不同顾客层交错的现象。最好分析一下，向哪个顾客层卖哪些商品，即顾客层和商品的关系。根据现状，为了增加销售，有必要探讨一下今后应在哪个顾客层上下力气。

向需下力气的顾客层卖商品，现有的商品可不可，如果心里没有数的话，就应想想经营的商品。一般认为，大概是这种商品，可是却卖不出去，那一定是因为经销者的能力不足。

如上所述的话，经理自己就会对本公司的缺点了解了，应该往哪儿下力气也就清楚了。经营方针，说白了就是公司瞄准的或是应考虑顾客层，让人更明确。

应该经常将销售员召集起来，一起分析现在的顾客层，在这种场合，贯彻经理的意图也是比较好的。经营方针不明确，销售员会因不知道怎样做而苦恼。如果不注意情绪的变化，并令人犹豫不决的话，销售员就会有劲使不出。听到充满自信的声音，大家就会全心全意地投入。所以，告诉大家明确的经营方针，对强有力地开展经营活动是不可缺少的。

顺应时代潮流的商品构成

任何一种商品都有其商品寿命。卖过时的商品，增加不了销售额。别的

公司先推出好的商品，你也就应卖刚推出的好的商品。

因为时代在不断的变化，商品也随之变化。所以，应对时代潮流的变化十分敏感。最糟糕的就是抱着老观念不变，用老的想法去实践，就不可避免地要失败。商品的价值是由顾客来决定的。无论经理认为怎么好，顾客要是认为没什么价值，就不会买。因此应独具慧眼找出适应时代潮流的商品，顾客才能承认其价值。

总之，要经常考虑本公司的商品构成，努力使其合乎时代潮流。商品中，周转快者有之，周转慢者有之，毛利高者有之，毛利低者有之。简而言之，商品构成有以下四种组合：周转快毛利高、周转快毛利低、周转慢毛利高、周转慢毛利低。

周转快且毛利高的商品是没有的。但是，只有周转慢且毛利低的商品的话，就非进行大的革新不可。把周转率和毛利率相乘，得数叫交差比率，一般说来，毛利高的商品周转慢，毛利低的商品周转快。记住了交差比率，可以说懂得了商品的构成。

经理应时常注意时代潮流的流向。对任何事都有好奇心，吸纳新鲜事物的积极性尤为可贵。商品构成是销售战略的重要组成部分。为了不落手于对手，就要时常保持头脑清醒。如果可能的话，经理应站在前列，定期召开讨论会，检查商品的构成。

销售手段和方法，对公司来说也是至关重要的课题。宣传、广告如何做，促销计划怎么订立，需花多少经费等都是需要考虑的事项。经理应充分考虑本公司的现状、并做出最后的决断。

为此，不好好学习是不行的。首先，要了解并牢记对手的成功事例、失败事例。甚至对其它行业的独特的成功事例，也要调查，分析其成功的主要原因，掌握其要点。这也很重要。另外，有必要反省一下本公司以前所使用的方法、手段。从成功的事例、失败的事例中，整理出其中的主要原由，会有很大参考价值。重要的是多研究事例，从中找出适合本公司的成功事例。这样的话，失败的危险就相当小了。有冒风险的勇气是必要的，若能尽可能地避免风险则更是明智之举。

经理应尽可能到外边同各种行业的人打交道，直接听取成功的经验和失败的教训。应如何经营，都是在与人们的交往中悟出来的。

最近，很多公司都热心于研究如何给商品加上附加价值来卖。通过感性、情报、意识、新功能等种种研究来考虑销售。

开动脑筋闯新路对扩展公司业务来说是非常重要的。

高级推销活动的展开

在小公司里，经理必须带头做推销员。只有展开高级的推销活动，公司才能拓展。特别要招揽新顾客。公司经营的基础，就是稳定的固定顾客源。有好的固定顾客源，就能确保销售额，经营也会相对稳定。为了确保每月最低数字的销售额，招揽一定数量的顾客十分重要。

经理应致力招揽稳定的常客。为此，在决定了招揽一定目标的顾客后，就要去攻坚。小公司拥有有实力的顾客，公司的信用就会增加。“啊，是那儿的顾客吧？”这样一说，别人也会信赖你的公司的。

所以，经理该做的重要的事就是招揽对本公司比较好的顾客。同顾客关系不好，会丧失社会信用。选择顾客虽然是件难事，但很重要。总之，经理开拓高级销售，招揽新的有实力的顾客，就为公司将来的发展打下了基础。

二、开发新产品

独具特色的产品

新产品的开发主要是以厂家为主。一般公司也利用所拥有的情报网把情报提供给厂家，以期双方共同开发。没有这关系，公司就不能取得销售权，效益也就上不去。所以说，公司的繁荣取决于新产品的开发程度，以及被社会所认可的程度。

正因为如此，各公司都竭力开发新产品。而小公司因为设备、原材料、情报网都不强硬，所以新产品的开发能力低、效率差是很普遍的。而什么都不做的话，就摆脱不了承受转包的命运。而且会成为这样的公司：人家那个公司说什么是什么，我们只能做单价很低的转包事情，怎么努力也不断亏损，忙忙碌碌却一无所获。

这样的话，年轻的职员不愿意来，整个公司笼罩在不景气的气氛里。所以有独特的产品是至关重要的。

进行共同开发

在今天，顾客的需要越来越多样化、高级化，光靠一个企业来做开发，在技术方面、在判断力方面、在成本方面都会得不偿失。分担开发，各做擅长的领域。总体上就能开发出一个公司以前所不能开发出的东西。

对小公司来说，这种开发也是减少风险的一种方法，促进这种事情的进行是经理的任务。一般都是相互保持良好关系，交换保守秘密的契约；一边防止本公司的技术和秘诀外流，一边进入具体工作。

合作的对象如果水平不同，就无法顺利进行。因此，选择合作对象应谨慎从事。能否共同开发，前提条件是有没有各自擅长的领域。如果不能互惠互利，那么共同开发就失去了意义。

小公司在新产品开发方面，有同其他公司共同开发新产品和利用专门机构开发新产品两种类型，但后者居多。

现在是充分利用他人智慧的时代。经理要为此铺路搭桥，倾注精力。产品的寿命周期有渐渐缩短的倾向。因为新产品接连问世，尽管东西好但若是陈旧的，也没有价值。尽管也有消费者被企业的陈腐化战略欺骗，可是不开发新产品，就赶不上时代的潮流。

在公司内培养人才非常重要，和同学拉关系也很重要。尤其是经理为了公司的将来，打下坚实的基础很有必要。职员们都有自己所负责的业务，不能乱用，开发新商品的事经理不做谁做。特别是小公司更得这样，可以说，经理的能力智慧和活动能力，决定公司的未来。

三、利用人际关系

广泛交际应做什么

在所谓情报时代的今天，掌握多少精度高的情报，对公司的经营来说极为重要。特别是经理，他个人的人际关系以及如何利用这些关系，对小公司来说更是至关重要的。交际和灵活运用是非常重要的题目。

那么，经理在做公共关系时应做什么，并如何利用这些关系呢？

不管多小的公司，必须具有相当的见识和社交本领。讨厌见人就不好办了。有的经理在公司内是男子汉，在公司外非常顺从，人家怎么说他就怎么办。因为这样隐藏了自己真正的形象。于是便大肆地在公司内发泻其不满，使职员不知所措。在同别人交往时，不管什么人只要客客气气，并有节制，就容易相处，但自以为了不起时，就要被人厌恶。

所以，在人际交往中，人的个性和人缘非常重要。如果说在不断交往中有干练之人的话，那么也就有开始很老实、很好，交往交往着就暴露出缺点的人。“再也不愿意看到那家伙”。使别人有这种看法是最糟糕的。缺乏人的随和性，就会造成那种情况。如果同谁都轻松自如、可亲可近地进行交往的话，人际关系一定会十分广泛。

扩大人际关系的方法

经理在公司外扩大人际关系的一个主要方法就是参加不同行业和经济界以外人士组成的团体，可以通过参加活动，结识许多朋友。因为是服务活动，需要一定的花费，有人就老抱怨。但是，它的确有不同行业的许多人参加，是个扩大交友关系的绝好时机。

另外，不管哪个行业，都有本行业的组织。都是为保障同行业者的利益进行活动的团体。在这里都是同行，烦恼的事情也差不多，或许能得到许多公司经营的线索。积极交往，或许能结识很好的朋友。只是同行之间有利害关系存在，不容易相处，更不可能互通想法。

同金融机构打交道，也是经理应该做的一件重要的事情。对小公司来讲，公司的信用和经理个人的信用是相等的。与金融机构搞好关系等于保了险，一旦发生危机，它会帮你解决问题，所以要对它表示敬意并进行交往。有的唠叨说“不借钱给我，银行有什么用”。但是可以考虑将其作为获取各种金融情报的情报源，所以必须认真交往。

近年来，金融领域也千头万绪，资金的筹措方法也各式各样。借助专家的知识 and 经验，能做到更有利地筹措资金、运用资金；加之有些金融机构还可以介绍客户，所以，经理亲自与金融机构交往，结成良好的关系，是决不会吃亏的。说绝一点儿，如果公司无股票上市而想借款的话，有的管信贷的人就根据财务报表和在见过经营者之后决定是否贷出。这是因为公司经理的见识和人缘同信用是相关连的。

公司经理还应对进货厂商做好应酬工作。特别是资力雄厚的进货厂商，会掌握着各种情报的。它一定掌握着同业界的将来动向、景气预测、销售情况以及同行业的其它公司的状况等许多对自己有用的情报。因为自己的公司是对进货厂商付款的，和进货厂商是容易打交道的。而进货厂商也是希望你多买它的产品，所以会向你提供各种各样的情报的。所以，要定期同主要进货厂商会面。努力进行深入的交流。这样就一定能够得到对公司经营有利的各种启发。

同卖方的交流也跟进货厂商一样重要。从卖方那儿，可以听到第一线的最新的销售情报。有对公司的订货和要求等各种情报。对经理来说，与卖方交流是一件很费心的事，但是这样做能直接听到顾客的心声，并能够把这些东西反映到经营上，会给公司带来繁荣。所以，一定要定期进行会晤。从交往中，人际关系也就扩大了。

对学生时代的朋友也要珍惜。在脱离贸易的交往中，说不定什么时候会用得着。不论分别多少年，对过去在同一个学校而且同班的朋友，一定要注意保持关系。

经理一定要充分认识到最重要的工作之一就是编织关系网。不论贸易，不论什么，皆如此，有门路和没门路相差很大。一定要结成活络的关系网。而且，也要对公司的干部强调这一点，应该让整个公司都努力搞好人际关系。

人际关系的活用

有很多事例都说明，特殊的人际关系，都是个人与个人的结合，不能被公司全体所代替。例如，去访问一家销售公司，努力推销本公司的商品，回来后才忽然发现“那个公司的B主管跟我是同届的”。如果这种情报公司事前知道并统一掌握的话，先向推销者介绍一下B主管，然后选择与其谈话的要点，那么效果就一定会更好。

所以，与贸易有关的人际关系网，要在全公司范围内归纳，并统一掌握，而且也有必要输入电脑。例如，可以通过向全公司职员询问、调查的方式，来归纳总结人际关系网图。

经理可以灵活运用各种人际关系，下面讲一下各公司认为是主要的东西。

公司的最高决策人员所谈的最重要的事情，还是各个公司的经营方针。如果某客户说，“我们公司向这个方向发展了，请做好对应”，那么，就应该调整能与之相适应的体制。如果从进货厂商得知来年某种商品将流行，他们也有这种打算的最新情报时，是否与之相适应，怎样适应，有必要在公司内进行探讨。

从金融机构可以得到有关信用的情报。金融机构有保守秘密的义务，不允许把别的公司的信用状况透露给第三者。但是，要是交情深的话，会给予暗示。有人会说，“那样没关系”，也有人干脆明说，“那样太危险”。所以，为了得到顾客的信用状况的秘密情报，只能灵活利用人际关系。

活用人际关系的事例很多，大体可分以下几点：

1. 搜集营业方面的一般情报（对自己的公司和产品评价、竞争对手及其销售动向等）。

2. 开始新的业务时应进行的调查（在自己的公司之前开发同类业务的公司状况，能否在可行性调查方面合作，能否提供有价值的信息、能否在联合开发等方面进行合作等）。

3. 信用调查（特别要搜集重要客户的情报、以及金融机构对其进行支援的情况等）。

4. 争取介绍特定人物（特别是请求介绍特定人物、拉关系等）。

在活用人际关系，积极的活用非常重要。有了问题才活用人际关系，是不行的。受到什么照顾，一定要写出经过报告。

例如，请谁介绍，一定事后还礼，并写出结果报告。不这样做的话，别人就不会第二次帮你介绍，别人专门努力给你介绍，结果连礼都不还，让人

感觉不好。所以，一定要写结果报告，并按规矩还礼。

但是，出乎意料的是，许多人都做不到这点。许多人都只是需要时利用，过后就装傻。这样的话，就逐渐失去信用，人际关系也会随之淡薄。因此，不得不加以注意。

四、物资流通的革新

流通是黑暗的大陆

正如所谓“流通是黑暗的大陆”一样，有许多不合理的方面。各公司物资流通中所需的流通过费，要花大量的金钱。

提起流通的革新，各公司都非常关心。通过物资流通的革新而削减经费，对各公司来说越来越成为重大的课题。近来随着电脑的发展和普及，将库存物资都用电脑控制起来的公司正在增加。入库、保管、出库的业务用电脑管理，削减了库存量。采取这种措施的公司也正在增加。

那么，你的公司的物资流通过费是多少，为削减经费采取了哪些手段，效果如何？藉此机会，做一次回顾，以便采取改进措施。

怎样压缩库存

无论是厂家、批发商，还是零售商，如何减少库存都是一个很大的课题。库存，换句话说就是钱处在睡觉的状态。库存越多，占用的资金越多，从而使经营吃紧。资金快速周转是好事，因此要经常注意公司库存的周转率。

对销售来说，库存越多确实越方便。不必担心商品告急，销售者之间也不必相争，因为商品品种总是全的。卖自己喜欢的商品就行。但是，从经营上来看，这种做法有多少资金也不够。所以，库存有必要控制在最低限度。

库存过少，不能满足顾客的订货，又会使销售难办，所以必须正确地估计，以决定适当的库存量。白白放着，会使库存增加。经理应经常检查库存是否过剩，并努力维持适当的库存。维持正常的库存，是经理在公司内应该认真对待的问题。

适当库存的决定方法，有许多种，关键是能不产生次品，不引起顾客的担心的量就算最低的库存。必要的东西有一定量的库存是件好事。决定了每种商品的适当的量，超过界限，公司就要收利息，库存下降了再还给利息，这种做法，反映了公司部门的盈亏。各公司有各种方法，总之，应努力减少库存，使经营合理化。

进货处和代理店的选择

商品生产出来，要经过几个流通环节交到最后消费者手中，根据性质不同，还要经过十几个营业者。因此，许多商品的最终价格是厂家出厂价的数十倍。流通环节越多，价格越高，所以，应努力减少现有的流通环节。

如果是厂家的话，就要先考虑原材料的进货，看进货处是否有能力。不管怎么说，找一个有资金能力，又有情报收集能力的进货点是再好不过的了。要对现有进货处的状况进行调查，对从厂家直接购进的东西，从第一次批发商进的货，从二次、三次批发商处进的货等，要加以区分，归纳进货点，努力降低进货成本。相互还有力量对比的关系，和批发商所具有的商权等，虽不能一一想清楚，但要考虑选择进货点朝有利的进货方向发展是经理的工作。

下面讲一下公司的产品销售和流通该怎么办，是直销，还是通过代理店。直销的话，有一个商人的权限问题，通过代理店，又有个代理店的能力的问题。特别是如果代理店力量弱小的话，销售额就会上不去，还容易出现利润就是销售额的问题。选择代理店进而延伸公司的功能，是非常重要的。这是与销售政策相关的问题，经理必须自己拿出基本的方针。

总之，流通途径如何，或者说对流通渠道的选择，是至关重要的。在商

业界，即使多么有力量的公司，若不在本公司的商品上下功夫，那么，这些将毫无意义。如果专门选择分销店的话，就应该选择能花力气推销自己公司产品的分销店。

经理应提出基本的方针，让部下推进它，但如果经理不身先士卒，别人也不好办。

推进发送货物的合理化

商品保管、发送不是一件容易的事。当然，根据同顾客的关系，尽快发货很盛行，但这样发送成本会上升。但是想减少库存，发送当然以小批量发送居多，从而出现发送成本增加的现象。

特别是超级市场、连锁店和送货上门店之类的大型小卖店，发送极细，供货迅速，因此强烈要求批发商增加库存和提高发送成本以及双向准时，以使物流合理化。人海战术已经过时了，应尽可能实现机械化，出入货合理化、保管合理化。

为了发送的合理化，并面向将来，建立发送中心集中发送好呢，还是分散化从物资储备站发送好，经理应考虑为本公司的将来目标而做进一步的努力。

新官上任——新任经理人工作指南

经理应理顺一整套赢利赚钱的体系

曰：天下熙熙，皆为利来又曰：君子爱财，取之有道

由于在小公司里，经理是支柱，所以他必须绞尽脑汁考虑经营策略。要做到这一点，首先，他必须使公司形成这样一种体系——员工工作热情高，主动考虑怎么做公司才能赚钱，根据考虑出来的办法去做。形成这样一种体系是十分重要的。即一种能让员工实际感到，如果公司赚了钱，对自己也是有好处的体系。

常听到有的员工抱怨说：“公司虽然赚了大钱，却和我们毫无关系！”这可不行。因为是小公司，如果经营赚钱，不立即在员工的待遇上有所体现，他们就会感到工作没有利益。

为了要让员工感到只要公司赚了钱，对自己也是有好处的，就有必要明确每一个人的工作目标，一看就清楚是谁在什么部门赚的钱。而且还应该将如何分配赢利的标准明确起来。

本章的主题，就是探讨怎样做到这些。不同公司，情况各异，因此不能一概而论。在本章里，我们整理并提出下述基本想法：

如何理顺对自己公司最合适的体系，如何创造一个让员工能充分发挥自己的能力的环境，这一点是发展公司的关键。

一、明确如何分配成果

要根据赚钱多少奖赏员工

一个小公司要想有大的发展，就必须有一整套相应的体系。其中，最基本的一条，就是彻底贯彻“大家赚，大家分”这样一种想法。成果分配制度就是将这样一种想法作为一个体系形成起来的。

成果的分配，根据各个公司的不同现状，有各种各样不同的方法，并没有什么最好的方法。小公司都对其经营管理的内容加以保密，多半公司是只有少数亲信才了解这些。要想把成果的分配工作做好，要从公开一部分经营管理的内容做起。赚得多，就多发奖金；赚得不那么多，就根据情况发放相应的奖金。

那种不管赚得多或赚得不那么多，都发放几乎相同的奖金的做法，是一点刺激性也没有的。一说成果分配制度，听起来也可能令人感到夸大其词。其实它的基本内容非常简单，就是根据赚钱多少，进行分配。必须做到让员工习惯于这种

做法，不会感到有什么抵触才行。

社会上一般有这样一种想法比较强烈，即认为多了一次奖金，就形成了现实，即使赚钱不多，这种奖金也不能够更改降低。而许多经理也抱有这种想法，认为根据赚钱多少发放奖金是对的，但是，赚钱不多时，降低奖金可了不得。

不过，如果抱有这种想法，到什么时候，也不会有新的起色。根据公司的实际赚多赚少变更奖金是理所当然的。如果不把思想转到变动奖金的制度上，公司是不会前进的。

下面，介绍一下实行成果分配制度的几家公司的情况供参考。

例（T公司，批发商）

T公司是一家批发公司，最近几年，公司的业务直线上升。在赚钱多的时候，也果断地多发了一些奖金。因此，员工似乎在待遇方面并没有什么不满。这家公司的员工多半是推销员、总务、业务经理、仓库管理员。这样，在这家公司里，营业部门势必占据主导地位，成为公司的中心。

奖金每年发放两次，如果超过了目标利益的1/10以上，还要根据超过的数量，另外再发放“决算奖金”。夏天和冬天的奖金分别相当于各人两个或两个半月的月薪。

根据每个人的工作成绩奖金可分成A、B、C、D、E五等。拿C等的人所得的奖金，夏季为两个月的月薪，冬季为两个半月的月薪。拿B等的人属于贡献较大者，另加相当于月薪的30%或50%的奖金，其中一般职员加30%。担当要职者加50%。A等者属于有突出贡献的人，无论一般职员还是担当要职者，均在C等的基础上再加一个月月薪。另外，对于有特大贡献者给予重奖。不过，获此殊荣者数年才有一名，因此奖金可以另计。D等的人则在C等的基础上减去相当于月薪的20%到50%。E等则包括长期缺勤或出勤情况特别糟的人，一般没有特别情况就不评此等。

公司以营业为中心，因此各人的销售额、利润都一目了然，以此来作为评比的标准是再合适不过的。当赢利超出预计时，可以适当地提高奖金的基数。这种富有弹性的分配方法会取得明显的效果。

事务性部门的人员的业绩比较难于评定。由于公司奉行经营业务优先的

原则，所以这种部门的员工往往吃亏。这种情况哪家公司中都存在着，最好的方法只能是由经理来把关，以免出现明显的偏差。

T 公司就是这样以明确的方法和奖金基数来分配赢利的，如今该公司的员工都愉快地接受了这套方法。

例（M 制造业公司）

M 公司是从一家小型的街道工厂经过 20 年的努力而发展起来的中型公司。虽然它已不属于“小公司”的范畴，但它的一些经验仍值得我们参考。

M 公司创业 40 年，拥有 300 多名员工。M 公司在成果分配上有自己的特色。它根据每个员工的业绩为其定了一个“乘数”，只需用公司总的奖金额乘以这个“乘数”，立即就能得知自己的奖金额。

该公司每月都向职员公布结算结果。公司规定毛利（包括税金在内）必须达到销售额的 5%，完成了这个指标，职员全年可获得相当于他们 4 个月工资的奖金。

如当毛利占销售额的 5%~7% 时，应将超出 5% 的部分的一半取出（作为税金），将剩下的一半中的 25% 作为奖金。如果达到 7%~10% 时，在同样抽出税金后，将剩余部分的 40% 作为奖金。如果超过 10% 时，应将抽出税金后的剩余部分的 50% 作为奖金。

对于 M 公司来说，最难的就是如何确定每个人的工资基数，这个数字需每年修正。尽管综合考虑了分工、责任大小、出勤好坏、业绩优劣等众多要素，仍难以做到使人人满意。

公司可以拿出基本的标准，然后要征得员工们的一致认可，再由人事部门进行认真地评定。一旦这个新方法实施后，来自员工的阻力并不会太大。对于新员工可以暂不评定工资基数，待下年度再评。

重要的是让全体员工富裕起来

成果分配制度的大前提是公司利润上升，如果没有好的效益，再好的分配方法也毫无用武之地。

作为公司经理，如果体察不到员工们都想富裕的心思，公司就不会发达。现代人图的是愉快而富足的生活。顺应时代的需要就应把工作变成一场有意义的游戏，让人们通过愉快的活动来完成工作。M 公司的成果分配方式正体现了这一点。人们可以自己计算出应得的奖金，这实在是一件饶有趣味的事。

小公司的一个优势就是不必拘泥于条框，可以选择适应自身条件的方法。但是，千万不可忽视的一点，就是要有让全体职员都富裕起来的思想，否则公司今后的经营就很难进行。

二、明确个人目标

怎样密切员工间的关系

有一家资产 2000 万元的公司，有 70 名员工。员工的平均年龄仅有 25 岁。因为从事的是电脑软件开发业务，所以许多员工都到客户的公司里进行工作，全体员工难得聚在一起。因此必须十分注意密切员工们的关系，提高他们对公司的归属意识。

方法之一是让员工们明确个人目标。让每位员工都定好一年的目标，每半年检查一下完成情况。

公司里的同事们在一起，名字和面孔对不上号的事并不少见。因此，把职员的照片、简历以及目标都印成资料，标上“我们的想法”的题目，然后分发给大家。

具体的内容包括（1）本年度的业务目标。即通过今后一年的努力，在工作中应取得的成绩。（2）开发自我能力的目标。即这一年中将重点在哪方面开发自己的能力。（3）对上司的希望。希望在什么方面得到上司的帮助、指导和出谋划策。（4）来自上司的褒奖与期望。（5）年中报告。（6）来自上司的建议。（7）一年的回顾。（8）上司的评价。通过对一年的总结与反思，会给下一年的工作带来益处。

此外，这份材料中还包括公司的方针、三年计划等内容。员工人手一份，使之成为员工们一年中最爱读的书。照片也尽可能放大些，让员工彼此认识和了解。

值得注意的是，每个人的目标必须根据他自己的想法而确定，这样才能保证自觉性的存在。经理可以亲自向每个员工交代工作，但不应忽视的是，经理也应同时关心每名员工的情况。例如，每个员工的年度目标是什么、怎样发挥各自的才干、工作方法等等，都是经理应放在心上的事。如果做到这一点，那么这种鼓舞员工干劲的工作方法就有 70% 的成功可能性。

要让员工明确个人目标

一般的公司都只有一个办公室，员工们每天都能见面，经理可以利用午休或早会的时间收集大家的工作计划。不过，还是写成书面计划较好，这样便于检查完成。

这种方法易招来许多人的反对，尤其是那些不干活的人更是强烈反对。为此，在实施新办法时要讲艺术，避免强硬的方式。

更新改变往往会让保守的人感到不安，即便是好事，但如果行动过分激烈，就很容易导致混乱。经理应充分考虑到这一点。

意识上的变革应先行。靠权力压制而实施的方法只能导致不利的后果。应当首先让员工明确个人目标会为公司及个人带来意想不到的效果，然后，视员工们的反应，一步一步地实施自己的策略。

一般来说，需花三年时间才能让人们完全接受这种方法。如果是一家传统型的老公司就更困难了。不过，一旦新方法得到接纳，员工的能量会得到大的发挥，带来明显的效益。再配合成果分配制度，更是如虎添翼。这些是使小公司发达的好方法。

三、实行彻底的独立核算制度

明确独立核算制

明确独立核算制、提高员工干劲有一个前提条件，那就是经理要显示出与员工共同努力，使公司繁荣的坚定信念。同时员工也应具备能接受独立核算制的素质和齐心协力使公司发展的思想基础。

也就是说，必须打出共同致富的旗帜，确立与此相符的制度。假如贵公司已具备了上述的条件，要引入独立核算制，还应注意以下几个关键。

实行公开的经营管理

如果人们对赚来的钱的用处不了解，那么他们就谈不上有多大的积极性，独立核算制也就发挥不了应有的作用。因此，首先应使经营管理公开化。

独立核算制度是靠明确赚钱的部门和个人的方式来达到推动公司发展的目的。员工们对那些肆意浪费自己赚来的钱的行为极为痛恨。

因此，要贯彻独立核算制，最重要的问题就是要解决公司费用的分担问题。

要解决这个问题，首先得计算出各部门的销售额。这是一件较简单的事：

其次还得计算出各部门所创造的毛利。毛利等于销售额减去进价。由于有库存，所以进价是难以确定的。因为即使是同一商品都可能因货源、时间的不同而产生不同的进价。根据方法的不同，结果也不相同。有代表性的计算方法包括：先入先出法、后入先出法、总平均法、移动平均法等等。无论哪个公司的库存资产计算方法都与他们向税务所申报的方法一致。

由于库存资产的估算方法不同，毛利也不相同，只要注意到这一点，各个部门的毛利都可以计算出来。

在计算出销售额、毛利之后，就可以根据各部门之间的销售额之比、毛利之比、人员数之比、面积之比等等，来合理地分担公共费用。

每个公司的情况都不相同，因此，这并非就是最佳方案。只有充分考虑自己公司的情况，在公司内部取得共识后再确立的方法才是最佳的选择。

将独立核算制度与成果分配制度结合起来

如上所述，独立核算制使得各部门的赢利与亏损情况一目了然，由此，每个人的业绩也同样十分清楚地显现出来。

但是光有独立核算制而没有成果分配制是不足以调动大家的积极性的。所以，必须将这两种制度配合使用。

另外，制定适当的个人目标也是必要的。某公司的一名员工抱怨说：“如果玩命地完成了目标，那么第二年又会大大方方地将目标再提高些，而且完成目标也不给奖励。所以还不如轻轻松松地干，目标也不会被定得太高，这样就舒服多了”。如果公司里出现这样的情绪，那么对独立核算是不会有人感兴趣的。因此，目标的规定、成果的分配、独立核算的合理运用都相互关连，并且关系到员工的干劲。

归根结底，又回到经营思想上来了，对赚来的钱持什么样的态度是最关键的，简单的说，到底是想把钱分给大家还是独占，这将决定公司的兴衰。

四、关于工资体系的设想

怎样提高工资

在经营公司上，由于业种不同、经营状态不同，人事费用所占比率也不尽相同，但所有的公司都为如何对付人事费用的上升而伤脑筋。

要提高生活水平，就要提高收入。对于公司来说还得考虑如何使付出去的工资能回流回来。这是一个值得动脑筋的课题。很多人想到通过减少人员来提高工资。

有一段时期，一些公司以较高的工资来吸引求职的毕业生。这种方法往往因以后再难提高工资而导致许多人辞职而去。

如今的学生们，不仅要看工资的高低，而且还要了解 30 岁时的工资情况。因此说工资体系对公司招募人才有着十分重要的作用，对此有足够的关心才行。

稍高于社会一般水平

以下谈谈与薪金有关的看法。

现在各公司的工资制度一般采用以基本工资（即年龄工资，以年龄决定工资多少）、资格工资（在采用资格工资制的公司中，以各人的年资决定工资多少）或职能工资（以各人的能力、职务决定工资多少）为基础，再加以各种津贴的方法。

工资的社会性很强，应该时常注意与同行业的公司及同地区的其它公司保持平衡，而且应努力使贵公司的工资略高于社会上的一般水平。如果低于一般水平，职员中就会产生不满情绪。

假如公司中的最高工资与社会上的一般水平持平，员工们就会觉得自己公司的工资低于社会上的其他公司。只有在公司觉得所支付的工资已相当高的时候，员工们才会觉得这与社会上的一般水平持平或是略高一点。经理必须清楚地知道自己与员工在感觉上的这一差异，否则就不能理解员工的情绪。

经理首先应该考虑的是本公司的工资标准大概定在什么水平下？是与社会一般水平持平还是高出或低于？对此员工们会怎么想？以此为基础，再来决定工资。

在这里特别要强调的是，工资是能提高员工积极性的最根本的东西。人们辛勤工作归根结底就是为了得到报酬。因此制定什么样的工资制度，给予什么层次的工资，对经理来说是最重大的决策。常有训斥员工说支付这么多工资给你，你就该干这么多活儿。这就成问题了。

不超越、克服这种想法，公司是得不到发展的。“工资不是我给的，大家的工资是顾客们给的，要感谢就该感谢顾客。”如果经理们能够真正这么想，平时也这么教育职员，这个公司必定会得到发展的。对于职员们来说，工资是他们的生活基础，当然越高越好。因此他们会更尽力地使公司多获利以得到更高的工资。

许多小公司是将年龄工资与职能工资合并在一起，再加上各种津贴的。津贴还分为出勤津贴、职务津贴和法律上规定的各种津贴。

那么应该如何对待各种津贴呢，接下来我们就讨论一下这个问题。

各种津贴的数额是不容忽视的

有许多公司根据职务的不同，给予一定的职务津贴。不设此项津贴的公

司很少。有些公司还有扶养津贴，根据家庭、子女人数的不同分别给予补助。当然也有公司以生儿育女与工作能力无关联为由而不设扶养津贴。另外如全勤奖、工作奖金也是常见的津贴。总之，诸项津贴都是各公司根据自身情况而设立的，公司可以灵活地新设或取消某项津贴。

年龄工资与职能工资是工资中的主要部分，各种津贴都仅仅是它们的补充。设立过多的津贴也是不合适的。最好能给工资定一个范围，定好其上限和下限。由于每月的工资是员工们的生活基础，所以工资不得低于最低的生活水准；另一方面，对工作出色的员工给予更多的奖励也是极为必要的事。因此，正确的作法是根据本人的工作情况给予合适的工资。

在这里，还要讲讲每月工资与奖金的关系。即使每月的工资较高，但是如果奖金却大大低于其它公司的话，那么从年收入来看，就有可能低于其它公司，所以就不能说是一份好工资。

因此，如果能使每月工资与社会上一般水平持平或略高些，而且奖金又很高，这样才是最理想的。当然，为了达到这一水平就必须提高公司的收益，因此，实行高利润的经营体制是最重要的。一旦实现了良性循环，其它方面也都会向好的方向发展。但是假如公司策略是错误的话，底下的人怎么努力也不会有一个好的结果。

所以，如果奖金不能和社会一般水平持平的话，员工们也就没有干劲了。当然，并不是工资与奖金发得多就是件好事。必须在充分研究了资金筹措、销售状况、收益情况、增加经费等各方面情况后，再决定工资及奖金额，以使它不会妨碍经营的顺利进行。

五、管理体制的革新

不要根据好恶处分员工

在许多小公司中，管理体制是不完善的、随意性的。因为员工不多，经理只需稍加留意就能了解公司的情况，因此，没有完善的管理体制似乎也过得去。

但是，单以经理自己的情绪来管理公司，同样的事情就可能有不同的处理方法。例如，对于自己喜欢的 A 员工所犯的 error 可以实行在其他员工看来是宽大的处理。但如果同样的 error 出现在 B 员工身上，就给予严厉的处分等等。因自己的好恶而不能公平地对待职员就会产生不良后果。

如果完善了管理体制，对于失误等的处理方法在一定程度上就有了明确的标准。这样就可以减少单凭个人的好恶行事的情况。管理体制的完善是提高工作效率和全体员工的工作积极性的手段和方法。下面让我们一起来看看各公司是如何用多种不同的方法来管理的。

如何管理业绩成果

无论哪家公司都对员工的考勤实行管理，考勤关系到每个人的收入的多少，所以如不加以认真管理，势必会产生各种问题。

有许多公司用时间打卡钟对员工实行“打卡”管理。但近年来随着尊重员工自主性的弹性工作时间和工作承包制等等的出现，也有相当一部分公司停止了“打卡”方式像工厂这样的工作由于从开工到停工都在机器旁工作，不需要离开，所以用“打卡”方式很易于管理。但如果是以经营为主的公司，由于经常因工作到很晚，所以不宜采取机械性的管理，最好采取尊重各人自主性的办法为佳。

总之，公司应认真做好考勤管理，确实地了解员工迟到、

早退、缺勤的原因，只有这样公司内才能保证有规律地运转。

员工们也因此能够分清公与私。做好了考勤管理同时还在无形中加强了员工的自我约束能力。

接下来是对业绩的管理。对于公司来说业绩管理显得特别重要。首先必须注意每天的销售额及毛利的变化动向，即注意这两者是否照预计的那样增长。这就需要销售数据进行当天合计，最迟也应在第二天计算出总的销售额。

销售额出来后即可算出毛利。如果现行的体制达不到这一要求就应该考虑改变体制了。因为现今是以速度决胜负的时代。假如销售额不像预计的那么好，那么一定有环节出问题了。这时如果数据两天后才能出来，那就使改进的方法拖延了两天实施，势必就会落后于对手了。

也有的非常注意销售额、毛利的情况，却忽视了费用管理。认为费用虽也需要管理，但首先是应该多赚钱。

有的经理因费用开支超出预算而大发雷霆，但已是无济于事了。所以预先对可管理费用实行管理是十分重要的。为此，必须先搞清楚所剩的预算额，然后在此范围内使用。对费用的管理首先需要有预算制度，只有预先决定了预算，并只在此范围内支出，才能保证不超支。因此经理在重视销售额、毛利的同时，应加强对费用支出的管理，从而达到赢利的目的。

在每天都进行着现金买卖的地方应特别注意现金管理。如果在现金上出现问题，就很容易产生矛盾，所以现金一定要两人以上经手为好。假如只让

一个人承担，他就可以随意控制公司的钱，这很容易出问题。从已发生的贪污事件来看，大都因为当事人受到信任，不受监督的缘故。因此必须想法制定出相互监督的制度。

监督方式可包括两种：一是形成两人以上的查核制度；二是造成一种相互监督的心理意识。特别是在钱上，这两条是十分必要的。每天停业前应作好现金明细表，分清不同类别的钱及余款。平时可由经理、会计或其他人突击检查。这样就能形成心理上的监督意识。

在发放工资的那一天召开干部会议

接下来应着手召集各种会议使员工们同心。

每月至少召开一次干部会议，如果干部不能统一认识，那么一般员工就更谈不上了。经理主持召开会议，在会上研究存在的各种问题并决定下一步的策略。大家集中在一起坦率地讨论各种问题是十分有益的。因此，应在会上造成一种畅所欲言的气氛，否则，如果对发言者吹毛求疵或训斥，就没有人愿意发言了。这样的会只能是死气沉沉的。

除了干部会议以外，可能的话在发工资的日子最好能召集全体员工大会以加强全体之间的联系。

接下来谈谈汇报制度。一定要形成在重要问题上先请示后行动的制度。否则，假如不时发生等事情无法挽回时才报告的话，就说明这家公司的神经已经麻痹了。因此，应制定在重要问题上汇报的制度。同时，经理也应积极地向下部了解情况并指导员工及时汇报情况。

这些都需要下功夫和花费时间，但只要积极地这么做了就能使部下逐步成长起来。确立汇报制度的过程是逐渐改变员工们的想法的过程，不是短时间内就能完成的。

新官上任——新任经理人工作指南
企业发展目标的拟定与统制
统御集团的第一原则——目标方针的明确化

一、企业成长的目标

正如众所周知，船只航行于海洋，首先必须决定的是航行的目的地或到达的预定日期。在企业经营上，也与此道理完全相同；倘若没有订定明确的经营目标的话，企业组织便无法展开有效的活动。

统御集团的第一个原则为，目标与方针的明确化；所有公司首先应当拟定明确的经营目标，同时对于细分的各部门，也应当订定明确的目标。除了这全体目标与部门目标之外，也必须有系统的拟定长期性的目标与短期性的目标等。

企业的目标，亦即所谓整个公司的经营目标究竟是什么？究竟有何意义？下面拟加以探讨。

企业战略性目标

企业必须在激烈变动着的外部环境当中，扎扎实实继续不断的成长发展才行。为此，企业经理以及各阶层管理者必须经常注意营销状况的变迁，竞争对手的动向，更广泛的是整个国家的经济以及世界经济情势的变化等；以拟出适切的对外策略。如此的对外战略（策略）才是决定企业命运的要素。

关于此，杜拉克说：“决定企业所做的努力，究竟会成为经济性的成长而有成果，抑或仅是浪费与徒劳无功的，始终是操之于企业之外的人手上，及企业之外的条件上”。他又说，企业必须解决下列的三个课题。

第一在现时点上，增大经营效率。

第二需发掘在现时点上确实可行的，最有效的对策，而予以实现（潜在机会之发现）。

第三改变企业体质，以备未来（即前瞻性策略之实行）。

企业经营的第一要务，是要拟定从现在以至未来的对外策略。这对外策略将决定企业的命运；因而必须根据这对外策略去拟定企业明确的经营目标与方针。

是故，据此观点所拟定的目标，就是企业的生命线；由此可知，这也是要发展公司之最基本条件。可是，由总经理拟定的经营目标与方针，往往会受到批评为“脱离现实”、“不切实际”或“这样无理的目标无法达成”等，这是最要不得的。对于总经理所拟定的目标，假使不倾注全力以谋实现的话，企业非但无法成长，连生存也将有问题。

如此，企业经营上最重要的作业，便是对外战略目标之拟定。关于此，日本企管学教授山城章说：“拟定新目标以代替旧目标，使企业或事业部门能够适应内外环境的变化，这是为了效率经营所必要的。

经营目标的拟定，假若不正确的话，即使每个人都拼命致力于节省人力、节减经费以及扩增销售额等，都无济于事，经营效率将仍然无法提高。须配合企业内外，或者事业部内外的，经济性以及技术性的环境变化以拟定目标，这重要性无论如何一再强调也不过份。

在此所说的经营目标，不仅指公司全体的总目标，也包括各事业部门的经营目标，以及营销部门或各工厂、各部门的目标，这点必须注意”。

目标的体系化

企业必须设立能够有效的汇聚每一成员的努力，使其成为企业整体力量之体制。换句话说，每一成员对于企业的贡献方法或份量即使有异，但必须将所向的目标集中在一点上才行。

然而企业所具的自然性质上，是有使每样工作脱离全体目标的有力因素，即：

大部分工作都专门化而细分。

经营管理组织是阶层性的。

由于各阶层对于实际工作或思考方式有异，结果经营阶层内的结合将崩散。

由于企业组织的专门化、分化，因而每一分子即使都拼命工作，也不一定有助于提高整体的业绩。由于企业组织本身的性质，自然而然容易产生本位主义，这是任何公司都常见的情形，但这情形必然会减弱企业组织总体力之汇取，是无庸置疑的。

由此，为了要使企业的进步发展更具效果，企业组织的每一份子应当要有意识，以企业全体的成功为中心去思考，去行动才行。

为了要有有效的结合所有员工的行动，赋予各担当者的工作，便需依达成目标的观点予以分配；而且工作的成果也需依究竟对于达成全体目标有何贡献来衡量。

所谓依全体目标之达成来分配担当者的工作，系指上自总经理下至现场的监督者，都必须根据全体目标，明确的分为有体系的各自的目标；这叫做分配目标，而将这目标有体系的明确化，才是超越企业组织缺陷，提高其活动效率的首要条件。

分配目标，虽然是按照顺序如：处长目标、部长目标、股长目标等有体系的，且明确予以分配的，但一定要注意与全体目标之间的关联。

是否只要有“有体系的目标”，各分子的努力就能直接对于提高全体业绩有所贡献呢？这又不见得；为了要使每一分子的努力都对全体业绩有所贡献，当要展开活动，以达成各自的目标时，更需要有意识的努力进行协调，才可望获致成果。尤其经理更需充分认识这点，而致力于目标的体系化明确化，与其他部门之间的调整，以及与同事或部属之间的协调，如此才能将每一份子的力量，结合成为企业全体的力量，而有益于提高业绩。

企业组织的本质，虽然有产生本位主义，以及分散总体力量等问题，但无论如何，企业必须随着策略目标的订定，还要拟定各部门的目标，以及更小单位的目标；使其成为有体系的目标。如此才有达成企业总目标的可能。

企业目标所需具备的主要条件

企业的目标，可说是企业为要生存下去的主要课题；必须达成此目标，才可望获致成果；也可说是企业所有成员的努力目标。

如此的企业目标，究竟需要具备什么样的条件呢？

（企业的创造性目标）

企业的目标必须成为引导企业人做决策的指标。

企业的目标必须是，能够引起企业人做创造性的活动的，挑战性的目标。

企业目标的拟定，必须包括对于企业的生存与成长具有战略性价值的所有工作领域。

要使企业的目标与每个企业人的个人目标更密切的联结在一起，便必须依具体的复数个目的予以多元化，而不是要使其与利润目的一元化。

企业的经营目标，必须对于企业的内外环境之变化都能因应才行。

为要使企业的目标与每个企业人的目标密切的联结在一起，应当使企

业的目标具有金字塔型的阶层才行。

二、目标的本质

企业的目标，无论整个公司的总目标也好，各部门的目标也好，都是相当严格的；因此常可听到员工的批评，说是“高阶层的要求是无理的”，要不然就说“每年都在强迫”。

还有，关于目标的拟定，常可听到：“目标需是能够理解的”、“目标不可分配”、“目标需依各人的自动自发性去拟定”、“所定的目标，必须稍高于各人的能力”等意见，如上的意见是否正确，实有探讨的必要。

现代的企业经理，对于目标的意义或重要性，虽然都有充分的认识；可是，现实问题上，常常发生各种难题。企业人应当如何理解目标，如何认识目标？企业的目标，应该根据在严厉的外部环境中，企业应当如何生存下去，这个条件去决定企业的目标决不是根据最高经营阶层主观的认为“应当如何”的观点去决定的。必须评估从现在到未来的外部环境可能发生的变化，以及为要因应竞争对手的行动等，应该如何营运企业都必须予以充分的判断才决定的。

换句话说，企业是生存于国家经济、世界经济的大潮流中，且必须继续生存下去；因此企业本身任意决定的方针，假使不能因应这些环境的变化变化的话，等于画饼充饥，毫无用处。

企业外部环境剧烈的变化，与企业本身内部的事情，可说没有关系，只要注意到这点，便可知，企业的目标并不是依企业内部的事情或主观去决定的。

因此，必须了解并不是总经理要故意拟出高目标提出无理的要求，而是外部条件使得上司必须提出无理的要求，才能因应外部环境之变化，企业才有生存的可能。

目标并非过去的实绩之延长

进而可理解必然的结论是，目标的拟定并不仅仅是以往实绩的延长。目标的拟定是不依内部的事情以及以往的实力；而是依需要获致多少成果的观点来决定的。尽管采取科学步骤拟定目标，但若是仅依过去的资料来做决定的话，可说极为危险的事；无疑的，自然成长主义观念，必然使企业走上毁灭之途。

目标是由上面分配的

有人认为目标是由下而上堆积而成的，是依部属的自发性与积极性而决定的，这是错误的观念。

根据大方针，由下向上反应，即使有由下向上堆积而成的事，但这一定要由最高经营阶层有某种方针的指示，始能发生效果。

所谓目标，正如前所述，为要因应外部环境的变化，由高层次决定之后，由上而下逐级分配下去的；假使不能有效达成全体目标的话，便不能称为企业的目标，因为企业经常要面临有如战争的剧烈竞争，不能达成目标就无法与人竞争，只有被淘汰退出商场。

实际上，位居高层次在判断事物的人，就是最高经营阶层，以及接近最高阶层的人。因此，各成员目标的搜集即使是个人目标的合计，性质上，也与企业全体目标迥异，不能相提并论。

所以，也可以说，目标的决定，本来就与个人的能力无关系；相反的，要求每一份子为达成全体目标而挑战。

目标大多是硬逼的、强迫性的

决定目标的观点以及程序已如上述，因而所拟定的目标往往硬逼强迫性的较多。这硬逼强迫性正表示企业所处的环境是多么严厉。

某一家大公司的总经理于年初发表其经营方针，他说：“在现时点上，本期以及下期的预估利益远低于利益目标。可是这利益目标，就本公司来说是最低限度的，是无论如何排除万难也要达成的限度。希望今年务必达成这目标；各部门应当协调合作，应当如何分担这目标，为要达成目标也应当拟出良好的计划，以谋实现”。

正如这位总经理所说的，企业的目标是最低限度的，因此，“尽量努力”的程度已显不够，而必须以坚定的决心向目标挑战，“无论如何须完成这目标”。

绝大部分的企业，提示目标之后，常会听到员工批评为“这太勉强，是不可能的”；然而目标本来就是勉强的较多；每一个员工必须抱着积极的态度，向目标挑战，将不可能的事变成可能才行；而不必讨论目标是否勉强。

即使不能达成目标，目标还是必要的

“目标必达”、“百分之百达成”的观念，虽然非常重要且是必要的；但因而就说，无法达成的太高的目标，是毫无意义的说法，同时也是不正确的。

目标的拟定并不是依是否能以现状的力量来完成这一观点来定的；无论如何，是要当做企业生存的最低限度指标去拟定的，因此，对于企业来说，搞清楚现在应当要有什么样的目标才好，便是其拟定目标的意义所在。

对于似乎不可能达成的目标，也要有挑战的态度以及坚定的决心才是最关紧要的。

假使认为目标太高要订低些，抑或以为既然无法达成就不拟定目标的话，企业将失去成长发展的指针，毕竟无法将企业导向正确的方向发展；犹如在大洋中盲目航行的船只，岂不危险。

即使无法达成，也要查出目标与实绩之间的差距，而将此差距判断为“企业生存上的危险程度”是极为重要的事。据此观点来看，目标除非因外部环境的变化，为要因应环境的变化，不得不变更之外，不可轻易变更，是很明显的事。

绝不可将目标拉近实绩，仅图达成可达成率；这可说是傻人做的傻事。因为即使达成率增大了，实际成果却未见增加的话，相反的，将有忽略危险程度的可能；而将企业暴露于危险的境况中。

但上面的话也不意指目标可以不必达成；无论如何，目标是必须达成的；只是对于认为不必努力的意见提出反驳而已。因此，必须细密的拟定达成目标的实行计划，况且尚需依核对实绩去变更实行计划，继续不断去想出达成目标的具体方策才行。

三、长期经营计划的意义

何谓优秀的企业

所有企业可说都希望崇高的理念能见诸实现；且都想成为最好的公司，以实现美好的生活，为实现这目标都日以继夜的在奋斗。

换句话说，都想让人称赞为“优秀的公司”、“好公司”而在奋斗。

所谓优秀的公司、好公司，究竟是什么样的公司呢？一般大概都是指“待遇好的公司”、“有名气的公司”、“获利多的公司”等而言：简而言之，可说是“继续获取高业绩的公司”。

然而“继续获取高业绩”并非轻而易举的事，暂时获取良好业绩或许容易，但要继续保持高业绩，是非常困难的事。常听说，若任让公司自然发展的话，只有趋向倒闭一途；这是千真万确的。要使公司继续不断成长，必须付出心血，是煞费苦心的事。

企业倘能完全脱离外部环境的关系，独存于世的话，便能按照企业内所有人的愿望随意营运，也能获取良好的业绩，但现实的环境却不允许企业如此做法。

即使企业有很好的构想、良好的计划，但环绕在企业周围的外部环境，与企业的意愿完全无关仍然会有很多变化；甚至其变化也可能推翻企业的良好计划，使其无法顺应现实。

换句话说，企业若决心要获取良好的业绩的话，便需时时刻刻注意环境的变化；且必须时时刻刻考虑应该要拟定什么样的目标，或计划。

依这点来看，所谓“优秀的企业”，可说是能够顺应外部环境的变化而生存的企业；也可以说是具有优秀的对外策略的公司。

关于“良好的公司”还须加以探讨；现时被指为“良好的公司”是否因现在有它的良好方策，才能成为“良好公司”呢？

所谓“良好的公司”即为现在仍继续获取优秀业绩的公司；但这是因为过去拟定了良好计划书，且扎扎实实执行其良好方策所致的。

因此，为要成为良好的公司，现在好好努力虽然也重要，但更为重要的是，仔细考虑未来的事，以拟定现在认为最好的目标、方针与计划；且需谋图这目标、方针、计划的实现。

亦即，“优秀的企业”所应具备的第二个条件为，经常基于前瞻性观点，做长远性的展望，而具有优秀计划的公司。

以上举出要成为“优秀企业”所应具备的两个条件；将这两个条件写成计划的便是“长期经营计划”。因此，所谓“优秀的企业”也可以说是具有优秀长期经营计划的公司。无疑的，有了前瞻性的长远计划，企业才有持续发展的依据。

至于所谓“优秀的对外策略”或“优秀的长期计划”，这“优秀”的意义究竟何所指呢？这必须确实获取良好的成果，始能证实其为优秀。

换句话说，“所谓优秀的企业，必须是经营的结果，继续获取良好的业绩的公司。企业的良窳，都是依经营的结果予以评价的。综而言之，优秀的企业，具有良好的长期经营计划；而经营的结果都能持续获取高业绩”。

优秀的对外策略

也有人说，所谓企业即为环境适应业；关于这点，日本企管学教授河野丰弘在其所著《长期经营计划的基础》一书中指出，成长的公司常有自己良

好的对外战略；其战略的重点列举如次：

将成长制品做为自已公司的主力制品。

开发新制品。

高技术水准。

坚强的营销网络。

积极的设备投资与资金之筹措。

该书所举出的好像都是极为平凡的理所当然的事，但企业经营毕竟是贯串着如此简单的原理。问题只在于是否按照这些原则扎扎实实去实行，这正关系到公司的业绩。

现就这些原则再加以说明：

将成长制品做为自已公司的主力制品

这是对外战略中，最为重要的策略。今日著名的企业，有其自己品牌的制品，概因约 10 年前对该制品已做了决定使然。

今日高度成长的公司，并不能保证将来仍是高度成长的。为了要将来仍然能成为高度成长的企业，便需预测现在制品的将来性，而计划经常要有自己的成长制品才行。这正意指企业必须将全副力量集中在成长制品的开发上，这是很重要的一件事。因此，非成长的事业就应当予以废止或缩小，而将人材、资材、资金配置于成长事业上。如此做重点的分配人力物力，才能收到更大成效，而使企业继续成长。

开发新制品

在成长企业里，新制品尤其具有特长的新制品都扮演着很重要的角色；或许可说不具有开发新制品机能之产业，便难望有所成长。

对于开发研究，欲期收到更大成效，便需将人力、资力等做重点式的投入。投资太分散的话，往往会减低其效果。开发新制品还有一点必须注意的是，尽量想办法发挥自家公司的优点，使其成为本公司的特点表现在新制品上，如此所打出的品牌才能更响亮，且能增进公司的知名度，而稳居市场占有率的优势。

高技术水准

一般说来，高成长企业都在生产高度技术性的制品，而低成长企业所制造出来的制品，大多属于技术性低的。企业成长的最大要因有：(a) 依自己公司的技术制造新制品，(b) 依技术研究以改良制品机能，(c) 依技术研究减低成本等。

相反的，低成长企业对于上述问题都不太关心；可见上述几点就是高成长企业与低成本企业之差异。

坚强的营销网络

营销网络的通路，就是制品流通的管道，也是资讯流通的管道；坚强的管道，对于企业的成长至关重要。

积极的设备投资与资金之筹措

在市场导向或消费者导向的时代，还需要有积极的投资意愿，与对于积极的资金来源予以积极的运用；这也是成长的很大要因，或许未来仍然不致于减低其重要性。

基于长远展望的长期计划

优秀的企业必须具有“基于长远的展望之长期计划”，而这长远或长期性的意义，是有加以探讨的必要。

企业经营上，一般说来，在某种情势下，必须采取某种方法、方针策略，而作某种决定（即决策）的场合，即使将这方针策略立即付诸实施，实际经过各种过程，而要表现出当初所构想的结果，以至产生提高业绩的成效，最快也需一二年，慢的话就需要五年至十年了。举例来说，假定A公司已决定“扩充仓储业”，商议、觅地、设计、资金计划、建设仓房、补充人员、营业活动等，这些都非常需要功夫的，最快也需要两年的时间。仓房也需要预估四至五年的出租状况，才能决定该不该建筑。

如上所述，即使拟出再好的方策，要俟获取实效，仍需相当时日，因此必须事先想出良好方针与策略，继续实行，要不然就难望继续提高业绩；长期经营计划的必要性与重要性即在于此。

虽然也有不少企业拟出良好方针与策略之后，立即获取效果的，但这种方针与策略可说是临时性的，才有立竿见影之效。一旦面临危机，这种方针与策略等于挣扎，杯水车薪无补于事。

因此，企业经营若想要有安定的确实的成长的话，便需依长远展望的观点，拟定前瞻性的计划，这事至关紧要；足以左右企业的命运。

美国经营学会麦金赛奖得奖人E·K·华伦在其所著《计划的经营》一书中，有如下的一段：

“长期经营计划之拟定，并非将未来的决策现在来下的过程。宁可说是，一面顾虑未来，一面现在来做（良好）决策之过程；也可说为要迅速且经济的做未来的各种决策，同时尽可能使其与企业全体互相关联的准备手段”。

换句话说，拟定长期计划的意义，并不是决定未来该如此，而是为未来预想可能发生的事态，现在必须拟出最好的方策；为要有效的开展良好的方针与策略，便需有系统的拟出计划，以谋求观念的统一，而设置容易协调的体制为其目的。至于有关长期计划期间的问题，他说了如下的话：

经营计划之拟定，本质上若是有关各种资源投入的决策之准备的话，计划期间的长短，便需依如下的诸因素去做决定：

准备决策所需时间。

实施该决策所需时间。

完成实施计划所需时间。

这计划期间的长短也很重要，虽说长期经营计划，也需有适度的期间，太长的话难望有效规划，而太短的活又有失意义。

四、目标的拟定

目标的分配与部属的了解

有关拟定目标的各种问题，下面拟加以探讨。

一般常说，“目标不是基准”或“不可当做基准”等语；这是表示目标需获得部属的了解才拟定的意见。可是实际上目标大多是要硬逼的且勉强的；因而要取得部属的了解也不容易。不管目标是否硬逼或勉强的，目标是必须达成的，因而经理与部属之间容易发生纠纷。究竟需不需要征得部下的了解，是有考虑的必要。

“人若是不了解的话，搬也搬他不动，推也推他不动”。相反的，若是能够理解的话，无论多么勉强的事，也会完成的。

企业的目标也同样，没有获得部属的了解，更难望有效达成目标，尤其对于重视理由的年轻人，更有必要使其了解目标。

经理必须具备说服部属使其理解的能力。

目标一定要让部属理解才行。亦即经理有责任使部属理解目标。使理解是意指说服；因此，经理都需具备说服的能力。而说服力的根源，即在于经理本身要完成目标的决心；所必要的是无论如何要完成目标的决心，以及具有智慧能拟出具体方策以完成目标。

决不可存有只要把目标分配给部属，就能自然完成的想法。

使其理解的方法

目标多半都定得比实际能力还高，因而需勉强硬逼始能达成；所以需要据实以告，目标虽然勉强，但在客观情势中，不得不完成此一目标；需要将达成目标的必要性 with 意义说明清楚；只要予以充分的说明，部属一定能够理解，便能使其发挥力量。

须信任部属

了解部属的能力，使其担任适当的工作虽然重要，但实际上，掌握部属的能力是非常困难的一件事；一般对于部属的评价都有过低的倾向。

处在公司全体需要向高目标挑战的时代，信赖部属，而大胆授权之外，别无发展之途径。由于大胆授权，或可使其发挥无限的力量。

但授权时需附带说勉励的话，如：“因为是你才信任”等语，这是很重要的，不可忽略。

为何部属无法理解

先从结论来说，没有成果就失去意义。因为企业是讲究成果的，获取成果才能说员工已有充分的理解。紧要的是要使其达成目标，为此达成目标的过程中予以指导是非常重要的。

一般说来，部属对于目标之所以不能理解，多半都是公司或上司所造成的。第一欠缺对公司的认同感，换言之，没有“我们的公司”之意识。第二上司说服力的不足。第三上司指导能力之不足。

开始实行时，即使部属认为目标是勉强的，但经过上司的指导、帮助，结果达成目标的话，部属就会以为“已如上司所说的实现了，还是上司的话可靠”，因而就会服从其领导。

况且向越难达成的目标挑战，结果达成其目标的话，将能获得更大的满足感，因而便能激起要向更难目标挑战的意愿。如此经验累积下去的话，对于难以达成的目标，部属也能充分理解，且将有向更难目标挑战的意愿。

为要培养部属如此的意愿，管理者便需经常研究达成目标的方针政策，且需思考实行计划。自己能够拟出实行的方针政策，才能予以正确的指导。因此，为了达成目标，管理者便需付出比部属更多的智慧与努力。所以说，管理者不但责任重大，同时也很辛苦。

为拟定部门目标与实行计划的讨论

为要获得部属的了解，当草拟目标之际，上司与部属充分讨论沟通意见是很重要的。因此这样的讨论与沟通，正有益于激起部属的干劲，以及具体实行方针政策的研究与指导。

部门经理须说明，部门全体达成目标的状况，未达成目标的原因分析，达成期间所遭遇的问题，留给下期以后的课题等，同时必须表示自己研究后的总结，以及部门经理本身的目标、方针之大纲。

参加讨论者须说明，各自目标的达成状况，未达成目标的原因分析，达成上的各问题等；同时也应提示下期的目标计划而加以说明。

根据这些说明以及报告，找出自己担当部门所面临的问题是什么。

充分认识所找出的各问题之后，部门全体必须考虑，在现时点上，我们的部门应尽的任务与职责。

综合以上各点，使部属讨论“下期，我们的部门应将重点放在何处去实施”（重点目标项目、或重点目标领域），部门经理须予裁决。

重点项目决定之后，若有必要尚须决定细部目标，以谋达成重点项目：亦即须十分具体的细分为目标与行动目标。

其次需讨论研究“下期应该做到什么程度才算十分”（达成基准）。

为了达成目标，更须充分讨论研究“究竟要依什么样的方针政策、手段、计划去进行”（实施计划），“由谁来实施这些方针政策、手段较恰当”（调整职责）。

最后还须讨论研究各部门以及部门外的共同目标。

如上的讨论，不仅为了拟定目标，即使在达成目标的过程中也必须进行讨论。这样的讨论，才是管理的关键。不过，在此需提醒注意的是，目标是依经理的责任以及其正确领导方法的发挥而拟定的；并不是依与部属商量，或让其参与而拟定的。

如此的讨论将决定目标达成活动能否成功；因此依此讨论以拟定目标的步骤，需化费更多功夫，才有助于往后的目标达成过程之指导。

目标的内容

实际上当要拟定目标时，关于其内容必须注意如下的事项：

个别的目标需与企业全体的长期性目标相一致。

目标的内容系将“应该获致的成果”予以具体化的；不以固定性，而是以具体且定量的表现。固定性目标的场合，需准备达成评价标准。

目标必须包括自己管理领域的重点课题。

目标系意图改善工作的。

目标系与其他目标相调和的。（拟定相对目标，例如：增加销售的目标与减低赊账的目标、品质目标与成本减低目标）

依照上述形式拟定目标有困难的时候，就改以时间表方式也可以。

五、管制的要点

所谓管制，系指为完成目标或计划绝对必要的活动。所谓施行管制，系指先算出实绩之后，将此与实绩相比较，若有差异便需采取处置予以修正。因此，管制机能并不是独立的机能，也可说没有良好计划，便无法管制。管制的基准须在计划中明确规定。另外，管理活动执行中的管制结果，以及对成果反省检点结果，必须反映于下期计划中。

推进自我管制

对于经理来说，当要施行管制之际，重要的是坚持指导与帮助部属自我管制的态度。因此，经理当要拟定目标或者计划之际，应让部属参与才行；且需尽量信任部属，任其本身自动自主的自我管制，而经理只要做重点性的管理，这点也很重要。

不过，由于不是放任，所以必须经常致力于掌握现状，予以适切的检查与指导，并须正确的指导评价其结果。再者，为了推进这自动自主的自我管制体制，便需明确规定自我管制的基准。经理为了减少繁忙，为了培育部属，明确规定自我管制基准是很重要的。

经理所做的判断业务，可说对于部属提出的“该怎么办的问题”予以判断的较多；况且对此问题也需化费相当多的时间；因此，只要明确规定判断基准的话，经理便能按照基准指导部属自行自主性的判断。

自我管制的程序

管制的具体程序举出如下：

明确规定管制的基准或标准。（拟定实行计划、标准化、基准设定等）做作业研究等，以决定工作的作业标准。关于品质、成本、数量，规定达成目标的基准。

掌握现状的进行程度。

规定部属在重要场所自动自发提出报告的义务。实地予以观察，利用管理图表等。

帮助达成目标。

有关公司或上司的想法以及部属的所有资讯，都需尽可能传送得多且快。

基准与实绩之比较分析。

需查明与基准之间的差异。其差异需尽可能使用数字表示之。

以严正的态度，采取适切的处置，导之于正确的方向。

对于原因需采取最有效最适切的处置。关于处置的结果需要加以确认。

标准化

所谓标准化，是要拟出方针、标准、基准以及手续程序，使组织的成员采取配合企业策略之行动。

方针：

所谓方针是为了指导或整理部属做各种决定时的判断，所记载的一般性陈述或了解事项。

方针明确化之所以重要，是因可使部属减少执行职务当中，分析或思考各种行动的麻烦，使其所拟计划以及其他行动具有一致性。可是，方针不一定都以文字表示，也有用口述或者自然发展而成；做为部属者必须充分注意及此才行。

方针与目的虽然都要指导思考与行动，但两者并不相同。目的或目标为计划的终点，亦即“可期待的”；而方针是要配合目的或目标，为要达成目的或目标须做决定的判断标准。以航海来比喻的话，前者可说是目的地，是航行的预定日程；而方针即等于为达到目的地所标示的航线或注意事项。

如上所述，方针是要导引决定，因此真正的方针都必须预留某种程度判断的余地。要不然方针将成为规则而失其意义。

例如：方针定为“物品的采购，应依三家公司以上竞标去选购”。当招标时，究竟要让哪些公司参加竞标，每样物品究竟要个别决定或一道决定，价格究竟依总金额抑或单价来决定，这些问题都将授权给担当者去决定。

手续与标准化

所谓手续，是确定将活动依标准的方法予以处理的计划，而以活动行动的效率化、能率化为目的者。因此手续也可说是指导行动的，其特点是按照时间的经过予以表现的。

所谓标准化，系指拟定标准手续的决定以及规则等所需的计划活动。对此标准化的观念，美日两国的企业可说大异其趣。美国企业非常注重企业化，关于此标准化，凡能予标准化的，都要尽量予以标准化，务必使能力低的人也能充分发挥其能力。而日本企业所注重的是达成目标的指导方法，亦即目标决定后就要致力于使其达成。

所谓标准化，不可仅仅解释为便利管制的手段；而应认为知识与经验的累积，且是知识与经验的有效活用。现时正在盛行的资讯管理，也是标准化的极大工作项目之一，是办公室自动化的重要工作。无论如何，企业必须致力于标准化，这也可说企业要在资讯化时代生存的重要方略。

管制上应注意事项

查明而掌握基准与实绩的差距

管制是以查明基准与实绩为何相差为主。比较基准与实绩的结果，便能明了欲达成计划应该如何去做。这与实绩与实绩相比的意义大不相同；事实上，看企业的报表便可发现本期与上期，这次与上次等实绩与实绩比较的较多。为了计划这样的比较委实有其必要，但为了管制如此的比较就显得不充分。因为统制是要按照计划达成目标，因此需要经常比较基准与实绩之差距。

不在追究原因，而在追求对策

常闻“掌握住计划与实绩之差距，而究明其因，以想出对策。”但追究原因往往会变成只听说明理由。紧要的是要达成目的与目标，因此毋庸正面提出追究原因，而应当追求要让部属本身去想出弥补计划与实绩之间的差异。

在企业内，仅只互诉理由的话，对于进步可说无甚帮助；应当养成习惯使其经常考虑为要完全达成目的、目标的对策，或是明确想出修正的措施等才重要。

在统制可能点上，掌握统制可能时期

统制必须在统制可能点上施行。为了要修正基准与实绩之间的差异，统制可能的部门以及人员都必须予以统制，因此统制报告书是越下层越重要。

况且，统制必须在统制可能的时期施行才行。基准与实绩之间的差异，越早发现越容易修正。所以经理必须想办法尽快发现这差异。例如：明确的订定报告的时期，利用管理图、管理板（如看板方式）等，须以先手必胜的精神去处事才行。

计划、实施、检查之实行

所谓统制本来即为严格的。是检验，也是追究，由于要指摘出缺点，所以是严格的。可是有些经理竟忽视了统制的任务是在于必定达成目标；因此确实执行“计划、实施、检查”始能达成目标。可是这不意指仅仅做到追究责任，而是要追求为达成目标的对策；同时也是培育部属的方法。

报告的要点

欲图有效管制，需要有合时宜的报表，其内容正确比精密更为重要；况且以“结论”或者“补救差异的对策”为重点。

结果之评价

经理对于部属自己管制的成果必须予以正确的评价。而这评价并非等到完成工作才予评价，需在管理的过程中，时时刻刻予以评价。评价的目的是要使部属对下次的目标有挑战的意愿；对于经理来说是要反省究竟如何指导帮助了部属，因此评价并不仅止于决定成果的良否。因此，当评价时，需注意如下的事项：

须依计划与实绩相比较去测定；实绩与实绩的相比便失去意义。

成果的判断不可仅依统计数字，努力的程度与困难的程度也需加以考虑，予以总合性的判断。

需将职务的执行程度测好才予评价；不仅要注意其结果，还需考虑部属执行职务的忠实程度。

最好让部属自己先评价，然后与上司的评价相对照，亦即：

关于达成的结果，使部属本身去反省。

经理需有与部属沟通的场所，做为拟定下次较高目标的根据。

评价的结果也应当做为人事考核的资料。

对于基层部属的评价，尤需考虑其努力的程度与忠实的程度，不可予以机械式的呆板的评价。

新官上任——新任经理人工作指南

经理提升公司利益的要点

摒弃“收益 - 费用 = 利益”的旧思维

一、如何计算利益

并非是（收益 - 费用 = 利益）

按照损益表来看的话，本期利益是以总销售额扣除公司全部的开销方式来计算，因此，在往常便认为利益该是上述公式的结果。

但是，在目前如此严格的经营环境及激烈竞争的情况下，对于利益的看法便需要有所改变，就是要有（收益 - 必要利益 = 容许费用）及（必要利益 - 最小费用 = 必要收益）的概念。

不止限于谈论利益额

一个公司的财力及业绩均因其利益的大小而受到不同的评价。利益大的公司便可视为财力雄厚的公司。

然而，巨大的企业公司拥有较大的利益绝对额则是必然的事情。因此，利益绝对额的大小便不能说是获利程度。若是 A 公司的销售额为 B 公司的 10 倍，而利益却只有 3 倍的话，则就获利程度而言，B 公司便优于 A 公司。

关于收益性指标

当和同业互相比收益性时，一般是用总资本额为分母的总资本净利率，或是以自有资本额为分母的自有资本净利率来看。但虽然是同种行业，总资本额亦会随着各企业的经营政策或销售方式的不同而有大小之别。所以，若是以总资本净利率来看收益性指标比较难，要知道自己公司收益的好坏，还是用自有资本净利率比较容易。

使用总资本利率的理由

企业的总资本额会因公司的经营策略、营业方式而有所不同，虽说结算出的总资本净利率较难做为收益性指标，可是却比较容易获知该以何种手段或方法来提高收益性。总资本净利率可分析出销货收入净利率及总资本周转率两者，借由检讨这两者，就可以知道该采取什么具体行动来改善。

销货收入指标

所谓的销货收入，是指商品的进货成本与销货利益的混合物。公司会经手各种不同的商品，有销货成本高的商品，也有销货成本低的商品，如果以产品的销货收入为基准，来实施部门管理的话，那么经手销货成本低商品的部门，理所当然销货收入会比经手销货成本高商品的部门来得小。所以销货收入指标，要在充分了解销货收入内容的情形下才能使用。

销货收入净利率指标

为了要测定公司的收益性，经常要用到所谓的销货收入净利率。是以销货收入为分母，盈余为分子所导算出的。而判定此净利率高的公司或部门为高收益性。

但是这个方法，只在同业，或是经手同一产品部门间才适用。不同行业，或是经手不同产品的部门，用这个方法不具任何意义。

将预算费用的管理视为固定费用的管理

公司所发生的费用中，有“变动费用”和“固定费用”两种性质的费用。所谓的变动费用，是指依销货收入的增减。而有比例变化的费用；而固定费用则是和销货收入的增减无关，是每月一定发生的费用。固定费用既为一定且与销货收入无关的费用，编列预算就较为容易。所以将预算管理视为固定费用的管理，实施起来也较为容易。

销货收入与利益的关系

明白公司中所发生的费用有变动费用及固定费用，此二者性质不同的费用，在未来考查利润上占有相当重要的地位，当销货收入增加时，固定费用所分担到每个商品的支出费用比例就会降低，反之，当销货收入减少时，所分担到每个商品的支出费用比例就会增加。对最后利润有着非常大的影响。

这种销货收入与利益的关系，并不特定于某些企业的单独现象，而是适用于所有企业。

所谓损益平衡点

不管是什么企业，在未达某程度的销货收入前都是处于亏损状态，到达时不赔也不赚，无损益可言，超过此销货收入后，始有利益可言。这个不赚不赔的销货收入点就称为损益平衡点（或损益分歧点）。

损益平衡点只要具有 销货收入、 变动费用、 固定费用这三数据，很快就可以导算出。经营部门开始数据管理的第一步，可说就是从掌握损益平衡点做起。

管理损益平衡点比率

损益平衡点的销货收入必然每年都会持续上升，为什么呢？因为公司的固定费用每年只会增加，绝没有下降的道理。

在了解固定费用会每年增加的情形后，现今公司的销货收入距损益平衡点还有多少余裕，最好要预先知道。损益平衡点的销货量，如果超过实际销货量的 80%，就要予以注意。

二、仔细推敲价格以增加利润

正确了解降低成本的意思

想要降低成本并不是那么容易，可是在今日，销售成绩要成长却更加困难，因此不得不从降低成本来取得利益。

降低成本的注意要点在于：降低成本并不等于把成本压到零的意思。没有目的价值的费用支出是损失，而非成本。降低成本所采取的行动就是选择何种方法最经济、最明确。

实行盘点存货

现今的会计方法，利益的计算是将销货收入扣除销货成本及费用支出，而销货成本是在决算期实施盘点所算出的。像先进先出法、后进先出法、最后进货成本法和售价还原法等等都是评断盘点时的决定单价法。

从其中选择一个方法之后，每年就必须因其方法而固定采用一个不变的批发单价。决算期确实的实施盘点，在计算利润时是非常重要的。

大量生产降低成本

费用与成本的区分处理若任由公司做自由判断，则每期利润都会受影响。

因此，要预先制定一个以场所区别或属性区别的规则。在工厂所发生的费用称为成本，工厂以外的场所发生的费用称为费用。生产量越超过损益平衡点所需的生产量，平均每一个制品所带来的利润会越大，而越是不足损益平衡点的生产量时，每个制品所分担的固定费用就越大，因此成本就越高而利润就越减。

维持成本与降低成本

所谓维持成本，意即将现在用来生产商品的方法及系统，管理至必要成本的程度，也就是不使成本越过期望值的管理行为。而降低成本，也就是将期望值之成本压低的管理行为，两者同中有异。

当公司欲实施减缩成本的行为时，到底是属于前述维持成本的行为，还是属于降低成本的行为，不先整理清楚而后实行的话，效果绝不明显。

仓库堆积了不能回收的成本

公司用品虽然说大批买进，价格便宜，但是若要将其全部用完，是否合算就要好好再考虑一下了。无法全部派上用场的情形屡屡可见，要不就是随便使用导致大量浪费，此外存量太大还需要增加管理费用，凡此种种，结果还是造成高花费管理，一点也没有省到。

管理者事先就要衡量仓库是否会有无法回收的成本堆积如山。只买入需要的东西，是最经济不过了。

间接费用的摊派基准

大部分的制造工厂都是生产多种类的商品，当各商品间接费用的摊派基准改变时，各个制品的成本将会变大或变小。虽说有时会因摊派基准的变更，导致各商品部门的不满或抱怨，但是只因摊派基准改变就花时间去争论也没什么意义。

间接费用是每种商品都必须负担的，即使摊派基准改变了，间接费用的总额还是不变。所以配合公司政策来制定摊派基准比较实际。

赤字产品与边际利益

每单位产品利益较小的商品，甚至是赤字商品，也不一定就会对企业不

利，但是卖赤字商品却往往带赤字结果。

随着固定费用摊派基准的改变，各商品分担的金额亦改变，而产品成本也就跟着改变。如果担心利润的大小会因此而判断错误，不妨改用尚未分担固定费用之前的利益（边际利益）大小来判断，这样就不致有误了。认为固定费用会因顾客及产品而变动，也是对扩大利润相当有帮助的重要看法。

以提高生产力解决工资上升的压力

若要遵守劳动分配率一定的循环法则来提高工资的话，那么就是将附加价值增加的部分转移成人事费用的提高。

为了要达到今后四五年内人事费用提高一倍的目标，每一人的附加价值也非提高一倍不可。要不然就是使得每个人的生产量提高一倍。所以唯有将每个人的生产量提高部分，加上每个人的销货收入提高部分，来做为每个人提高薪资的财源，这是唯一的解决方法。

知道各部门所需要的人员数量

为了使工资能够每年调高，需要销货收入每年有一定的增加。

若说没办法期待销货收入的增加，那么就不得不对人员的精简稍微严苛一点了。

如果拿未来所需的人员和现有人员比较，而现有人员较多的话，将来想要既不裁员而又调高工资，那是不可能的。

因此，人员的办事方法是否恰当、有无冗员、以及如何开发更省人力的机器，都是当前企业界重要的检讨课题。

三、扩张销售额提升利润

讲求经营能力的时代

在安定成长的情况下，同业之间总共所能分得的饼是一定的。大家互相争夺这块饼的时候，争多争少就决定公司的销货收入。以生存为前提，以成长为条件的企业，唯有打倒对手的竞争才是经营企业的原理。

在和敌对公司竞争的过程中，为了本身的存活，企业必须尽其物力和人力来打赢这场战争。从产品上下工夫或赋予人员工作动机等是战略的内容，但最重要的是，再没有比现在更重视经营能力的时代了。

问题就是该解决的事情

想想看，到底什么才是企业经营的问题？

所谓问题，就是目标与现实的距离，是需要解决的事情。在所给予的条件中，只要考虑到“本公司应该怎么做才好”，问题就会明确地浮现。那时如果不先将问题与问题点（原因）先明显区别的话，因对策容易流于抽象，对于公司问题的解决一点帮助也没有。问题应与原因清楚区分，再来寻求具体对策。

先决定目标利益

当考虑目标利益的大小时，不仅要着眼于可努力达成的水准，同时也要考虑到可使工作人员了解的水准。

有关如何设定净利率的问题，有总括方式与部分累积法两者，一般的中小企业，首先以部分累积法设定目标利益，再换算成总资本净利率，这种方式比较容易使工作人员了解。若对企业不利，则以金额的累积方式为妥。

决定各产品的销货目标

企业经手边际利率不同的多种类商品时，会因各制品成本结构的变化而使得全体的边际净利率也跟着改变，即使算出损益平衡点，也变得毫无意义。这时采用基准法是最实际不过了。

先求做为基准的产品其边际净利率，再从此基准产品的边际净利率，求得其他制品的换算率，则各制品之边际净利率即以换算率计算之。

调查商品的利益贡献度

商品销售的利润，是由此产品的投资报酬率，及相当于一次回收的边际净利率来决定的。投资报酬率高的产品，将边际净利率压低，可采薄利多销的政策，而投资报酬率低的产品要保持高边际净利率，意即以高价少量来维持平衡的状况。

投资报酬率与边际净利率两者乘积越大的产品，就是越会带给公司利益的商品，所以调查并分析各商品的贡献比率，再来思考具体政策是有必要的。

了解售价与数量的关系

销货收入是由（售价×数量）来决定的，一般说来提高售价会使得销售数量减少，相反地，为了要使销售数量增加，也就不得不降低售价了。

在此要提醒各位注意的是，为了要达到目标销货收入，是由销售数量相同而提高售价来达成，还是售价相同但销售数量增加来达成，事实上这两者所带来的利润有大幅的不同。一般而言，如果办得到的话，提高售价的利润比增加数量的利润多很多，因此下工夫在研究售价与数量的关系上也是很重要的。

确保销售量是降价的条件

轻易地降价是非常危险的，如果降价而销售量不见有增加的话，反而从盈余降为赤字。

当降低售价时，到底要增加多少销售量才会得到降价前一样的利益，对这个问题非得有相当把握不成。即使同样是降价，降价幅度大的公司和降价幅度小的公司相较时，为了要维持和降价前相同的利益，降价幅度大的公司有必要增加更多的销售量。

下工夫在服务品质上

如果想增加销售量、提高销货收入，对服务品质好坏这种非价格竞争因素的研究是很重要的。

在商品大量生产及标准化、规格化都相当进步的现在，不管是那家品牌的商品，事实上没有什么大差别。所以，顾客们选择的标准，往往就是服务品质。

服务的根本，事实上就是日常生活细节的彻底实践，亦即着眼于员工生活礼仪的再教育。扩大利润的关键，往往就是近在身边而不自知。

《新官上任——新任经理人工作指南》

经理应警惕的事项

企业所处的环境变化莫测、竞争激烈、企业经营需要如履薄冰般的谨慎细心才能历险如夷。

一、有无销路不振，急剧下降的征兆

应当检查销售日计表

销量急剧下降，也就是所谓的收入减少，这对一个公司来讲是非常危险的信号。特别是如果这个公司是一个小公司，销售有一点下降就会发生资金周转困难，这是与经营恶化直接有关的事。销售员的行动迟钝或与大客户的交易中产生纠纷，销量急剧下降必然有其征兆。经理必须用心尽可能早日掌握这种征兆。采取事先的对策措施。在这里研究一下什么情况下会发生销量不振或急剧下降。

几乎所有的公司都制作每天的销量日计表，这是一种把每天的销售金额加以总计，按不同商品或按不同地区估算销售量变化的表。经理应当每天过目这些表，进行检查。这样做会了解销售的变化，同去年的统计比较分析，就会更加详细地了解问题出在哪里，是否按计划进行的。这种销售日计表是包含着各种各样情报的。

比如与去年的同月同日比较，一天的销售目标的累计比较，或者按不同商品不同部门的比较等等。这样一比较就可以推断出这个月的目标能否完成。如果推断出的销售额没有达到预期目标，当然要研究对策，特别应当注意对大客户的销售状况，如果产生什么纠纷就会产生销售剧减，会拖整个销售量的后腿。

比如，如果大客户卷入连锁倒闭，哪个客户会陷入资金周转困难处境，当然要削减采购量，或提出要求变更付款条件，这样就可能与销售剧减联系起来。或者也可能是竞争对手开发了新产品，采取了非常强烈的攻势，结果对本公司的销售量产生影响。

如果能够事先掌握了这方面的情报，就能够采取相应的对策。但是，如果完全不了解这方面的情况，就有可能突然有一天销售量急剧减少，而慌得不知所措。收入减少必然带来利益减少，因此要特别注意大客户。如果稍微感到有那种征兆，就应该立即采取相应对策。

小公司的经营基础一般是不稳固的，因此销售稍有变动就会处于困境，实际销售量往往达不到销售目标。严重时，由于大客户采购削减，会使实际销售量降到目标的50%以下。发生这种情况时，一个公司会陷入四处筹措资金的困境。

要经常注意经营状态

经营是经常变动的，因此，大客户的经营状态也可能剧变。如何事先掌握这种征兆，是至关重要的。经理有必要亲自负责这种大客户的工作，经常注意其经营状态，或者建立汇报制度，让部下一定要汇报其情况。或者定期通过专业部门，掌握其信用状况，用各种方法掌握其经营内容。一听到有风吹草动的传闻，就应该立即开始采取行动。如一般所讲，无风不起浪，采取了行动，没发生什么事，也是无关紧要的。

小公司的经理，首先需要把自己公司的销售进展情况装在脑里，这一点是非常重要的。一旦销售停顿或一直没有进展，会影响整个公司的士气。整个公司的精神状态也会由于这些而陷入困境。因此，需要认真考虑问题出在哪里，如何处理那个问题。这种集中的努力和凝聚的精神会产生打开局面的办法。

二、有无毛利下降的倾向

在销售战略方面充分运用电脑

销售量越来越少，毛利也必定下降。众所周知，毛利是经营公司必需的基本利益。毛利下降的主要原因之一就是公司在经营上出现了严重问题。

因此，必须经常关注这一点。毛利是销售量乘毛利率而得出的。毛利下降，不是销售量下降，就是毛利率下降，二者必居其一。

销售是各种商品的销售额的总和。一个商品一个商品的进行查对，可以发现有的商品毛利下降，而有的商品毛利反而上升了。再进一步进行分析，又可以分为，有的商品销售下降了，毛利也下降了；有的商品由于毛利率降低了，所以毛利下降了；还有的商品，销售和毛利率都下降了等等各种不同情况。因此，不能因为毛利差不多，还可以，就掉以轻心。

在进行检查时，请先从销售额多、毛利多的商品往下，依次排队，制作一个一览表，定下几种居于上位的，然后进行核查。商品种类繁多时，很难做到一种一种都进行检查。在上述的销售日计表上，也有同时记载毛利总和的。公司不同，作法也不同。有的公司按不同的商品，把当天的销售额、毛利，以居于上位的到最后的，都用电脑打印出来。因此应该充分运用电脑提高收集情报的速度。

定出上位品种进行检查

如上所述，无论是销售额还是毛利，居于上位的几个品种，能占总额的多少呢？贵公司情况如何呢？请分析一下现状吧。先定下几种居于上位的品种，然后对其中毛利有降低倾向的品种再分成以下几种情况：甲，由于销售额降低；乙，由于毛利降低；丙，由于两方面都降低。

先看一下，由于销售下降而毛利下降的。这种场合，毛利率还是保住了，可以设想这多半是由于推销员销售不理想，或者没有在销售这种商品上花大气力的缘故。也可以设想这是由于推销员对客户展开的销售攻势不够有力，建议检查一下推销员的行动吧。检查的结果能够发现，这是由于推销员力量不足，或是由于竞争对手的强大攻势，或是由于推销员对这种商品没有怎么投入力量，或是由于与客户采购人员之间的关系搞得不好等。问题多半出自推销员身上。

其次，令人担忧的是在于商品的周期性。任何商品都有一个周期性。经过市场导入期、成长期、成熟期，最后经过衰退期，成为废品。于是就产生了这样一种疑问：毛利率降低是由于这种商品是否从周期性的成熟期进入了衰退期，已经进入衰退期的商品，无论怎么努力想要之“青春焕发”，也是难以做到的。与其那样，不如开发新产品以替代那个商品。对这一点，如何进行判断是一件很不容易的事。应该慎重考虑决定，不要做出错误的判断。

彻底降低成本

在价格竞争中降低售价出售，这是为了特别对抗竞争对于采取的廉价销售的攻势，迫不得已才采取的对策。这是暂时的现象呢，抑或是今后要继续下去呢，看清看准这一点十分重要。

当前能采取的措施只有彻底降低成本。如果是生产厂家，就应该削减或降低生产原价；如果是零售商店，就应该设法降低进货价格。应该坚决地执行降低成本，以维持毛利率。要把这一行动当成整个公司的发展方向。

如果还有销售和毛利率都下降的，可能这个商品已经进入了衰退期。不

过如果毛利的绝对额相当大，对公司是严重打击，应该彻底弄清楚其原因。

三、以降低总人事费用来提高每个人的工资

努力做到少而精

一个公司总费用中占比重最大的，不用多说是人事费用。

总人事费包括每个月向公司员工发放一定金额的工资（基本工资、各种津贴、交通费等）及年终奖金。公司都想尽可能压缩总人事费用。但是，以公司员工这方面来说，想要得到尽可能多的工资，这也是理所当然的。如何解决二者之间的矛盾，是非常难的问题。

这样一来，只有贯彻少而精的原则。也就是靠着减少人数，以使用在经营方面的钱尽量多一些。然而，每个人的工作效率不提高，是不能发放高工资的。不管什么公司，如果不把目标放在以降低总人事费用来提高每个人的工资，公司是不会繁荣的。

首先，请注意公司员工是否充分使用了自己的全部精力去工作。也就是说，经理应该接近公司员工，直接了解员工是否充满热情在那儿工作，那种工作热情是否十分起劲。如果没有精力十足的热情，就应该想办法采取相应的措施加以解决。

小公司员工的工资多半较低，工作也多是拖拖拉拉，勉强应付。工作时间长而工作效率却低得可怜，所以生产效率是很难提高的。

如T公司，那个公司的员工士气低，生产作风拖拖拉拉，疲疲沓沓。找了几个主要的员工，问了一下他们有什么不满。得到的答复是：该公司与人家的公司相比，工资十分低，生活困难。经理根据工资总帐簿及其它资料制了一个表，起草了一个修改这个公司的一部分工资发放体系的方案，方案决定年平均每人提高工资 5000 元。公司本来就处于接近亏损的状态，如果每个人年平均提高工资 5000 元，公司不会真的产生赤字。最后公司还是勉勉强强下了决心，决定每人年平均提高工资 5000 元。

半年以后，到了决算的时间，令人大吃一惊，原本即将面临亏损状态，一下子盈利竟高达 400 万元，这是由于员工拿出了超过 5000 元以上的干劲而得来的。下一个决算的时间，一下子盈利又达到 2000 万元。所以，工资是经营革新中非常重要的一个要素。

检查一下总人事费用同销售额的比率

小公司在录用新员工时，没有一定水平的工资待遇，谁也不会来。如果不能提高每个人的工资水平，公司是难以兴旺的。应该调查、比较一下自己公司的工资水平同社会上一般的水平，是比人家高、低，还是相差无几。另外，还应该检查一下最近几年总人事费对销售额及对毛利是以何种比率发展过来的。

如果是厂商，应该看一下对附加价值的比率。若是基本上销售的增加比总人事费的增加还高，那就好了。倘若毛利、附加价值的增加也比总人事费高，那就再好不过了。所谓少而精，原来指的是工作人员比工作量少，人自然就会变得精干起来。这一点是千真万确的，并非人多效率就高，关键是把每个人承担的业务明确起来，责任所在也一清二楚。而且，除此以外互相协作配合，这样一种完成业务的组织机构是最理想，最合理化的。

如果上述这些得以实现，总人事费会降低，同时，提高每个人的工资也就能够顺利办到了。

四、在同金融机构建立关系上有无疏漏

多和银行打交道才好

一般常说，金融机构是晴天借伞，雨天索回。

金融机构是取得确实可靠的担保才往外借钱的，所以除非发生不寻常的情况，一般是不会那么简单地借钱给你。可是，最近金融机构之间也竞争激烈，为了要和优良企业建立业务关系，有的把利息降到不能再降的地步。有的还提出如果是这么大款额的话，没有担保也可以借等等各种优惠条件。

金融机构由小到大，种类很多。有的是人缘关系，有的是很久以前的交往等等。从地缘、血缘、各种各样的关系，一直落到现在交往的银行，建立关系的那个银行同自己是否相称，这一点非常重要。

银行方面担当这方面工作的人，差不多两年就要换人，刚刚熟了，会调动工作，换上另外的人来担当，人际关系又得从零开始。因此，要常常与之打交道，就算是对银行来说，只是一般的小客户而已，但是与经办人员熟识的话，多少对公司有不少的助益。

应当把与自己公司相适应的金融机构当成主要对象

各种金融机构各有利弊，重要的是应该把与自己的公司相适应的金融机构作为主要有业务往来对象。而且还应该弄明白什么是主要的，以这家主要有业务往来的银行为中心筹措资金。公司应当考虑决定同自己公司有业务往来的主要银行建立关系。由于业务往来的主要银行已定，就必须尽最大力量提高同这家银行之间的信赖关系。

首先，绝对不能对这家银行说谎。不过，讲真话讲到什么程度，也要根据具体情况。真实的情况有“十”，也没有必要把“十”都讲出来。可以保留二三。但谎言是绝对不能讲的。这是与银行打交道的秘诀。

银行对公司的信用是十分重要的。

比如每个月储蓄一定金额的款，向银行报告年终结算，同时向银行通告下一步发展企业的方针、计划等，像这样一直把公司的经营状态予以公开，是非常重要的。银行方面也是听了这些报告，才会觉得这家公司是靠得住的。总而言之，经理的经营手腕和人品是树立信用的关键。

即使有经营手腕，如果被认为人品不佳，是一个揣摸不透，不知会干出什么事儿的人，是不会树立起信用的。再者，即使人品好，如果没有经营手段，会被看成人虽然好，但是缺一点，也是不能受到信任的。同银行打交道的中心是围绕金钱打交道，因此让对方认为不管怎么说，这个人信得过的这样一种放心的感觉是最重要的。

如果能做到经营方针十分明确，以开诚布公的态度同银行商量各种事宜，那么，信用度肯定会高起来。如果只是在有了困难时才去哭着要求帮忙，当然是不会被理睬的。同银行打交道恰似保险，即使认为是不必要的工作，平常能够毫无遗漏地去做，到时候是会起作用的。公司和主要银行之间关系好坏，应该是一刻也不能放松的、要十分留心的人事。

五、投资与资金是否平衡

设备投资要慎重

为了公司的成长、发展，超前投资当然应该。一提到投资，往往会想到设备投资。然而，不要忘记还有库存投资和人才投资。此外还有开发投资以及最近活跃起来的海外投资。再加上也可能是金钱过剩的一种反映，各家公司都热衷于金融投机，所以也有在这个领域内的投资。

这种设备投资稍有差错，就包含着经营状态立刻恶化的危险性。一般在投资之前，要就合算与否进行充分研讨。因设备投资而增加的各种经费；如，倘若是机械或设备，主要有保全修理等必须的经费、利息及其他。对此，就生产性能提高多少，用数量加以推定，考虑售价进货，把增加的销量、销售原价、经费算出来，就会得出赚赔的数字。

还有如何筹措进货资金的问题。一般是用长期资金或增资来进货，但有时也用短期资金采购。

设备资金应该利用长期资金解决

公司应该充分考虑投资和资金的平衡，再做出决定。应该充分认识到设备资金要利用长期资金解决是一个大原则这一点。

比如，发现新机器在闲置没动，问题在哪儿呢？关键是，购进的当时，曾这样、那样地从各方面进行过研究，可是一旦买进来在工厂安装了以后，一切管理完全交给了车间主任，不管用还是不用，不会有人进行检查的。这是由于不存在追究责任的问题，任凭车间主任的好恶，就可以购进机器，工厂内部缺乏严格制度造成了投资浪费。

一个公司不仅要考虑投资和资金的平衡，还要在进行设备投资时，仔细研究时间较长的生产效果的提高问题，确认投资确实有效后再决定购进设备。不进行超前投资，公司难以发展，但超前投资必然有危险性。经理的重要工作是尽力回避这种危险，使投资尽可能多地的提高效益。经理应该灵活运用有限的资金，认真研究如何进行有效的投资。

另外，最近几年，许多公司趋向进行金融投机，也有由于金融投资失败，而在经营方面出现困难的公司。不是说金融投机就是不好，可是一个公司一定要认真监督，要规定出一个限度，别让有关人员无限度地蛮干。看到别家公司靠金融投资赚了大钱，自己也想干它一番，这是人之常情。但是要牢记不是任何情况下金融投机都会赚钱的。

六、有无发生巨额不良债权的危险性

如果发生了巨额不良债权怎么办

某一天,突然发生了意想不到的巨额不良债权问题,你的公司会怎么样?

有的公司可能千方百计地设法维持经营,有的公司可能

立即倒闭。公司的经营无时无刻不伴随着危险。即使今天经营得不错,谁能保证明天如何呢?这就是公司经营的严峻的现实。因此,一个公司的经理必须时时刻刻把这个问题放在心头。要考虑设法避免危险发生,尽量采取措施做好预防保险工作。即使是信得过的客户,也不能大意。

为防止巨额恶性债权的发生,应该给每一家客户定一个信用限度,要控制不让形成超过那个限度的债权发生。比如,A公司定为50万元以内,B公司定为30万元以内。只要经常查看是否都控制在这些限度之内就不会有问题了。做生意必定伴随危险,没有危险性的生意是不可能的。因此,有必要充分调查清楚对方客户的经营状态,财务内容,定下信用限度。

其次是要考虑能否从客户手里购买什么东西。如果有什么东西能够购买的话,一卖一买,可相互抵帐。减少业务往来方面的危险性。这种场合,不是采取交换票据,而是采用相抵结帐方式。如果不这么做,而是用票据,一旦收到的票据银行拒付就糟了。所以采取相抵结帐的方式是适宜的。

第三,关于交易条件,当然最好是尽可能进行现金买卖,如果这点办不到,就争取缩短兑现时间吧。因为兑现时间长短是极其重要的。自家公司的资金运转当然尽可能使用现金才好,而票据的期限短的话,贴现等也会少,这样做有利就不用多说了。

对一家公司的销售依存度最好在10%以下

如果某客户在信用方面有不稳情况时,一种方法是让客户转让信用高的背书票据。同客户协商用这种票据结帐。某公司虽然一直亏损,资金周转也很困难,但与这家公司往来的客户的对象却多半是工厂企业,其收回的票据都是信用高的。银行也知道这一点。所以某公司在银行方面的信用虽然几乎等于零,但是对票据贴现是什么时候都同意的。像这样,如果能够收到优良企业转来的票据绝不会发生回收不了债权的问题。

再者,在新开始业务关系时,用与对方签订的业务基本契约,取得对方老板的个人保证,或者取得对方的担保等种种作法来保护债权人。但是由于不同公司的实力不同,有的公司能够做到,有的公司就做不到这些。不管怎样,一旦突然发生巨额不良债权的话,对经营的影响是非常大的,经营基础会发生动摇的。经理应当经常考虑,要把这种风险加以分散。因此,如果过于把销售寄托在大户头的客户身上,一旦发生问题,就十分危险。

不管情况如何,请务必把对一个客户的销售依存比率控制在30%以下。可能的话,有必要再降低这个比率,有计划地进行分散这种风险的活动。根据不同公司的规模和根据个别情况,把对一家公司的销售依存度控制在10%以下最安全。

贵公司的现状如何呢?是否也进行一次检查。很可能有这样的经理,他很少考虑过上述问题。然而,经营是无时无刻不发生变动的,认为自己的公司没有问题是最可怕的。希望您要经常考虑,万一发现那种情况该怎么办。从这样一种想法出发,会找到防止风险发生的有效办法的。

七、整个公司的士气高吗

员工的工作热忱情况

一个公司如果全体员工的干劲旺盛的话，整个公司的力量会是相当大的。经理当然也是很想掌握员工的干劲大不大、哪里有问题等等。如果自己做的工作非常有意思的话，员工们的干劲当然会很足的。反之，如果觉得自己做的工作一点儿也没有意思，一点也没有工作热忱的话，那么当然干劲也不会足。

尤其年轻人有这种倾向。如果认识到工作的重要性，而且感到很有意思，就会埋头工作，拼命干到深夜。工作本身是最基本的，而工作环境、条件的好坏等也会影响员工的干劲。办公室里的人际关系也是重要的问题。如果认为受到了上司照顾，或者认为受到前辈的照顾，员工的干劲会大大高涨的。

经理必须直接掌握公司员工的工作态度。员工的干劲不高，生产效益必然低落，整个办公室的气氛一定低沉，缺乏紧张气势。最好能建立一种每年进行一次调查公司员工的工作态度的制度，作为资料以便设法提高员工的干劲。与上一年比较会比较清楚地了解哪方面有了改善，问题的关键在哪里，等等。

在各公司进行这种调查时，可以考虑以下几点：（1）采用无记名方式，让员工把想法原封不动地写进去；（2）严密保管不让别人知道是谁写的；（3）可能的话，请外部的专家协助整理。

不管怎么样，经理一定要经常对自己公司的士气多用心。因为士气低落，生产也会低落。

什么时候员工的士气会低落

那么，什么时候员工的士气会低落呢？那是员工在公司、办公室里丝毫也感觉不到有自己存在的时候。或者是在强烈地感到不受到理睬的时候。在一个人感到自己担当的工作，并非非去做不行，即使不去做，也没有人感到困难的时候，你怎么让他拿出干劲来，恐怕也是办不到的。

或者从工作岗位脱离开，没有任何要干的工作，被孤零零一个人放置不管的时候，这时干劲也会大大低落的。

反之，当一个员工感到自己是承担着重要的工作，自己的工作对大家有用，自己受到上司的垂青时，干劲会十足的。不过，最近也有这种情况，由于本人认为自己的工作过于重要、对他人有用、受到上司垂青，而过于紧张，在精神上变得异常的。

不管怎么说，一个经理必须设法使自己的员工鼓起干劲来。为此，有必要充实自己公司的内容，考虑各种各样的组织、办法。为达到推动员工们鼓起干劲的目的，下面这些要作的事实在太多了。例如：缩短工作时间问题、表彰奖励制度、进修制度、公司的各种例行公事（包括员工旅游等）、利益分配、出国留学制度、福利设施等。

经理应该充分研究公司的现状、决定该做什么事。为了推动员工鼓起干劲，办法是不少的，例如：去年没能去旅行的员工，今年一定要补上、改变一下表彰、奖励制度，等等。经理应该善于随着情况的变化，做出正确的判断，尽自己最大的力量，采取相应的措施。

工作热忱调查表

填写时年月日

这个征询意见的工作热忱调查表，是为了了解各位对工作、工资、办公室、公司的意见，我们根据这些意见，要把办公室改变得更加明朗，更加适于工作。

(1) 这个表，不用写您的姓名。

(2) 每个问题后面有答案供您选择，请选择一个最接近您的想法的答案、并在答案前的英文序号上划上“ ”。

(3) 请将 30 个问题都答上，并请按顺序答。

(4) 填完调查表后，请放在公司的信封里，加封，提交上司。

(5) 请不要和别人商量，请将您的想法，原封不动的填写上。

(6) 下列事项，请用“ ”在英文序号上圈上您属于哪一项。

A、十几岁~二十几岁；B、三十几岁；C、四十几岁；D、五十几岁~六十几岁；E、男；F、女；

职务：A 营业部门；B 管理部门；c 生产部门；D 研究部门。

项目	问	答
1	您认为公司的方针、指示是否十分彻底？	A、十分彻底 B、一般 C、不彻底 2 您对自己的工作有自豪感吗？ A、有 B、一般 C、没有
3	有好几个对您的工作进行指示的人，您有无不知道听谁好的情况？	A、常有这种情况 B、有时有 C、几乎没有

4	您认为人事配备（安排）是否人得其位、位得其人？	A、大体上是这样 B、有一点不是这样 C、我不认为是这样
5	您认为升级、升职是根据实际才能做的吗？	A、大本上是根据实际才能 B、多半是靠人情 C、不了解
6	您的工作能力、实际才能，在公司里是否得到发挥？	A、得到了 B、没能得到 C、不了解
7	您对您的直属上司有什么心情？	A、尊敬他 B、在工作上向他学习的地方很多 C、他没有才能 D、感觉不出他有魅力 E、很一般的人 F、办得到的话，希望撤换他
8	你与一起工作的同事们在工作上是否和谐？	A、很和谐 B、一般 C、不那么和谐
9	是否由于安排、工作分配等不当，在工作量方面不均衡，而有过不满情绪？	A、有不满 B、也不是那么不满 C、没有不满情绪？
10	在工作方面，直属上司的管理能力怎么样？	A、领导有方 B、凑凑合合 C、放任自流 D、朝秦暮楚，让人受不了 E 瞎指挥
11	您是否干劲十足？	A、干劲十足 B、还处可以 C、不那么有干劲

12	在工作上碰到问题哩，是否找直属上司商量？	A、一般找他商量 B、自己解决 C、找别人商量，不找他
13	在工作方面，认为有必要进修知识、技术吗？	A、认为有必要 B、也不是那么认为有必要 C、不认为有必要
14	从整个公司看，您认为决定的工资待遇公平不公平？	A、公平 B、还可以 C、不公平
15	您现在拿到的工资和别的公司相比，您认为怎样？	A、相当好 B、有一会儿好 C、一般 D、有一会儿不好 E、很不好
16	您认为不讨好上司，会影响升级、升职吗？	A、我认为会影响 B、没有那样的事 C、不了解
17	您想调换您现在的职务吗？	A、想调换 B、调换、不调换都可以 C、不想调换
18	您想不想承担比现在的工作更高的工作？	A、很想 B、现在的工作不变动好 C、不太想
19	与其它部门的工作联系融洽吗？	A、还算融洽 B、不那么融洽 C、很不融洽 D、不了解

20	工作上需要学习的您是不是学的很多？	A、自认为学习的很多 B、一般 C、几科一点也没学
21	您所在的办公室,有没有把存在的各种问题一个一个地加以解决的气氛？	A、这种气氛很浓 B、不太有那种气氛 C、一点儿也没有好种气氛
22	对目前的工作时间,您是怎样想的？	A、中要能拿到加班费,再延长一点儿工作时间也可以 B、目前这种程度恰当 C、目前的工资不变,希望缩短一点儿 D、即使减少一点儿 E、那怕减少工资也没关系,希望大幅度地缩短
23	您想今后继续做您现在的工作吗？	A、想继续 B、都可以 C、不想继续
24	您对公司的将来是怎么想的？	A、会大大地成长、发展 B、会成长、发展一点儿 C、维持现状 D、会走下坡路 E、不知道
25	您最希望认认真真抓住工作的一层,是哪一级	A、董事、理事一级 B、经理、副总经理 C、部长 D、主任 E、一般员工

26	您每天的工作,感觉疲劳到什么程度？	A、非常累 B、一般 C、不怎么累
27	您有没有过由于工作忙,而不能够如意地享受公司规定的假日？ A、可以自由地按规定休假 B、差不多能按规定休假 C、不能说有过,也不能说没有过 D、不大能按规定休假 E、根本不能按规定休假	
28	您认为办公室的气氛融洽吗？	A、融洽 B、一般 C、不融洽
29	您认为员工的心情、想法被公司干部充分理解了吗？	A、充分被理解了 B、一般 C、没有被理解
30	您今后还想再做公司的工作吗？	A、想 B、不那么想 C、不想

八、您充分掌握干部动向吗

不能让干部放任自流

员工人数有数人的话，不能从一到十什么事都由公司来抓。应该将仅次于公司的负责人定下来，把日常业务方面的工作在某种程度上交由这个人来负责。伴随着员工人数的增加，应该相应地增加负责人。干部是委托了工作的负责人，对部下来说，也是一位指挥官。

有一位公司的经理有事叫干部老王，可是不巧老王外出不在公司里。向办公室的员工问老王到哪里去了，无人知道。一个经理不知道下属干部的去向可不行。干部不知去向，等于打仗没有了指挥官。这样，部下就会想怎么干就怎么干，或者不知道干什么好。因此，不论何时，干部都必须明确所在。

一个经理必须准确掌握住下属干部现在在干什么、他掌管的生产是否提高了成果等动向，给以恰当的指示命令。放任自流可不行。为了要了解下属干部现在在干什么，他担当的工作是否进展顺利，就必须严密掌握信息。另外，还要确立这样一种制度——规定应报告的事项，一定让他报告。

如何交流信息

为了要做到严密掌握信息，可以多碰碰头、开开会，来检查工作的进展情况。如果一个干部在脑子里装着做任何工作不商量，事后一定会被纠正，受到叱责的这样一种想法，他就会老老实实在地打报告，有事就来请示、商量。

对于干部担当的业务，日常带指令性的工作任务且不去说，对交给干部的课题、目标，要牢实地检查其进展情况和存在的问题。一般常发生这样的情况：由于埋头于完成指令性的工作任务而疏忽了作为一个干部应该解决的问题。

一般认为日常的带指令性的工作任务已经形成了一套作法，在精神上感到困难的情况不会太多。

只是对形成一大课题的问题，越认真对待就会越在精神上感到苦恼。这时，经理就应该好好理解这种情况的存在，或者帮助出主意，或者给以勉励，有时还要严加叱责。通过这些来掌握干部所做工作的内容，推动工作向前发展，通过这种关系能深化经理与下属干部之间的信息交流，以便密切合作。

九、有无经费慢性增大的倾向

如何解决经费增大的问题

有一家公司，曾开展过叫作“小气小气运动”的全公司性的削减经费运动。这场运动是把各种经费的数目要争取削减1%。

比如某一项目经费为100万元，说是过多，要削减，那么削减多少呢，于是，你一言，我一语。张三说：怎么能削减多少呢，办不到；李四说：一削减，连销售额都会下降的。这样百家争鸣起来，怎么也得出结论来。与其那样，不如只削减1%。这样一来，大家都会认为：只削减1%的话，还是可能的，于是就容易产生一种气氛：好！削减1%，咱们试试看！

就这样，展开了1%运动，想要削减经费。经费，不去管它，必然会增大。所以，经理必须瞪大眼睛时刻盯着经费增大的倾向，加以解决。那么，谈到如何进行检查，如何加以解决，对销售额的增加和经费的增大这二者，应当重点检查、解决经费的增大。如果发现有这种经费的话，就必须检查这种经费的内容，彻底追查出这样增大的原因，想方设法加以削减。因此，比检查销售额的增加更为重要的是彻底地检查、解决经费的增加。

要彻底砍掉不必要的开支

其次是比毛利的增加幅度还要大的经费。这也和比销售额的增加还要大的经费一样，有必要严加检查、彻底解决。不过，不管是销售额，也不管是毛利，对为了增加它们而先行投资的经费，则应另作别论。即使目前这些投资的效果还未呈现，如果能够期待将来会呈现效果的话，也是一件令人高兴的事。由于这些，不管是销售额，也不管是毛利，比它们增加的数目还要大的、超过了的经费，至少对超过了的数目要彻底削减。如果不做这种努力，经营必将对经费造成重大压力。

经费之中包括不必要的开支在内。这种不必要的开支是经费的大敌，必须彻底砍掉。尤其，交际费中无谓的开支。例如有时客户只有一人，陪客却多出二人；宴会后再次换个地方举行第二次、第三次宴会。搞得公私不分。对这种不必要的开支要彻底进行检查，坚决砍掉。用请客户喝酒来换取客户多买自己公司的产品，这种想法，现时已经不通用了。

经费之中，有一些项目，其价格是会自动上涨的；也有靠交涉会降低的；还有像每月支付给员工的工资等，一旦决定下来，就不能任意变动（控制、操纵）的。也有一些可以在某种程度上加以控制的经费。那种不能控制的经费叫管理不可能经费；能控制的经费叫管理可能经费。经费的削减在于如何控制这部分管理可能经费。

从上述情况，一个公司应该注意的有以下三点：（1）突出的经费（比销售额、毛利的增加还增大的经费）；（2）不必要的开支（浪费、不必要、公私混同的经费）；（3）管理可能经费。一方面注意这三点，同时应该考虑进行上述削减经费的1%运动那样的活动，以提高全部员工对经费的认识。

不管怎么说，经费自身具有膨胀性，因此需要睁大眼睛监视它，解决它。请留心不要形成刚一觉察到，已为时过迟的情形。如果能够做到巧妙地控制经费，该削减的就削减，经营情况就会向好的方向发展。

《新官上任——新任经理人工作指南》

新任经理做人的技巧

跟其它能力比起来，我愿付出更多的代价换取与人相处的能力。

一、外观与面具

真理是掩护谎言的最佳面具，就如同最完美的化妆是一丝不挂一样。

面具

奥斯卡·怀德 (Oscar Wilde) 曾经说过：“事情已经够糟了，因为每个人都在说谎；但是如果每个人都说实话，那这个世界就一定更可怕。”这实在是一针见血的慧语，因为事实的确如此。大部分的人——这其中包括你我在内，表现在世人面前的，是一张很少反应出我们真正情感的脸。心理学家把这张脸称为外观或面具。

我们之所以会想要表现出这种外观，是希望至少能达到下列几个功能：

- 隐藏我们的缺陷。这也就是为什么尽管心理上有疾病的人为数不少，但是真正发狂的人却似乎又不多见。（当然，如果你是住在纽约，那又另当别论）。

- 隐藏我们的敌意。这就一点而言，人类可以说是唯一会滑稽制造笑料的动物，他们会对人表示出十足的友好——对那些他们实际上恨之入骨，正企图杀之为快的人。

- 赢取别人对我们的接纳。

在不同的情况下，不同的人会有不同的外观表现。常见的外观包括：

- 好好先生
- 强悍的领袖
- 高雅的绅士
- 忠仆
- 攫取者
- 重视团队精神且谦和有礼的主管
- 气质沉静具远见的长者风范

在公元一世纪时，路克雷蒂斯 (Lucretius) 便认为人们表现在外的外观跟外观下的实际人格之间很少互相一致。因此他在当时便曾经写下这一段文字：

“观察一个人，要在他身处危险或是逆境的情况下，才比较有用，这样才能辨识出这个人的真正性格；因为唯有在这种生死存亡的关头，真言才会从他心灵的最深处披露出来，面具被撕毁而留下的只有真实。”

然而在实际的情形下，我们很少有机会能在危急的状态下，看到一个人的真面目。因此运用我所谓的“反形象原理”，是一个比较有用的方法。

反形象原理

在表现某一种特定的外观时，大部分人就像打桥牌的人一样，会表现出跟他们实际的情况相反的形象来：人们经常因为害怕自己会失去某种人格特质或是知道自己缺少某种人格特质，便表现出那一种外观来。因此：

- 欺凌者往往是弱者。
- 彬彬君子往往是粗鄙小人。
- 娱人的丑角往往具有自杀倾向。

你也许会发现，这个原则在群体生活中更具有真实性。在追求生存和竞争的群体生活中，人类似乎更需要用假饰的形象来自我表现。因此：

- 表现得非常重视团队精神且谦和有礼的主管，往往单纯得叫人难以信任。

- 忠仆往往是表里不一的。
- 人缘绝佳的推销员往往适应能力很差，而且基本上对人怀有敌意。
- 外貌看似乡巴佬的人，很可能是个绝顶聪明的经营人员。
- 一个凶悍的领导人，往往内心里非常恐惧。

这些训示很明显地告诉我们，根据对人的第一印象就做出判断是最不明智的一件事，因为你眼里所看见这个人的表现——尤其是第一次会面的表现，日后很可能发现并不真实。因此对一个人外在所表现出来的外观，你最好养成习惯做分析，问问你自己：

“这个人如此费劲的力求表现，他想要传达给我的印象究竟是什么？”

然后，你要假设这个人的真我很可能与他的外观表现截然相反，由此着手进行了解，直到你发现更多的事实为止。

现在，就让我们继续剖析在人类的这个面具之下，构成真正的人的要素有哪些。

二、做人的技巧

一个精明的经理，通常也是一个具有社交能力智慧的人。他了解与人相处适宜的重要性，并且知道该如何去做。此外他也会发展出必要的感性特质，并不断琢磨个人的沟通技巧。一个把自己关在办公室里面的人是不需要跟任何人相处的，但是一个真正的经理却一定得要和各种形形色色的人打交道。整个来说，他得善用他的社交智慧并跟下列这四种类别的人相处：上司、同事、部属及顾客。

如何同上司、同事、部属、顾客相处

上司

一个无法融洽地和上司相处的人，将很难维系他经理的角色和地位。

跟上司相处需要具备听的能力，并能交换意见，解决彼此的歧异，配合既定的政策行动，必要时要在不让上司的脸色看起来太差的情况下将整个工作向上级报告。汤玛斯·富勒(Thomas Fuller)说过：“宁可用载我的驴子，而不要会摔我的驴子”。上司当然有权期望员工对他忠诚，忠诚的对象是他所代表的那个职务而不是他个人，因为毕竟上司和部属是为一个相同的目标而工作。当上司和部属因为某一个观点而有不同的看法必须争议时，聪明的属下虽会据理力争，但是会利用一些技巧，将争执的重点放在对事实、看法和结果的讨论上。

有时候跟上司相处，最取巧而有效的方法便是成为他的传声筒或奴仆。幸好，大部份杰出的经理似乎都不需要这种能力。

同辈

经理如果是一个工作小组中的成员之一时，那么他务必赢取同辈的接纳。跟同辈相处或是跟任何人相处都一样，在开头时就应该要有一种体认，要认为这是一件值得去做的聪明事。有效率的经理会将冲突缩小，并且不会无缘无故的就和别人疏远，会聆听别人的意见，他们会把自己的意见表达得很有力，同时也会注意到听者内心的感觉。这与他是个服从的人或是善于组织的人无关，只不过是一种普通常识而已。

聪明的经理同时也了解政治手腕是企业生活中每天都会发生的一种相当普遍的要索。很多人也许觉得在企业中有政治的东西是很可厌的一件事，但是这却是必然会存在的事实。精明的经理会很小心地不被冠以政客的封号，也会避免运用一些不合时机的政治手段，然而不论如何，他们也都了解他们必须在带有政治意味的环境中求得生存和个人的发展，这是无可避免的事实。他们知道今天他们所周旋的任何一个人，明天有可能会变成一个掌有权力可以呼风唤雨的人。他们了解今天的朋友可能是明天的敌人，而愈是亲近的朋友日后愈有可能变成彼此怀着深恨的敌人。他们了解朋友会有聚有散，但是敌人却会不断累积。

因此他们在选择朋友时会非常小心，同时也会设法使其同盟阵线愈益强大。

部属

一个经理必须要能得到他的部属的尊敬和跟随。要想这样，他首先得了解单一的领导模式并不能适应于各种情况。克莱伦斯·蓝道(Clarence Randall)曾经指出：

“领导权跟生命里任何其他的东西一样重要，要用体贴的心去找出它的特质。今日管理责任的价值在于一个人要对人心有一种内在的洞察力，因为除非他对人的问题有所了解，能用一种敏锐的心去了解他底下部属们的期待和想望，同时分析驱使他们表现出某些行为的内在情绪冲动，否则不论调薪的幅度多频繁，他所主导的计划都不会有所进展。”

因此，聪明的经理会看情况调适他们的管理模式：

1. 视情况的需要。他们有时可以像匈奴王领军上战场那般地独裁，有时又可能像约翰·甘乃迪在和平时期的表现那般民主。

2. 视他的跟随者才智和情感上的需要。就像奥维德 (Ovid) 说的：“对千百种人用千百种方法”。对气质比较偏向右派的人士可能要比他们的左派同事需要一个更严厉的领导经理。

顾客

在跟顾客相处或是类似的团体及官僚体系来往时，鼓吹的技巧毋宁是更重要的一项技能。聪明的经理首先得了解好的顾客不但很难找，而且也很难永远保有。一些天真的销售经理常会把顾客当成是敌人，是一个可以利用的人，一个打交道和销售的对象。然而聪明的经理却用比较长远的角度来看这件事，他们会同时将实用主义和道义一起考虑。他们知道他们也许可以把产品卖给客户一次，但是如果这个产品与他所做的承诺内容不能符合的话，那么绝对没有人会再买第二次。

聪明的经理把顾客看做是一个同盟的伙伴，只要产品或服务达到所承诺的要求，那么他们将很可能会再来与你接洽。聪明的经理知道，如果他们能让自己在客户的眼中成为无价的瑰宝，那么大概就可以终生的拥有这个客户。

不论是无知或聪明的经理都会设法磨练他个人的表现技巧，也都知道如何安抚客户。但不同的是，聪明的经理知道他们并不只是一个会背诵台词的演员而已，相反的，他们的一言一行都是来自于一种深刻的体认，他们知道如果他们希望下年度还能继续服务某一个客户的话，那么他们现在一定要每天为这个客户现有的利益服务设想才行。

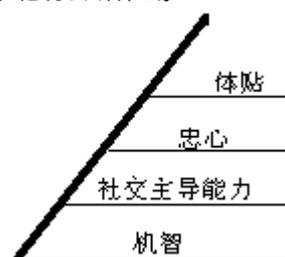
经理必须具备的四种人格特质

为了要跟上司、同辈、部属以及顾客相处，经理必须具备四种重要的人格特质。

体贴

一种能感受并分享他人感情的能力。

当准备要和一个人说理时，我会花三分之一的时间去想想我自己和我究竟要说什么，再用另外三分之一的时间想想他这个人和他将会讲什么。



我们会愿意跟体贴的人一同分享我们的时间和所关爱的事物，这是因为我们觉得他们会真正用心的聆听、而且会了解我们，关心我们。我们也会想和他们分享我们的想法和经验。因此一个能体贴别人的经理，不只能得到别

人的好感，同时也能激发出更多的东西，因此而能得到更多的讯息并进而提高他们的效率。

忠心

文笔辛辣尖刻的安布罗斯·皮尔斯(Ambrose Bierce)曾经对感激下过一个定义说：“所谓感激便是希望刚刚帮了你忙的那个人下次还会再帮你一次。”忠诚有时候也跟这很类似。我们忠诚是因为希望日后我们可以因此而分得一些更大的好处。就像三剑客的故事一样，我们深信团结就是力量。因此，如果我们信奉某个人或某个组织的理想，那么当我们在帮助他们的同时，我们相信我们不只帮助了其他人，我们还帮助了自己。因此忠心是品质的一种保证。日本的崛起和美国的没落大概就跟忠心一事有很大的关系。对日本人来说，忠心是一个主要的价值，然而在美国，这种信念却似乎已经日趋式微了。

社交的主导能力

一个不懂如何主导与支配的经理会对他个人的领导地位造成损害。虽然他也许可以克服这个缺点，不过那绝不是一件很容易的事。经理可以透过许多不同的途径来主导他的工作，利用本身讲求现实智慧的优点、同情心、心平气和或优雅的态度、荣誉感、个人的权威、或设法满足别人的需要。事实上，一个具有社交主导力的人在任何社交场合都是一个很自在的人。而要具备这种能力的主要关键是将个人的领导模式与外在情势相配合。

一个很有趣的故事，那是有关一个将军如何指挥一营野战部队的故事：

“我告诉他们：‘我知道你们一直在给上一任的指挥官找麻烦。’我说：‘我不是来这里跟你们相处，而是你们必须跟我相处。如果你们中有任何人没有办法做到的话，那么请大声说出来，我会结结实实把你打回去。’从此我们处得很好。”

机智

机智是判断和同情心的一种表现。它是将社交智慧化为具体行动的一种方式。机智是一种非常细密的感觉，使人与人相处时可以察觉该怎么样才适当，以便获得别人的好感，或至少避免冒犯别人。它是一种令人渴望拥有的能力，可以使人心平气和地跟人磋商棘手的困难问题，并使各方人马都感到满意。

从下面这个经常被人们提到的故事中，可以充分显示机智所具有的价值。当年轻的牧师走到红衣主教的面前，他说：“我可以在祈祷时一边抽烟吗？”主教回答：“不可以”他说：“那是绝对不对的”。

另一位也抽烟的牧师听到主教的这番话，便对第一个牧师说：“你应该要机智一点，你看！”说着便向牧师走去，他说：“主教大人，我有一个神学上的问题困扰我。我很想尽可能地常常做祷告，尤其是在忙碌的一天中那些安静的休息片刻里。有时候，当我在休息抽烟时，我会浸在一种冥想的心情中，而且会因为想祷告的渴望而觉得苦恼。主教大人，到底在那个时候我是应该压制住那种想祷告的冲动，还是应该去做我想做的事呢？怎么做才明智呢？”主教很快的回答道：“就去做你想做的事吧！千万不要压制祷告的渴望，我的孩子呀！不论在任何情况下，你都不要这么做。”

四种重要的沟通方式

一个经理的成败完全取决于他的沟通技巧，因为他至少得把3/4的时间花在沟通上，而其余的时间中也有大部分时间得用在思索如何做最有效的沟

通上。

一个经理必须熟用下列四种主要的沟通技巧。

聆听

聆听并不只是专注的看着对方并保持沉默而已。聆听是要花一点心思，努力地去听。它是一种需要全心全意专注的工作，不但要听对方说话，也要去思考话中的意义，将人们试图想要表达的情感和东西全都发掘出来。

有人曾经说过：“跟一个不懂得聆听的人说话足以让魔鬼紧张。”我想我们都了解其意思。从另一方面来看，心理学家曾指出：“一个朋友或一个能真正不厌其烦地聆听我们的问题的人，可以让我们对世界的看法全盘改观。”

聆听的行为可以同时改变说话者和聆听者的态度。此外，当有人真正在聆听我们说话时，我们也极有可能因此听到我们自己真正想说的，就在我们听到自己的言语同时，我们会

自行改变心态而不需要听者说半个字。

一个卓越的经理会非常仔细地去聆听并了解别人在说什么，因为即使他们最后还是不同意别人的意见，他们还是会想要确定他们不同意的内容到底是什么。

讨论

讨论有两个主要的目的：交换资讯和建立好感。事实上任何一个对话都提供了这样的机会以达到这两个珍贵的目标。

讨论的进行方式与其说像一场高尔夫球赛，不如说更像一场网球赛。在高尔夫球赛中，你一心一意的只想到该如何打你自己的球，然而在网球赛中，你是等你的对手把球打回来。因此，聪明的经理会把讨论视为是一种对谈。他们会很小心的听，也会很小心的讲，即使他们的目的只是要收集资料 and 情报，他们也会非常注意说话的对方。

当然有时候我们只是想要知道自己是怎样想的。就像从梦游仙境的爱莉丝对着镜中的自己说的：“除非我听见自己说了什么，否则我怎么知道自己是怎样想的呢？”或是像小人国历险记里的奥立佛说的：“我花了大半的时间在讲话，试图找出我自己的想法，就像一个小学生把口袋翻出来，想找找看里面有什么东西一样，一旦发现一个东西，都会让人想起那些他早已遗忘了的各式各样的私人物品。”虽然，这么做完全是一件合法的事，只要我们也让别人有这样相同的权利！

文字

写即思考。要写很简单，但是要思考却很难。人们因为字汇有限或是因为无法连接字句，因此就会写得很糟；他们会写得不清不楚，因为他们的想法也一样不明确。这可能是因为他们没什么要说的，也可能是因为他们的想法还没有成形。

知道怎么做是一回事，而知道如何把怎么做的学问书之于文字，又是另一回事，这两件事并不相同。在你开始动笔写之前，你务必要有一些东西想说，同时把这种想法变成意识的一部分。一般的经理人员认为这一点很困难，因为通常他们没有什么想法在运作，他们就是没有什么想要说的。在这种情况下，他们之所以写只是为了要让人留下一些印象，而其结果往往只是一些莫名其妙，浮夸而又没有意义的文字而已。

但是聪明的经理却不会这样。他们会先整顿个人的思绪，让思路清晰以

后，才将一切公告出来。他们也了解良好的企业文字所必须具备的三个要素：一段必须形之于文字的慧语（否则可以免了）；中肯而简洁的书写方式（简短的备忘录比长篇的备忘录还难写）；最后是语气要用对。虽然这三者中的每一个要素都很重要，但是对一个经理而言，如何使用正确语气毋宁是最重要的一项。人们会原谅我们的糊里糊涂，但是对我们的自大与傲慢却会憎恶在心。正确使用语气的关键在于你要将读者视为是一个正坐在你对面，且正与你友善地交谈的人，这一点其实在所有的书信往来时都是很实际的方法。另外需注意的一件事是不要把一件令人不愉快的沟通文件送出去，要放着经过一夜的思考后，再将它销毁。

建言

建言是打算随时为了一种理想或一个人而与人有所争执之意。建言的目的是为了游说。建言者企图灌输一种新的想法或是改变一种想法，以使一些想法或行为产生改变。

建言与单纯的主导并不相同，聪明的经理知道当你掌握了一个人的心和脑时，你不需要动手就可以处理你的敌人，因此提议时也是这般，要先掌握别人的心，而后是脑。提议时要利用语言和机智做工具。因此不懂得机智的人很少是一个有效的提议人。

如果你成为一个成功的建言人，你要记住下面这三件事：首先你要让你想要的东西跟别人想要的东西产生关联，让他知道如果他能改变他的想法或行为，他将能获得什么样的利益。如果他看不见那些利益，那么你的提议很可能不会成功。第二，你务必要扮演心的角色而不是脑的角色。当然你可以假装扮演心的角色，但无论如何，你要赢取的是心而不是脑，只要掌握了心，脑一定会随之而来。第三，你要有心理准备随时坚持己见。

成功经理表现出来的一些特定行为：

A、沟通主管和经理会把他们大部分的时间用在沟通上。主要的沟通态度有：

- 1.良好的口头沟通技巧。要正确，有组织，口齿清晰、简洁。
- 2.培养聆听的技巧。促使讯息不断的由属下那儿传出来。聆听和时时留意是最佳建议。
- 3.适当的文字技巧。备忘录、文件、报告要组织得当、确实、简洁、要合乎阅读者的观点。

4.适度的带一点影响力。应是一个提议人而不是独裁者。

B、领导领导可以定义为是一种科学和艺术，是为了追求更远大的目标而训练，培养并影响他人。特定的领导行为包括：

- 1.施加压力以求达到目标。设立远大但切合实际的目标，把你的期望沟通清楚。适度给多一些压力，必要时表现得独断。
- 2.为部属勾勒一幅美丽远景。呈现公司的年度目标、整体策略，并且说明各地方分支的营运情况和贡献。
- 3.领导或促进各地方分支机构的目标和策略，并确保这些目标和策略能与公司的整体目标相配合。
- 4.工作有效分配。分配责任和职权以共同完成目标，并放手让他们去做。
- 5.监督要及时。定期与部属举行一对一的会议，给予非正式的业绩回应说明，并有技巧地提出训示。
- 6.人才培养。重视部属的感觉，帮助他们成长。提供正面的诱因并随时

准备给予协助。

7. 要信赖。建立一种成年人对成年人的关系。表现出“我信任你的态度”。信守诺言，做部属的代言人，公正的去面对公司资深的管理阶层。

8. 培养团队精神。鼓励团结合作的精神，互相交换意见。对有贡献者要给予荣誉。

9. 鼓励部属创新。鼓励他们改善例行公事作业，提出新的方法和系统以促进团队的有效运作。

10. 有效的领导会议。鼓励大家参与而不丧失控制权，让人人获得充分发言的机会并提出异议。

11. 缓和冲突。解决工作成员之间的歧见或小组与小组之间的冲突，不偏颇。

12. 招募并聘用坚强的部属。不只是任用那些听话的人而已。

C、培养人际关系一个领导人会花时间和精力跟那些他需要赖以协助以完成目标的人建立关系。为达到这个目的所表现出的特定行为有：

1. 大开人际关系脉络。人际关系是一种往来的网络而不是一种障碍。要及时地将相关资讯传达给：

上司——报告好消息也报告坏消息。

同僚——资讯要互通有无。

部属——让他们随时接获讯息并共同参与。

2. 与上司维持适当的关系。自信而乐观的代表个人和部门，既不要太独断、谦卑，也不要运用政治手段。

3. 与同僚之间要培养团队精神。共同分享意见和资讯，提出建言并运用影响力，但不要过度的利用政治操纵。

4. 分享荣誉。给同僚和同僚的部属应得的赞许。

5. 培养整个公司全体的团队精神。鼓励部属跟其他部门的工作人员配合合作。

6. 保护部属。在确使部属不会受到周围的压迫，或被人不公平的支配。

7. 汇集各项资源。集合所有必备的人力、财力和设备，以达到部门的目标。

8. 维系对外的人际关系。对外不论是和顾客、代理商或政府官员都要维持正式而有效的关系。

三、待人的技巧

美国前总统里根曾说过：“人生成功的秘诀在于能驾驭你四周的群众。”这段诙谐却又甚具哲理的陈述，说明了里根已充分地了解到，在人生的舞台上，你能获得多少喝彩完全取决于自身的演技及人际技巧的好坏。

相同的道理，一个精明的经理也明白他自身的成功与否，是取决于他是否有能力与同辈、上司、部属及客户等人相处得当。说到这里，你应该牢记，在与你周遭这类人相处时必备四项人性特质：同情心、忠心、社交主导、机智，以及四样沟通技巧：聆听、讨论、文字及建言。

认知疗法

所谓认知疗法便是教人重新组织他们的想法。说得明白一点，这种方法是要告诉人们，让他们能完全了解“会做人”是一件很了不起的事。一旦我们能体认到这个观念，那么要练习修正我们行为中的一些怪癖，便会比较容易。

接着让我们来看看一些被精明的经理奉为行为准则的社交智慧：

- 世界愈来愈小，而人们重逢的可能性也史无前例的大为提高。因此，不论对待任何人，都要把他想成是一个在不可预知的未来里会给你重要支持的人，这是个很明智的想法。

- 不论是朋友或敌人，都会随着岁月的进增，而逐渐扩展他们个人的权力。

- 友谊无法常存，但敌人却会不断地累积。

- 好朋友最后往往成为怀恨最深的敌人。· 目前的同事很可能在将来某个时刻里帮你一个关键性的大忙。

- 你以前的上司很可能会被要求对你的工作能力及个性特征提出他个人的看法，而你可能毫不知情。

- 宁愿有人为你扎根，也不要有人与你做对。

- “你敬我三分，我让你一尺。”这是个很真实的心理反应。因此，圣经上的黄金条律便有如下一条：“待他人，一如你希望他人待你那般。”

- 如果你善等他人、他人必也善待你。

- 如果你为人恶劣，他人一有机会便会寻求报复。

- 我们值得受什么样的待遇，别人就会怎么去对待我们。

- 与人意气之争是非常不智的，而没有必要的意气之争，是更加的愚蠢。· 攻讦他人是毫无意义的。

- 如果你想诱捕苍蝇，那么蜜糖比醋有效多了。

- 多言多是非。

- 人类是情绪而非逻辑思考性的动物。

- 人类的行为完全从自利的观点出发。

- 大部分人施恩望报。

- 成熟而善良的朋友或同僚将会为你的成就而感到喜悦，而不成熟且善嫉的人则宁可看到你失败，与你同悲。

- 将每个人都看成重要人物看待的原因是，他们真的很重要。

当你处在一个诡诈的人际环境下时，应这么想：

- 造成今日的情况，必是我过去种下的因果。

- 如果我能机伶的处置得宜，我可以建立一种善意。

· 除了眼前我所想要达成的需求外，未来有一天我也可能需要从这个身上获得一些协助。

- 我们拆伙以后，这个人一定会在背后说一些有关我的事。
- 我必须设法获得这个人的合作及帮助。
- 这个人真正想要什么呢？我要如何满足他的需求？
- 目前这个状况的症结是什么？
- 我要的是什么？我应如何从别人需求的角度来表达我自己的需求？
- 我们该如何协议才能彼此都得到我们想要的？
- 我们应设法平静且理性的谈判，并避免走向两极对立。
- 如果我够理性、冷静，那么获致圆满解决的可能性将大增。
- 我可以便解决的方式公平合理，但却不至于表现得具侵略性。
- 如果我无法获得我想要的，我会依旧保持平衡。同时重新寻求可让对方满足的解决方式，以便彼此仍能各得所需。
- 如果我们无法达成协议，我总是可以向上级报告。
- 如果到最后我仍无法达成我想要的目标，那么我该负起部分被谴责的责任，同时我应记取教训，避免再犯相同的错误。

检视你个人的整体作风并找出你做人处事的可能问题

改善你做人技巧的最好方式便是先斟酌你的个人作风，然后找出每一种作风类型的内在缺失。

统驭型如果你是统驭型的人，那么你很可能在大部分的时候都能如愿地得到你所想要的。但是，你还可以做得更好，如果你能改进你个人一贯的“你有没有在听我说话？”这种聆听技巧，同时能更敏感的察觉别人的需求，那么你的成就就会更高。统驭型的人还有一些性格倾向极不讨好，即对自己的意见过分自信，而且强求别人接受自己的意见。更糟的是，你严谨、不知变通、态度傲慢，而且不太能跟人做朋友。你可能拥有很多东西，但是却没有几个真正的朋友。你可能会说你不在乎，甚至你可能真的认为你打心眼里并不在乎。可是事实上你是在乎的！只要你肯多花一点心思，那么你的生活会过得比较轻松，而且也会得到更多的回馈。

独立型人们对你总是能保持中立而且成功的达到和解，感到非常佩服。如果说你有什么缺失的话，那就是你的过度重视策略和计划会衍生一些问题。你应该要多花一点心思，想想你要的是什么，而不要总是维持中间立场。同时你也不妨试着发展你个性中那热情、活泼外向的另一面。无论如何，总体来说，你应该能找到一种方式从人们那儿得到你想要的。

依赖性你是个很敏感的人，而且也往往是个受欢迎的人，但若你身为经理，那便可能会因过度的想赢得他人认同和赞同而产生问题。由于你极度渴望部属、同僚的认同，因此如果要你对他们施加压力以求得成果，那会是一件很困难的事。而当你想要维护自己的权益时，你可能会做得太过火，而且大发脾气，你可能一心一意的渴求更高的地位和权力，而没有注意到那些已拥有这些地位、权力的上司早已对你这种长袖善舞的交朋友能力嫉妒不已，对你而言，要成为一个卓越的经理并不是一件很容易的事。而从很多方面来看，这也不值得你费尽心血去追求。所以最好让你自己安于一个能发挥你丰富的同情心及忠诚等特质的工作。

培养做人技巧的最佳建言

做为一个经理，你常会有机会被别人要求“讲几句话”若是你未曾接受

过演讲训练，那你几乎无可避免地会犯下许多错误，因为公开的讲话，是一种务必学习和培养的技巧。如果你不磨练这项技巧，那么毋庸置疑，你的演讲会枯燥、没有意义，甚至你可能会在无意中冒犯你的听众。相反的，如果你确实在训练自己，那你就可以在每个需要公开讲话的场合充分表现你自己，获得他人的欣赏。所以，千万不要只是把我的话视为理所当然而已，你现在就要在当地找一个类似的团体，加入他们，勤练不懈的直到你认为自己够格做到：

- 对任何主题都能作即席演讲。
- 能够做教育式的演讲。
- 能对一群客户进行说服性的简报。
- 可以对那些你意欲领导的人，做一次激励人心的演讲。

