

管理的訣竅

所有您想得到與想不到的狀況，
本書都能給您滿意的答案。



李璞良／編著

經營管理叢書 38

絲路出版社

經營管理叢書 ③⑧

管理的訣竅

編著／李璞良
出版者／絲路出版社

地址 台北市(10638)瑞安街一八〇巷四弄四號四樓

電話 (02) 7041-1231、3253-379

傳真 (02) 7555-305

郵撥 一三六〇八三六二 絲路出版社 (郵購九折)

團體訂書另有優惠

排製印初定

版／正豐中文電腦排版有限公司
刷／虹字製版有限公司
版／羅昇彩色印刷有限公司
價／一九九二年八月
／新台幣二〇〇元

行政院新聞局局版臺業字第四一二八號
版權所有・翻印必究
(缺頁、破損、倒裝 請寄回更換)

責任編輯／賴玲玲

ISBN 957-9592-58-6

國立中央圖書館出版品預行編目資料

管理的訣竅 / 李璞良編著.--初版
--臺北市：絲路，1992 [民 81]
面； 公分.--(經營管理叢書；38)
ISBN 957-9592-58-6 (平裝)

1. 管理科學

494

81003398

經營管理叢書 38

管理的訣竅

李璞良/編著

徐路出版社

出版導言

出版導言

經濟學家嘗謂：「宇宙的資源有限，而人類的慾望無窮，如何將有限的資源予以充分利用，以滿足人類無窮的慾望，則就屬於經濟學的範疇了。」其實，按更廣義的解釋，人也應算是種堪利用的資源，如果這樣的話，那麼前句的「經濟學」也可以改稱之為「管理學」了，無怪乎「管理學」被稱之為當今世界的「顯學」，上自達官貴人，下至販夫走卒，都欲一窺其堂奧。

由於時代的不斷演變，人、事、物的關係日益複雜，當然其間的衝突與摩擦亦隨之而起，爲了有效掌握前述有限的資源，以達福國淑世之目的，則非仰賴管理不可，否則，有朝一日人類一定會步上脫序混亂及分崩離析之途。

另一方面，中國人普遍存有「寧爲雞首，不爲牛後」的心理，使管理的人與被管理的人之間一直缺乏良性的互動關係及正確的行事準則，這也造成我們社會大衆對管理學的需求日益殷切，當然，也使得每個人皆欲進入管理的殿堂。

可惜的是我們台灣卻把它視爲是學院內傳道授業的學科，凡夫俗子及離校多年的人均緣慳一面，使得它原本通俗的一面被冠上一層曲

高和寡的神祕面紗，當然，也使得它未能普遍的和我們生活密切的結合在一起。

本社出版一系列的「經營管理叢書」，正是要協助你走進管理的世界，使它不再教條化與空洞化，而是十分生活化與通俗化的和我們大家緊緊繫在一起。

管理學的探討並不是公司主管才有的專利，主管們固然可利用它來使企業步上軌道，而一般人也可利用它來達到「治國」「平天下」的目的，至於政治家們更可利用它來達到「治國」「平天下」的理想境界，這不是侈言高論，也不是夸夸而談，只要你用「心」去閱讀，你必能完成自己對生命的期許，並進而創造出家庭、企業及社會更嶄新的一面。

在現今經營管理書籍汗牛充棟之時，本社竭力挑選出足堪代表的著作引介國人，希望在資訊爆炸的今日世界，中國人經營管理的觀念能夠不落人後，對於社會再教育一盡棉薄之力，並以「溝通中西文化的現代絲路」自許。

管理的訣竅

目

錄

出版序 2

前言 8

第一章 術業有專攻，間道有先後 11

第二章 運籌千里，放眼天下 25

第三章 能者多勞，責無旁貸 40

第四章 穩紮穩打，步步為營 52

第五章 嚴以律己，寬以待人 65

第六章 追根究底，鉅細靡遺 79

第七章 射人射馬，擒賊擒王 94

第八章 公平公正，上下一心 106

第九章 百尺竿頭，更進一步 120

第十章 公私分明，廉正不阿 135

第十一章 重然諾，人無信不立 149

第十二章 仰之彌高，望之彌堅 161

第十三章 無欲則剛，摒除鄉愿 173

第十四章 有爲有守，進退有據 187

第十五章 不恥下問，虛心求教 199

第十六章 職權區分，貫徹始終 209

第十七章 靈活調度，破除封建 216

第十八章 不誑言，言之有物 226

第十九章 深入基層，探訪民隱 239

第二十章 上情下達，管道通暢 248

第二十一章 尊重人性，衆志成城 258

第二十二章 培育後生，不隱不藏 264

前言

我以前一直認為最好不要任意指責一個人的錯誤，而且認為「不知者不罪」，只要當事人不知道自己犯了錯，大概就不算真的犯錯了，除此之外，我還認為真正犯錯的人畢竟只是少數，還是以不點破為宜。

但是，就在不久前的一個檢討會後，我改變了自己過去的這個想法。當時的與會人士都集一時之俊彥，有的是大公司的董事長，也有的是總經理，他們普遍都認為自己常犯錯，而更糟糕的是平時根本沒人能事先提出警訊，使他們能有應變的準備；這就像一般的駕訓班一樣，只教人如何開車及如何通過考試、領取執照，卻沒教學員在遇到緊急情況時該如何應變；也像一個喜歡玩水的人一樣，只學習如何在一個平靜無波的水面上划船、游泳與潛水，但是卻不知當暴風雨來襲或者是在驚濤駭浪中應如何自處？

他們認為上述的情形如果能像平時坐飛機一樣就好了，因為在每一次起飛前，空中小姐都會不厭其煩的向每一位乘客示範緊急狀況時該如何處理。

其中一個人更坦白的說道：「我還記得以前我在大學時所讀的企業管理等課程，都

是教我們如何在一般理想的情況下維持企業的運作。但是，老師卻從來沒教過我當企業沒上軌道或一團糟時該怎麼辦。我這輩子大部分的時間不是花在解決一些我以前從未聽說過的問題上，就是幫其他人擦屁股，收拾爛攤子。」

另一位仁兄也激動的對我說：「我也是一樣！范先生，你為什麼不把你過去的經驗告訴我們，好讓我們知道應該注意什麼事情，再教我們幾招，以因應企業經營之需。當然，最好是告訴我們平常容易犯的錯是哪些？該如何補救和防止？」

我了解他們求好心切，因此，我把一些專家所提的意見匯集起來，並加以整理後寫了這部書。這些專家都是成功的企業家，也是經驗豐富的商場菁英，我相信由他們所提供的意見一定對每一個上班族有很大的幫助，這些企業家有的是來自增你智或奇異電器的高級主管；有的是來自全美著名大學的管理學教授；有的來自K馬（K-Mart）、希爾斯（Sears）等百貨業一級主管，我相信他們的經驗一定能讓你們受益無窮。

當你熟讀本書後，你就會發現一般主管所最常犯的二十二個錯誤是哪些？同時也知道該如何去糾正這些錯誤？當然，還有最重要的是，應該如何去預防這些錯誤？尤其重要的是以後你一定會有些正確且具有建設性的構想，好讓所有的事情在第一次就做對、

在第一次就做好。具體的說，你可以學習到：

- 如何才能使自己在專業領域內的發展與日俱增？
- 如何做出穩健、周全，且適時的決策？
- 如何才能超越一成不變的組織窠臼？
- 如何才能確定你了解自己的工作，並且有效的督導及完成？
- 如何才能像一個企業專家一樣檢視你所屬的部門？
- 如何才能誠實而合理的評估你的績效？
- 如何才能獲得最大的利潤，而不是不得不接受現有的最小利潤？
- 如何培養屬下的責任感？
- 如何才能像一個心理學家，或是專業諮商人員一樣處理員工間的抱怨或不滿？
- 如何才能讓自己在批評他人時表達得完整且具體，並能讓對方接受？
- 如何才能使自己屬下的能力發揮至極限？

當然，這些只是舉其中之犖犖大者，至於其他的好處就有待你自己去挖掘了。

第一章

術業有專攻，聞道有先後

建宇是位聰明又年輕有為的化學工程師，自一流學府T大畢業後，就一直在一家舉世聞名的某大公司任職。早期由於他顯赫的學歷、認真的工作態度，及超凡的能力等種種因素配合，使得他在公司晉升的非常快，令人刮目相看。可是，到後來卻有如王小二過年——一年不如一年。這到底是怎麼回事呢？現在讓我們細說從頭。

由於「交通黑暗期」的來臨，建宇每天上下班的通勤時間要花掉三個小時，有時候他也自己開車上班，不論是搭乘什麼交通工具，他都收聽當時最流行的熱門音樂。

他原先野心勃勃，不想參加各大學舉辦的夜間進修課程，還一心想進碩士班、博士班，但是，這也僅止於口說而已，並沒有採取實際的行動。當然，他原先也想參加某些專業研討會，或訂閱專業雜誌以隨時準備吸收新知。但是，他覺得自己上下班已經夠

累了，因此回家不是坐在客廳看電視，就是邀三五好友買醉一番。

好消息來了，公司願意免費讓他赴T大進修碩士課程，但是，他卻以準備不及為由要求公司暫緩一下。後來，公司又派一些高級主管免費參加卡內基的訓練課程時，他又以妻子懷孕得待在她身邊為由，拒絕了公司的美意。

他早就參加了化學工程師學會，本來這也是個可以充電的好地方，學員們都在禮拜五的晚上，聚在一起討論化學這門領域中的最新發展趨勢，並彼此交換意見。可是，建宇去了幾次以後就放棄了，因為禮拜五的晚上是他和一些酒肉朋友狂歡的日子，他不想錯過。

當然，放假天就更沒有時間充實自己了，因為禮拜天上午要參加高爾夫球俱樂部的活動，下午要幫老婆做家事，或陪老婆看場電影、吃吃館子等等，週六的晚上還有通宵達旦的方城雀戰，禮拜天當然是睡大頭覺了。總而言之，他是永遠也找不出時間來充實自己，要知道大學裡所學的僅是一些皮毛而已，不自我充實的話，一定會被淘汰的。公司到了最後也拿他沒辦法，只有任由他去了，他的主管都說他沒有資格做進一步的栽培與升遷。

該公司另外還有一個人允文，他進入公司服務的時間和建宇差不多，他唸的學校不是一流學府，而是一所名不見經傳的工專。

至於在學校的成績就更不如建宇了，學校畢業後先是在另一家公司任職，該公司的老闆卻相當器重他，常常讚賞他工作的能力及人際關係。

允文同樣也是每天約花三個小時的時間在往返公司的交通上，但是他會在車上收聽許多管理顧問公司所發行的錄音帶，當然，一些著名企業的高級主管們在激勵部屬，提升自己領導統御方面的課程，他也絕不放過。

允文也是需要一些休閒時間來從事娛樂，他也喜歡打打保齡球，看看電影什麼的，當然，放假日也要抽空陪陪太太、孩子們。但是，他對休閒時間都事先予以妥善規畫，因此，他能跟得上時代的脈動，不致於被日新月異的潮流所淘汰。

允文對於公司所提供的任何教育訓練都從不放過，晚上還選修某些大學夜間部的碩士班，畢業後又加入化學工程師學會，成為頗為活躍的會員，在會刊上經常可以看到他所發表的論文。因此，不論是在專業知識或是管理方面，他都能緊緊的抓住發展趨勢。說穿了其實也沒什麼，允文不過是盡量利用每一個機會在各個領域內充實自己。今

天，他進入該大企業才八年的光景，但是已經是負責研究發展方面的副總裁了。不過，他並不以此為滿足，他從未懈怠的繼續從事於各種研究，而且主動積極的精神就和剛進公司時一樣；因此，不僅是在化學的專業領域，就是在管理方面也能緊跟著潮流亦步亦趨的成長。

保持進步的好處

一、隨時都有晉升的機會

當你在自己的專業領域內不斷地超越自己時，那麼無論任何時候公司有主管的缺時，第一個考慮的一定是閣下；也因為如此，你必須嚴格的訓練自己，好隨時接掌更高層的管理工作。但如果你的準備還不夠充分的話，其他人就會捷足先登了。

二、你永遠都是本行的專家

當你一旦在該專業領域內享有權威時，其他人都會拿你做榜樣，他們會羨慕你，也會尊敬你，而在碰到困難時也一定會先請你幫忙。這樣，你就會更容易獲得他們的服從與合作，當然你的部屬自然也會對你全力支持，而另一方面，你的主管也同樣的會重視