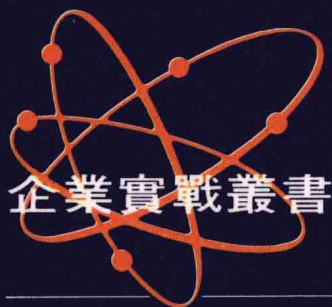
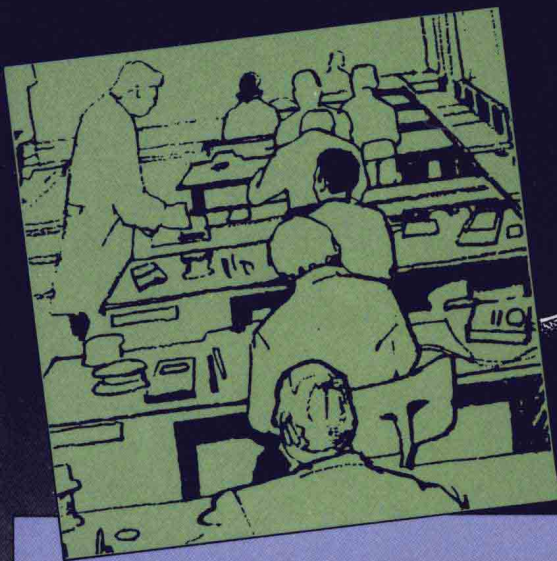


陳銘礪／編



想成為傑出管理者，不能不了解有效率的管理方式。本書提供最新的企業理念、人才運用的秘訣，使您擁有事半功倍的效率、和諧互重的人際關係，及源源不斷的創意和活力。

傑出管理者實戰手冊



傑出管理者 實戰手冊

／陳銘礪編

企業實戰叢書 033

傑出管理者實戰手冊

編者：陳銘礪
出版者：業強出版社
發行人：陳春雄
編輯：業強編輯室
地址：台北市中華路2段163巷6號2樓
電話：(02)3043152・3043153
郵撥：0743812-9

聯合發行中心

發行：歐錦開 胡榮鎮
地址：台北市溫州街70號地下室
電話：(02)3627550・3622281
打字：宏國打字行
印刷：永美印刷公司
裝訂：佳合裝訂廠
定價：新台幣120元整

新聞局登記證版台業字第3220號
1989年10月初版

■版權所有・翻印必究■

(如有破損或缺頁，請寄回更換)

老闆的主人

陳銘礮

代序

稍微有點積蓄，許多人都想開個店面做點生意當老闆，企希錢滾錢，滾出一片頭天。事實證明，老闆不是好幹的差事，除了裡外雜務、應酬關係以及可能的財務調度，我們社會的普遍現象是，公司行號氾濫的結果，常是老闆兼小弟。

老闆兼小弟不盡然是苦差事，原因很簡單——不必強忍員工鬧情緒、擺姿態，毋需擔憂勞保、罷工等煩人事件，更不必為薪資、加薪苦惱。

但是，自己當老闆並不代表天下太平、西線無戰事，你以為鬧街旁的店舖一家家開，彷彿小生意真是好做，其實，你根本錯開了店面背後主事者三天兩頭把店頂來頂去的易主場面。

相信自己或能成爲一個出色的人，本來即是現代人成功的必備要素，却是我們常常抱著超凡的雄心大志，想爲前程闢出一條康莊大道，眼高手低的結果，反倒事事難成、事事不順。

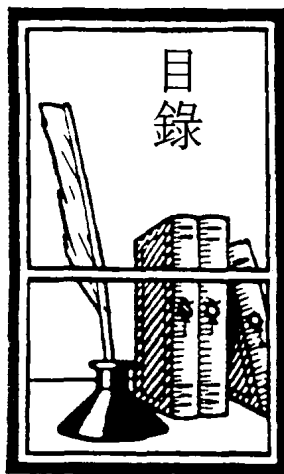
尤其，常想成爲一位傑出的老闆時，我們宜先成爲自己的老闆，問問自己，你能夠成爲自己最佳的管理者嗎？你能按照自己的企畫去逐一施行或完成可能的任務，並且不要賴、不苟且、不放任嗎？

那便是自己做自己的主人的管理哲學。

然而啊！我們都想當別人的主人，我們喜歡操縱別人，更巴望別人順隨自己的「意思」行事。但是，我們的意思的理念基礎究竟又如何呢？

傑出管理者 實戰手冊

目錄



第一輯 傑出管理者

必備的條件

3 經營者是否應該有菩薩心腸

——經營者又不是獨裁者，對職員沒有生殺大權，因此不應該發生「人災」的問題

11 統御有術

——如何掌握高級幹部
——所謂經營者，就是如何安排您的屬下，為您做出最好的工作。安排得恰當與否，可以左右業績的好壞

18 現代傑出管理者必備的條件

——記住「積慮小益而忘大利」的警惕



27 做老闆的必備能力

——必須有非完成任務不可的魄力

37 理想別離譜

——企業主管不可自期過高

第二輯 溝通，人性的管理方式

43 老闆的罵經

——老闆有沒有罵人的權利和必要？他應該怎麼罵法呢？

50 上下一心

——老闆如何與部屬溝通

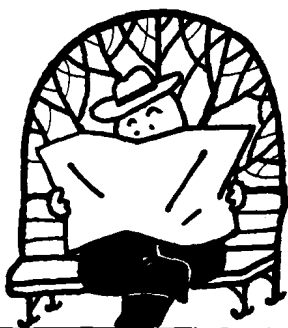
58 責備，是病態的管理方式

66 報告老闆，我在外面兼差！

——員工在外兼職，怎麼辦？

72 如果你是主管

——解決人事糾紛二例



第三輯 新官上任

三把火？

81 新官上任萬般難

——部屬會對上任的新官燒上三把火，聰明的新官能利用這三把火，把部屬化為合作無間的繞指柔

87 當經理頭大的地方

——高級行政主管的存在，就是要去應付千奇百怪的問題和人物

95 溝通比什麼都重要

——員工對上司的評論制度

104 立竿見影

——員工的評價制度

第四輯 化解

企業危機

117 等待果陀

——企業的三大危機

127 給公司看病

——瀕危公司的微候診斷法

137 主管步入中年時的危機

——愈有野心，愈具創意的主管，受的苦也愈多

147 風險管理

——你需要一位風險經理

第五輯 企業經營的
方向盤

155 不景氣下的營銷術

——紮實的促銷活動

177 話裏見真章

——貴公司的經營方法是否過時了？

184 企業經營方向盤

——妙用無窮的比率分析法

第一輯

傑出管理者 必備的條件

經營者是否應該有菩薩心腸

——經營者又不是獨裁者，對職員沒有生殺大權，因此不應該發生「人災」的問題

教師和醫師的職業上的道義問題，曾經屢次被人談論過。但是，典型的人類集團中的企業領導者，尤其是經營者，關於這種問題應該不致於被人視為「問題」。經營者並非獨裁者，更何況對職員也無生殺予奪之權，因此「人災」應該是不會再發生了。

經營者的道義

二十年以前，教師在一般人的印象中是一項不可侵犯的「聖職」，因此，行動的束縛，就自然而然地在他們身上發生，然而現在的觀念整個改觀了。

我認為，這是個職業意識或是職業道德問題而已。教育，這項工作和一般白領階級不一樣，具有更崇高的職業意識，這就是職業道德的當然需求。現在從事教育工作的人，是否具有

有這種情操呢？這是一個大問題。

可是，擔負人類教育工作的教師和持續人類生命的醫師，以及左右精神生命立場的經營者，這三種行業都是要求一種高水準的道義。一般說來，教師和醫師所受的議論比較強烈。可是，關於經營者方面，經常被指摘的就是經濟道義問題。但是，做為人類集團中的領導者的道義，該不致於再度成為一個「問題」。

以我自己從雇主和受雇兩種不同立場的經驗和所聽到的，所看到的種種看來，深深地感覺到，由於經營者人類道義的高低，不知左右了多少職員的幸與不幸，因此，一定要把這個問題大大地、鄭重地提出來。

人事帶來的不幸

環境生活在白領階級的人們，有令人羨慕的一登龍門即平步青雲的好際遇，也有懷才不遇，悶悶不得志的不利境況。沒有做錯什麼事，工作比別人勤快，經得起能力的評估，經營者的交代無一錯失，理應飛黃騰達才是。但是如此拼命地工作，換來的却是萬般平靜。因為，經營者對人事大權有絕對的控制權力。

也許，突然有一天，一句話或一張廢紙，某一個人的職位就這樣被剝奪了，工作也就這

樣喪失了。誰也不希望有這種事發生，但是，在現實的公司裏像這種遭遇的人為數不少。表現得極端一點的話，在公司裏此種生殺予奪的權力，真是被運用得淋漓盡致。當然，對生殺來說，在職員的精神上和生存意義都關係重大。

公司裏即無法官，法律上也無救濟義務。也就是所謂的「格殺勿論」。獨裁國家雖然胡亂非為，但依然有法律和法官的存在。而企業界却比獨裁國家更是無惡不作。

「A先生觸犯了老板」。

「B先生和老板意見不和」。

「老板對C先生的所作所為極為不滿」。

像這種事情，經常可以聽到。因此，這三位仁兄就難逃厄運了。

有些政治家經常以正統派自居，而公司也是如此。也許這是處世術的一種。有的人一旦爬上較高位置，就自然而然學會逢迎上司的本領。也許這是在公司裏求生存、求長進的必要技能。

人上一百形形色色。畢竟逢迎昇遷的人比比皆是，他們真正是為公司着想嗎！這又是一個值得尋味的問題。

人，有善有惡，有優點也有缺點，當然也有不完美的地方。言行舉止方面有時候也會令對方滿意。這種事如果僅僅是偶爾發生的話，我想對於一個人的一生並無多大妨礙。而且，

他也會經常提醒自己不要再犯同樣的過錯，然而，在現代社會裏這種人却少之又少。

人事上的「戒」

任何人都不會反對在人事上力求公正。事實上並不困難。我在短短的數年間，曾經錄用、培育、指導過數十位年輕人，在這一過程中，必須全神貫注、冷靜觀察、客觀行事，如此不斷地努力也就是爲了「人事問題」。

正直中也有善、惡之分。更有一開始就令人討厭的傢伙。當然也有討人喜歡的。人類也很容易感情衝動，要抑制這種衝動的確不容易，但是，不設法抑制的話就無法紮實的站在經營的立場，由衷戒之！

「由於自己所下的決定和意見，而導致他人的不幸或喪失之意義，或是使今後的一生再也抬不起頭來，這種情形應該極力避免」。也許是很正常的情形也說不定。可是，如果能夠處理得很圓滿的話，這個人就如同神仙一般了。可是，我們在處理人事問題上，就必須做到像神仙一樣才可以。

這意思就是企業界新近倡導的「經營者聖職論」。

我，非常不幸，在短短的數年間曾開革三個職員，表面上是自動辭職，其實是被免職，

這都是由於他們三人行爲不正的結果。並不是在本身所負責的職務上出錯，而是在其他相關職務上不專心所致，事情嚴重到非馬上採取斷然措施不可的地步。

可是，在一般人事行政上，也有處理不當的先例，但是，往往都是爲了公司的整體持續而必須採取異動時，只好在「不適合此一職務」的情況下將他免職，這也可以說是一件很簡單的（在表面上看來）。但是，話說回來，責任不能全部推到他一個人身上，也許經營者本身也應該負一部分責任。問題是再給他一個機會，多方面的觀察他的能力，重新對他的能力下評價，這就是經營者應該擔負起來的責任。

何況，人類有善、惡之分，處理人事問題絕不能憑一時的感情衝動而行事。

玩樂之害

居高位的人最忌諱的是在不知不覺中，形成小集團或加入小集團，身爲經營者這種事是絕對要避免的。

我一直都很不喜歡打麻將，也不和職員打麻將。因爲打從三十多年前，我就很固執的將麻將摒棄掉，一直到現在。所以現在一看到有人在打麻將，就直呼他「你這傢伙不學好！」其實，偶爾應酬或消遣一下也不壞，可是我還是認爲不要打比較好。打麻將容易形成小集團

的弊害，頻度（興趣）也很高，對手也很容易固定。

經常有人說：「麻將桌上見真相」，這就跟「麻將桌上找女婿」的意思一樣。而這種場合最忌諱的也就是上司和職員同桌打牌。問題就發生在這裏，因為在牌上的勝負過程中可以看到平常不易顯露的另一面，這就是打牌的唯一好處，但是壞處也不少。

我的職位越高越不想去接近所謂的小集團。偶爾時興一來想喝一杯，對於次數和對手也不作一定的選擇。公司聚餐或在某種特定的宴席上，有些人在言談中喜歡扯到公事，這是絕對禁止的。因為在宴席上，上司的一言一行在職員們的內心都會引起很大的迴響。

所以我就儘可能的避免和屬下一起喝酒。偶爾喝一次也不固定和那些人一起喝，話題也一定是公事以外的言談歡樂而已。絕不涉及公司業務。

提倡道義之前

回顧漫長人生，真正的好人，真正的好上司，並不僅是他的談吐，而是包括他一切行動和自內心迸發出來，且深深的吸引住別人的言行舉止。

這些人在向別人提倡道義之前，在很多場合裏都必須嚴格的約束自己。他的弟子或是屬下職員才會由衷的尊敬他。

做為一個經營者，如果您是經過萬般掙扎的過程才得到現在的位置，即使您如何的提倡