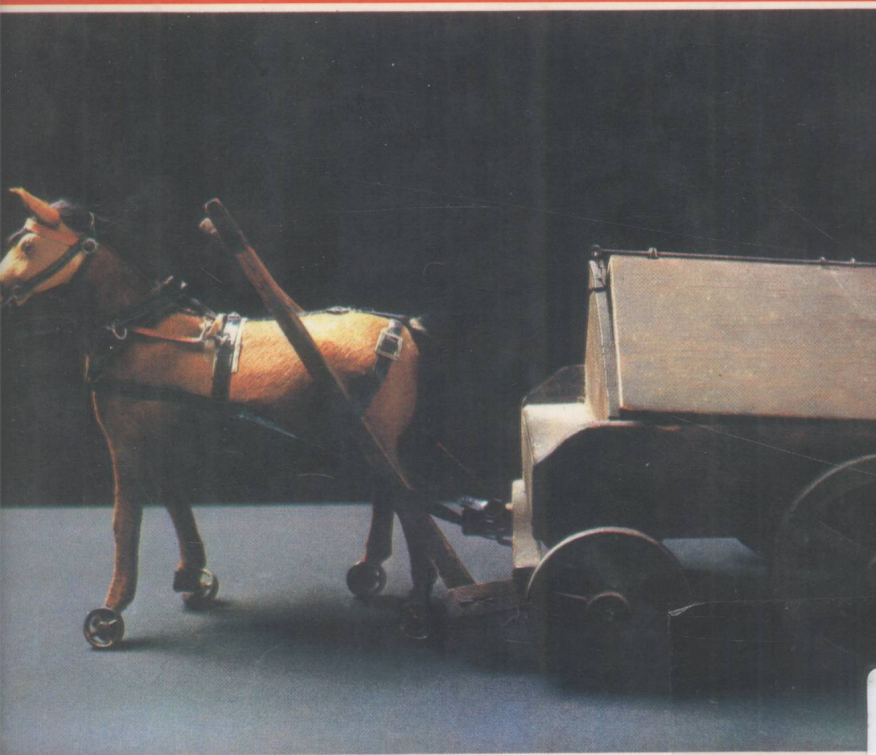


新時代幹部手冊

領導54秘

- 以個案問答方式
介紹領導、管理的基本手法與技巧

黃柏松主編



金文圖書公司出版

領導 54 秘

譯者 ☐ 黃 柏 松

發行人 ☐ 李 月 容

出版者 ☐ 金文圖書有限公司

發行所 ☐ 金文圖書有限公司

地 址 ☐ 臺北市八德路二段 437 巷 6 弄 8 號

電 話 ☐ 7721892・7715949・7719203

郵發帳號第 0108250-9 號 金文圖書有限公司

印 刷 廠 ☐ 東雅印製廠

電 話 ☐ 3084886

出版登記證 ☐ 行政院新聞局局版臺業字第 1459 號

本 版 ☐ 一九八五年十月十五日

定價：**110 元** 版權所有・翻印必究

領導 54 秘

黃柏松主編

金文圖書有限公司印行

幹部的成功捷徑——序

在任何企業或是團體機構中，幹部所肩負的責任，至為重大，任務最為艱鉅，困擾、煩惱也最多。

●要解決幹部的困擾、煩惱，最好的辦法是：

①讓他們徹底了解「管理的基本手法」。

②啓發他們擁有應用這些基本手法的能力。

這本書就是針對這兩點編成。

●本書的特點如下：

①蒐集了一個幹部在日常業務中，必定遇到的各種「疑難雜症」，以「Q」（問）、「A」（答）的形式，分門別類，按序排列。

② 一個問題就是一個個案，對這個個案，以要點方式加以解說。

③ 分別由擅長某項目問題的專家作答，等於聘請了五十四位顧問在你身旁，隨時由你差遣。

④ 問題的範圍，蒐羅至廣，幾乎包括了一個幹部日常最感頭痛的題材。

⑤ 看完本書，如能起而力行，你的成就將判若兩人。

必須看這本書的人

(1) 中小企業或是團體、機構中的幹部。

幹部的意思是包括下列人員：

基層幹部：例如，股長（組長）、課長（主任）。

中堅幹部：例如，副理、經理、處長、部門主管。

高階層幹部：副總經理、總經理。

(2) 中小企業經營者。

(3) 有志創業以及事業正在草創期的人。

(4) 政府各級機構中的幹部、主管。

(5) 管理顧問師。

(6) 大專有關企管、經濟科系的學生。

(7) 有志於成爲傑出人物者。

(8) 心理學家、醫師（心態研究之用）。

目錄

幹部的成功捷徑——序

必須看這本書的人

第一章 幹部的立場與任務

..... 一三

(1) 幹部不必管「實務」？..... 一四

• 全盤性、專門性交點中的立場

• 聯絡上下的立場

• 代表負責部門的立場

(2) 對過去和同事難免有顧忌..... 一九

(3) 上下夾攻中的痛苦..... 二二

• 輔佐上司的立場

• 代表部門的立場

(4) 糖與鞭子難以兼有·····	二六
(5) 不滿份子責備我是懦弱的人·····	二九
(6) 凡事拖延不決的上司·····	三三
(7) 協助其他部門的限度·····	三六
(8) 幹部彼此反目·····	四〇

第二章 如何有效處理業務？·····四五

(9) 「不動如山」就能「管」得好？·····	四六
(10) 任部屬隨意而為？·····	五〇
(11) 經營計劃是經營者的遊戲？·····	五四

• 經營計劃的種類

• 經營計劃扮演的角色

• 管理者與經營計劃

(12) 「計劃」是對將來的挑戰書·····	五九
(13) 一石三鳥的目標決定法·····	六四

(14) 工作與部屬是否打成一片？	六九
(15) 與作戰部隊不和時	七四
(16) 權限是爭來的	七七
(17) 部屬對權限委讓的誤會	八一
(18) 管理能手的特點	八七
(19) 越級下令的困擾	九一
(20) 太忙與太閒的部屬	九七
(21) 傾聽能手鮮有失誤	一〇二
(22) 如何正確傳達己意？	一〇七
(23) 向拖拖拉拉的會議說再見	一一一
(24) 朝會豈可如在「守靈」？	一一五
(25) 「一不小心」後果就不堪設想	一二九
• 管理人員要負全責 • 研究出一套制度 • 分析聯絡不周的原因	

(26) 情報不能睡在抽屜中·····	一二三
(27) 情報管理的要訣·····	一二七
(28) 計劃無法如期達成時·····	一三一
(29) 「報告」是權限委讓的支柱·····	一三五
(30) 小單位的業務處理法·····	一三九
(31) 民主式的經營也有個限度·····	一四三

第三章 如何活用部屬？·····一四九

(32) 如何消除私生活至上的觀念·····	一五〇
(33) 違規的惡病會蔓延·····	一五三
(34) 光是激勵並不管用·····	一五六
(35) 高薪不一定引起工作意願·····	一六〇
(36) 對高齡員工能期待多少？·····	一六五
(37) 如何處理不守加班命令的部屬？·····	一六八
(38) 上司有愛心才能培養出人才·····	一七二

(39) 讓馬喝水的秘訣·····	一七五
(40) 人事調動頻繁的部門如何育才？·····	一七八
(41) 「沒有時間」只是一種遁詞·····	一八一
(42) 如何斥責部屬？·····	一八五
(43) 如何應付對考績不滿的部屬？·····	一八八
(44) 如何應付年長的部屬？·····	一九二
(45) 部屬都是工作能手時·····	一九六
(46) 如何應付合不來的部屬？·····	二〇一
(47) 如何增加女職員的戰鬥力？·····	二〇四
(48) 如何消除女性「暫時棲身」的意識？·····	二〇八
(49) 切莫寵壞了女性部屬·····	二一三

第四章 如何發掘及解決問題？·····

(50) 如何發掘問題？·····	二二〇
(51) 沒有思考的時間？·····	二二三

52 讓專家同意提案的方法.....	二二六
53 讓上司贊同的秘訣.....	二三〇
54 自我革新七訣.....	二三四

第一章 幹部的立場與任務

(1) 幹部不必管「實務」？

Q

我是管理人員，照說，可以把負責部門的業務全都一一分配給部屬，自己則專心於這個部門全盤性的工作即可。但是，當部屬的工作太多就有阻礙進度的情況，那時我就不得不說一聲：「讓我來！」糟就糟在，幫他們一把之後，那些實務就無形中變成我負責的工作了……。

（證券公司業務課長）

A

在企業內部，一個幹部（管理人員）的立場與任務，可以分成下列三大項。

● 全盤性、專門性交點中的立場

營運負責部門的工作時，必須同時放眼於國際性、國家性，以及公司全盤性的動向。

「只要做好我負責的部門業績，其他的事大可不管！」

這是最要不得的觀念，管理人員除了自己負責的部門之外，也要考慮到與其他部門的協調，以及站在更大的層面、視野去考慮大局。這叫做「全盤性的立場」。

除此之外，在營業、技術等專門性範疇上，也能掌握業務的重點，隨著偶發情況的發生，適切地下達「這麼應變，那樣處理」的決定。這叫做「專門性的立場」。

管理人員在企業組織中的立場，就在這兩者的交點上（參照圖 I）。

將管理階層的全盤性、專門性立場的關係，加以綜合，就如圖 2 所示。職業愈高的管理人員，對工作就愈要掌握大局，愈要具備全盤性的能力。

中間階層的管理人員，以模式而言是屬於(A)，但是，根據本人的經驗或是創意，認為「此事非我就做不成」，再不就是「部門優先」的心理作祟，因而自動插手於某種工作（即圖 2 之(B)）的幹部為數最多（壓倒性多數）。

(B)是與「只要本部門好就好」這種派系主義（Sectionalism）的觀念相通之下的產物，就管理人員而言，這是不該有的觀念。

最理想的立場是：積極地開發部屬的能力，以及推動權限的(C)型。