

問題 Good Bye

作者：周可

人因工作的轉變，需扮演不同的角色、面對不同的問題，更需承擔所屬單位工作成敗的風險；而面對問題、解決問題的能力不是與生俱來，必須不斷投注經驗、時間及機會，才能增強這方面的能力。

本書提供最快及最有效的方法，讓您將別人的體驗變成自己的技能。



中國生產力中心
CHINA PRODUCTIVITY CENTER

問題Goodbye

發行人 許勝雄
作者 周可
主編 吳美娥
特約編輯 涂金枝
讀者服務 林錫表・鄭麗君
出版者 中國生產力中心
地址 221台北縣汐止市新台五路一段79號2樓
服務電話 (02)2698-5897・2698-5898
傳真 (02)2698-9330
網址 <http://www.cpc.org.tw>
郵政劃撥 0012734-1號
總經銷 聯經出版事業公司
地址 221台北縣汐止市大同路一段367號3
電話 (02)2642-2629
美術設計 丞拾設計 (02)2579-1382
印刷 承弘彩色製版印刷有限公司
電話 (02)3234-1955
地址 台北縣中和市立德街15號5樓
初版 2001年3月第一刷
登記證 局版台業字3615號
定價 新台幣250元

F270 / 674

版權所有・翻印必究

ISBN 957-2090-04-6

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回調換。

問題 Good Bye

周可 著

目錄

林 序	給管理者的一封信	5
馬 序	面對問題有技巧，困擾自然不再來	9
前 言	管理和您長相左右	11
導 讀	管理沒有標準答案	15
第一篇	企業幹部為什麼會怕問題	17
	第一章 幹部在管理上常碰到的問題	19
	第二章 企業幹部的因應之道	25
	複習	28
第二篇	解決管理問題的程序	29
	步驟一 找出真正的問題	35
	步驟二 找出真正的原因	38
	步驟三 找出可行的對策	64
	步驟四 如何將對策付諸行動	77
	步驟五 評估結果	80
	複習	82

第三篇	解決管理問題的技巧	85
技巧 1	化解企業內部群眾運動的妙方——分化作戰法	87
技巧 2	如何讓部屬更有成就感——參與管理	93
技巧 3	如何擺平明星職員——殺銳氣	101
技巧 4	向上溝通的法寶——書面報告	106
技巧 5	如何讓間接人員願意加班——彈性調休	114
技巧 6	創造時間的利器——餘力管理	120
技巧 7	激勵士氣的小妙方——移情管理	127
技巧 8	應付喜歡佔小便宜員工的法寶——面子管理	134
技巧 9	做好內部訊息傳遞的好工具——目視管理	141
技巧 10	讓部屬不敢隱瞞事實的妙方——跳島作戰	148
技巧 11	個性內向幹部的助力——專家的力量	155
技巧 12	增進大家共識的好方法——危機意識的形成	163
技巧 13	打好好考績的第一步——掌握一份好的考績表	168
技巧 14	讓部屬願意自動自發執行任務的好幫手——目標管理	176
技巧 15	約束員工不犯錯的好方法——懲罰	181
技巧 16	化解緊急狀況的好幫手——非正式組織	186
	複習	198
結語	不怕問題，官運財運自然亨通	200

《林序》

給管理者的一封公開信

何謂「管理」呢？

管理是一種規劃、組織、領導以及控制程序，是透過他人將事情做好的程序。

我想，所有從事管理工作和對管理有興趣的人士，以及大專商學科系的學生們，或許都提出過上述的問題，也聽過類似的答案。

但是，為什麼依照「雙向溝通」理論推行「雙向考核」制度時，多數主管們總是興趣缺缺？

又為什麼「提案制度」在實施之後，從業員的提案數目也是寥寥無幾？

這難道是主管的能力不夠？或是從業員的素質不佳？還是制度設計得不夠健全？

如果以上皆非，難道是理論錯了嗎？

其實理論並沒有問題，主管能力也很好，從業員的素質更是沒話說，而同樣制度在別的部門推行起來也很順利，問題就出在——某天，經理宣佈實施「提案制度」時，是這樣的開場

白：「各位同仁大家好！因為以往我們在管理上有很多缺失，生產力也不高，所以我們要實施『提案制度』來改善。」

所謂「言者無心，聽者有意」，在場的幹部們都以為經理有心挑他們的毛病，所以一開始就消極地反抗這個制度，如此一來，當然提案數目寥寥無幾，更遑論「集思廣益」、「參與管理」等理想了。

一個用意甚佳的制度或方案，如果只因為有少數幾個人無法由衷折服而停擺，不僅令人惋惜，而且也會製造障礙，影響未來管理活動的推展。

類似這樣的管理「小」問題，實際上存在於每一個團隊，也帶給管理者不少的困擾，甚至捉襟見肘、彈動不得。

因此，當我們醉心於投資組合、彈性組織等管理方案時，也必須正視管理問題，勇敢地面對它、分析它、解決它，同時肯定「解決問題」在管理上應有的價值。

解決管理問題的能力，未來將益形重要！

以往「公司→顧客→個人」的思考順序，是所有管理者與從業員的金科玉律，但隨著物質生活的豐裕，不僅顧客的消費意識提升，從業員的工作觀念也跟著轉變。

「心的時代」已經來臨，公司、顧客、從業員個人之間的關係是平等的，顧客將隨其所好來選購商品，從業員也將依其興致來選擇工作的團隊。決定的因素不僅只是價格或薪資，更在

於其內心滿足與否。

因此，解決管理上的問題以及領導和諧的團隊，將是現代管理者重要的課題。

但是，解決管理問題的能力並非一蹴可幾，往往需要投入大量的時間，經由實戰經驗才能勝任愉快。

《問題Goodbye》一書，乃周可先生集結多年實務與企業輔導經驗而成，相信其中實例的分析和解決問題的智慧，必定能夠協助我們克服問題，並建立和諧有效的工作團隊。

林進祥

慶豐投信公司董事長

《馬序》

面對問題有技巧，困擾自然不再來

在邁入廿一世紀之際，全球各地不分國界、不分種族、不分產業，都熱情地擁抱網際網路。當網際網路逐步介入人類生活，速度及效率已成為所有人共同追求的目標。在處於經濟結構快速變化的鴻溝上，使管理的應用範圍及任務發生了重大改變，管理本身也必須做適度的改變以提升競爭力。

「管理問題」的產生是屬於一種文化的演進結果，它是人類社會為了適應、解決及滿足當時的需要而產生。管理者所面臨的問題錯綜複雜，且具有多方面的影響，如何從中發掘關鍵問題及因素，並權衡各種可行方案的優劣與風險大小？其關鍵、對策及技巧如何掌握？這些不僅是管理者必須深思的層面，更有賴管理者所具備的觀念化能力。

每個人都希望順利且完美地解決問題，這技巧當然不是與生俱來，而是多次經驗的累積，過程中得付出無數的時間與代價。若可汲取他人成功的經驗，省卻自己摸索過程，避免重蹈覆轍，這無疑是最具效益之方式，亦是有效管理之最高境界。

周可先生為本院畢業之傑出校友，稟持對管理領域之專業

與熱忱，多年來致力於企業管理之研究，尤擅長企業問題診斷與分析，並將其寶貴經驗與心得，或撰文見載於各報章雜誌，或彙輯賞析成帙，提供建言及法寶，以應時潮所趨及現況需要。

《問題Good Bye》全書內容精彩實用，敘理暢達，可為管理者倚作錦囊妙計，亦可提供商學科系學生援為琢磨借鏡、印證實務的良師益友。在出版前夕，爰樂予薦介。

馬君梅

東吳大學商學院院長
2000年11月

《前言》

管理和您長相左右

人們在一生當中，是無法完全脫離「管理」這個行為的，因為，在我們的一生當中，需要借助許多的東西、活動以及行為來支撐，而要讓這些支撐我們的條件能夠發揮應有的功能，就需要靠整合、靠控制，而整合以及控制的代名詞，就叫做「管理」。

在孩提時代，「玩具」應該是一般小孩們最心愛的東西，但是，如果他們使用了玩具之後，就隨手一丟的話，相信做父母的人，一定會很頭疼的，因為他們必須隨時隨地為孩子的這種行為「擦屁股」，否則整個家一定會弄得亂七八糟，因此，大多數的父母為了減輕自己這方面的壓力，同時也為了訓練孩子能管理自己，會教導孩子們使用了玩具之後，必須將玩具歸位，其實這種玩後歸位的行為，就是一種管理。透過這種管理，不但家裡不會顯得凌亂，同時，孩子們下次想要再玩這些玩具時，必定會減少許多「找」玩具的困擾。

進入學校之後，又是人生另一階段的開始，在這個階段中，需要管理的方向就更廣了，像如何掌握時間把書讀好、如

何辦好班上的郊遊活動、如何增進與同學間的友誼等等，這些如果都能掌握住的話，相信學生生活一定是會很迷人、很充實的，當然，這裡所謂的掌握就是管理。

其實，一個人最需要懂得管理，也最需要運用管理技巧的時刻，應從就業開始，也就是說，當一個人離開學校步入社會的那一刻，「管理」就成了一項非常重要的工具了。

一踏入社會，大部分的人都是從基層幹起（當然也有一部分人，一踏入社會就獲得一個相當高層次的職位），而基層員工所要管理的方向，通常只要把影響他們工作的相關資源加以掌握，就算是稱職了。

當然，要把分內的事情做好，還是得仰賴企業內各種資源的配合，舉個例子來講，假如您在某個公司的人事部門負責招募新人的工作，把理想的人選招進來，同時留住他們，這當然是我們責無旁貸的任務，可是，如果用人單位無法提供我們正確的訊息，像是他們所欠缺的人才、需要具備那些專長，那麼，人事單位肯定是很難真正找到能讓用人單位滿意的人才。

讓一個人一輩子都待在同一個基層的職位上，他會滿足嗎？答案當然是否定的。為什麼呢？根據馬斯洛（Abraham Maslow）的需求層次理論，一個人的需求是從生理、安全這種物質面先滿足起，當人這方面的需求得到相當的滿足之後，他們便會轉向社會、自尊、自我實現等精神面求發展、求滿足。

我們把這種精神面的需求運用在管理方面，意味著人在基層的角色扮演一陣子之後，一定很希望能更上一層樓，因為升遷不僅代表著個人的表現受到肯定，同時更會因升遷而為自己的實質面帶來好處。所謂的實質面好處，是指升遷後薪水會調升、年終獎金等福利也會增加，當然，權力也會比以前更大。

相對的，升遷之後責任也會跟著加重，就如之前我們所提及的，擔任基層人員時，所負責的工作比較單純，所面對的問題也比較簡單、比較容易解決，可是一旦升遷之後，不但要以身作則，更要承擔所屬單位工作成敗的風險。

既然要面對的問題會不斷地增加，所以，面對問題、解決問題的能力，也要不斷地增強，我們才能應付得宜，但是這種能力，往往不是與生俱來的，而是必須不斷地投注經驗、時間以及機會，才能建立起來的。

然而，一位企業的幹部在碰到問題之前，能有這麼多的機會以及時間，讓他們培養出解決問題的能力嗎？答案當然是否定的。既然不可能，很顯然地，在工作上一定會碰到許多對他不利的影響，而不利的影響因素一多，對個人自身的前途，也一定會有所阻礙。

除非我們不想升遷，不想朝前發展，否則，「問題」是我們無法也不能逃避的，那麼，要如何來增強自己在這方面的能力呢？最快而且是最有效的方法，就是有人教導，利用搭便車

的方式，將別人的體驗變成自己的經驗。

本書就是從這個角度切入，提供一些經驗供讀者們搭便車之用。

那些人適合閱讀本書呢？

- ◎ 企業的各級幹部
- ◎ 即將升任幹部的員工
- ◎ 希望將來能升遷者
- ◎ 對企業經營管理感興趣者
- ◎ 在校學生
- ◎ 教授管理的老師

本書係參考TWI-JR（Training Within Industrial for Supervisor—Job Relation）架構加以整理、補充而成，因此，也非常適合當成TWI-JR的上課教材之用。

此外，本書係將筆者的另一本拙作《管理有方》加以重新改寫，並補充許多新資料而成，希望新的內容，能對大家更有幫助。

《導讀》

管理沒有標準答案

本書共分成三篇。第一篇，探討究竟是什麼原因，使企業的幹部們會害怕面對問題，以及一般企業幹部在管理上常碰到的問題。

讀者在閱讀第一篇時，不妨將自己融入文章中，看看自己在這方面是不是也有類似的困擾。

碰到問題時，相信大家都知道要去解決，而且也一定會努力去解決，可是，失敗的經驗似乎比比皆是，這是什麼原因呢？又為什麼我們努力的結果，往往卻令人不滿意？其實答案很簡單，問題就出在我們的努力總是沒有掌握住方向，以致造成事倍功半之苦。

第二篇，則是針對上述的困擾而寫，告訴大家萬一碰到問題時，要用什麼樣的步驟來面對它們，才能找到方向、找到答案，而不會自亂陣腳。

讀者在閱讀第二篇時，不妨想一想過去自己解決問題的方法和書中所介紹的步驟有沒有差別，如果有差別的話，試著比較它們之間的差異性。