

第八章

企業倫理 職場文化

企業倫理 社會責任 文化資產 最珍寶貴
營運發達 百年根基 倫理法則 道德規範
企業公司 立足國際 永續發展 穩固基石
企業 CSR 時代趨勢 國際認同 企業漠視
終入敗途 企業誠信 營銷靈魂 騰達要素

誠信企業 社會責任 勞資互信 創造雙贏
企業發展 員工歡樂 企業誠信 產品可靠
消費安心 客戶增多 市場趨大 大展鴻圖
時代經濟 市場競爭 商戰激烈 智謀取勝
戰略企劃 戰術執行 商戰寶典 孫子兵法

～竹心隨筆 企業倫理第七十五～



詳細目錄

第八章 企業倫理 職場文化	577
第一節 企業倫理	583
第一科 企業倫理涵義	584
第一目 企業倫理定義	584
第二目 生存的奠基石	585
第三目 倫理意識抬頭	586
第二科 企業社會責任	588
第一目 CSR 的內涵	588
第二目 永續的發展	589
第三目 CSR 的履行	590
第三科 倫理道德建設	591
第一目 企業倫理範疇	592
第二目 建立企業倫理	592
第三目 不可缺的軟體	593
第四目 倫理的誤認區	594
第五目 加強倫理途徑	596
第六目 企業文化建設	597
第二節 企業管理	601
第一科 企業管理者	601
第一目 領導者的素質	602
第二目 成功的領頭羊	603



第二科 誠信之美德	605
第一目 品德的素養	606
第二目 經商的靈魂	607
第三目 重拾的誠信	607
第四目 職業的忠誠	610
第三科 企業的忠誠	612
第一目 建立忠誠度	613
第二目 提昇忠誠度	613
第三目 忠誠的敬業	617
第四科 企業不忠誠	618
第一目 勞資的角度	618
第二目 頻繁的跳槽	620
第三節 事業成敗	622
第一科 開發潛能	622
第一目 巨大的潛能	623
第二目 志向的動力	623
第三目 壓力與情境	625
第四目 自我的推銷	627
第二科 心存感恩	628
第一目 為人之基本	629
第二目 適時的感恩	629
第三目 真誠的感恩	630
第四目 不與老闆為敵	631
第三科 成功方法	633
第一目 成功的步驟	634
第二目 成敗的信念	635



第四科 品德修養	637
第一目 良心事業	637
第二目 舉手之勞	638
第四節 企業哲學	641
第一科 企業道根	642
第一目 哲學與文化	642
第二目 精神之先導	643
第二科 企業商戰	645
第一目 商戰寶典	645
第二目 戰略戰術	645
第三科 戰略企劃	648
第一目 多算之戰企	649
第二目 戰企之始計	650
第四科 企劃決策	653
第一目 四點決策	653
第二目 決策內容	653
第五科 戰術執行	656
第一目 上兵伐謀	657
第二目 權變戰術	657
第五節 成功要道	661
第一科 成功的要道	661
第一目 良好企業文化	661
第二目 企業成功要素	661



第二科 仿生學典故	663
第一目 仿生學典故一	663
第二目 仿生學典故二	664
第三科 科學的應用	666
第一目 科技的革命	666
第二目 建教合作	666



第八章 詳細目錄



第一節 企業倫理

企業倫理 企業生存 重要基石 企倫包含
社會責任 顧客權益 關愛員工 企業道德
行為規範 企業漠視 倫理法則 道德規範
違背企業 社會責任 違犯法規 損害誠實
失去公信 必是輸家 倫理道德 企業公司
最珍寶貴 無形資產 百年發達 穩固基石

蓋以企業 社會責任 簡稱 CSR 國際認同
企業 CSR 略可分為 經濟責任 文化責任
教育責任 環境責任 CSR 自我 規範機制
務須符合 永續發展 財務營運 要點之外
需將社會 公眾利益 納入企業 核心價值
環境消費 員工社區 投資權益 正向責任

～竹心隨筆 企倫責任第七十六～



第一科 企業倫理涵義

第一目 企業倫理定義

凡由多人組成的集合體，從事經營之活動，不論是對企業團體本身，或企業經營對社會互動的密切關係中，其本質上始終都存在著「人性」的倫理道德問題。是故，有倫理道德的企業理當會極為重視公司與社會之「人性」的全面問題；誠信的關愛員工，在經營上不與社會摩擦衝突，積極採取對社會公眾有益的經營行為。如是企業倫理、經營之道德觀，稱之為企業道德。

對企業經營者或從事生意買賣之商人而言，「錢」或許才是一切的根本之道。但於現今時代，企業若只追求現實的利潤，而漠視企業倫理，則可能不為員工所接受，其經營活動也會為社會所不容，如是之經營終必被時代淘汰。做一切事、做任何生意都好，尤其是企業經營，當要有最基本的良心道德觀；切忌大賺黑心錢，莫為了自己的經營利益，而傷害到消費者的身心健康，抑或破壞生態環境，因身心健康和環境生態都是無價的，倘失去兩者或其中之任何一方，均不利於企業經營，甚至企業會無以為繼，故也。企業能多為員工與社會責任著想，有如是良好企業社會責任（Corporate Social Responsibility, 簡稱 CSR）所訴求的「道德、永續、資格、信譽」，定能帶給企業的永續發展，如是堅持以及長久營運，勢將帶給企業更大的經濟效益。



第二目 生存的基石

企業倫理，是企業賴以生存的基石；是企業道德行為規範的總和，它包含企業與社會、企業與顧客、企業與內部員工之間的人性道德之規範。世界先進的企業，於二十世紀七〇年代起，就已經在組織內部建立起嚴格的倫理制度和監管制度。企業不再認為打敗對手就是贏得自己，也不再認為企業的競爭是赤裸裸之惡鬥。企業若有企業倫理之認知，必改變舊有的經營觀念，並將企業定位在企業社會責任與追求利潤的平衡點上，得使企業永續經營，長久生存。

有不少企業經營者依舊把企業的倫理道德視為經濟建設以外之事，可有可無；甚至有企業認為是為提昇文明建設，而強加於企業外部的精神索求，從而漠視企業倫理。尤其是企業處在市場經濟之瞬息萬變、競爭激烈的社會裡，經營的利潤攸關每個企業的存廢命運。因此，有些經營者為了追求利潤的最大化，罔顧企業社會責任永續經營之精神，而著眼於短線操作，不惜祭出一切手段以達到目的。因而行騙、詐欺、造作、危害人體健康、破壞生態環境、仿製假冒、行業壟斷與商業賄賂……不正當的競爭行為，花樣翻新，層出不窮。如此作為有如在商海裡掀起狂風駭浪，擾亂市場秩序，終必自食其果，使企業墜入深淵而萬劫不復。

企業漠視道德倫理法則，違背企業社會責任並違犯法律規則，採行不正當的商業競爭；如有異於尋常的經營手段牟取暴利，不僅損害了經營者的誠信和廣大消費者的權益，企業本身也失去了公信力。從企業倫理來看，不正當的市場競爭永遠沒有贏家。事實上，企業最寶貴的無形資產就是企業倫理道德，其公信力會對人們的消費活動發



生實質的作用，從而實現 企業經營的理想目標。因此，企業倫理是為現代企業取信消費者、創造利潤的靈魂，也是企業賴以百年發展的奠基石。

第三目 倫理意識抬頭

樹立企業倫理，即是具體實現企業經營、人和社會三要素的道德理念。時今企業要生存於社會乃至國際，必須兼顧到經濟、環境與社會三個領域的平衡。除了營收亮麗與不染環境外，勞工人權與女性管理者之比例，都必須達到一定標準。因此，企業社會責任將成為企業行銷廣告的新訴求。據《EMBA 雜誌》報導說：奧美公共關係全球代表董事安德森（Mathew Anderson）表示：「消費者選購產品將不再一味以包裝、價格或廣告做決定，會是取決於社會責任的時代即將來臨。」

安德森的觀察已得到驗證，日本企業已經開始以「不造成社會困擾」為訴求。觀察最近日本的廣告動向：手機公司打「不在地鐵車廂等公共場所打電話」注重禮儀的廣告；香煙公司打「不亂丟煙蒂、不在非指定的場所吸煙」注重環汙的廣告。安德森表示：「在美國，有百分之六十的消費者因不滿企業的品格而拒買該企業的產品。在企業倫理意識抬頭的時代，唯用創新商品保有市場占有率還是不足夠的，企業必須在企業倫理之社會責任上下工夫，才是永續經營的先決條件。」

雜誌報導又說：「截至今天，企業的評價標準，已經從原本的財務績效轉向到企業的資源回收與零公害的環境面向上。」《日經商業週刊》最近選出最受尊敬的企業名單，上榜的公司有佳能、豐田汽車，以及花王。就以佳能為例，佳能以環保與守法兩個核心為企業行動指



標，早在 1990 年率業界之先，回收印表機的墨水匣與碳粉匣。佳能社長御手洗富士夫（Mitarai Fujio, 1935-）將環保列為企業活動的優先課題，例如佳能最新一款印表機，待機時的電力比以往節省了近八成；另外，細胞式生產也有效削減了三成五的庫存量。



第二科 企業社會責任

第一目 CSR 的內涵

企業社會責任（CSR）的概念，最初是由西方先進國家提出；近年來，此一思想廣為世界各國所認同而普遍實施，聯合國則是推動企業社會責任的重要機構。企業社會責任受到國際普遍認同的理念是：企業創造利潤，對內部而言，除對股東利益負責外，還要保障員工的尊嚴和福利待遇；對外部而論，要發揮企業對社會和環境的社會責任，包括遵守商業道德、保護生態環境與節約資源……。以整體而言，企業的社會責任可分為經濟責任、文化責任、教育責任、環境責任等幾個方面。

CSR 的正向責任

企業社會責任並無一放諸四海而皆準的公認定義，無非是將企業的自律融入商業模式，屬於企業內自我規範的機制。企業的社會責任是基於商業運作，必須符合永續發展的概念，除自身之財務和營運外，也要將公眾利益納入公司的核心決策價值。讓企業公司的營運活動對其利害關係者，諸如：環境保護、消費者、員工、社區，投資權益人等負有正向的責任。如是，確保企業公司的營運活動非但符合法律規則，也遵守倫理道德及公眾要求的標準，並符合國際共識，此即具體實現企業社會責任的作為。



第二目 永續的發展

企業所賴以依存的环境即是社會，若無好的社會環境，企業亦難以生存。一方面，企業則是為社會創造財富，增進物質文明，改善人民生活水準做出貢獻。是故，企業與社會是彼此互為共榮的關係。在市場經濟下的企業與社會有著千絲萬縷的密切關係，絕非關係會因此而變得相對疏遠。是以企業利益來自於社會，必將在有限的程度內，回饋於社會，此乃新時代趨勢的社企關係。企業社會責任首要解決的問題，即是資本利益與公眾權益的衝突、企業與消費者的矛盾。

現今國際社會，企業能否跨入全球市場，其關鍵在於是否能履行企業社會責任。近年來，已有幾十家跨國的國際公司要求企業要進入電子訂單系統，其必須通過企業社會責任的審核，其目的是要企業在訂單中加上企業社會責任條款。企業公司是否生產優質產品，履行環境保護的社會責任，誠實地為社會顧客服務，都與企業的精神和文化有著密切的關係，從而直接影響企業的生存與永續發展。

回饋人類與地球

在企業發展過程中，人類無窮盡的向地球攫取資源，有些是地球花了很長的時間才產生出來的珍貴資源遭到胡濫開採殆盡，有些則在消耗的同時產生廢棄物，因而破壞整個地球的自然生態平衡。近百年來，人類掏取濫用地球資源，其所累積的負向能量已造成大地無情的反撲。是故，人類與地球之間，瀕臨歷史臨界點「永續發展」的嚴重問題，乃全球人類所要共同面對、承擔與省思的嚴肅問題。尤以企業濫用地球資源帶動科技發展，再以科技進而汙染環境、破壞生態為最。所以，企業公司應責無旁貸的提供資源與發揮影響力，以至誠感恩的



心「回饋」於地球。同時，領先世界企業善盡企業社會責任，並引領全人類重視和履行人類與地球「永續發展」的天職，讓地球欣欣向榮而生生不息。

第三目 CSR 的履行

企業對股東所負的義務天職和使命，就是創造經濟效益和賺取利潤。企業作為一個經濟體，從事獨立的商品生產和經營，其經濟行為的基本目標，就是追求企業利潤的最大化。儘管如此，此非企業的唯一目標，仍必須將企業本是社會組成的重要部分納入營運考量。企業既身為社會的重要組織，一切營運就必須以社會整體利益和長遠發展為宗旨，並自覺地承擔起應有的社會責任。是故，企業的經濟責任和社會責任有如連體嬰，是無可切割的。唯有企業能創造良好的社會環境，總體之經濟效益才能提高，兩者息息相關，且普受時人之關注。

積極履行社會責任 CSR

當前企業所應負之社會責任，較突顯的問題是企業生產對生態環境的嚴重汙染。有些企業在經濟利益驅使之下，缺乏生態環境保護社會責任之概念。故吾人當以保護生態環境，執行綠色生產，列為當前企業所必須迫切履行的社會責任目標。綜觀企業的發展現狀，舉凡積極履行社會責任的企業公司，無不都穩定地獲得理想的經濟效益，成功的領先於各大企業。所以，實施企業社會責任，是實現可持續發展，創建社會和諧的奠基石。企業的營運從長遠來看，無論是對企業自身的發展，或是促進社會的進步，皆應該積極履行社會責任。如是，企業方得以持續發展，永續經營，確保投資者的權益，進而貢獻社會國家。



第三科 倫理道德建設

倫理道德 企業倫理 軟體教育 教育宗旨
促進企業 生態環境 社會三者 和諧關係
永續發展 建立共識 不可或缺 精神軟體
企業漠視 終礙發展 步入敗途 企業倫理
實質內容 大分六部 勞資倫理 股東倫理
客戶倫理 競爭倫理 社會責任 政商倫理

現代企業 非單僅是 經濟競爭 更競爭于
倫理道德 文化文明 社會效益 環境效益
企業倫理 軟體建設 不可或缺 企業制度
企業公司 文化建設 以人為本 依道德觀
及人生觀 和世界觀 積極培養 企業員工
全面提昇 倫理道德 具體建設 企業文化

～竹心隨筆 倫理道德第七十七～



第一目 企業倫理範疇

企業倫理依實質內容可分為六部分：一、勞資倫理：企業與員工勞資雙方建立和諧而互信，建立領導、管理與職訓之倫理。二、股東倫理：企業與股東的經營權和所有權要嚴格劃分清楚，讓專業經理人充分發揮所能，確保企業公司自由靈活營運，積極追求營利，藉以創造股東更多的利潤，並維權益。三、客戶倫理：客戶是企業經營的主體，是企業生存的基礎，故須建立客戶需求的服務倫理。

四、競爭倫理：企業與同業間須建立不削價惡性競爭、不散播黑函惡意中傷之不實謠言、以及不惡性挖角與竊取商業機密等競爭之共存共榮倫理。五、社會責任：企業與社會密不可分，故當取之社會、用之於社會。重視生態環保與社會公益，提昇企業形象。六、政商倫理：企業體必須支持與配合政府的政策，不但要遵守政府的相關法規，更要響應與配合政府的金融政策。因為金融是國家經濟發展的重要產業，更是政府施政的重點。

第二目 建立企業倫理

企業倫理的建立可從下述四方面著手：一、倫理守則：制定規範的內容包括企業與員工、顧客、股東、社區、社會大眾、環境保護與政府等利益與責任關係。其涵蓋經營理念與道德理想，藉以展現公司的營運作為與文化之基本意義和方向。二、倫理目標：企業經營除了經濟價值外，還必須具有倫理價值。企業在追求經濟價值時，往往將獲利列為唯一的指標，故常有損害他人利益的行為發生。企業於追求



經濟價值時，應明確釐訂倫理目標，並透過倫理目標的制約調節，以臻至發展。實踐證明，經濟目標和倫理目標同時並舉之企業才能真正發達興旺。

三、倫理教育：企業應加強員工之企業倫理教育，參與有意義的社會活動，除專業領域外，亦應邀請人文、哲學之專家為員工上課，培養員工更高層次的人文素養。這種精神學習的滿足，可激勵員工士氣，促進員工樂觀進取和敬業的創造精神，從而更有利於企業經濟目標的實現。四、倫理建設：透過上述訂定倫理守則、目標、以及教育，進一步打造企業倫理體系。成功的企業倫理，當於勞資關係、社會責任、尊重知識產權與遵守法令等各方面合乎企業倫理的標準。一個具倫理道德修養的成功企業者，既是企業的精神領袖，也是提升企業社會責任的關鍵人物。當率先以身作則，以言教和身教教化於企業員工，讓員工真實體會企業倫理的關懷責任，而非一味地以威權式的條件限制或強加於企業員工。

第三目 不可缺的軟體

倫理道德之軟體教育，能使企業員工明瞭真假善惡之道德標準，確知是非正義的界限，從而建立是非善惡觀，提昇企業倫理道德文化與工作成效。倫理道德教化於企業內部，啟發員工的作業操守、人格與人際關係修養，有助於發揚企業文化，確保企業價值，亦有助於群體和諧與績效的提升。是知，企業若漠視倫理道德素養，終將妨礙企業的整體發展，甚至走入失敗的岔路。



企業倫理的指導原則，是促進企業、社會、生態環境三者之間的和諧關係，建立一個調和的發展共識。是知，企業倫理是企業對員工、社會與環境生態，履行責任義務不可或缺的精神軟體，是現代企業生存發展的重要條件。

基礎軟體建設

時今，在經濟、社會和環境三者的效益發生矛盾衝突之情況下，世人們已深深體認到為了一時之經濟效益，而犧牲了社會效益和環境效益，實際上是不利於經濟和社會的永續發展。現代的企業不僅僅是經濟上的競爭，且是社會效益和環境效益的競爭，更是倫理道德修養與文化文明素養的競爭。是故，現代企業制度必須建立在有效率的經濟上、科學的技術上、文明進步的社會文化上、以及公正合理的倫理道德上。故言，企業倫理建設是現代企業制度不可或缺的基礎軟體建設。

第四目 倫理的誤認區

企業產品在市場上的銷路及其生產營運所帶來的經濟利潤，是企業人所最重視且易為認識。相較於此，企業倫理對企業生存與發展所起的作用，就沒那麼容易為企業人所認識，且常存忽視或否認企業倫理共識的錯誤認知。部分企業忽視或否認企業倫理之錯誤認知如下：

一、**非公益性慈善組織**。企業常自認為本身是營利組織，而非公益性慈善組織。因此，無關於倫理道德，且無需企業倫理之建構。儘管此一認識對企業追求經濟價值之前提是對的；但事實上，就其結論而言是錯的。何以故？企業的任務縱然是創造物質財富和經濟價值，



但它對人和社會的關係是密不可分的，人們總會從人和社會發展的角度，對企業的營運形象作出好壞善惡的評價。

二、企業利潤的最大化。企業誤認為忽視企業倫理，反可達企業利潤的最大化，因而無須講究倫理道德。吾人當仔細思量，非法的營利活動日益為經濟法律規範所不容，歷來亦為社會倫理道德所不許，因為它腐蝕且破壞人和社會的進步發展。此類營利活動即使能達利潤最大化，其所賺的錢是「黑錢」，是人們所不認同且鄙視的。是知，非法之投機營利雖可得逞一時，終會行跡敗露而失敗。忽視企業倫理道德，縱使從事合法的企業活動，也會使經營無法興旺，甚至日益陷入困境。

三、投入增加，收入減少。企業誤認為講企業倫理道德對企業而言是得不償失之事，因為它會使企業投入增加，收入減少。企業講究倫理道德，一時間，確實會因增加投入而使帳面收入減少。但以長遠發展來看，增加的投入將會帶給企業更大的未來經濟效益；收入雖一時減少，但不染指不義之財，以歸根之信譽言，仍有利於企業的生存發展。

四、文明的企業家形象。隨著時代進步，市場經濟已形成一種信譽、文明、法制與規範經濟。現代市場的企業家，已從往昔最初階段那種消費者口中形同強盜騙子的惡劣形象，進步為講法制規矩、道德文明的現代企業家。企業透過倫理建設提高了倫理素質、文化水準和價值形象，在文明的社會市場中，帶給了企業良好的信譽。故言，企業倫理是企業含藏於市場的無價財寶，當帶給企業永續的經濟效益，轉化為企業經營的穩定利潤和收入，進而提昇為國際水準的企業。



第五目 加強倫理途徑

企業經營管理之倫理道德問題，若從企業的內外部同時加強，則會更為徹底。對企業內部方面，企業管理者在見識上要廓清模糊的觀念和錯誤的認知，充分體認倫理道德與企業生存和發展的利害關係，加強員工的倫理道德教育，提高員工的品德素養。對企業外部方面，則要加強社會監督。原因是企業亦為社會成員之一，其行為自受於社會的監督。企業可從法律、環境和自我監督三個面向上做全方位考量。茲進一步說明如下：

一、「法律監督」之權威性。以國家強制性的法律手段監督，促進道德建設，可提高道德之權威性。道德只是對人們行為、企業行為的一種軟約束；將道德觀念提升為規章準則，再依法則之強制力據以執行，當可普遍獲得社會認同；如是提高權威性，成為社會公認的不違原則。是以，法律監督具有強制特徵，是嚴厲的治惡手段，以此監督企業行為，對企業各種非道德舉措，必起震懾作用。

二、「環境監督」是檢驗企業履行道德義務與否所不可少的手段。嚴格的環境監督，能於道德環境過於寬鬆下，防患未然，雖不具強制力，但能約束企業所行有損道德的行為。透過經常性的監督，得以促使企業棄惡從善，讓已衰退的道德風氣加速改善。環境監督包括三種方式：第一、傳播監督。即利用傳播媒體社會輿論的巨大力量，對善行的企業特別褒揚，對惡行的企業加以譴責，從而提醒企業隨時注意自身的道德行為。第二、人際監督。企業行為之社會化，通過人際的交互監督，促使企業的行為符合道德規範，有利擴展企業間的交流互動，維護社會的正常秩序。第三、組織監督。透過官方或團體組



織對企業全面的監督，使企業的非道德行為無所遁形，畢露無遺，從而有效地導正企業正常倫理的營運行為。

三、「自我監督」之道德行為。道德自律是人類的精神基礎，個體的道德行為，若在監督或強迫下才付諸實行的，即非真實的道德行為。真正的道德行為，是要以自發性的具體行為去做；企業唯在倫理道德的自我監督下，不斷的透過省視對照、積極改善的作為，其道德精神才可能持續獲得提昇，終成倫理道德高品格的模範企業。

美國、歐洲和日本的企業界領袖，1994年在瑞士舉行圓桌會議，通過「康克斯（CAUX）企業商務原則」，為企業經營提供了商業倫理的基本準則。CAUX企業商務原則明確指出：「企業的經營活動應以『人的尊嚴』和『共生』為基點。」人的尊嚴，是以對個人生命無價之尊重性和平等性作為終極目標，實現真正的「人性化」。共生，則是以全人類的利益和幸福為基點，共存共榮和正當公平的競爭。此一倫理道德之基本觀念，普遍獲得企業的尊重和遵守。

第六目 企業文化建設

企業的文化建設要以人為本。依中華文化正確的世界觀、人生觀和價值觀，對企業員工倡導「愛國守法、明禮誠信、團結友善、勤儉自強、敬業奉獻。」積極提高員工的道德文化素養，促進企業文化的全面發展，培養代代有道德文化、有紀律又有理想的企業員工。



愛國守法

「愛國」是中華文化的道德規範；愛國主義素來被稱為中華民族之魂。愛國是權衡個人與國家關係的生活準則，是一種崇高的文化思想；它反映了社會人民與國家之間的密切關係。「守法」是指任何組織和個人首先必須遵守國家現行的法規；其次，要遵守群眾自治組織所制定的社區（鄉規）民約；另則，企業員工要遵守工作紀律和技術規範。

明禮誠信

「明禮」是指待人處事接物時，言行舉止要文靜禮貌。文明禮貌是國家民族社會的素質反映，也是民族文化發展和社會文明的標誌。當今，文明禮貌反映人與人之間互相尊重與關心的友好關係，也反映自身的文化素養和文明水平。明禮體現於社會生活的各方面，只要我們用心觀察堅持去做，定可成為有文化素養之文明人。「誠信」即是誠實、講信譽，是公共交往中最基本的道德規範。古德云：「人無信不立」。誠信，是人立身之本，是企業生存之道。誠實守信是個人待人處世的道德修養，也是種公共義務。個人、企業、社會，甚至國家民族等，都需要有一諾千金之「誠信」。此乃做人做事的基本準則，也是社會最基本的道德素養。

團結友善

團結，是眾人共識於理想目標上的緊密和合；團結就是力量，眾志成城，臻至所謂「眾人划槳開大船」之理想目標。群策群力的強大團結力量，能簡易地克服重大的阻礙或困難，從而順利地完成目標任務，實現個人或企業團體的理想目標。團結為國民的文化素養，乃通過團體的團隊精神，形成各行各業、各部門單位與各人群的凝聚力，



最終匯為社會國家民族的凝聚力。如民族社會之團結，會產生堅若磐石不可摧的力量。友善，是人與人之間的和諧，是親近人的態度，是人與人類社會應該體現「人道」的要求，也是優質的中華傳統文化。友善可以形成良好的人際氛圍，促進家庭、企業與社會和諧風氣的改善。

勤儉自強

「勤儉」之勤勞與節儉，是中華文化最悠久的傳統美德。勤勞，是人們對待勞動的心態，面對勞動不畏累、不怕苦，用勤勞的雙手創造豐富的生活。節儉，是人們對生活消費的態度，節約消費，儉約財力。古德說：「儉，德之共也；侈，惡之大也。」所謂：「勤是搖錢樹，儉是聚寶盆，奢侈敗家門。」勤儉，是珍惜勞動果實的美德，是治家、管理企業或國家必備的品德。自強，獨立自主的堅忍奮鬥，克服一切障礙困難，自立自強以實現獨立向上之人。《周易》所云：「天行健，君子以自強不息。」乃為中華文化的傳統美德。自強不息之不懈奮鬥，更是當今市場經濟時代的鮮明特色。

敬業奉獻

敬業，是立於自己的工作崗位上，以熱誠負責的態度對待自己的工作，是職業道德的基本要求。宋朝朱熹說：「專心致志，以事其業。」意即敬業的精神在於專心一意的專精工作，積極認真的克職盡責。古德之敬業理念，乃極適用於現今市場經濟之企業員工。工作者堅守崗位，做到愛崗而敬業，必能為個人、家庭、企業、社會與國家做出一番貢獻。

奉獻，乃是克制己私而服從整體，先人後己之大公無私，如是超越自我之道德規範。從事任何活動，其目的不是為了個人名利和家庭，



而是為了助益於他人、企業團體、社會國家乃至一切世人。個人於家庭、企業或社會若只索取而不奉獻，當是家庭、企業或社會中不受歡迎之人。



第二節 企業管理

第一科 企業管理者

失敗乃是領導者 成功錘鍊之法則 失敗為成功之母
領導之高度涵養 出類拔萃之成功 模範於員工素質
成功企業管理者 具領導十大標準 熱忱氛圍之營造
未來發展之預見 實踐諾言之信守 注重行動之實踐
卓越發展之追求 員工之管理調控 加強與下屬溝通
鼓勵直言之批評 榮譽之共同分享 避免個人之獨裁

優秀企業管理者 成功發展之推手 企業成功領頭羊
優秀管理者會集 經營和營運管理 產品能力開發者
三者合身金剛體 管理者人格魅力 絕不凌駕制度上
不犯管理者大忌 口是心非或說教 適時適宜地讚賞
下屬才幹與成就 勇敢於承認錯誤 重視信任之威力
不越權佈置工作 締造熱忱之氛圍 身教員工立榜樣

～竹心隨筆 企業管理第七十八～



第一目 領導者的素質

世上沒什麼比經歷失敗更能歷練一個人的成功，正所謂：「失敗為成功之母」。是故，「失敗」乃是領導者成功最好的錘鍊方法。企業領導人出類拔萃之成功，當需在德智、生活與工作等各方面具備高超的素質，是以自然地成為所有員工的模範。領導者的素質會直接影響員工的素質，正所謂：「智將」手下無弱兵，「愚將」手下無強兵。此般領導者與員工的關係極為重要，卻常被忽視。

企業管理者的標準

成功的「企業管理者」，必須具備下述「領導者」的十大標準：一、**熱忱氛圍之營造**。企業管理者以企業為榮，以滿腔熱忱待人接物，營造熱忱的氛圍，感染於周圍之人，激發員工的活力，引發內部良性競爭機制，引導員工各施其才快樂工作，使都成為高效率的工作者。二、**未來發展之預見**。企業的發展與市場的前景，面對競爭環境，企業管理者必須具有深刻洞察的預見性，切實把握未來的發展方向。三、**實踐諾言之信守**。身為企業管理決策者言行定要一致，一旦承諾言說之事定要以行動實踐負責到底。如是實踐諾言之身教方能帶動員工，進而培養員工的責任感。

四、注重行動的實踐。經周詳計劃之事，企業管理者不需再瞻前顧後，行動必須雷厲風行，立即付諸實踐。行動就是黃金，沒有實際的行動，企業不會有傑出的成就。五、**卓越發展的追求**。企業管理者對企業營運宜不斷引進更新的觀念、提升部屬和完善自己。對企業的每項業務都要精益求精，追求百分之百之卓越目標。六、**員工的管理調控**。企業管理者對企業員工之管理，要先緊後微鬆，先緊可展現管



理者追求卓越的意志力與控管力；後微鬆則會緩和部屬職場工作心情，甚至對管理者心存感恩；此一善巧方便之法切忌先鬆後緊。管理員工要平等，一視同仁，不分親疏以護自尊；對新進員工要用關愛心，耐性教導他們工作之原理方法，以及適應環境。

七、加強與下屬溝通。企業管理者要善與下屬員工溝通，以適時解決員工內心疑慮與不解之處，否則易造成誤解和謠言。八、鼓勵直言之批評。企業組織內部有不當的做法、問題或工作有需改進之處，要鼓勵員工直言不諱，管理者宜虛心接受批評，聽取第一線不同之意見，及時檢討、切實解決。縱使是小錯亦馬虎不得，因大錯往往由小錯積累而成的。九、榮譽的共同分享。企業之榮譽，管理者要與同事分享，不自矜誇，亦不居功；更要甘心去做那些無法彰顯勞績而少有人問津之事，晉升的是下屬而非自己，雖不做到罰由上起，亦得做到獎由下起，方為明智之舉。十、避免個人之獨裁。企業管理者應避免把個人的利益置於組織的利益之上，個人之利益獨裁，往往是企業致命關鍵的弱點。

第二目 成功的領頭羊

企業管理定要避開一手遮天之個人崇拜，一手遮天也好，或個人崇拜也好，是為員工普遍對企業管理者反感之種因。所以，企業管理者要在企業組織內部培育員工體現企業的特點和灌輸以清晰的目標，營造激勵人心的工作氛圍。優秀管理者應正確的管理，以及營造熱忱的工作氛圍，用以激勵員工卯足全力以提高工作效率。所謂企業管理者既是業務經營者，也是營運管理者和能力開發者，集三者合於一身，有如合體金剛是也。其尊貴價值就是把這群人帶動起來。優良的



企業當需優秀的管理者主事，故優秀管理者是企業成功發展的推手，也是「企業成功的領頭羊」。

管理者人格魅力

成功的企業管理者，要以身作則，並具人格魅力。事實證明，企業管理者的言行舉止會給員工留下深刻的印象，會直接影響員工的生活態度和工作之積極性。是故，管理者以人格魅力之身教為員工樹立好榜樣，締造積極熱忱文化的氛圍，扮演著企業成功致勝與否極其重要的關鍵性角色。有關管理者之人格魅力，茲舉其重要者，臚陳如下：

一、絕不能凌駕於制度之上。身為管理者，應以身教率先作為遵守制度的典範。二、口是心非或光說不練是管理者的大忌。身為管理者，要言行一致，正言不諱，方能得到員工的尊敬與信賴。三、適時宜地讚賞下屬的才幹與成就。身為管理者，把自己名利置後，盡可能推心置腹，把榮譽讓給下級，下級工作因受到肯定而會盡心竭力。四、勇於承認錯誤。俗謂：「仙人打鼓有時錯，何況我等凡夫。」管理者也是人，難免會有出錯，有錯勿憚改，應勇於承認改正，則定會受到員工的尊敬。

五、重視信任的威力。作為經營管理者，要大膽地信任員工所能產生的巨大威力。企業員工若受到懷疑或監視，難保他們不會陽奉陰違，更無以期待能為公司盡心竭力的工作。六、不擅自越權佈置工作。身為經營管理者擅自越權佈置工作易令部門負責人缺乏威信，容易出現可怕的怠工，士氣渙散，進而逐步地拖累整個企業。是故，有事要透過各級負責人，而不宜越權佈置工作。不干涉下屬的工作，充分授權，給下屬一定的自主權，發揮創造才能的機會。



第二科 誠信之美德

誠信乃為 立人立業 立國根本 誠信美德
閃耀光彩 永不褪色 誠信待人 贏得尊重
獲得發展 誠信企業 勞資互信 創造雙贏
企業騰達 員工歡樂 誠信國家 忠誠靈魂
故誠信者 立人之本 立業之基 立國之魂
信能化金 幸福人生 和諧社會 造福人類

誠信精神 產品可靠 客戶漸增 規模趨大
經商靈魂 企業生命 誠信明月 明麗皎潔
普照大地 經商營運 唯利是圖 缺乏誠信
劣質商品 罔顧消費 市場荒涼 誠信受損
恐難再塑 更甚倒閉 誠信火種 及時點燃
烈焰光輝 照亮文明 否則將被 野蠻吞沒

～竹心隨筆 誠信美德第七十九～



第一目 品德的素養

「誠信」者，誠實信用，誠懇信任也。乃為人至誠老實，以信用取信於人；待人誠懇，予人以信任感。是故，「誠信」乃為人處事、社會和諧的基石，也是中華民族的傳統美德；誠信之人事美德，在歷史長河中不勝枚舉。時今，在社會文明的不斷提昇下，處處凸顯誠信的重要性，從個人、企業、社會、國家乃至世界，誠信已經成為立人、立業、立國的根本。誠實自己，誠信之待人處事，正大光明而昂首挺立於天地之間。如是，誠信的對他人、對企業、對社會、對國家，非只是行為態度之難得，可貴的是誠信的品德素養。誠信之美德，不因時空之變化而有所褪色，一直都閃耀著攝人的光彩；有了它，才會有真善美的幸福人生。

誠信的對待他人，其所付出的誠懇和信用，必贏得尊重和友誼；因而營造良好的處世環境，獲得社會的生存發展。誠信的對待企業，必贏得勞資雙方的彼此尊重，互信互賴，奠定企業騰達的基石；而對待社會國家誠信的精神，將成為民族忠誠的靈魂。個人處理人事關係的誠信度，當直顯自身的品德素養；故誠信，乃立人之本，立業之基，立國之魂。子曰：「人而無信，不知其可也。」意謂：個人若無誠信，將無法取信於朋友，不能立足於社會而一事無成；社會若無誠信，必無法得到長足的發展；國家民族若無誠信，國家當難為國際所信賴，民族也無法躍身於世界民族之列。以誠為本，以信為榮，信能化金。讓我們高高揚起「誠信」真善美的揚帆，建構幸福的人生、和諧的社會；在新的世紀裡，讓我們昇起中華文化「誠信」的美德，造福國家民族與世人。



第二目 經商的靈魂

誠信，乃企業經商的靈魂。所以，誠信的精神，是企業的生命。當今社會，企業競爭愈趨激烈，若不在乎自身的誠信度，將直接影響經濟利益。反之，若對客戶待之以誠信的精神，必得客戶的信賴，往來客戶日益增多，生意規模趨大，獲致更大的經濟效益。俗話說：「時間就是金錢」，然「誠信的信譽」亦是金錢。誠信精神的信譽高於一切，此是市場經濟發展，必須遵循的要則。因此，誠信的精神是企業經營的基本法則，亦是企業立足業界的靈魂。

無誠信的荒涼市場

企業公司經商營運，若一味漠視誠信度，將嚴重損害營收業績。正如有些商人為圖私利，缺乏應有的誠信。在唯利是圖的前提之下，罔顧消費者權益，劣質商品濫竽充數，致使在我們的生活中，黑心商品充斥，嚴重損害廣大消費者的健康，更傷害到企業本身的形象。此企業誠信形象一旦受損，恐難再塑。更甚者，企業因而倒閉，造成地方財稅收入的損失外，企業資金的巨大虧損，按月支薪困難，員工生計受到影響外，牽動相關往來客戶連帶受害，負責人迫於債務清償，可能鋌而走險，踏上人生的不歸路。經商的營運市場若無「誠信」，將會是一個荒漠般的市場，猶如無陽光的春天，欠缺彩蝶的滿山翻飛。誠信如同明月驅盡人間暗夜陰影，月光普照大地，重現明麗皎潔。

第三目 重拾的誠信

在悠久的歷史文化文明中，誠信的火苗，躍動著民族的精神；誠



信的光華，灑罩著民族的靈魂；誠信的烈焰，照亮著綿延的文明。數千年後的今天，放眼看世界，曾幾何時，物慾橫流沖刷了天下腹地，留下世人心中醜惡的印漬。誠信的明燈，被棄置於百年塵封之陳倉裡破朽不堪，火種之光華烈焰因而黯淡矣。

說謊臉會不會紅

動物之中，人是唯一會臉紅的動物，起因於人之羞恥心。舉凡知廉恥者，縱然是個善意又美麗的謊言，都會令說話之人心虛而面紅耳赤。但觀時下世人們，縱使撒彌天大謊，也面不改色，心既不虛也不驚跳。說謊臉不紅若蔚為風氣，吾人置身於此一謊言世界的生活中，必時時刻刻受到謊言的愚弄傷害。謊言如是地戕害了諾言，因而變成一種公害，一種流行病；此乃世風日下，文化文明倒退，道德淪喪的象徵。

在經濟發達，物質豐厚的現實生活裡，人們不斷的在追求金錢、健康、美貌、才學、機敏、榮譽等；其過程中，往往忽視而忘卻了「誠信」。在人際交往的現實中，失去了此一做人最基本的要則「誠信」，從而人們變得花說柳說，甚至不擇手段，堂而皇之地說謊而不會臉紅。

誠信是為人之道，立身之本；做人唯持以誠信方得人們的信賴，深受世人的敬重。假若人們都捨棄了誠信，則人與人之間的交往將變成謊言與謊言的較量，而不再是心靈與心靈的溝通。如是，人與人之間不講真話，遑論推心置腹，整個社會勢將呈現爾虞我詐，勾心鬥角的醜惡競技場。人們在說謊的同時，又得隨時心驚膽戰地提防他人的謊言…。試想，如此社會將會變成甚麼樣的社會，世界又將會變成什麼樣的世界？人與人之間的交往應該是道德與道德的和善，心靈與心靈的融和，不應為一己私利而說謊。我們總希望人們知廉恥，說謊臉



會紅；而不希望人們不知羞愧，說謊臉不會紅。

點燃誠信的火種

時今在科技發達、物質文明的高速延展下，企業與社會的列車竟脫離了誠信的軌道！誠信，是企業公司經營的基石，是文明社會的基座；若拋開誠信之根基而求發展，企業經營、文明社會將會毫不留情地坍塌而毀滅！是故，個人、企業、社會、國家乃至世界之文明發展，唯要及時點燃「誠信」的精神火種，讓烈焰光華照亮文明燦爛的前程，否則文明終將被無邊的野蠻吞沒！

誠信，乃祖先傾心守護而得流傳的文明火種。它是為人之本，立業之基，也是現代社會的精神樑柱。重拾誠信這先人寶貴的遺珍，一經擦拭便立顯光芒閃耀；於是，鳴響歷史洪鐘渾厚的清音，穿越歲月長河，喚醒今人的心靈。現今個人、企業和社會當責無旁貸的重拾誠信，守護文明的精神火種，重樹做人立業之本。待人以誠意，律己以信約，如是得以成就大業，創造個人、社會國家與世界文明。

常存抱柱信

在歷史典故中，有對年輕戀人，有次他們相約在石橋見面，男子來了，女子未到；此時忽然漲潮，水越漫越高，男子堅守約定抱著橋樑柱，含著希望與堅定的誠信，最後葬身於無情的潮水。於是李白為之吟詠：「常存抱柱信，豈上望夫台。」世代流傳。誠信，是我等做人的基本素養和道德要求，是我們立於天地間的基石，是人與人之間維繫和善關係的繩索。個人如此，企業公司營運之市場信用經濟更需「誠信」的維繫。



第四目 職業的忠誠

職業忠誠，是個人對職業的忠誠意識和獻身精神。員工衡酌自身的優劣情勢，選擇適合能力的職業，以責任心和使命感，將身心全然地投入職業。他們熟知工作範圍，熱忱的工作且盡情的發揮所長；他們始終在尋找完成工作的最佳途徑，滿懷熱情地隨時迎接挑戰。職業忠誠是人們對事業和工作的愛，是人類社會之形成和發展條件；其既是具勞動能力公民的基本義務，也是人們一切財富的泉源。

品質與特徵

論職業忠誠的品質與表現約略有以下三種特徵：一、對事業的責任心和使命感。有職業忠誠品德的人視職業有如部分生命之神聖，對職業工作皆能持有強烈的責任心與使命感。二、良善的勞動與工作態度。職業忠誠者深感職業並無高低貴賤之別，工作樂觀進取努力奮鬥。從職業工作中，領略趣味，做出快樂。三、精益求精的職業品質和刻苦鑽研的精神。職業忠誠者集敬業、樂業、勤業、精業於一身，發自內心的尊重、熱愛工作之情感，展現終生願意為工作獻身的精神。是故，職業忠誠是走向卓越成功的道德基礎和價值泉源。

職業與企業忠誠

一般而言，具有專業性較高技術或較高職位的高技專人員，多數是職業忠誠度高的人。此類人員有利於本身專業技能的提高和帶動企業整體技術的提升。另則，能穩定企業員工和塑造企業文化的人，就是企業忠誠度高的人員。企業之成功，得要儲備有職業忠誠和企業忠誠兩者兼具的堅實人才。隨著社會經濟的快速發展，專職化的程度不斷地提高。所以，職業忠誠度要求也就越來越高，職業經理人分工也



趨於專業，各司其職，而忠於職業就是忠於自己。在因緣際會投身於企業時，當將職業忠誠進一步轉為企業忠誠。是知，企業忠誠是階段性的，而職業忠誠則是永恆的。

現今社會經濟的快速發展，很多企業都普遍存在著員工企業忠誠度的問題，不少企業員工頻繁跳槽或出工不出力的在混日子。有的自稱：在變動中找尋機會，於變遷中謀求進展；甚有自稱：高薪是跳換出來的，越跳換越值錢。所以，企業對這些人幾乎失去信心，擔心公司用心栽培後，員工恣意跳槽而去，甚至教會徒弟殺死師傅，培養也是白培養，實防不勝防。如斯員工毫無責任心，吃著碗裡看著鍋裡的，甚至罔顧職業道德，大辣辣地吃裡扒外。如是，無企業忠誠度的員工損害企業利益，令使用單位為之提心吊膽，終會被企業摒棄、被社會淘汰，窮途末路之餘，走入無業可就、無事可成的人生。

企業提倡職業忠誠的同時，也該大力提升企業忠誠。企業應該積極創造員工提升對公司忠誠的條件，如薪資福利、績效考核、公平的晉升或與其他企業的競爭性等。另則，建立良好的企業文化，以提升員工素質之同時，也讓員工對企業的文化產生認同感。企業在員工多樣類型之下，要保有多數的企業忠誠者，實非容易。所以，企業應謹守「二八定律（帕雷托法則“Pareto principle”）」，一方面留住企業忠誠重要的核心員工，另一方面進用外部職業忠誠的員工，使其快速轉化成為企業忠誠的員工。



第三科 企業的忠誠

企業忠誠 自我前景 得與企業 共存共榮
此之人才 擁有多寡 企業經營 成敗關鍵
領導管理 帶人帶心 留才留心 適才適所
企業保證 忠誠員工 職崗穩定 臚陳看法
人才招聘 發展前景 薪酬福利 真心關愛
企業文化 願景規劃 激發培育 忠誠員工

企業不忠誠 從勞資雙方 不同角度看
勞方不忠誠 趨利附勢 比那山最高
滿自我欲望 見兔方撒鷹 乃唯利是圖
頻跳槽之舉 好工作非是 頻跳槽換來
是打拼出來 資方不忠誠 想當年心態
鞭快牛作法 家天下觀念 守財奴思想

～竹心隨筆 企業忠誠第八十～



第一目 建立忠誠度

所謂的企業忠誠度，是指員工認同企業的倫理文化、工作環境，相信企業將為其提供良好的薪酬和自我發展的機會。如是，認同企業而忠誠於企業的員工，即是「敬業」的員工。他們會全然地將身心投入企業工作中，將個人的發展融於企業的發展，與企業共存共榮。是以，當不受外界誘惑的干擾，從而穩定、持續地為企業創造經營價值。

孝為忠誠之根本

企業忠誠度，當建立於「孝」之根本，以中華文化之忠孝一本，「求忠臣必於孝子之門」。吾人堅信凡對父母不孝之人，其絕對無有能力把團隊帶好；吾人深信血濃於水的兄弟姐妹關係處理不好的人，其絕對無法把客戶服務好；吾人亦相信素無好友交往的人，其一輩子絕對成就不了大事。在孝之典故中，岳飛是個孝子，母親在其背上刺了「精忠報國」四個字，以明其志，隨即出征為國鞠躬盡瘁；比爾蓋茲是個大孝子，終成為世人所讚嘆的慈善家。

第二目 提昇忠誠度

忠誠的企業人才，是當今企業競爭的主要力量，也是企業發展的核心力量。是故，企業競爭即是人才的競爭，人才的應用即是企業成敗的關鍵。企業要使員工發揮才能，效力於企業，長期為公司創造效益，故積極提昇員工對公司的忠誠度成了非常重要的課題。企業管理者若欲提昇員工忠誠度，首先要真正了解員工的心，此乃俗謂「留才之道在於留心」。又企業之「留才留心」，其企業管理人應從員工的服



勤態度、工作環境、日常生活……層面，去充分瞭解員工的心，建立談心的溝通平台，真心關愛員工能滿足以及全力專心工作的不同需求，真誠的協助解決或改善員工工作所面臨的問題。管理者應用「帶人帶心，留才留心」的方法，適才適所，輔之以其工作產值能力的薪給制度，當可留住人才。究竟要如何引進、留住企業人才，提昇人才的忠誠度，茲臚陳以下六點看法，提供參考：

一、人才的招聘

人才，是企業的競爭力與發展核心推力力量。是故，企業首要建立良好的人才招聘系統，聘用磁場相應投緣的好人才。企業招聘人才除了符合職崗要求外，還應符合企業的文化要求，亦即該人才必須認同企業的文化、工作風格、處事流程等，兼具多方面的適應力。此即俗說的：「進門看學歷，工作看能力。」能力很好，但不認同企業文化的人不能用；沒有職業忠誠且不專業的人不重用；有能力而沒有工作激情的人要慎用；能認同企業文化做好本職工作者，就是要進用和留用的「人才」。

二、發展前景留才

時今，薪酬已不是員工唯一的追求。員工所重視的是個人在企業的發展前景，因為現今已不是為了填飽肚子的時代了。所以，包括個人在內，企業的發展前景如何？企業團隊的協作精神、工作效率等問題，越來越受到員工的重視。因此，企業應該實施員工協助方案（Employee Assistance Program, EAP），以協助員工解決社會、心理、經濟與健康等方面的問題，期使員工能以健康的身心投入工作，提升業績外，有計畫給予培訓和提升職能的機會，讓員工的前途發展同步於企業的目標發展，將企業的經營目標和員工的發展前途做有利的結



合。另則，企業要建立人才梯隊，自身培養、發展、儲備人才，以備企業發展過程中的人才不時之需。故倡言：企業應該做到「不拘一格聚賢才，不惜工本育英才。」

三、薪酬福利留才

企業完善的薪酬和福利制度極為重要，兩者是體現員工價值最直接的方式。人往高處走，若沒有競爭性的薪酬與福利，也是留不住人才。薪酬除了具有外部競爭性，對內還應具有公平性和激勵競爭性的分配機制。由是，體現能力和績效的差別性，真正實現一流人才、一流業績、一流報酬的人才激勵機制，使人才的價值得到充分體現。期使有能力的員工，卯足全力，爭取具有角逐指標的薪酬。

四、真心關愛留才

企業「以人為本」，管理者以至誠的愛心、真心去了解人才，尊重人才，解決人才內心發揮職能之需求；除了工作發展外，還要從生活細節中去關心員工。營造全公司熱忱的人際氛圍，使大家心情舒暢、團結而和諧地努力工作。如是真心關愛、營造常存感恩的心，則其潛移默化的效果，讓優秀的人才互相砥礪，切磋以進。此非但「帶人帶心，留人留心」，更能增強公司的凝聚力和吸引力，進而為公司創造產值。

五、企業文化留才

企業文化，猶如企業的靈魂。優良的企業是因為有優質的文化，是以企業文化富饒之土壤，培育員工良好的忠誠度，其具有規範員工的作為。故言企業員工對企業文化的認同極為重要；唯有良好的企業文化，才能激發凝聚、激勵人心，鼓動員工奮發向上的作用。是以，企業文化培養員工的忠誠度應更優先於企業經營。其不但能提高員工



的職業忠誠度，且能激發企業忠誠度趨於堅實。故企業在招聘人才中，若遇到契應公司的企業文化，雖與工作崗位不是很匹配，但他依舊是企業所需的發展潛力人才，是可以考慮進用儲備。原因是此人才的企業忠誠度，會隨著企業的成長而不斷地提昇，其結果將雙蒙其利，創造雙贏。

六、願景規劃留才

企業要有美好的願景，亦即要有良好的策略規劃。企業的成功是人才發揮才能的延伸，員工肩負使命感而極力想達成，公司若能及時配合需要，給予員工無盡的動力，終成就的是企業的非凡。試想企業員工能認同公司的前景使命，必將身心全然地融入企業團體裡，配合整體團隊運作，為實現目標使命而努力奮鬥。如斯之員工對這份工作一定是看好而珍惜的，必以高度的職業忠誠對待企業忠誠，當屬久留人才之列。

流水不腐 戶樞不蠹

企業的人力資源管理，應允許一定數量的員工調動。在一定程度的變動中，人力的進出調整，可保證企業整體思想的活絡性，獲致所謂「流水不腐，戶樞不蠹」之效益。但在企業裡，更要保證企業忠誠員工的職崗穩定。因為這些人才，是企業發展核心主力，是創造企業80%利潤的人，異動尤須審慎。如是之故，奉勸企業必須確實做好以上幾點，真正留住人才，以增強企業競爭力，讓公司立於競爭不敗之地。



第三目 忠誠的敬業

忠誠敬業，主動服從而盡忠職守，是人類文明發展以及推動社會價值觀進步的象徵。「忠誠」是員工對企業和團隊成員負責任的態度；「敬業」則是員工對工作懷著責任心，對任務持以積極迫切感，經常反省檢討自己的工作，再接再厲，克職盡責。在接受工作任務時，能舉輕若重；在遇到困難時，能舉重若輕。此為忠誠敬業的優秀員工，所具有的特質。

忠誠敬業屬於道德範疇，良好的「職業道德觀」，即是員工忠誠敬業的思想基礎。有良好職業道德的人，對工作的忠誠敬業會體現出它的必然性。員工若缺乏職業道德的基礎，其表現出來的忠誠敬業會只是偶然性，實則具有偽裝和欺騙性；員工此一表現極具危險性，企業公司當應防範，企業員工亦必須警惕克制。故言樹立良好職業道德觀的忠誠敬業精神極為重要，其關鍵之人是企業或公司的經理或老闆，他們有責任和義務教育自己的員工。

企業公司的發展和成敗，關鍵在於員工忠誠敬業之職業道德。所以，企業公司的老闆或經理們，得要設想各種方法來激發、培育員工的忠誠敬業。因此，要以寬容的胸襟去包容員工的缺點與不足；要以至誠信任去激發員工忠誠敬業的精神；要以自身的品德修養去感染員工；要以完善的制度去規範員工忠誠敬業的行為；要善盡辦法創造合適條件，俾讓員工遵循努力。如此種種作為，既是一種關心，也是一種信任，更是一種鼓勵！



第四科 企業不忠誠

第一目 勞資的角度

時今，企業主常有員工普遍不忠誠之嘆。反之企業員工亦不時感嘆企業主普遍無法讓他們忠誠於企業。甚至很多企業不培養人才，原因是企業主感受社會「教會徒弟殺死師傅」欠缺職業道德之因緣，持以「培養也是白培養」的消極認知。企業不忠誠，可從企業員工與企業主雙方的角度來看。

從勞方員工的角度看

企業不忠誠，從企業員工角度來看，下列幾點為主因。一、趨利附勢。在就業停滯的環境中，讓很多就業者無奈地採取「趨利附勢」的擇業觀念。他們總是先解生活經濟之渴，再求個人理想工作，因而短暫工作後，隨即另覓新歡。二、那山比這山高。在時代的功利主義下，常為賺那個把錢而捨棄自己的興趣和理想目標，甚為三斗米折腰，哪家企業給的錢多就往哪家去。三、滿足自己欲望。求職者奔向要一口吃成胖子的不太可能的目標而來。部分企業主又有如以下的潛規則，即所謂：「有用人才千千萬，不行就提天天換！三條腿的蛤蟆難找，兩條腿的人還找不到嗎？」業主與員工之觀點南轅北轍，則無法培養企業忠誠度，最終雙方皆成敗者。四、不見兔不撒鷹。員工之忠誠建立在被動之現實利益上，意即只要老闆多給錢，我就會拼命地幹！只要企業一直滿足我的需求，我就忠誠下去！



從資方業主的角度看

從企業主角度來看，企業無法讓員工對企業忠誠的原因，就是企業主沒有關懷的管理規則，好讓員工從關懷的機制上做到對企業的忠誠。進一步研析，不外乎有下列因素：一、企業主想當年的心態。想當年，我們幫別人打天下，長工一幹就是三年五載的，既無領取薪津，反倒是還得給企業主束脩費用；而今提供一個穩定的工作職場，算是你們員工的福氣，沒收錢就不錯了。二、鞭打快牛的作法。在企業裡，有人閑得閑死，卻有人忙得忙死。個人的奉獻度若遠遠超出工作承受力和對企業的付出度時，忠誠的天平就會被打翻。三、家天下的觀念。此觀念會讓員工無形的把公司分成家族派和非家族派。如此，家族派的人忠誠於企業，非家族派的人不忠誠於企業，大家會認為這是很自然的現象。四、守財奴的思想。俗謂：「錢散人聚，錢聚人散。」此乃眾知之理，但有些企業主無法體悟此理，陷於守財奴的思想而謂：「我好辛苦、好不容易打下的江山，憑什麼分食予你們。」是以，留不住企業忠誠人才，因而無法把企業做強做大。

企業與員工之雙贏

忠誠非忠於企業，而是忠於職業；把工作當成自己的職業或事業來做，是為忠誠的起點。忠誠非忠於老闆，而是忠於自我的能力；如是才能真正忠於自己的職業，此亦為忠誠之基點。忠誠非忠於上司，而是忠於責任；此不僅是良心的體現，也是心態的調整，更是一種契約精神的體現。職業可以改變，能力可以提升，而責任是永遠不變的。所以責任是忠誠的指向，沒有了它，忠誠就變了味。如是忠誠於職業、責任，則得以創造企業和員工的雙贏。



第二目 頻繁的跳槽

跳槽頻繁的人，總是消極的認為自己是在出賣工作力，且會習慣性的誤認忠誠敬業是老闆們愚弄自己和剝削下屬的手段。他們總以己私為出發點，而把自我想得高高的，埋怨老闆待己不公，甚至消極的怨天尤人。然而，他們很少想到老闆辛苦的一面。老闆們要面對公司或企業之營運、生存和發展等等艱鉅問題而操心，常使之廢寢忘食，身心俱疲，卻不為員工所體恤。員工若只圖個人的利益，而刻意忽視老闆經營的辛苦因素，必然會產生「這山望著那山高」的浮動心態，就會有眼高手低，頻繁跳槽的舉動。此不僅忠誠敬業的精神付之闕如，也欠缺個人生活的自信心，終壓縮自身發展和生存的空間，成為無所作為之人。

好工作是幹出來的非找來的

忠誠敬業的員工，在工作中都有很強的主觀能動性，且有良好的健康心態。他們總是想方設法欲把工作幹好，若遇困難或挫折，會主動把壓力轉變成動力，由是工作越幹越順手、越有信心。如是自身發展和生存的空間則會越來越廣闊，故言好工作是自己幹出來的。企業員工若認為企業虧待自己而覺得委屈，總是千方百計的尋找心目中的好工作，因而頻繁跳槽。如是善動因緣定難以找到好工作，何以故？是以，好工作是自己幹出來的，非是頻跳槽所換來的。



*

**

讀者諸君

本章閱讀到此

諸企業公司老闆們

您們是否體認社會責任重要

員工感恩企業工作機會忠誠於企業

企業薪酬福利誠信關愛員工勞資雙贏



第三節 事業成敗

第一科 開發潛能

天賦潛能 人皆有之 無窮無盡 讀書學習
豐碩知識 品德完善 厚積能量 循循誘發
巨大潛能 人人堅信 自我潛能 立大志向
雄心壯志 奮鬥目標 鞭策刻苦 堅忍不拔
勤奮不懈 樂在其中 激勵導引 自心潛能
具體實現 璀璨人生 幸福光彩 崇高理想

夫壓力者 潛能之母 適度壓力 激發潛能
積極行動 進步動力 創造奇蹟 生活學習
善給自我 適當壓力 競賽自己 提高學習
工作效率 自我激發 潛智才能 事業成功
工作完美 人無壓力 缺乏志向 潛能不發
渾渾噩噩 浪費人生 懶惰習性 潛能敵手

～竹心隨筆 開發潛能第八十一～



第一目 巨大的潛能

我們每個人都帶有天賦才能的潛力來到人間，也都帶有健康幸福的喜悅因子來到世間。開發如是本有之潛能，即啟動自心潛在的本能，將天生巨大的潛能循循地誘發出來，使潛能變成實際的能力。就以真理論之，人們心性的潛在能力，是無窮無盡的，故於自我發展方面，「你心想什麼，什麼就是你。」即謂：「一切法從心想生」。因此，人心的自我完善與道德超越，是永遠沒有極限的，好事沒有終結，越多越善，正向能量越大越好，自利利他之貢獻越大。柏拉圖說：「人類具有天生的智慧，人類可以掌握的知識是無限的。」我等世人約有 90%~95% 的潛能沒得到良好的開發利用，由此可知，我們每個人都有巨大的潛能等待發掘。

天生麗質難自棄

世人皆具豐沛的潛在才能未被開發，但有史以來，能夠充分發揮潛能的人極少，誠是可歎也。我等世人皆應堅信自己具有巨大的潛能，皆可通過自我激勵來開發潛能，不要自我磨滅自身潛藏的智慧才能。人類生存智慧的重大課題，即真識「天生麗質難自棄」的規律。是故，不論你當前的條件如何，皆不可磨滅自我的潛能，也不要貶低可能達到的潛力；要奮勉不懈地克服一切困難，發掘自身潛能的爆發力，堅定踏實地迎向人生的最高理想目標。

第二目 志向的動力

古人說：「非志無以成學」。又說：「志不強者智不達」。人欲成



功得要樹立遠大志向。事業成功是幸福的泉源，而立定實際的遠大志向，是事業成功的首要條件。遠大的志向，是雄心壯志，是崇高的理想，是人開發潛能的精神動力，是人生的燦爛光明。俗話說：「有志者，事竟成。」個人立定了志向，即會自我砥礪要求，隨時突破邁向目標路上的障礙，盡己所能發揮潛在的聰明才智。「志向」是人們崇高的理想，奮鬥的目標，人生離開了理想的追求和奮鬥的目標，即無「志向」可言。

人生如何生活才是幸福？又生命的價值為何？我等個人只要樹立遠大的志向，經努力奮鬥而實現志向的理想目標，這就是生命的價值與人生的幸福。所以，20世紀最偉大的心靈導師和成功學大師，美國，戴爾·卡內基（Dale Carnegie, 1888-1955）說：「遠大志向是對幸福的憧憬、嚮往和追求，幸福是遠大志向的實現。」「志向的實現是令人神往的，是幸福的，而對志向的追求則能喚起人們的極大熱忱，激發潛能而獲得精神上的充實感，這也是一種幸福。」

遠大志向的崇高理想，是人生幸福的導航和奮鬥的目標，是激勵人們潛在才能的動力，是鞭策人們克服艱難困苦的力量。從而，導引人們走上幸福人生的光明道路。南宋哲學家朱熹說：「大丈夫不可無氣概」；「立志不堅，終不濟事。」有德行志向的人，為了追求遠大的志向，實現崇高的理想，不畏艱辛困苦，堅忍不拔的以苦為師，樂在其中。我等世人都具有巨大的潛能，但若缺乏遠大的志向，將無法激發潛在的才能，勢必渾渾噩噩的浪費人生。如是之人或許生活沒有太大的痛苦，然而，他們無法體悟生命的價值，也無法體驗人生真善美的幸福。



第三目 壓力與情境

古希臘哲學家亞里斯多德說：「如果說優秀是一種習慣，那麼懶惰也是一種習慣。」懶惰，是日積月累所養成的一種壞習慣。其實，人多少都會有惰性；貪戀暖暖的被窩或想出去玩樂，誰都會有的。然而，惰性是開發潛能的敵手，故需通過一定的壓力才能開發潛能，促使進步。正所謂：「人無壓力不進步，井無壓力不出油。」人若躲過壓力，就會失去潛能的動力。是故，適度的壓力，是積極行動的保障，且能把潛能發揮到極致，創造出令人震驚的奇蹟。故說：「壓力是潛能之母」。

適當的壓力可激發潛能

創造學之父喬治·奧斯本（George Osborne, 1971-）說：「多數有創造力的人，其實都是在期限的逼迫下從事工作的。決定了期限，就會產生對失敗的恐懼感。因此，工作時加上情感的力量，會使得工作更加完美。」他還說：「誰被逼到角落裡，誰就會有出奇的想像。」比如，作家之寫作，在無期限的壓力下，往往找不到靈感而寫不出來，只有在交稿時間迫近造成的壓力下，心中方才湧現靈感，寫得又快又好。所以，我們要學習善於承受壓力，並經常給自己一點適當的壓力，不斷地跟自己競賽。如是，當可大大的提高學習與工作效率，激發自己的潛能，使其智慧與才能不斷地湧現出來。

情境的潛能動力

情境為何有這麼大的作用，能為開發潛能的動力？是以心能生境，亦隨境轉；故有甚麼樣的情境即會產生甚麼樣的心態，而心態是潛能的總樞紐。人在情境中，與其相應的心態和能態，會自然而然地產生。



是故，情境巨變，能力就會隨之發生巨變。如在火災現場緊急搬東西或急難逃亡時，個人皆會發揮平時五六倍以上的力量。情境與環境是非常奇妙的，如青蛙，沸水煮不死牠，反而安然地被溫水煮死。此即謂：「生於憂患，死於安樂。」此為環境支配了行為，乃啟示我們不可輕視情境所能激發的潛能。是故，我們要隨時針對怠惰的情境提高警惕！情境設置適宜，就能適度的掌控潛能樞紐，讓潛能自然地噴湧而出。

潛能的要素

身體健康、精力充沛之身心愉悅是開發潛能的基本要素；反之，人的潛能開發就會受到壓抑。我等要提高身體健康水準，可從飲食、睡眠、鍛練三方面進行調整。培養高尚的品德涵養，包括道德修養、意志素養、自信心和責任心等，以建立和諧的人際關係。如是，培養健康的身體，良好的品德，對開發學習潛能的作用力很大。

潛能的基礎

學會學習是激發自我學習潛能的基礎。學習包括身心學習、人文學習、電腦學習、科學學習與創新學習……。學會學習可使人更有效地激發出自己的學習潛能。所以，未來的文盲並非不識字的人，而是沒有學會學習的人。學會開發學習潛能，約可歸納為以下兩方面之密切聯繫：一是學會做人，一是學會學習。此乃希望世人們在學會做人中體會學習的規則，在學會學習中領悟人生的道理。



第四目 自我的推銷

世人立身處世，無論你是誰，從事什麼職業，都不忘隨時隨地不斷的對外推銷自己。人們總會把自己當作最真摯好友，在日常生活中設想各種方法，將自己的見解看法、知識才能或東西自薦於他人，讓別人接受、賞識或是購買等。這些行為就是在推銷「你自己」最寶貴的財富。人若不會推薦自己，學歷再高，學識再淵博，都不會成功。尤以欲施展抱負之創業或尋職工作者，若不會推薦自己，縱然你是超群卓越的千里駒，亦將形同老驥伏櫪，徒有雄心壯志。推銷自己，絕非阿諛奉承之討好他人，亦非溜鬚拍馬之逢迎諂媚。推銷自己，要勤於知識學習，善於才藝技能，著重品德修養；它是一門學問，更是一種藝術，唯有用心之人方能真正體會而學會。

人在尋職面談或作商品行銷時，一個善於推銷自己者，會是以和善的心態，控制不穩的情緒和不良的習氣。讓會面者能感受到你樂觀進取的和氣、主動積極的朝氣和至誠有禮的人格修養。如是留給對方良好印象，是關係雙方保持聯繫發展的重要因素。並且在接觸的過程中，自然地把你的知識才能、人格修養等訊息傳遞給對方，當獲得對方的認知時，你自己和商品就很自然地推銷出去了。以常人樸實的心理如實呈現，予人覺得你是個坦誠而值得信任的人，必有真誠的品德而不會去販售偽劣品，正是企業或公司要錄用的人。恰如身邊最信任的親朋好友，如果向我們推薦商品，一般都會欣然接受，又何嘗會去懷疑對方。是以，「真誠」能讓人感到你的用心，而「坦誠」可贏得別人的信任，此非莫名的恭維奉承所能獲致的。是知，真誠與坦誠之收益，非僅止於推銷之事，更可贏得人脈、友情，且能讓此良好關係久久長存。



第二科 心存感恩

至誠感恩 羔羊跪乳 烏鴉反哺 動物尚且
況生為人 是為人者 當應真誠 感恩父母
養育大恩 感謝師長 教誨之恩 感恩老闆
知遇之恩 感謝大眾 助益之恩 感謝國家
庇護恩澤 感恩是種 品格美德 為人基本
我等人類 正因時存 感恩而為 萬物靈長

至誠感恩 非迎他人 虛情假意 非為目的
阿諛奉承 溜鬚拍馬 不求功名 不圖回報
是種發自 內心情感 自然流露 真誠感激
常懷感恩 變得謙善 高尚可敬 引發潛能
開啟力量 大展魅力 真誠感恩 是種激勵
認同支援 勞資和諧 營運合作 更加順利

～竹心隨筆 心存感恩第八十二～



第一目 為人之基本

人之為萬物之靈，是以人有感恩之心。眾所周知：「羔羊跪乳，烏鴉反哺」動物尚且感恩，況生而為人，若不知感恩，當不如畜牲。我們從家庭到學校到社會，要感謝父母養育大恩，要感謝師長們的教誨之恩，要感謝大眾助益之恩，也要感謝國家庇護的恩澤。若無以上眾合因緣，我們何能存於天地之間？所以，感恩非但是種美德，其實，它是最基本的為人條件。

現代的年輕人，從出生到長大，都受著父母的呵護、師長的教導，平時只知仰承天地的甘露之恩，尚未貢獻於家庭社會，就有滿腹牢騷抱怨，視恩義如草芥，不知感恩回報，足見其內心的貧乏。一方面，此時代之中年人，雖有企業公司老闆的提拔，國家的栽培，非但不能發揮所長而貢獻於社會，卻滿懷委屈而憤憤不平。因此可以斷言：如斯中年人於家庭難以成為和善的家長；於企業公司也難以成為稱職的員工。

第二目 適時的感恩

企業與員工的關係，是雇用和被雇用的一種契約關係，但在契約關係的背後，尚有可貴的友誼和感恩的情誼在。企業員工不宜將朝夕相處甚至是衣食父母的老闆種種恩澤，僅視為商業關係之理所當然，反而感激於陌路人的點滴說明。你是否曾經想過，要適時宜的告訴老闆，或是讓老闆感覺得到你是多麼感謝獲得工作機會，也熱愛這份工作。此種至誠感恩的作為，老闆定會感受得到你的誠意，甚而器重你、提拔你。至誠感恩的氛圍是會傳染的，老闆當也會適時宜的來表達他



的謝意，感謝你熱忱的工作服務。

身為企業員工，我們要感恩企業提供工作職場，讓我們能有鍛鍊成長、提升能力和素質的機會，更要感謝老闆或上司對我的知遇之恩。另從商業經營角度而言，老闆與員工之間是共贏互惠合作的關係，而非是對立的；再從另一個角度來看，勞資雙方含有情感之友誼。所以，不要忘了感恩公司的老闆以及感謝領導上司。應以真誠心之特別方式表達你的感恩之意，將「感謝你」或「謝謝你」，這些話常掛嘴邊；如是地感謝周遭的老闆和同事，讓他們知道你感激他們的信任和指導。由是，增進公司的凝聚力，比物質禮物的施予更為可珍可貴。

第三目 真誠的感恩

真誠的感恩，不是為了某種目的，逢迎他人表現出的虛情假意，更不是阿諛奉承和溜鬚拍馬。它是發自內心不帶任何功名，不圖任何回報的感激，是一種情感的自然流露。至誠坦蕩的感激老闆，磊落的行為，是清白最好的證明；無需懼怕流言蜚語，更無需刻意疏離老闆。老闆當有睿智而能感受你之感激是發自肺腑的；你的感激對老闆來說，是種認同和支持，也是種激勵。在真誠感恩的真情之下，彼此的關係會更和諧，營運合作會更順利。

常懷感恩的心情，你會變得更謙善、高尚可敬。感恩，能引發潛在的智能，開啟不可思議的力量，大展個人的魅力，讓人懷有深刻的感受。若得晉升，當要感謝老闆的別具慧眼、知人善任與賞識；若遭遇失敗，即以平常心自勉為鍛鍊的機會，復心存感恩。並將此感恩之



心帶進工作中，你不僅會以公司的一員感到欣慰，還會因此而更加忠誠於公司，更加努力工作，為公司的發展做出更大的貢獻。所以，感恩非但有利於企業公司和老闆，對於員工個人來說，感恩的謙和態度是受人歡迎的因子，將為你帶來富裕的人生。

不論是世上的工作，抑或世間的老闆皆不可能盡善盡美。當你盡心的工作或至誠感恩而未得到回應，甚至當你準備辭職時，都要心懷感恩而細想曾經經歷過的事務，都存有實質經驗的寶貴價值。經歷中，嚴酷的老闆、懊喪的失敗、工作夥伴的親切溫暖、值得感謝的客戶和喜悅的自我成長……，這些都是人生中值得學習借鏡的寶貴經驗。假若你曾是牢騷滿腹的人，請立即改掉這種毛病習氣；改以每天工作都懷著感恩的心，非是以苛求責備的心態去工作。如是面對工作，心情自然會是愉快而積極的，工作效率當會更高、效果必會更佳。

第四目 不與老闆為敵

企業主或公司老闆提供了工作平台，而新進員工，往往於蜜月期過後，就開始嫌公司的環境差，老闆素質低，同事水準不夠，薪酬太低，在此得不到提拔，故不適合自己的發展等等。隨而自大傲慢，鬱鬱寡歡，每天裝出一副懷才不遇的苦瓜臉狀，不思進取，業績不甚理想……，皆是員工跳槽的理由和徵兆。這般跳槽情事，在現代的職場裡，司空見慣，老闆也習以為常。員工去意若堅，留也留不住，其心情老闆自會理解；惟於離職前，只要展現和好的善意，老闆非但不會刁難，甚會給予祝福。如是彼此留個情份，日後大家也許還可以交個朋友，甚至成為商場上的夥伴，彼此互相提攜。



商場上的生意人常說：「多一個朋友多一條路」。員工離職前若能與老闆營造和善的氛圍，將來則有機會成為生意夥伴、成為好朋友。商場上，同業老闆都會彼此認識；員工在離職前若跟老闆鬧翻，彼此傷和氣甚至變成敵人；原雇老闆若欲報復，把你的壞話傳遍同行，甚或傳到新老闆耳中，將影響你的形象，嚴重者會砸掉飯碗。是故，員工在離職時不與老闆為敵，該會是給自己多一條光明路。



第三科 成功方法

時代變遷 教育變革 一技之長 勝高學歷
年輕事業 成功首步 社會發展 慎評趨勢
適我專技 學習擁有 成功次步 學成專技
立定志向 自創事業 成功三步 勤奮打拚
遭遇困難 堅持不懈 自信信念 激勵才能
悲觀信念 必將失敗 樂觀信念 迎向成功

成功與否 決定關鍵 態度決心 勤奮信心
成功方法 勇敢態度 人之希望 自信努力
定會成功 若是放棄 決定失敗 人們總因
夢想偉大 年輕成功 最大本錢 不為失敗
找尋藉口 失敗重來 唯不氣餒 忘記日昨
及時把握 明天充滿 滿懷希望 展現成功

～竹心隨筆 成功方法第八十三～



第一目 成功的步驟

隨著時代的快速變遷，教育普及與變革，年輕人論事業之成功，往往「一技之長」勝過於「高等學歷」。時今工業革命的發展，機器替代手工，就業愈來愈不容易，想要取得事業成功也變得更加困難。多少世人到晚年尚未取得事業成就而傷悲，身為新世代的年輕人，事業要如何取得成功？以下簡略鋪陳事業成功的步驟：

成功的第一步

面對社會工作的現實，年輕朋友要善於分析社會發展的人才趨勢；當須很務實的切合自己的實際，審慎評估，諸如：是否讀大學，有沒有能力讀大學？又是否基於社會發展需要的人才為考量，繼續上技術學校學習現代技術？同時，畢業後，是否高學歷反而難找工作……主客觀因素，都宜列入評估考量。綜觀當今社會職場現象，擁有現代技術的人就業容易，賺錢較多，甚至工作反而比較輕鬆。反之，沒有技術或身無一技之長的人，欲找到心所屬意的理想工作較難，而且所從事的往往是又髒又累的粗活工作。慎評社會發展所需之人才，詳析自己適合那類人才，這是確認成功的第一步。

成功的第二步

當我們學成專精的現代技術後，就要努力去衝刺事業，如自有資本，可獨資獨立創業；相反的，若自無資本，當應先積累資本。至於老闆或企業員工的最大區別，在於欲想當老闆者，會大膽假設，細心求證當老闆的觀念與信念；你若甘願平淡，而無創業當老闆的念頭，則將註定是一名企業員工。反之，假若我們有當老闆意念，當會勇於念力觀想做老闆的企圖，從而依循目標奮力於事業，此是事業成功的第二步。



成功的第三步

人若離開了「勤奮」和「堅持」，則無論做什麼事業終將不成。想要事業成功，唯有勤奮地學習喜好的專技，並努力的學習科學、文化知識；藉以提升自己的專長技術和人文素養，而成為現代社會需要的綜合型人才，儲備事業成功以及當老闆的實力。俗話說：「失敗為成功之母」，記住「失敗愈大成功愈大」，多數成功的大企業家皆奠基於大失敗之上。在創業維艱的過程中，難免會遇到許多的困難、挫折與風險，面對這些問題要堅持不懈，千萬不可放棄。應將「勤奮」與「堅持」作為成就事業的座右銘，這是事業成功的第三步。

第二目 成敗的信念

人生的真諦，生命的奇蹟；儘管它無法詮釋，無法破譯，可是它賜給我們掌握命運的權力。我們可以用愛得到全世界，掌握生命的輝煌；我們也可以用恨失去全世界，讓生命庸碌無為。當我們遇到挫折失敗、烏雲罩頂之時，悲觀之人看到的是「黑雲壓城城欲摧」。然而，此際你若認為自己是失敗者，一直抱持此一信念，最終也會讓你失敗。樂觀之人想到是「甲光向日金鱗開」，彩虹總是出現在風雨之後，失敗僅是暫時性的，終將讓你迎向成功。體悟生命的無價，誠以困苦為良師，把握挫折的歷練，可讓有限的生命發揮無限的價值，盡顯人生的燦爛。如是自信你會成功，信念也就激勵你成功。

成功要找方法

成功者往往都是會找方法的人。態度與決心，是決定我們成功與



否的關鍵；而勤奮與信心，亦是成功的關鍵；因為成功是百分之九十九的勤奮加上百分之一的靈感。勇敢與希望，是成功的方法，我們做事要以勇敢的態度去面對，抱著最大的希望，盡其最大的努力，而做最壞的打算。力求上進，也是克敵制勝成功的方法之一。所謂：「不想當將軍的士兵不是好士兵，不想當老闆的員工不是好員工。」努力不一定會成功，但放棄決定會失敗，為什麼不抓住一點點希望再試試呢？「人」因夢想而偉大。

失敗不找藉口

倘若你做了遺憾之事，而為失敗找藉口，那就失去了人生的意義；辜負了老天對你的期許，更會讓自己感到是個失敗者，如是弱者心態就是自己最大的敵人。其實，年輕就是最大的本錢，失敗者不應該找藉口；我們有權利去編織人生夢想，只要不服輸，及時的把握時光，失敗就不會是定局。一切從頭再來，上蒼對每個人都是公平的，讓我們忘記今天的痛苦，胸懷充滿著明天的希望。只要自己問心無愧，你就是一個成功的人，就是世人所愛戴之人。



第四科 品德修養

第一目 良心事業

食安的良心事業

民以食為天，食以安為先。時今的社會，人們常討論的是我們還能吃什麼？是啊！好像什麼都不能吃。蔬菜殘留超量農藥，肉類含有瘦肉精，食用油摻雜劣質油；豬、牛肉中有傳染病和灌水問題，製造火腿等肉製品含劇毒農藥敵敵畏，病死豬肉的肉製品；使用工業鹽醃製泡菜，使用工業石臘製造火鍋底料，餵奶粉吃出大頭娃娃；喝黃酒丟了性命，水發產品使用氫氧化鈉，飲料中含起雲劑……。層出不窮的偽劣食品，不斷的曝光揭露；讓人怵目驚心的黑心食品防不勝防，一個個寶貴的生命被扼殺殘害，人們單純良善的心常被欺騙玩弄，而感無奈與震撼。我等人們不禁要問：「到底我們還能吃什麼？」

我們要吃安全的食品

經濟起飛，物質文明，人類要健康生長，時刻離不開安全、衛生和營養的食品。所以，食品安全一直是人們所關注的問題。現今食品安全不斷地敲響警鐘，廣大的消費群眾錯愕「怎麼會這樣？」且驚慌地說：「我們該怎麼辦？」紛紛要求「要吃安全的食品」，催動政府相關單位積極研議可行辦法，採取行動。食品企業應以良心事業自居，生產合格、優質的食品，嘉惠消費者；反之若生產劣質、有害的食品，則成為加害者而為消費者所唾棄。是故，食品生產經營者是決定食品



安全的關鍵，是食品安全的第一責任人；非關技術，也非關管理和設備，而是在於食品生產經營者的職業操守和道德水準。

食品安全法——食品的基本安全，需仰賴政府相關部門有效的安全監管。「沒有規矩，不成方圓。」在政府嚴格監管的同時，也亟待政府立法訂定嚴密的《食品安全法》法規。確實執行，確保食用人的安心。

第二目 舉手之勞

人生在世，所說的話、所做之事都能體現出個人的品德修養；個人生活於人世間需與眾多之人互動，而群眾的品德修養，在不同程度上反映出一個社會、民族國家的風貌和文明。我們未必要「生得偉大，死得光榮」，但在有限的生命中，我們應該積極的行動起來，從事善心善行，即便是舉手之勞的小善，亦鼓勵多為，做個有品德修養的公民。

不以善小而不為

某大企業要高薪聘請一位高職務的助理，新聞佈告後許多符合條件的年輕人都前去應聘；最後，總經理在眾多年輕人當中挑選了三位進行面試。總經理於面試前，刻意在辦公室門口地上放了一小團紙屑。第一個面試者走進來，視若無睹的跨了過去；第二個面試者進來時，用腳把它踢到旁邊；第三個面試者進來時，見門旁有一小團紙屑，就彎腰順手將它撿起並拿在手裡，態度和善地走到辦公桌前向總經理問好。總經理以親切的口吻叫他打開紙團，面試者依示打開，仔細一看，上面竟寫著：「恭喜！你被聘用了。」



事後，有人問及總經理，聘選此人道理安在？總經理說：「我重視的是不以善小而不為的舉手之勞精神；你想想，一個人連舉手之勞都不做，日後處理公司的事務怎可能盡力？」我們在日常生活中，舉手之勞微不足道的小事，周遭比比皆是。如隨手撿起地上的果皮紙屑；乘坐公共交通工具，讓坐老弱婦孺；看到水龍頭嘩嘩流水，隨手將它擰緊關好；工人拉車上坡吃力，主動幫他推一把；看到鄰居的曬衣被風吹落，隨手撿起再將它晾好；或者騎士摔倒在地上，主動的去扶他一把等等。這些不以善小而不為舉手之勞的小善，足以反映一個人的品德素養。

不以惡小而為之

個人與社會國家的文明進步，是在於人們公德心的提昇。講公德不能停留在說空話、講大話上，每個人都應該從己身確實做起，從身邊的小事做起，從不以惡小而為之的實際行動來影響或教育他人。如不亂丟紙屑果皮煙蒂，不隨手攀折花木，在公共場所不大聲喧嘩、不抽煙等。從個人到家庭乃至企業公司團體，皆要有避免汙染環境、保護環境舉手之勞的觀念與實際行動。

環境汙染，茲舉過去兩邊住滿人家的一條清可見底的小河為例做說明：昔日，小河清澈流水，隨處可見魚兒悠游自在；時至今日，如此美麗的大自然景觀已成過去，這條小河早已變成被人遺棄的「孤兒」。小河滿目瘡痍，到處都是垃圾且不時散發惡臭，再也沒有人會駐足瞧她一眼或想要去靠近她；同時，兩旁的居民就好像住在垃圾堆邊。之所以如此，係因河邊居民的文明素養不足，有些人家懶得多走幾步路把垃圾倒進垃圾箱裡，總是隨性的將垃圾往河裡傾倒，忽略了舉手之勞之小善，反倒以惡小而為之。如是，汙染的環境將直接影響居住的



生活品質與身心健康。是故，積極提倡舉手之勞，不以惡小而為之，提昇人們的公德心；社會風尚和社會秩序方得以真正獲得改善，生活品質才會不斷的提昇，而更加美好起來。



第四節 企業哲學

企業經營 若能掌握 企業哲學 博大思想
爆發潛力 戰無不勝 是以哲學 乃是企業
成功靈魂 反之若無 哲學指導 漫無方向
哲理是道 企業營運 精神指標 矛盾依歸
企業哲理 辯析論證 確立價值 執行方式
外在行為 即是文化 二者互為 內外表裡

企業哲學 營運先導 行銷精神 潛能支配
組織規章 戰略決策 企業發展 成敗關鍵
經營管理 哲學思想 正確與否 企業成功
哲學思維 睿智眼光 市場變動 洞察先機
謀劃策略 決勝千里 孫子兵法 智謀取勝
決策準則 管理金鑰 危機處理 防患指南

～竹心隨筆 企業哲學第八十四～



第一科 企業道根

第一目 哲學與文化

企業哲學

哲學乃智慧的代稱，亦稱智慧學。哲學是人類最高智慧的結晶，在歷史的發展過程中，從古至今哲學的地位一直是至高無上的。近代自然科學的發展已經不斷證實，自然界存在以統一規則與發展。是故，哲學成為探討萬物最基本存在與發展規律的學問，愛因斯坦稱：「哲學為所有自然科學之母」，人們讚譽為「科學中的科學」，它是一切知識昇華的精髓。是故，企業的世界觀和方法論，就是企業哲學；它是企業的靈魂，在企業經營的活動中，如果沒有企業哲學的指導，將會迷失方向。相對言，企業或公司管理者，若能掌握哲學的博大思想，即會爆發巨大的力量，讓你在商戰中，攻無不克，戰無不勝。是以，哲學是企業成功的明燈。

企業文化

哲學是道，文化是根，哲學是文化的核心。哲理決定人的價值觀念，影響人們的行為，觀念實行於生活中便成了文化。企業文化的核心是企業的核心價值觀，其核心價值即讓企業中所有員工，都感受到企業公司能帶給他們幸福。如是之企業文化，將使員工真誠感受工作的意義，自然而然地加強了企業公司的凝聚力。是知，企業文化可啟迪員工的歸屬感，激發他們的積極性和創造性。它是以企業哲學和



企業精神為核心的一種經濟文化。

哲學與文化的關係

企業哲學是企業公司營運思考最高的精神指標，是處理企業內部矛盾、摩擦問題的依歸。企業文化是經由企業哲學辯析論證，確立價值觀之後付諸執行的行為方式。是故，企業哲學為企業文化的精神依歸與動力核心；也是塑造企業文化的根基。故言，企業文化是企業哲學的外在行為；企業哲學則是企業文化的內在精神。換言之，企業哲學與企業文化互為內外表裡。其密切關係有如次：「企業為什麼存在」的內涵哲理，對應執行於「企業使命」的外在文化；「企業欲成為什麼」的內涵哲理，相應實行於「企業願景」的外在文化；「企業要如何存在」的內涵哲理，外應實踐於「核心價值觀」的外在文化。企業文化的核心價值觀，是企業哲學對企業如何存在最高指導，亦為企業集中於一的總體表現。

第二目 精神之先導

哲學思想，是指個人的精神理念，在生活中居先導地位，主導個人之一切活動。因此，企業管理的種種問題都與哲學有密切關係；它不僅能洞察人們不斷發展的需求，且能理解員工的需要，從而能夠使管理者有效地協調解決員工生產與需求之間的問題。是故，企業哲學是企業行為的先導，是企業活動的精神。它是一股潛能支配著戰略企劃之決策、企業的規章制度和組織結構的建構與執行。一個企業的發展與阻滯，成功或失敗，關鍵在於經營管理者思想觀念之正確與否，而其所依據的精神先導即是該企業的哲學思想。



成功的企業家

成功企業管理者的經營思想皆扎根於人生哲學。此一人生哲學即是企業家的精神，是企業文化重要的架構。是知，企業文化的核心是企業哲學。一般而言，企業的成功皆來自成功的企業家或團隊。這裡所謂的成功企業家，係指哲學家或具有哲學精神思想的人，稱之。企業家所打造的企業哲學思想，乃是融會貫通整個企業經營活動過程，積澱於企業文化之中。企業家應該具有哲學家的精神，用哲學的思維、睿智以及科學的眼光洞察先機於市場變動，在謀劃策略之中，決勝於千里之外。大中華的企業哲學，是以融匯中華文化傳統哲學理念為「體」，以學習明鑒西方先進管理文化為「用」。如有體有用，實踐企業哲理，而發揮於企業文化的力量，圓融於企業內外部的和諧平衡，以達共贏共生的大展鴻圖。



第二科 企業商戰

第一目 商戰寶典

在市場經濟競爭下，企業營運的許多規則和戰爭規律是相通的。人們通常把企業經營之競爭稱為「商戰」，而「商戰」與「兵戰」都是運用組織力量，使用資源，與敵方交手而勝服敵方。二者之差別：商戰是不流血的市場戰場，而兵戰是流血的沙場戰場。在廣大繁多的古代兵法典籍中，《孫子兵法》是其中的代表；時今世上有無數的政治家、軍事家和企業家，皆把《孫子兵法》奉為戰略與戰術之寶貴經典；更是被商人們奉為商戰「聖經」之無上寶典。

孫子兵法

《孫子兵法》論述的是用兵作戰的戰略與戰術規律，揭示抗爭哲學，普含人類對抗性競爭活動（商業競爭）之意，含藏著企業管理的精華。其思想的博大精深、見解的嚴密，堪稱是智慧的結晶，故其心要是以「智謀取勝」。是故，《孫子兵法》是企業決策的準則，是企業管理的金鑰，也是危機處理與防患的重要指引。因此，它被譽為現代企業指南的「商戰寶典」。

第二目 戰略戰術

「戰略」是企業或公司營運策略和遠景目標定位的企劃組合，一



般稱為「戰略企劃」。戰略具有遠期性、全域性和方向性；它所具非線性的特徵，即以提供多元相互替代的途徑，且各個途徑的選擇非止一個，有時允許出現的結果也非止一個。戰略企劃需要考慮的要素很多，除了外部的大環境外，還應考慮企業內部所擁有資源。諸如：人力資源、生產資源、財務資源、信用資源等等，以達到多資源和多方法的協同使用。在實戰中除要充分使用戰略企劃之協調效應，更要通過戰術執行企劃決策，實現政策目標。若無戰術執行之看準時機，及時出牌，戰略永遠只是空想。

「戰術」是以戰略企劃之具體目標，於實際環境下，選擇合適方法，產生特定效果，最終結果以實現企劃目標為目的的一項或一系列的活動。是故，戰術是實踐性的，是執行戰略的方法，也就是戰略的過程。環境是複雜而多變化的，在這種環境裡，戰術執行也是複雜而不易複製的。有時在相似的情況，運用相同的戰術，結果往往會有很大的差異，係因時空環境與交戰對象變遷所致，無法一概而論之，戰術當與時並進，適時做調整。是故，戰術是短促的，瞬息萬變，戰略則是不常變的；戰術宜隨時空作調整修正，以因應真正付諸執行時，千變萬化的環境。

相輔制約

戰略的關鍵是市場定位，戰略定位（專家開方）清楚周詳與否，直接關係戰術執行者（行銷員推藥）手中的利器。企業或公司若無清楚的市場戰略定位，執行戰術的行銷人員就會像無頭蒼蠅之沒方向而到處亂撞，此即對第一線企業人員之不尊重以及能力之否定。戰略定位籠統不清，將使戰術無所適從，此一戰略與戰術不統一之現象，常見於企業本身。企業或公司在行銷實戰的各階段活動中，無論是會議



行銷、電話行銷還是概念行銷，必須行銷戰略與戰術彼此能發揮互補功能，以有效收取相輔相成之效益。採用戰略之專家開的處方，結合戰術之行銷員推藥的方式，形成戰略與戰術的統一，如是在行銷商戰中，協作關係不致發生紊亂，易獲致成功；縱使遇到困難或問題，亦能迎刃而解。反之，若戰略與戰術相悖，則會自亂陣腳而削弱行銷力。



第三科 戰略企劃

商戰寶典 孫子兵法 商戰戰略 戰略企劃
知彼知己 用兵作戰 決策關鍵 在於知彼
蒐集情資 要蒐集道 天地將法 五方資訊
企業公司 營運行銷 戰略定位 戰術執行
協調統一 戰略戰術 互相輔助 互為制約
相乘效果 二者相悖 自亂陣腳 削弱營銷

戰略企劃 四點決策 及時掌握 資流情資
人流物流 商流金流 具體實踐 知己知彼
百戰百勝 客觀深明 自身實力 揚長避短
有限資源 創造優勢 謀取勝利 自身劣勢
借箭使力 減少負擔 精確解析 競爭對手
自我慎評 優劣之勢 以己之長 擊敵之短

～竹心隨筆 戰略企劃第八十五～



第一目 多算之戰企

《孫子兵法》論述之戰略，應用於企業或公司的商戰，即是戰略企劃。《孫子兵法》開篇即曰：「兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。」對應於企業管理，即是「企業之大事，不可不察也。」企業管理的最高境界，就像明君治國，首要明察企業組織營運的狀況。《孫子兵法》開篇又云：「夫未戰而廟算勝者，得算多也；未戰而廟算不勝者，得算少也；多算勝，少算不勝，而況於無算乎！吾以此觀之，勝負見矣。」戰果勝負關鍵於「多算」，用於企業管理，即是周詳的「戰略企劃」。商戰戰略者，即要明察營運戰況，多算組織營運策略的「戰略企劃」。

多算之戰略企劃

企業或公司在市場商戰中，戰果之成敗關鍵於是否制定「多算之戰略企劃」。孫子說：「知己知彼，百戰不殆。」意即企業或公司在組織營運的策略決策過程中，首要制定「多算之戰略企劃」，務必深明自我和對手的優劣情勢，以求最佳的戰果。《孫子兵法》說：「故善戰者，立於不敗之地，而不失敵之敗也。」「戰略企劃」的目的是要達到立於不敗之地之預定目標，即於穩固的基礎上以最小的代價，獲取最大的成果。在主動進攻之前，要先做好立於不敗之地的防衛，然後抓住好機會趁勢打敗敵人。此乃戰略企劃者，應用《孫子兵法》「無死地」戰爭最高原則的獨到智慧。

戰略企劃之根基

「知己知彼」是企業經營戰略企劃之根基。以企業而言，「知己」即是掌握企業內部組織；「知彼」即是競爭對手、顧客市場以及宏觀



環境的各方資訊。企業戰略企劃的決策如同用兵作戰，其決策關鍵在於「知彼」，亦即是否及時充分蒐集到對手的相關情報資訊。《孫子兵法·謀攻篇》曰：「知彼知己者，百戰不殆，不知彼而知己，一勝一負；不知彼不知己，每戰必殆。」「知己」者較易也，而「知彼」之瞭解競爭對手的情報資訊較困難。是故，很多經營危機的產生，都是由於管理之戰略企劃，未能及時充分掌握「知彼」之策略；決策倉促而未能深思熟慮，果於企劃專案啟動即現問題，當為時晚矣。

第二目 戰企之始計

企業經營戰略企劃根基之「知彼知己」，其「知」歸結起來，就是蒐集情資。戰略企劃之始計，能否及時充分的蒐集到相關的資訊是策略決策的關鍵。其戰略資訊，《孫子兵法·始計篇》曰：「一曰道，二曰天，三曰地，四曰將，五曰法。」孫武於第一篇開宗明義指出，在進行任何作戰規劃之始，必須審計這五大事。應用於企業戰略企劃之始計，即要積極蒐集道、天、地、將、法五方面的戰略資訊。

企劃始計之道

「道」為企業組織內部的經營條件，是指領導藝術與企業文化，就是領導者建立企業願景與遊戲規則；讓所有員工認同而做到上下同「欲」，因而主動積極地為企業效命。企業組織之領導統御很重要，《孫子兵法》曰：「主不可怒而興師，將不可愠而致戰。」領導者不可隨便指責或發怒，應該多傾聽員工們的意見心聲，「帶人者帶人心是也，得人心者得天下矣。」



另要者，乃建立良好的企業文化，企業文化的核心就是要產生「上下同欲的價值觀」，能如是建立則企業的利益就是員工的利益，員工自然會主動積極的為企業利益打拼。企業或公司若確實落實始計之「道」，定可將「道」的氛圍傳達到整個團隊每位員工的心中，感悟企業之道。此如，跨國公司重視「道」之落實，非常強調核心價值觀與人性的理念。全世界最優秀永續經營的企業，皆非唯利是圖的公司，他們始終都極重視核心價值觀和人性理念。

企劃始計之天、地

企業戰略企劃始計之天和地，是屬於企業所處的外部環境條件。「天」指的是環境變化不可控的外部因素，如天氣變化對生產效率或營運的影響，或是政策的重大改變……，對無法控制的環境因素，企業要做好因應準備，以期有備無患。「地」所指的包括目標市場之迎合需求，以及競爭對手的資訊情報蒐集等在內。特別是現代科學技術發達，獲取情報資訊的形式、管道、方法、手段趨於多元，其攸關我方企業「知彼」之程度，更是決勝市場之要件。故稱「知彼」是現代企業參與市場競爭的先決條件。正如日本企業管理界所說：「沒有技術可以引進，沒有資金可以貸款，而沒有情資則兩眼一抹黑，什麼事情也做不成。」

企劃始計之將、法

「將、法」為企業組織內部的經營管理要件，前為經營領導者，後為管理制度。「將」是指企業決策的領導人而言，其於決策過程中，起決定性的關鍵作用。是故，「將」所具備的素質，直接關係企業競爭的成敗。《孫子兵法》謀攻篇曰：「夫將者，國之輔也，輔周則國必強，輔隙則國必弱。」作戰篇曰：「故知兵之將，生民之司命，國



家安危之主也。」孫子提出選擇將帥的五條標準是：「將者，智、信、仁、勇、嚴也。」此乃現代企業領導人必須具備的素養。智者，智謀卓見也；信者，賞罰有信也；仁者，關心下屬也；勇者，勇敢果斷也；嚴者，紀律嚴明也。「千軍易得，一將難求」，領導者必須善於發現人才，善用人才，擇人而事。「法」，是建立組織結構與紀律嚴明的規章制度，以貫穿領導統御，明確事權分工，使依「法」各司其職，臻至有效的企業經營管理。



第四科 企劃決策

第一目 四點決策

企業經營之商戰策略制定，當以上述戰略企劃為最高原則，在企劃之決策中，若能具體做到下述四點決策，企業必可取得營運的最佳效果，因而具體實現「知己知彼，百戰不殆」之兵法。所謂的四點決策，即：一、及時掌握資訊流情報。二、客觀深明企業自身實力。三、精確的解析競爭對手。四、掌握天地環境的變化。

第二目 決策內容

及時掌握資訊流情報

企業戰略企劃之決策如同作戰用兵，是否及時掌握相關的資訊流情報是決策的關鍵。企業經營實際聯繫的資訊流樞紐有：人流、物流、商流、資金流。人流資訊者，是以員工之進、轉、退、離等日常人事異動資料為主線的人流資訊。物流資訊者，是以採購、生產、產品調配、庫存為主線的物流資訊。商流資訊者，是以訂單、客戶管理為主線的商流資訊。資金流資訊者，是以銷售結算、財務資料報表為主線的資金流資訊。企業日常經營，都要及時掌握資訊流情報；而面對企業決策關鍵，不但要及時的掌握內外資訊流情報，且要充分有效解析，具體實踐「知己知彼」，做到精準的決策，避免危機的發生，真正落實「百戰百勝」。



客觀深明自身實力

企業戰略企劃精確評估自身的實力，明了自身優勢者；進以謀略取勝求利，創造優勢，在競爭中揚長避短，把有限的資源發揮於關鍵處。《孫子兵法》曰：「不戰而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。」首要之謀略乃出奇制勝，企業管理者若以始計之道，帶領員工落實「創新、信譽和注重市場需求」，此之謀略必可出奇制勝，不戰而屈人之兵。

戰略企劃評估自身實力，明了自身的劣勢。即是，企業擁有可運用的資源是有限的，故需學習諸葛亮草船借箭的借力使力，因糧於敵，要善於借用敵人的資源。所以拓展國際市場者，謀略取勝之道，即要適時的運用當地的人才與資源，減少後勤管理的負擔，將當地的人才、資源轉為企業的資源。《孫子兵法·作戰篇》曰：「取用於國，因糧於敵，故軍食可足也。」軍隊在外作戰，當運用敵國的糧草資源，減少後勤的補給負擔。

精確解析競爭對手

企業之戰略企劃務須精確的解析競爭對手，摸透對方營運的每一個環節，並與自己企業的營運進行比對，認清雙方優、劣勢。並依我企業與對手競爭環境等變數的實際狀況，制定相應的策略，適時修正戰略企劃，掌握競爭先下手為強的主動權。如是，方能做到「以己之長，擊敵之短；以己之實，擊敵之虛。」《孫子兵法·虛實篇》曰：「兵之形，避實而擊虛。」避實擊虛，而猛攻競爭對手的弱點。



掌握大環境的變化

在商場上唯一永遠不變的就是求新求變的「不斷變化」。在市場經濟大環境不斷變化之下，企業經營之戰略企劃決策，要靈活而不拘泥模式，必須像水流般隨順方圓，不斷地隨順因緣調整與應變。《孫子兵法·虛實篇》曰：「水因地而制流，兵因敵而制勝。故兵無常勢，水無常形，能因敵變化而取勝者，謂之神。」企業的經營決策，從宏觀經濟形勢到經濟大氣候對企業的影響，乃至各部門包括生產管理、產品銷售、財務控制、人力資源等日常決策，都必須根據經營實力、市場行情及競爭對手情況的變化，權衡輕重緩急，隨機應變，這樣才能使企業在競爭中立於不敗之地。



第五科 戰術執行

戰略企劃 執行戰術 看準時機 及時出牌
上兵伐謀 權變戰術 出奇制勝 產品行銷
產品之奇 行銷之奇 先發市場 占領要點
滿足消費 先獲取勝 虛實並用 掌握主動
出奇制勝 企業營運 前人經驗 取長避短
以患為利 後發制人 終於站上 巨人肩膀

蓋企業家 經營企業 成功要道 乃扎根於
人生哲學 哲理思惟 實際應用 科學邏輯
睿智眼光 洞察先機 市場變化 創意創新
謀劃策略 建立良好 企業文化 善精用人
適才適用 面對問題 不找藉口 躲避責任
係因方法 多於問題 正確理念 成功要道

～竹心隨筆 戰術執行第八十六～



第一目 上兵伐謀

企業或公司經營商戰之真理，「正」是以戰略企劃之理論，指導戰術執行之實踐；「反」則是以戰術執行之實踐，檢驗戰略企劃之理論。是故，唯有經過戰術執行之實踐，才是檢驗戰略企劃商戰真理的標準。故戰術當是企業商戰發展的核心，當戰略企劃的決策目標清楚之後，看準時機，當可及時出牌執行戰術。

企業或公司商戰競爭條件的變化，採用靈活機動的戰術以制勝，即「權變論」。而《孫子兵法》之「上兵伐謀」，乃是企業戰術決策最具魅力的「權變論」。孫子講謀略強調「因利制權，懸權而動」，《孫子兵法·九地篇》說：「大九之變，屈伸之利，不可不察也。」權變之戰術執行，下略述之。

第二目 權變戰術

出奇制勝

市場商戰之出奇制勝者，在勇於向舊觀念挑戰，敢於以新思維創新，以達產品和行銷服務之先知先覺；出於人所未出、行於人所未行，力求產品新穎之奇、實行行銷服務之奇，並在商戰競爭中出奇獲勝。當今世界商戰的競爭，企業或公司管理者，若能像微軟公司總裁比爾蓋茲之富有出奇的創造性，那企業公司將會取得更大的成功。



奇者，指超越常規的方法；正者，指常規之法。《孫子兵法·勢篇》言：「凡戰者，以正合，以奇勝。故善出奇者，無窮如天地，不竭如江河，奇正之變不可勝究也。」出奇制勝者，「為眾人所不能，出奇以絕。」「兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也，出其所不趨，趨其所不意。行千里而不勞也，行于無人之地；攻而必取者，攻其所不守也；守而必固者，守其所不攻也。故善攻者，敵不知其所守；善守者，敵不知其所攻。微乎微乎，至於無形；神乎神乎，至於無聲。故能為敵之司命。」

《孫子兵法》言：「奇正之變不可勝究也」。奇正之相資相生，如迴圈之無端，孰能窮之。市場商戰若無出奇制勝之緣，而是隨著外部條件的轉化，則奇兵亦正，正兵亦奇，再絕的招數也終會成為眾人掌握的通用工具，如是之人能你能，見人所見，勝出當會很困難。所以，企業公司只有不斷「出奇」才能在競爭商戰中取於制勝不敗之地，出「奇」之招乃是變化無窮的。

時今世界，縱觀千百萬企業公司皆在尋覓成功法則，種種眼花繚亂的行銷理論，百花齊放的行銷概念，滔滔不絕的各類專家，良莠不齊的論據論點等等，實乃層出不窮。基本都自稱隸屬實戰派，又稱屬成功締造者、學識化傳播、理論大師、宗教化催眠、軍事化管理；個個都是高手中的高手，並拿出大量事實依據，以證明其論點前瞻性的實力！霸氣！

商戰浮雲，市場殘酷，成功失敗一念之間，行銷大師能從兵法之實戰論商戰，並吸取商戰精華而廉頗（?-約前 250）者少之又少。普像趙括（?-前 260）紙上談兵者大行其道，人云亦云，人家做什麼，他也做什麼……。招商加盟無所不能，但是真正與之合作後，發現企



業並無出奇制勝之緣，只是隨著外部條件的轉化；問題變化很小甚至根本沒有改變，遠遠無法達到預期的理想成果。總而言之，會的很多，精通的鮮少，知其形而不知其意也，結果就是耽誤時間，浪費資源。

以患為利

企業或公司之營運，先發先變者，是因無前人可鑒；後發先至者，是以前人經驗之成敗得失，取長避短，以患為利，後發制人，終成站在「巨人」肩膀上的強者。幾十年來，日本企業經過仿造、吸收而後發先至，獲得極大成就，此乃是眾所公認的。《孫子兵法·軍爭篇》言：「軍爭之難者，以迂為直，以患為利。故迂其途，而誘之以利，後人發，先人至，此知迂直之計者也。」

企業或公司營運對「後發先至」戰術之執行，要善於發現競爭者的「盲點」，更要加以運用競爭者的「優點」，要善於趕超，方能變被動為主動，落實後發先至。其策略之運用，即深解其他企業研發之產品成功機率高低，且預期其前景之良窳。此時，企業公司要當機立斷，集中組織之人力、財力、物力，加速產品研發，同時做好量產、銷售準備工作。此可降低研發風險，節省投資成本，成功率高，產品若能優先上市，占據市場主導地位，如是後來居上，當可獲得更大的經濟效益。

「以患為利」者，即是企業或公司之經營，要善於危機處理；遇到危機時要從不利因素中找出有利的因素，即把不利因素變為奪取勝利的有利條件，把形勢由壞轉好，此即所謂「危機即是轉機」。危機之機遇，即是變革動力之所在。如 1993 年 6 月間，百事可樂公司對「針頭事件」的危機處理，通過系列的危機應對措施，不僅使企業順利地度過了危機，還達到了宣傳的目的，真正做到了「以患為利」的轉機。



先發制人

企業或公司商戰之取勝，把握戰術之主動權十分重要。《孫子兵法·虛實篇》言：「凡先處戰地而待敵者佚，後處戰地而趨戰者勞。故善戰者，致人而不致於人。」企業公司商戰現實之反復證明，誰先處戰地，取得專利產品與專利技術，而占領「制高點」，滿足市場的需要，誰就先獲利。如新力公司（Sony）在近 50 年的歷史中，充分的把握先發制人之主動權，不斷地研發新技術推出創新產品，領先業界，一直位居領頭羊的地位。英特爾公司（Intel Corporation）把握先發制人主動權，實踐定時出擊策略，戰略戰術作法特殊。

虛實並用

企業或公司商戰，如何做到虛實並用而取勝？《孫子兵法·計篇》言：「能而示之不能，用而示之不用，近而示之遠，遠而示之近。利而誘之，亂而取之，實而備之，強而避之，怒而撓之，卑而驕之，佚而勞之，親而離之。攻其不備，出其不意。」如甲乙二家公司互為同行競爭對手，甲公司依《孫子兵法·計篇》之「實而備之」。即經過深入研析後決定研製新產品。然後再依計篇之「能而示之不能」。即封鎖精準研製新產品的消息。接下來再依計篇之「利而誘之」。即刻意卑讓乙公司的老產品保持穩定的經營，保持一定的利潤。最後依計篇之「攻其不備，出其不意。」即最後，甲公司趁乙公司無備之下，一舉成功的上市新產品，攻占市場之優勢；隨後甲公司又不斷地研究推出創新產品，掌握先發制人主動權，公司越戰越強。



第五節 成功要道

第一科 成功的要道

第一目 良好企業文化

成功企業家的經營思想，需扎根於人生哲學；企業家應該有哲理的思惟，應用科學邏輯而以睿智的眼光，洞察機先市場的變化，在謀劃策略中建立良好的企業文化。企業的成功要有良好的組織結構、良好的戰略企劃、良好的營運流程；企業管理者要有良好的風格；組織員工要有良好的素質和技能。這些優質的核心價值，就是良好的企業文化，它是一種樂觀進取積極向上的正向能量氛圍，它會讓企業公司形成嶄新的精神面貌。其所形成的正氣氛圍與嶄新面貌，當可比制度的管理更有效。良好的企業文化可貴之處，乃能解決百年老店、長壽公司和永續發展的問題，是企業家成功之要道。

第二目 企業成功要素

善精於用人之道

成功的企業家會善精於用人之道，在企業發展的不同階段，不僅要大膽起用不同的人才，且要著重人才特長發揮的適才適用。港商成功的企業家李嘉誠的「智囊團」裡，既有朝氣蓬勃精明強幹的年輕人，



又有一批老謀深算的「客卿」，香港商界盛傳李嘉誠的左右手，是精幹的「年輕人」與「客卿」並重。另則，成功的企業家會善用高明之企業管理人員，這種人才高明之處，即是他們不但擁有厚實的科技與專業的知識存量，且能撐行經營管理規則；運用這些知識存量和規則，在市場競爭激烈中操縱自若，心手相應。微軟公司以比爾蓋茲為代表，聚集了此類大批的人才，在技術開發上占領頭羊地位，且在營運上一路領先市場，而使微軟成為全球發展神速的公司。

培養創新的精神

回顧歷史長流，實是一部不斷創新從而不斷進步的歷史。隨著社會的快速變遷，人們的生活也在不斷地創新，故企業培養創新的精神也就越顯得重要。是知，在科技發達的今天，成功的重要前提就是創新，否則會快速被時代所淘汰。因此，一個人的創意比知識更重要，在跨世紀的新時代中，企業若想成功地在競爭激烈的市場中站穩腳跟，定要積極培養創新的精神。真正的創意創新是建立在科學的基礎上，發揮文化意涵的想像力，實踐真知的創意，當今的時代正需求「創意創新」的人才。

為企業成功找方法

企業家面對企業複雜的問題時，應該奉行「不找藉口找方法，方法總比問題多」的正確理念，此乃充滿自信且極具創造、建設性的理念。面對大問題時如何克服心裡的恐懼，怎樣運用思維技巧，巧妙轉移問題，不僅從心理上輕視問題，並以巧妙的方法克敵制勝，終將問題和挑戰變為機遇之轉機。是故，企業家遇到問題和困難時，是要積極主動的找方法解決，並非找藉口來躲避責任，找理由來為失利辯駁解釋。此對企業經營能否成功和發展具有決定性的作用，同時也是企業人才的核心素質、企業家成功之要道。



第二科 仿生學典故

第一目 仿生學典故一

溫水煮青蛙

所謂溫水煮青蛙，意即青蛙於溫水中不知不覺被煮熟而死卻不自知；此用於管理學上，譬喻企業經營者欠缺市場環境競爭的危機意識，終迫使企業不敵而遭淘汰。本典故是吾人若將一隻青蛙放在溫水的大鍋裡，然後用小火慢慢加熱，此時青蛙約略可以感覺到外界的溫度在變化，但以青蛙慢慢適溫而沒有立即往外跳，當驚覺環境極為不利生存時，彈跳無力，回天乏術，終於在不知不覺中被熱水煮死而不自知。企業競爭環境的改變大多是漸進式的，企業管理者對競爭市場缺乏敏銳的洞察力或無深入的解析，甚採以漠不關心的消極態度，將可能使企業步步陷入環境變化的僵局而不自知。企業最後就會像溫水煮青蛙般，被煮熟淘汰還渾然不知。

螳螂捕蟬 黃雀在後

古言：「螳螂捕蟬，黃雀在後。」蟬在樹上，喝著露水，高聲鳴叫；在蟬之身後，有隻螳螂，正欲捕捉牠；未料，還有一隻黃雀在螳螂身後正待捕捉的良機。此故事乃意謂企業在「後發制人」、「伺機而動」時，既要避免錯失良機，也要防止落入「陷阱」。在營運發展中，要認真分析所處的環境，做好決策前的戰略企劃；企業務須不斷的提高創新能力，增強自身實力；以新技術和新產品占領市場，創造品牌，學黃



雀的「後發制人」，而成為商戰中的獵人。有關市場上某些所謂的「無限商機」，定要衡量輕重得失，詳辨真偽而去偽求真，力求穩中致勝。

不平等餵食

根據動物學家的研究，老鷹之所以為鳥類中最強壯的族類，是與老鷹的餵食習慣有關。老鷹哺育孵出的四、五隻小鷹，一次獵捕食物回來，通常只能餵食一隻小鷹；老鷹的餵食原則是不平等的，也就是哪隻小鷹搶得猛勁就給誰吃。因此，體弱的小鷹終無法吃到捕食，最後都餓死了，僅有最強的小鷹存活下來而代代相傳，是以，老鷹一族愈來愈強壯。此意謂「公平」不能成為企業的公認原則，企業組織若以小仁義而無適當的淘汰，將會耽誤企業的進化，而在競爭激烈的市場中遭到淘汰。

第二目 仿生學典故二

螃蟹文化

一群螃蟹放進簍子裡，由於螃蟹會互相攀附，所以會將要向上爬者拉下來；終其結果，是沒有一隻螃蟹從簍子裡爬出來。此故事乃意謂企業管理者，在鼓勵員工進行良性競爭的同時，要儘量避免惡性競爭之「螃蟹效應」的產生。在行銷競爭的同時，企業裡常會遇到「螃蟹分子」，忌妒別人的成就與出色表現，總是想盡辦法去壓制與破壞。這種文化不僅會撕裂員工感情，致使彼此關係僵化，嚴重者還會影響企業的營運業績，妨礙企業的發展，終將帶給企業重大的損失。因此，管理者必須隨時注意輔導員工進行君子的良性競爭，促進團結與強化



協作關係，增強凝聚力，唯如此方能避免「螃蟹文化」悲劇的發生。

土虱理論

喜好釣魚的人都知道，將釣上的魚放在簍子裡，只要超過個把個小時，魚兒常會奄奄一息。若在魚簍裡放進一尾喜歡攻擊身邊魚兒的土虱，魚兒為避免遭到土虱的攻擊，須不斷的跳、閃、躲。因此，釣上的魚經數小時還很鮮活。和諧是企業組織裡必要的好事，但為了激活組織的生命力，促進組織的戰鬥力，企業管理者可適時宜的在組織中適量的安排「土虱」型人物。讓他們適當地扮演土虱角色，刺激企業組織成員的生存活力，提昇企業組織的戰鬥力。但為了避免弄巧成拙，魚與土虱得要配好比率。



第三科 科學的應用

第一目 科技的革命

科技發達日新月異，一日千里。時今，科學技術是空前的發達，天天都有大量的科技成果問世，國際間各企業在科技應用水準與科技成果上的競爭，已日趨激烈。隨科學的文明，科技已滲透到國民經濟的各個行業，並提供了競爭的廣闊空間。相關企業素質的高低常以科技水準保有量來衡量，故欲於國民經濟競爭市場中占主導地位，業界務須大量地進行科技產品的研發創新。當今世界科技的發展已成為國民經濟的基礎，是故，企業間的競爭乃表現於科技成果。因此，企業越來越要求具備良好的高科技生產設備環境。

應用科學對企業組織的管理極為重要，科學之應用為管理理論的發展提供強有力的支援，同時，也為管理技術的更新提供新的工具。以經驗為主的生產形式，需要經驗性的管理，而以機器生產之大型工業或按照科學原理進行的生產方式，則需要科學的管理。是故，科學技術的變化對企業組織、管理思想、合作方式等，都給企業公司帶來了新的革命。

第二目 建教合作

德國應用科學大學之建教合作涉及到教學、科研和管理等不同層



面，其合作之主要形式為：由企業提供學生在學期間的實習以及畢業後的工作機會；企業資助大學設立實驗室、研究機構；企劃之新產品委託大學進行研發或與大學共同研發；參與大學的師資建構、高校的管理與決策。是故，建教合作涉及到學生、教師、學校和政府等不同的參與主體，表現出全方位和立體式的特點。德國目前的建教合作，正由零散式短期的合作，轉向建立長期穩定的夥伴關係。德國的此一建教合作作為，殊值得借鏡參考。



*

**

恭喜諸君

閱畢第八章

對本章若有好的心得

請您將科目記錄於心得表

老闆員工藉此心得分享建立溝通平台

搭起情感橋樑企業誠信員工忠誠創造雙贏