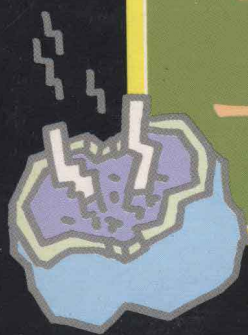


創業人叢書⑥

如何經營自己

怎樣當 主管

魏銘  著



第3部

創業人叢書⑤

怎樣當主管——如何經營自己 第三部

魏銘·著



創業人叢書6

怎樣當主管——如何經營自己 第三部

1980年5月初版

定價：新臺幣150元

2001年10月初版第十五刷

有著作權・翻印必究

Printed in Taiwan.

著 者 魏 銘
發行人 劉 國 瑞

出版者 聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段555號

台北發行所地址：台北縣汐止市大同路一段367號

電話：(02)26418661

台北新生門市地址：台北市新生南路三段94號

電話：(02)23620308

台北基隆路門市地址：台北市基隆路一段180號

電話：(02)27627429

台中門市地址：台中市健行路321號B1

台中分公司電話：(04)22312023

高雄辦事處地址：高雄市成功一路363號B1

電話：(07)2412802

郵政劃撥帳戶第0100559-3號

郵撥電話：26418662

印刷者 世和印製企業有限公司

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換。

ISBN 957-08-0145-X(平裝)

聯經網址 <http://www.udngroup.com.tw/linkingp>

信箱 e-mail: linkingp@ms9.hinet.net

前言

在一個企業中，除了真正的老闆（投資經營者），和真正的夥計（做工者）之外，在兩者之間，還有一大部份身份不太明顯的人。就他們的工作性質而言，有點像老闆，但實際的身份卻是夥計。這些人，就是企業中間階層的大小主管們。

企業中的主管們，多半是由基層夥計升上來的，他們的身份自然是屬於夥計，但他們所擔負的工作，以及執行工作的態度，是以整個企業為著眼點，是以整體工作為目標的；不是把自己本身的工作做完——就像一般小夥計一樣，什麼事都不用管了。所以他們的思想中常潛伏著老闆的意識，尤其那些在企業中職位愈高的夥計，這種意識也就愈強烈。

這並不是說，夥計一升到主管，就有了當老闆的企圖，而是工作性質和任務，使他們的立

場跟一個「純夥計」不太一樣了；使他們的想法和做法，也跟一般基層的夥計有了差距。因此，形之於外的表現，有時候就難免有點「老闆的味道」了。

事實上，這正是身為主管者苦惱的地方。他們明明知道自己是夥計的身份，但有很多工作、很多意見，卻不能跟一般夥計站在相同的立場去發表意見。因為他們要顧全大局，要為整個企業著想。在這種情形下，他們的工作態度和意見，自然就難免遭受一般夥計的譏嘲。

這是對夥計的一面，其實在老闆面前，他們的日子也並不怎麼好過。因為在老闆面前，他們也是「純夥計」身份，有些話當講而不敢講，有些話不當講而又不得不講。所謂當講者，是老闆有不當的措施，照理應該提出批評、檢討，但怕引起老闆的不快，只好隱忍不講。還有，他的屬下們有什麼不滿，照說也該反映給老闆，但這些不滿是違反老闆決策的，說出來很可能「吃排頭」，因此，也只好憋在心裡不講。

至於「不當講而不得不講」，這更是主管的一大苦惱。譬如，你是業務經理，擬訂一個業務發展的新計畫，在這個計畫中，要精簡人事，淘汰一些不必要的人員，這時候你就會左右為難了，要提出這個計畫，就要傷害到你下面的夥計；要不提這個計畫，對公司的業務發展將有不利影響。而且發展業務是你的職責所在，不容許你不講，不得已，只好不管要淘汰多少夥計，也得把你的計畫告訴老闆。

這種「該說不能說」、「不該說又非說不可」的感受，相信每一個主管都或多或少的遭遇到。所以有人說：「企業中的主管是兩面人。」這的確是很恰當的比喻。

由這個比喻中，可以了解到一項事實：主管是很不好幹的。他們在一般員工面前的言行，看起來像老闆，在老闆面前則是「純夥計」身份。換言之，身為主管者，要想盡辦法領導、管理你屬下的夥計，來完成老闆交給你的任務；另一方面，你還要盡上當夥計的本分，設法在老闆面前爭取信任和支持，以便於你工作任務的完成。

由此可知，身為主管，他們的工作等於是在兩面作戰，一方面要有能力和方法，使你屬下的夥計樂於服從你的領導。另一方面，還要使自己的構想和處事待人的方式，得到老闆的賞識和信任。這樣的工作才會進行的順利。

如何使屬下敬愛你、服從你，這是屬於管理工作的範疇；如何贏得老闆的信任和支持，則是屬於被管理的涵養。這是兩種截然不同的工作性質，身為主管者，要同時把這兩種性質不同的角色扮演好，的確不是一件簡單的事。

記得去年，當我寫的「如何經營自己」第一部怎樣當夥計、第二部怎樣當老闆在「經副」連載完畢時，有不少讀者來信探問：「為什麼不談談怎樣當主管？」他們認為，當主管比「純夥計」難當，跟當老闆的領導管理方式也不一樣。而且「主管群」是企業的靈魂人物，更值得

詳細的談一談。

我也有此同感，當時我之所以沒有接著寫下去，有兩層原因：一是有關管理方面的譯作很多，怕自己提不出更高明的意見；一是這問題牽涉的範圍很廣，而我對我國目前各行各業主管的實際工作情形，了解的還不夠深入，手頭的資料也不夠齊全。所以不敢貿然下筆。

不過，我對這些讀者朋友的建議非常重視，當時就立下工作目標，要設法多方搜集資料，深入的談一談「主管工作方面的問題」。

首先我要說明的是，在這本「如何經營自己——怎樣當主管」一書中，所談的主題，是目前我國企業經營現況作背景，分析一下各級主管所扮演的角色，進而再探討一下，在未來的工商業發展中，他們應該有的工作觀念和態度，至於外國那些標準懸得太高，不適合我們企業環境的新觀念，在書中都避而不談。

我不是個反對新思潮的人，也自認不是個食古不化的「老古板」，不過，我始終認為，治事應講求科學方法，生產技術須不斷的求新求變，生產設備應求現代化；但是，運用的技巧，執行的觀念，卻應該是中國化的。因為我們有我們的文化背景、思想傳統，以及倫理的道德規範，這是不能改變的，也是不容許改變的。這就像同樣是一種現代化武器，拿在各國軍人的手裡，所代表的精神是絕對不一樣的。

再如，工業發達之後，小家庭制度已逐漸盛行，基於事實上的需要，這種制度並沒有什麼不對，也沒有人再提出指責。但是，我們的小家庭制度，跟美國式的、歐洲式的小家庭制度是截然不同的。因為我們的民族重視孝道，重視血統關係，假如夫婦二人組織了小家庭，把父母送進養老院，這在我國是絕對行不通的，縱然沒有法律制裁，也會受到親友、輿論的指責。

由此可以說明，在時代不斷進步的歷程中，基於工作的需要、事實上的需要，有些外來的新東西、新觀念，我們應該接受，但在推行的技巧上、方法上，我們要把握住那些不容許改變的基本觀念和原則。否則，就會變成非驢非馬，把我國的企業經營管理弄得一團糟。

各級主管，是企業的中堅份子，對我國工商業未來的發展，不但將擔任很重要的角色，而且也是未來的接棒人。因此，他們的觀念，以及在管理上所採取的方式，對我國未來企業的發展，都有著決定性的影響，自然有必要詳細的加以探討。

前面說過，一個主管的工作是雙層的，不但要懂得如何管理部屬——因為沒有部屬的合作，你這個主管一定幹不長；而且還要爭取到老闆的信任——因為得不到老闆充分信任和支持，在工作推行上一定会有很多窒礙。因此，基於這「兩面工作」的需要，我在本書中，將分兩大部份來討論。

第一部份——是主管「怎樣領導管理部屬」。

第二部份——是主管「怎樣贏取老闆信任」。

在每一部份中，我都盡量少談理論，完全著重在實例的介紹和評述。希望各級主管們能在這些故事中得到啟發，逐漸改變自己的觀念和做法，為自己的事業、為你企業的前途，找出一條正確的路向。

在今天我們的工商界中，各級主管的平均年齡不僅大為降低，而教育程度也大幅提高，凡是稍微像個樣的企業，主管絕大多數都受過高等教育。他們聽的、看的理論太多了，而這些理論往往與實際工作環境格格不入，所以有很多人感受到無所適從的苦惱。因此，為年輕主管們探討苦惱的原因，找出問題的癥結，也是這部書的主題之一。

我不是企管專家，也不懂什麼深奧的理論，我只是想就目前工商界普遍存在的一些現象，提出來與企業中各級主管們研討。當然這裡面有我個人的意見和看法，至於正確與否，希望有實際經驗的主管們能隨時指正。

「主管難做」是事實，因為這不完全是能力問題，而是由很多因素形成的，讓我們把這些因素一個一個的拉出來談一談吧！

目次

前言.....	(一)
不能看部屬的笑話.....	一
主管必修的一課.....	七
主管的權力運用技巧.....	三五
執行決策不是盲目服從.....	三三
如何在工作中磨練自己.....	三
為部屬立下個好榜樣.....	九
管理部屬的四個原則.....	一九

規過私室需有配合條件·····	一四二
塑造自己適合老闆的模式·····	一五二
尊重老闆的決策·····	一七五

不能看部屬的笑話

常言道：「人心不同，各如其面。」一個人的思想、言行，很難找到另一個完全相同的人，就是因為「心」是每個人的指揮中心。既然找不出兩顆完全相同的心，自然也就不可能有完全相同的兩個人。

因此，主管管理部屬的方式，以及處理事務的想法和觀念，也決不可能是完全相同的。儘管每個稍具規模的企業，都有一套自己的管理制度，但由於執行人員的不同，同樣的管理制度，往往會產生兩種截然不同的效果。

例如，一個主管，要他手下的某一個人去完成某一項工作，你手下是否能圓滿達成任務，不僅關係你下達命令的技巧和態度，而且與你平常待人的方式也有著極大的關係。如果你平時

給他的印象，是個言行一致、愛惜人才的主管，你分派他的工作，他自然會力求表現。反之，如果你給他的印象是個自私心很重、欺軟怕硬的主管，他在接受任務時，就難免產生疑慮，不願全心全力的去完成你交付的工作。

也許你會說，交付他的任務，他不能圓滿去達成，那是他自毀前程，吃虧的是他自己。

話是不錯，但你要知道，一般人工作，往往全憑一股「氣」，如果你的管理方式能使他受到鼓舞，他自然樂於效力，幹的很起勁。否則，他對你已經不滿，一肚子都是牢騷，在這種情形下，他那裡還會管什麼前途不前途，假如要顧前途的話，也是想另謀發展。再退一步說，身為主管者，決不能存著「看部屬笑話」的念頭，認為幹得好是他自己的事，幹不好也是他自己的事，如果你存著這種想法，你這個主管就冷漠無情的可怕了。

身為主管，在交付一項工作給部屬時，你不但要了解屬下的能力，能不能擔負得了這項工作；更應該讓他了解你的內心想法，能夠給他多少幫助和支持，他才能放手做去，在你容許的範圍以內，設法達到你的要求。

更明確一點說，主管交付一項任務給部屬，並不表示你的責任就已經完啦，你還要繼續不斷的給他協助和指導，才能激發起他工作的熱誠。假如你認為，把工作交給他就是他的責任，已經與你無關，成敗都由他負責。我敢說，你不就是跟這部屬不和，想排擠他，就是想看他的

笑話。結果，他固然會因未達成任務受到處分，或被迫捲舖蓋（行李）走路，而你也決佔不到便宜。因為工作都是整體性的，他的失敗，也會影響到你負責的單位工作績效，至少會給老闆一個印象，你負責的單位不是個工作效率很強的單位，對你的領導能力自然也會大打折扣。

在企業中，一個精明的老闆，決不會用一個「看部屬笑話」的主管，因為經營企業就像打籃球一樣，不是把球交到誰手裡，責任就是誰的，一定要相互策應，相互支援，這個組織才能發揮強有力的攻擊性。

不過，策應也好，支援也好，有時候是不能用語言來表達的，甚至於也不適於用語言來表達，完全是靠默契，尤其是主管終究不是老闆，他交代部屬一項任務，不可能信口開河胡亂許下很多條件，只能根據彼此平時了解，使部屬產生這樣的信心：只要我在工作上有困難，主管一定會全力支持我、協助我；只要我圓滿達成任務，主管決不會埋沒我的功勞和才幹。部屬有了這樣的信心，他對交付的任務自然會全力以赴。

然而，這種信心是如何產生的呢？這就要靠主管平時多多向部屬推銷自己，在部屬心目中塑造起一個顯明的形象，使他們真正了解你待人處事的原則，他們在工作上，才能有所本。

關於這一點，有很多人也許不表贊同，尤其那些好耍一點「權術」的主管，認為這樣把自己赤裸裸的暴露在部屬面前，會使自己的「權威」受到損害。

他們認為，主管對部屬，要給他們一點神秘感，不能讓部屬完全摸清自己的意向，也不能使自己處事待人的方式定了型。因為一定了型，部屬對他就會瞭如指掌，使他們在工作中失去警覺性。最好能讓部屬莫測高深，經常能有一些出其不意的「招式」，使部屬測不透他究竟是屬於那一類型的人。這樣會使部屬對他「莫測高深」，使他們在工作上不得不小心翼翼。

這種看法和做法，也不能說完全不對，但身為主管者應該了解一項事實，「權術」這東西就像水一樣，能載舟也能覆舟，運用不當，也會傷害到你自己。

何謂運用得當，何謂運用不當，這是沒有公式可循的，全看你自己的手段如何。不過，一般說起來，權術不管用之於處事或待人，都有其明的一面和暗的一面。在明的一面，應保持其一貫性，在暗的一面，應保持周密性。

所謂一貫性，就是你處事待人都有原則，讓部屬明確的體認到，什麼是你喜歡的，什麼是你厭惡的。假如你善惡不分，時而這樣，時而那樣，讓部屬摸不清你究竟欣賞什麼樣的人，什麼樣的事，他們就會無所適從了。易言之，你必須運用各種方式，顯示你的工作目標和處事原則，讓部屬了解你的想法和做法，千萬不能在這方面故意製造神秘性。

權術的週密性，就是你處理一件事情，或處置一個人，事前一定要先考慮週詳，切忌隨自己一時的喜怒作成決定。儘管在表面上看起來，你的決定是隨機應變臨時想好的，事實上，你

已在默默的考量很久了，只是為了露一手給大家看看，故意安排機會來炫耀自己很有急智、魄力的樣子。

例如，你是業務部門的主管，想實施拓展業務的一個新計畫，為了集思廣益，你免不了要徵求大家的意見，其實你對這個計畫早就想好了腹案，甚至於如何推行，你都想好了。只是為了在部屬面前，表示你思想週密，見解高人一等，故意先提出讓大家討論。然後，你可以對那些跟你腹案相近的意見表示讚許，對那些跟你意見不同的人，加以分析批評，指出他們的缺失。最後，你綜合他們的意見，提出自己的腹案，擬定實施計畫，而這個計畫必定是很完整的、可行的。這樣做，至少有兩項好處：一是讓部屬佩服你的思路敏捷，見解深入，加強你領導上的權威性；一是藉這個機會考驗一下部屬的思考能力，作為你對他們以後的升遷參考。

總之，身為主管者，呈現在部屬面前的形象，應該是很明確的，不能給他們一點點疑慮，例如處事待人公平公正，重視原則和方法，這一印象的建立，一定要顯明而有力，千萬不能在這上面要花樣。

如何在部屬的心目中建立起一個良好的印象，使他們對你產生信心，這就看你推銷自己的功夫如何。換言之，權術也好，技巧也好，如果用之於塑造你在部屬中的形象，強化他們對你的信心，你自然可以適當的加以運用，用不着因噎廢食。

事實上，除了自然流露的親情之外，世上人與人之間的感情真假，那是很難分辨的。誠如曹雪芹所說的「假作真時真亦假，無為有處有還無」，只要你本著既定的原則去處事待人，即使是假的也會變成真的。

我這樣說，並不是鼓勵當主管的，以「虛情假意」來對待他的部屬，而是基於事實，不得不作這種退而求其次的假定。因為真情是發自內心的，這是勉強不來的，而且一個主管帶領上千上百的人，也決不可能對每一個人都產生情同手足的感情，必定有好壞之分，但這種好壞你不能使它太明朗化，也不能表現的太露骨，否則，你就不好帶人了。

再明確一點說，對部屬來說，你喜歡他也好，討厭他也好，在表面的做法上，你都應該一視同仁，決不能厚此薄彼。