

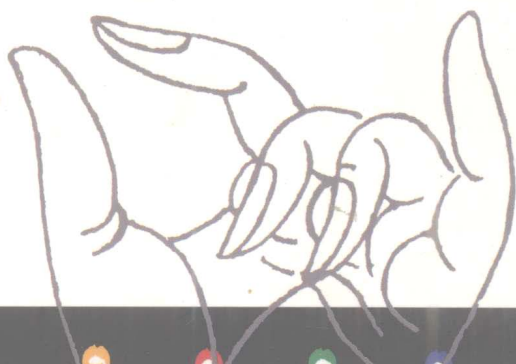


企業實戰叢書

# 邁向人性管理 的高峰

管理，使你頭痛？  
管理，是門深奧學問？  
掌握人性之鑰，  
高峰咫尺可及！

泰瑞 L·保森博士◎著  
陳雅莉&沈聖欽◎譯



THEY SHOOT MANAGERS,  
DON'T THEY?



# 邁向人性管理 的高峰

---

泰瑞 L·保森博士◎著 陳雅莉·沈聖欽◎譯

邁向人性管理的高峯／泰瑞L.保森著；陳雅莉，沈聖欽譯.--初版.--臺北市：業強，1993[民82]  
面；公分.--(企戰叢書；44)  
譯自：They shoot managers, don't they?  
: managing yourself and leading others in  
a changing world  
ISBN 957-683-140-7(平裝)

1. 工業—管理 2. 工業—心理方面

494

82004200



ISBN 957-683-140-7

企戰叢書44

## 邁向人性管理的高峯

作者：泰瑞L.保森博士

譯者：陳雅莉、沈聖欽

出版者：業強出版社

發行人：陳春雄

執行主編：張碧珠

編輯：朱淑芬、林宜妙、姜亦慧、阮毓琪、賴桂枝

地址：台北市中華路二段103巷6號2樓

電話：(02)34043152、34025140

傳真：(02)34043153

郵撥：074381219 業強出版社

聯合發行中心

地址：台北縣新店市民權路130巷6號2樓

電話：(02)2183565(代表號)

傳真：(02)2183619

排版：浩瀚電腦排版股份有限公司

印刷：永美印刷公司

法律顧問：蕭雄淋律師

新聞局登記局版台業字第3220號

一九九三年七月初版

定價：新台幣一五〇元整

■版權所有，翻印必究■

(如有破損或缺頁、倒裝，請寄回更換)

我們將此書獻給我的母親，安，和我的父親，荷馬·保森，感謝他們教導我要相信上帝，要樂觀進取，也讓我明白世上的每件事都能成真。

還有我的兒子，辛，他的功勞也不小。

最後，我還要感謝我的妻子蘿伊，她的鼓舞是我最大的原動力。

## 感謝辭

這本書已經籌畫好多年了。今天，它之所以能出版，要歸功於同仁們的援助及激勵。當然，如果沒有那些曾上過我的課的主管們的回應，這本書根本無法完成。與他們同聚一堂，研討真實情況的應變方法，是件令人愉快的事。我也試著將課堂上的真實氣氛帶進書中，而不光只是說教。

首先，我要特別感謝馬克·佛勒斯汀，他不僅協助錄音帶的編製，同時也幫我把它粗糙的文章做了完美的修飾，使得這本書變得簡潔，容易閱讀，而且他也很盡心地維持我一貫的風格及幽默，我對他的功力非常佩服。所以，你在書上找到的任何問題，一定是我個人的疏忽。我要再次地感謝馬克，因為他使我的書更具有可看性，同時也將缺失減到最少的程度。

我還要感謝公司的助理，雪倫·麗汀小姐，她不僅常常給我靈感；她親切的態度，溫馨的友誼及認真負責的工作態度，也是讓這本書能夠出版的重要因素。她不僅替我處理回函及問卷，同時也在我專心寫作時，幫我完善地處理一切事務，讓我

心無旁騖。

我要將這本書獻給家人；感謝他們的支持，它讓我覺得一切的努力都是值得的，感謝你們。

最後，我要感謝所有要求我寫這本書的主管及讀者，謝謝你們的熱誠。如果沒有你們的要求和贊助，就沒有這本書的出版，感謝你們的支持。

# 目錄

感謝辭

簡介

|      |                         |     |
|------|-------------------------|-----|
| 第一章  | 打破完美主管的神話               | 009 |
| 第二章  | 打破勝利者與失敗者的神話            | 019 |
| 第三章  | 建立自信，善待自己               | 033 |
| 第四章  | 適度的關懷員工：保持嚴苛的態度，給予充分的支持 | 049 |
| 第五章  | 不要逃避任何問題                | 069 |
| 第六章  | 建立溝通橋梁                  | 083 |
| 第七章  | 掌握前瞻性的回應                | 107 |
| 第八章  | 閉上你的大嘴巴：學著聽別人怎麼說        | 123 |
| 第九章  | 向組織挑戰：管理你的老闆            | 149 |
| 第十章  | 迎向革新的挑戰                 | 171 |
| 第十一章 | 讓這本書買得值得：自我改變的挑戰        | 197 |

## 簡介

**除非你的目的地是日本，否則別讓你的行李被送到那裡去**

「凡事都要有最壞的打算。」

——中國諺語

不久前，我搭飛機前往洛杉磯，去參加一個研究會。當我在紐約甘迺迪機場排隊準備檢查行李時，排在我前面的那位仁兄似乎有了麻煩，他和查驗員發生激烈的爭執。那傢伙破口大罵，態度極為惡劣。但我可不敢吭聲——因為那傢伙不僅脾氣火爆，而且還是個大塊頭。在那傢伙忿忿離去後，我才敢對查驗員表示我的同情。

「你常會遇到這種情形嗎？」我問他。

「對啊！在這裡工作就得習慣這種事。」

「哦！我想我可沒辦法習慣這些。」

「別替我擔心。」他拍拍我的皮箱，有氣沒力地說：「畢竟，顧客永遠是對的。」



我是學心理學的，我知道他言不由衷，於是我說：「我不認為剛才那傢伙的行爲是對的。」

「別擔心！」他邊將我的行李往他身後的輸送帶送，一邊又平靜地重複著說：「我已經不生氣了。」

「你說什麼？」我瞪大眼睛，關切地問。

「那傢伙要到芝加哥去，」他說，「但是他的行李要送到日本。」

我不禁笑出來——我想這是我這輩子對陌生人表現最友善的一次。我要去洛杉磯，我的行李也是到洛杉磯。在之後的幾天裡，我一直思考那件事，並從中想到一些很有意義的結論：只有能自制的人才能平息衝突。當然啦，你依然可以堅持你的權利，然後讓你的行李被送到日本去。

這是一本教導你如何管理自己，並在這多變的世界中，領導別人的書。書中將探討處理衝突的方法，也可以說是研究衝突發生的原因。大多數的人面對衝突時，不是用拳頭解決，便是像縮頭烏龜一般藏起來。但是，這兩種方法並不管用。因此，我們所要尋找的是介於那兩個方法之間的折衷方法。



身為主管，應變及處理衝突的能力是不可或缺的。如果你是公司的主管，那你要面對的是如何掌握部屬，如何與有野心的同事競爭。如果你是學校的行政主管，那也可能要面對難於勝任的教師。甚至作父母的，還得面對那令人傷透腦筋的孩子。（這對家中有叛逆心強的青少年家長而言，更是切身問題。）

「如果一個公司內部的變化，比外面世界的變化來得緩慢，我相信那公司大概快完蛋了。」

——約翰·威爾屈 (John Welch)

在這多變的世界裡，我們每天都要面對公司及人際關係上的衆多衝突。如果這些衝突大多無法解決，那問題可就大了。如果你曾感覺到公司的某些人有意地排擠你，這絕對是真實的。但這些問題真的會難倒公司的主管嗎？那也不見得，但是可以確信的是，主管們會想出變通的方法來；他們總能在這該變或不該變之間找到平衡點，也能計算出投資報酬率的高低，當然也應該在創新或守成上做適當的判斷。競爭可以轉化為一種助力，藉以提升員工的士氣，如果管理得當，甚至也是一種很好的資源，可以用來應付這個競爭激烈而又多變的世界。競爭能激發創造力，使人更努力，更明確地往目標邁進；它能激勵、鼓舞人們，促使人們更團結，並增進

對公司的信任及向心力。簡而言之，適當的競爭使你更能適應這個多變的世界。

「如果公司想要達到非凡的成就，惟有公司上下都對現況不滿，並亟思改進的情況下才有可能成功。」

——羅倫思·米勒 (Lawrence Miller)

如果你沒掌握住競爭壓力所帶來的衝勁，那你根本沒有贏的希望。無疑地，那位前往芝加哥的仁兄贏得那場爭執，但當他下飛機後，便得為找不到行李而煩惱不已。他有權決定自己的方向，但他卻低估了別人的忠告。

想想下面的情況吧！也許你會覺得很熟悉也說不定。

某電子公司面對來自遠東的強大競爭壓力，決心要開發一種使線路更密集的晶片技術，以保住市場，但這不是件容易的事。因為這需要優秀而又有創造力的工程師，而且投資也很高，還得面臨生產力及市場的考驗。因此要這麼做，先得要有良好的基礎才行。有兩位頂尖的工程師在面對這種壓力的情況下，一位被高薪挖角，另一位則跳往工作環境更好的公司。為了彌補那兩個人離職後的空缺及工作，公司必須招更多的人才能使整個計畫延續下去。但老闆卻不

以為然地說：「不再招新人！人已經太多，超出預算了！如果你無法完成這件工作，我會找一個能完成的人來代替你！」在老闆的脅迫下，有能力的人解決問題，沒能力的人只好隱藏問題。最後，許多不適任的人滾蛋了；有能力的人留了下來，並完成一切任務。老闆覺得很滿意，決定改用這種方式整頓公司。

珍·吉柯是東福西吉爾社區學院的校長。當她受邀前往著名的加州大學擔任哲學院院長時，她並不曉得會遭到名教授佛萊德瑞克·費士喬的排斥。她對他那種老舊、不合時代的教材及無精打采的上課氣氛感到很生氣，而且他在系務會議中也提不出什麼建設性的提議。她與他私下會談，卻被他的回答嚇著了：「妳給我仔細聽好，」他突然傾過身，用香煙指著她，「妳最好少惹我！我已在這裡待了十三年。而且我還打算在妳滾蛋後繼續待下去。妳動不了我的，勸妳還是少管我的事！」但他們在僵持兩年半，共五個學期後，他還是離職而去。

藍波在公司算是位資深員工，按理也該升上主管的職位了。但他不講情義，實事求是的作風替他樹立了許多敵人，也使得他始終升遷無望。他錯過了太多次升遷的機會，使得他變得暴躁。艾斯·強森是他的新主管，雖然他並不想

面對這件事，但卻是該面對事實的時候了。因此他試著在他的週報中提出有關藍波升遷的事，但他並沒指望能有回應。「這好像擲骰子一樣，勝負各半！可是我相信我的勝算較大。因為他實在太資深了，我不能忽略這個事實。」但當藍波真的升職後，艾斯卻希望他從未提過升遷這件事。因為現在，他多了一個與他作對的人共事。

那麼，身為主管的人要如何是好呢？當然了，你有權不講情面，並依照你的權力為所欲為，但這是冒險的，因為員工會你產生不滿、怨恨、報復的心理。當然你也可以反過來做，你甚至可以效法黑手黨，與你的員工立約：「你別來煩我；我也不會去煩你。」但這麼做，只會增加公司及你個人的緊張及挫折感。這種情形好像你站在行李輸送帶前等待你的行李，眼見與你同機的乘客——離去，而你的行李依然不見蹤影。而此時，東京機場的人員卻漠不關心地將你的行李丟到失物招領處。員工當然不會直接對老闆落井下石，但他們卻只會將基本的事做好。只要不會被開除，他們絕不會多做一點事。如果公司的員工大多抱持這種態度，那公司的前途就使人擔憂。

這本書將探討如何利用衝突及變化，將它化為你的助力而非阻力，化為你的資源而非負擔。

書中也將探討如何利用競爭及變化使你成為更好的領導者。

它也將使你在衝突及應變中達到平衡——使你的權利與義務互相平衡，使你在正、反兩面的評價中保持身心平衡，使你不致過於緊張或鬆散，使你兼顧公司及個人的發展，使你在上司及部屬之間相處融洽，使我們保持適當的彈性而不用戰戰兢兢。

本書能協助你培養管理的能力，幫助你應付你所面臨的各式緊張場面。它也能教導你如何影響同事而不遭到反感，同時也告訴你如何得到員工的心，不致使你的員工心生不滿——簡而言之，本書的目的是希望避免「你的行李被寄往日本」的情況發生。

也許書中無法提供所有的解答。但它能提供你一面鏡子，讓你看清你所面臨的一切。事實上，這本書只是給你一個起頭，而不是直接告訴你答案，一切還是要親身力行。

我們會在每一章結束前提示你本章的重點所在。你不妨將合用的記錄下來，也許對你會有很大的幫助。如果你能將它作成筆記，隨時溫習，那就更好了。

### 本章重點

\*凡事要符合「中庸之道」。

\*意氣用事只會壞事。

\*掌握情勢，別讓情勢掌握你。

## 第一章 打破完美主管的神話

「沒有人，甚至是你——每次都能有百分之百完美的演出。商場是屬於動作快而又大膽的人的……不是屬於完美主義者的；一味地追求完美只會增加困擾。」

——李察·斯隆馬 (Richard S. Sloma)

我們在處理局勢變化的時候，總是很容易被自己的完美主義所困擾。然而現今，完美主管的神話已逐漸消逝。當你打算要迎接挑戰時，第一步就是將完美主管的神話丟到腦後。

這個神話，事實上並沒有任何錯誤，只是這種完美的主管只在教學影片或是教科書中才存在。

這本書並不會讓你成爲一個完美的主管——卻能幫助你做得比現在更好。完美主管的神話至今依然盛行，主要是因爲許多權威作家及講師一直灌輸那些不切實際的美好藍圖；每個作者爲了銷售率或顯示自己對這主題曾深入研究，都能夠提出一



套具有說服力的理論。而這些理論再經由精心挑選的例證後，作者甚至能證明他獨特的理論是「全世界」通用的。爾後，這種稿子經編輯加以修飾、潤色、改正明顯的錯誤後，就正式上市，若是它還附上一套完全照劇本演出的教學錄影帶，那我們就可以看到所有的事物就如同書上所寫的一般——無懈可擊。

讀者及觀眾在看完這精心安排的一幕後，充滿了新希望，並且留下深刻的印象；原來一個好的主管是這麼的有效率。但是我們所看到的那一切實在太完美了，以至於根本沒有人能辦得到。結果，原本安排來幫助主管的訓練課程，它的反作用卻可能比正面效果來得大。而且也可能會創造另一些「應該」要做的事：如果我們想要更有效率，那我們一定要遵循某些規範才行。

「只有死人才能完全保持一致的原則。」

——艾達斯·賀胥黎 (Aldous Huxley)

當然，真實世界裡的事情是不可能像書上所描述的一般，我們甚至不要奢望自己能做到教學影片中那位既聰明又年輕的主管的二分之一或是三分之一。因為大部分的人面對狀況時，通常都要花上半個小時才能想通「該說些什麼」。一位真實世界的經理，在開了一個早上的重要財務會議後，可能只解決了祕書的一個無關痛