

如何活用管理

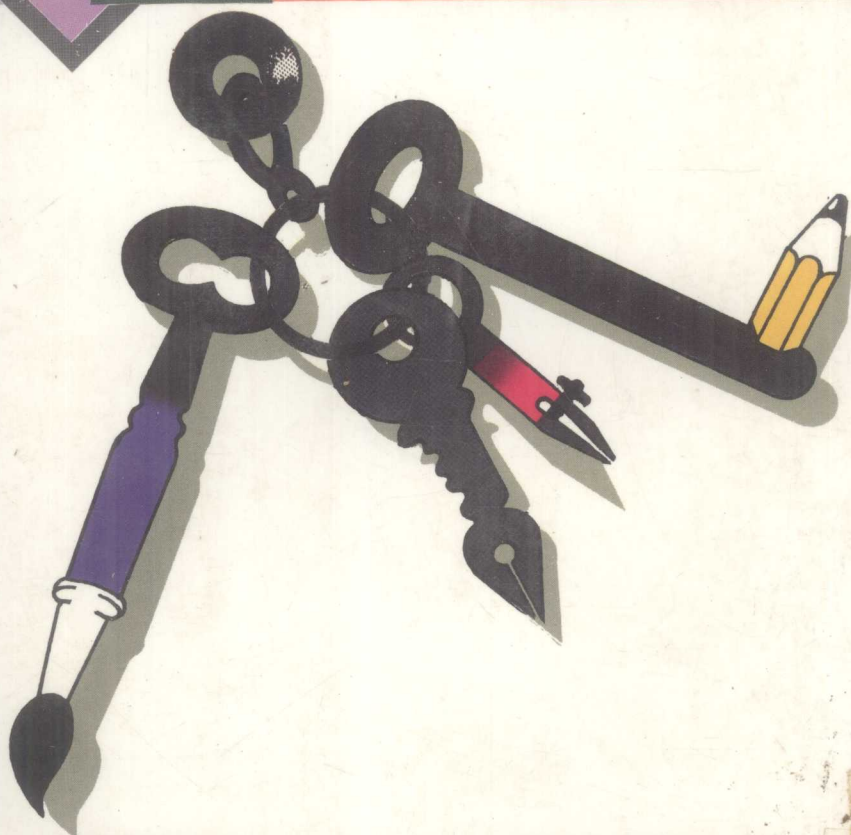
允晨文化/

企業人

5

101則

● 村上元彥著 / 林淑堯譯

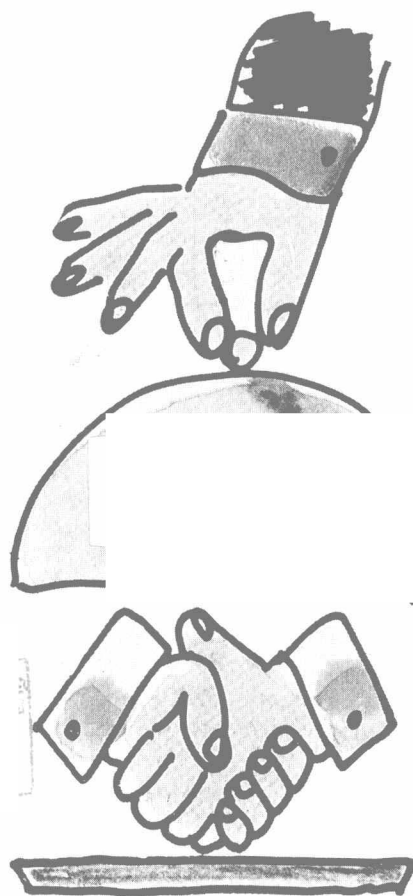


所有的管理都由「人」去實行，所謂「事在人爲」。無論「管人」或「被人管」，其實關鍵都在——人性的掌握。

本書摒棄學理教條，以您的生活爲中心，教您如何掌握有效的管理。

如何 活用管理101則

日文書名：管理力101の法則



企業人 5

如何活用管理101則

譯 者/林淑堯

原作者/村上元彥

發行人/吳東昇

出 版/允晨文化實業股份有限公司

地址：台北市南京東路三段21號11樓

• 服務電話：5415606-7

• 郵政帳號：0554566-1

內 文/健弘電腦排版股份有限公司

地址：台北市寶興街140巷37號5樓

印 製/唐山彩色照相製版有限公司

地址：板橋市中山路二段531巷56號2樓

登記證/行政院新聞局局版臺業字第2523號

出 版/中華民國七十六年十一月

定 價/ 140元

- 如有缺頁、破損、倒裝、請寄回調換
- 版權所有 翻印必究

目錄

序／1

- 1 「管理」是每一個人時刻在進行的行動／3
- 2 何謂良好的管理／5
- 3 任何一種管理都需要「人」／8
- 4 從二次大戰記錄片中所看到的兩種管理法／10
- 5 管理與監督的差別／12
- 6 猴類也有監督的行爲嗎／14
- 7 「管理」這個詞的形象／17
- 8 上自董事長、下至職員都是管理的對象／19
- 9 修身、齊家、經營管理、治國、平天下／21
- 10 管理能力是一切能力的綜合／23
- 11 最重要且最困難的人、組織的管理／25

- 12 日本選手何以爭相追隨大松教練／27
- 13 我的「新月尊重論」／30
- 14 何謂管理／33
- 15 人得其位，位得其人／35
- 16 發掘部下的長處／38
- 17 提出不滿，勿作不平之鳴／41
- 18 日本式職務派任方式的再思考／44
- 19 使部屬充滿幹勁的秘訣／47
- 20 使命感是最強的原動力／50
- 21 驅策他人的心理學式接觸／53
- 22 征服「不信任的管理論」／55
- 23 勿將人類視為物來管理／58
- 24 首先應訓練溝通能力／60
- 25 切勿隻手撐天一手包辦所有的事務／62
- 26 思索成功之道／64
- 27 以和為貴的觀念有待商榷／66

- 28 消除派系主義的弊端／68
- 29 開放自己的胸襟／71
- 30 不要以多數人的意見作決定／74
- 31 切勿忽略非正式組織／77
- 32 留意負面的統率力／80
- 33 學習解決問題的方法／82
- 34 運動界與產業界的組織不同／85
- 35 須謹記管理者不同於監督者／88
- 36 管理行動六原則／90
- 37 管理過程逐日改變／93
- 38 現代管理人員的四種新任務／95
- 39 管理者必備的能力／98
- 40 先完成自己的任務／100
- 41 與工作夥伴密切合作也是管理能力之一／102
- 42 高明的授權法／104
- 43 如何使部屬自動提高生產力／107

- 44 安全管理也需要智慧與創意／109
- 45 如何適當地節約經費／112
- 46 以小組活動消除集團主義的弊端／114
- 47 小組活動的蓬勃發展非領導者力所能及／116
- 48 會議對公司組織是否有不良的影響／118
- 49 重新評估朝會的意義／121
- 50 往後管理者應朝那一方向努力／124
- 51 日本年輕人對上司不抱期望／126
- 52 令人束手無策的女職員／128
- 53 勿錯估中高齡者的能力／131
- 54 管理中高齡者的三要項／133
- 55 如何與缺乏協調性的部屬相處／136
- 56 如何管理獨斷專行的部屬／138
- 57 常生產劣品者與愛混水摸魚者何者較差／140
- 58 上司是否應拜訪員工的家庭／142
- 59 如何面對即將調職或已調職的部屬／145

- 60 如何歡送調離者？如何迎接調入者？／148
- 61 專家與通才／151
- 62 如何活用專職制度／154
- 63 如何活用就業規則／156
- 64 如何處理部屬遲到曠職的問題／159
- 65 管理人員在勞資關係中的立場／161
- 66 從人情的角度看勞資關係／163
- 67 一事無成的計劃會議／165
- 68 明天會比今天更好／168
- 69 管理人員必須設立標語及基本方針／170
- 70 認真思考實現目標的途徑／173
- 71 目標的四種型態／176
- 72 將目標視為管理的一環／179
- 73 獲得有吸引力的目標的四大條件／181
- 74 如何使部屬將工作目標視為自己的目標／184
- 75 目標所具有的作用／186

- 76 依照目標擬定計劃／188
- 77 擬定可行計劃的七大條件／190
- 78 如何擬定吸引部屬的計劃／192
- 79 不合當事者意願的計劃難以奏效／194
- 80 宣傳活動能提高業績突破外表上的目標／197
- 81 日常工作即是隨條件變化採取因應措施／199
- 82 尋求安定而不排斥變化／201
- 83 經驗是否為應付變化時的障礙／203
- 84 應付變化的兩大原則／205
- 85 管理人員需要進行兩種調整工作／207
- 86 控制乃當事人的「自我控制」／210
- 87 控制對於任何問題的解決都有幫助／212
- 88 將顧客的抗議積極地活用於管理上／215
- 89 重新思考譴責部屬的方式與時機／217
- 90 他人對部屬的評價即是對管理者的評價／219
- 91 「家庭生活管理」乃當前最重要的課題／222

- 92 親友是進行自我管理時的一大助力／225
- 93 先入爲主引導人做錯誤的判斷／227
- 94 應用歸檔制進行底片的管理／230
- 95 積極利用自己與他人時間的方法／232
- 96 如何管理婆媳間的關係／234
- 97 根據家庭會議制定共同原則／237
- 98 如何面對兩代之間的代溝／239
- 99 退休後的自我管理／242
- 100 不要自囿於年齡的老邁／244
- 101 代跋——未來的管理／246

序

在某公司的主管研習會上，一位科長說：「我不喜歡被稱為管理人員，我對『管理』二字有很大的排斥感。」其他的主管也紛紛表示贊同。聽完這席話，我深切地體會到「管理」這個字眼，確實具有複雜多樣的形象。

也許，這位科長認為限制一個人的行動自由，使對方依自己的意思行動，即是所謂的「管理」。任何一個工作場合，都有管理者與被管理者，而一般人總誤以為被管理者處處受制於人，地位卑微，情境堪憐，而管理者則時時壓制他人，氣焰高張。

另一方面，「管理」這個名詞還給人一種不顧全他人尊嚴，一味死守公司制度、組織規定的印象。例如「管理社會」中的「管理」，就含有此種意味。

此外，走在大街上，也常可見到「××企業管理顧問公司」的招牌，這時候的「管理」，可能是一種單純的事務。

不過，只要我們仔細分析所謂的管理行動，即可瞭解它並非一種無端施加壓力於他人的行為，或單純的事務，而是我們日常生活中，時時刻刻會碰到重要而普遍的行動。它不是專

指管理人員的工作，也不是指管理業務上的事項。

例如，準備參加大學聯考的學生，就必須擬定課業複習計劃，並確認進度，如果無法按時達到預定的目標，就要斟酌情形，減少睡眠，徹底實行預定的計劃。換言之，學生必須實行讀書管理。

又，家庭主婦量入爲出，控制生活上的各項開支，這便是家庭預算管理。此外，在一道道美味的菜餚上桌之前，必先經過購買材料、洗滌烹調、品味等繁複的過程，並且將經驗活用到下一次的烹飪上。這一連串的行爲可說是完全符合了計劃、實行、檢討的管理原則。

由此可知，在日常生活中，我們實際上已經不自覺地在進行管理行動，何況在分秒必爭、實事求是的企業世界裏，更是每一分鐘、每一件事都離不開管理之列——例如工作的管理、時間的管理、部屬的管理、品質的管理等。從這個角度來說，企業界人士所應具備的最基本能力，便是管理一切事物的能力，也就是所謂「管理力」。

本書是爲了提高企業界人士、或管理者的管理能力而寫的，內容包羅萬象，從人、金錢的管理到家庭的管理，甚至自我的管理，都在討論之列。

此外，本書除了盡量引用實例加以說明外，也顧及了日常生活中可能發生的一切情況，不僅適用於工作方面的管理，對人事的管理上效果更大。

1 「管理」是每一個人時刻在進行的行動

「妥善處理」的管理方式

在日常生活中，我們常使用「處理」二字。例如，新婚的媳婦告訴婆婆：「雖然我們兩人的薪水不多，但我會妥善處理，媽您大可放心！」在這種情況下，所謂「處理」是指節儉，不隨意浪費，保持收支的平衡，使家計不致出現赤字，順利地過家庭生活的意思。

「平均分配」的管理方式

有一天，林家兩夫婦決定出門作三天兩夜的旅遊，家中由就讀中學二年級的長子和兩位弟弟看守。臨行前，作母親的買了很多點心、水果，交給長子大華，並且告訴他：「這是三天份的點心，你好好分配一下。」大華先想出分配和食用的方法，然後叫出弟弟們，說明自己的想法：「橘子你們可以自由取用，蘋果只有在晚上才可以吃。這些糖果現在分配，蛋糕、巧克力我會在點心時間分給你們，你們不能隨意打開這個盒子。」大弟國強提出建議：「現在就把蛋糕、巧克力分配一下嘛，省得麻煩！」大華說：「不行，如果我現在把這點心分給你們，你一定馬上都吃光，明天又去搶小明的份！」

由這段看來，大華的分配計劃，不但顧及國強的性格，連國強與小明的人際關係都考慮在內，而事先防範小明吃虧於未然，實在稱得上是卓越的管理。

「所有人員一律參加」的管理方式

某公司有幾個對戲劇頗有興趣的年輕人，決定在員工同樂晚會上演一齣戲，於是以導演張三為中心，擬定了如下的原則：①除非加班或出差，否則所有的人一律參加排演。②即使節省餐費，也要將會費二百元繳清。③每次都要對參加人員的演技給予具體的評價，並互相檢討。④每一位會員都可以坦率地對他人提出批評。此外，又加上「不論那一種演出，所有的人都必須參加」，以及「會員要對自己的角色全力以赴」等項目。

管理是日常性的活動

在上述的三個例子中，年輕妻子的表態屬於金錢的管理；孩子們點心的分配問題屬於物品的管理；戲劇的演出則是人的管理。

那一位年輕的妻子、大華及張三雖然沒有學過專門的管理技術，卻很精確地掌握了管理的要點。換句話說，年輕的妻子能量入為出，以控制家庭的收支，將日常的一切事務處理得有條不紊，便已經在無意中發揮了潛在的管理才能。此外，大華根據食物的性質，改變分配的方式；張三以「所有人員一律參加」，引起他人的行為動機，並且以「每個人都要擔任一種角色，並全力以赴」，鼓起他們的參與感和責任感，這都是屬於管理的範疇。

2 何謂良好的管理

《率直的戰士們》一書中所介紹的「教育媽媽」的管理法

《率直的戰士們》是一部探討教育問題的文學作品，故事內容是描述一位極端迷信教育的母親（文中稱為教育媽媽），爲了讓長子進入一流的大學，採取徹底的天才教育，最後導致自己的孩子人格異常，結果以悲劇收場。

這一位母親的計劃，早在長子出生之前，不！應該說在自己結婚之前便已展開。她爲了產下高智商的子女，不惜千方百計結交各方面都十分優秀的男性，然後在最適當的時候，與最適當的男性結婚。此外，爲了生男孩，她強迫丈夫攝取酸性食物，一切都按照計劃進行。

孩子出生後，她爲了提高天才教育的效果，應用了最新、最高的醫學、心理學知識，連房間的色彩，甚至音響都經過特別的設計。高中聯考即將來臨時，她爲了達到暗示效果，特別聘請專人將教材灌成錄音帶，在睡眠中的長子枕旁播放，讓他接受「睡眠學習」。

飽受呵護的長子，並沒有辜負母親的期望——他考進了全國一流的高中。然而，他的成績從此每下愈沉，而一向不受重視的次子，反而在各方面突飛猛進……最後，這位飽受關

愛，卻也受盡壓力的孩子，終於失去身心的健康，成為天才教育下的犧牲者。

「教育媽媽」失敗的原因何在

這部小說是探討以聯考為主的教育問題的佳作。不過，我介紹這本書的目的，除了它的內容的確發人深省外，主要是由於它涉及了人的管理，十分值得我們深思。

故事中的母親，費盡心思安排了一個最適於讀書的環境，然後將孩子放入這個環境中。到此為止，孩子的進展仍然很理想。然而，她嚴禁孩子走出這個環境，也不准他從事讀書以外的的工作，並且斤斤計較分數——總而言之，她實行了最嚴格而徹底的管理，這便是整個計劃的敗筆。

其實，這位母親的所作所為，出發點都是為了孩子的未來。她並且要求自己，在長子未進大學之前，決不參加交際應酬，也不化妝打扮。而且，為了提高長子的讀書效率，還犧牲了丈夫與次子的自由。不過，家人的犧牲是徒然的，因為那長子不僅不心存感激，甚至還敵視周遭所有的人。

這到底是為什麼呢？理由相當簡單——因為那母親忽略了人性與自主性。就好比實施過度嚴格的品質管制，反而會生產出不實用的製品一般。

人性重於合理性，平衡重於完整性

當然，良好的管理並非不可能達成的，一切端賴於人為。

所謂管理，乃是巧妙均衡地將人事或財務納入一定的軌道。在採取管理的手段前，必先瞭解平衡重於完整，情理重於規制，而重視人性則是此二者的大前提。

古時候，法國有一位著名的小提琴家，據說他在指導學生時，並不是教他們有關彈奏法的細微末節，而是告訴他們「讓你的小提琴歌唱」。