

管理者
的

工作與職責

高原真 編
松岡正 著
陳世義 譯

成為稱職的管理者的方法
經營管理與管理者
如何實施目標管理
充分發揮領導能力
建立良好的溝通



一件工作 · 一本書

國立中央圖書館出版品預行編目資料

管理者的工作與職責 / 松岡正著；陳世義譯。
-- 初版。-- [臺北縣]三重市：新雨，民82
面；公分
ISBN 957-733-021-5(平裝)

1. 企業管理 2. 領導論

494.2

82001727

管理者的工作與職責

作者●松岡正

譯者●陳世義

發行人／王永福

出版者／新雨出版社

三重市重安街102號8樓

(02)9789528・9789529 傳真 9789518

郵撥帳號：11954996 新雨出版社

出版登記／行政院新聞局局版臺業字第4063號

印刷者／共同文化事業股份有限公司

出版／82年4月初版

定價●130元

[本書如有缺頁、誤裝，請寄回更換
版權所有，翻版必究。]

ISBN 957-733-021-5

目錄

前言 3

第一章 成為稱職管理者的方法

1 使自己成為成功的管理者 22

① 什麼樣的管理者都有

② 分析自己屬於何種類型

③ 努力讓自己朝E型邁進

2 別害怕意見對立及工作糾紛 24

① 意見對立、工作糾紛是商場上常有的事

② 樂於接受反對意見、糾紛的產生

③ 漂亮地解決意見的分歧、糾紛

3 身為管理者，必須自己率先啟發自己

26

- ① 必須提昇管理能力
- ② 何謂管理能力

③ 花腦筋找出自我啟發的方法

④ 遇難題致力解決

4 與上司建立良好關係

28

① 確實做好上司的指示

② 認真地考慮問題

③ 工作告一段落要提出報告

④ 提供資訊給上司

⑤ 向上司提議

5 與其他主管取得共識

30

① 主管之間互相取得諒解

② 謀求各部門的協調

③ 同心協力的態度是基本要素

6 擴大工作上互相支援的活動

32

- ① 在工作上，有不願幫助他人的傾向
- ② 積極援助他人

- ③ 幫助其他部門是一個學習的好機會
- ④ 幫忙解決問題

7 根據能力分配工作 34

- ① 根據能力分配工作

- ② 圖謀職務的擴大

- ③ 圖謀職務的充實

- ④ 滿足其高度慾求

8 積極提出改善方案 36

- ① 了解提案之效果

- ② 主管人員要循循善誘

- ③ 營造提案的氣氛

- ④ 屬下的提示也是一種提案

- ⑤ 認同的提案立刻付諸行動

9 促進屬下的自我啟發 38

第二章

經營管理及管理者

11 經營管理以何為目標？ 44

- ① 企業目的在於確保利益
- ② 各種經營活動都是達到企業目的的手段
- ③ 各種經營活動皆同時具備其目的
- ④ 管理目標在於有效地實現目的

10 促進工作上團體活動之效果 40

- ① 開發能力的基礎在於自我啟發
- ② 培養自我啟發的心態
- ③ 最後的自我反省
- ① 營造開放的氣氛
- ② 藉由全體參加來制定目標、方針、職責
- ③ 尊重自主性、自律性
- ④ 促進屬下互相支援
- ⑤ 幫助屬下增長能力

12 經營管理是一種手段、方法 46

- ① 經營管理本身並不是目的
- ② 所謂的經營，就是經濟性的營運
- ③ 讓工作有效率地進行的手段、方法
- ④ 為何叫作××管理

13 重新認識經營管理工作 48

- ① 經營管理機能之第一要義
- ② 經營管理機能之第二要義
- ③ 高、中、低階層的差異

14 明示有必要性的資訊 50

- ① 為解決問題而作意見決策
- ② 有資訊才能作更確切的決策
- ③ 在經營管理中所須的資訊要明示出來
- ④ 如何明示必要的資訊

15 了解管理者的職務 52

- ① 充實經營管理之功能

第三章

如何實施目標管理

18 提升目標管理的成果 60

- ② 培養用人的能力
 - ③ 適切地分配職務
 - ④ 採用小組工作的方法
- 16 對環境變化所採取的應對之策 54**
- ① 對外界環境的變化，要有敏銳的觀察能力
 - ② 掌握企業內部環境的變化
 - ③ 工作環境的變化有其必要性
 - ④ 順應變化
- 17 營造一個生意盎然的 work 環境 56**
- ① 營造一個生氣勃勃的工作環境
 - ② 促進工作環境的發展
 - ③ 促進員工的成長
 - ④ 身為管理者所應具備的條件

① 許多企業均採用目標管理

② 提高目標管理的成果

③ 將目標管理之理念運用在「工作」上

19 目標管理的三大綱 62

① 所謂的目標管理

② 大綱一——以成果為中心主義

③ 大綱二——謀求整體目標及個人目標的協調、統合

④ 大綱三——信任人類的行動意願

20 了解目標管理的理念 64

① 追求新人性觀的經營管理

② 了解X理論及Y理論

③ X理論中將利誘及威脅分開使用

④ Y理論以統合為原則

21 了解目標管理之進行 66

① 目標設定

② 確認達成過程

③ 評價結果

22 目標管理成功之關鍵 68

① 妥善的溝通

② 巧妙地發揮領導能力

23 有體系地展開目標 70

① 制定目標體系

② 設定全體目標

③ 設定部門股長的目標

④ 目標體系之要點

24 目標設定結集了總合意見 72

① 確實理解上司的目標

② 大家共同參與問題的解決

③ 設定目標、訂立方針

④ 結集屬下的總合意見來進行

25 理解上司的目標、掌握主要任務 74

① 為何必須理解上司的目標

② 大家達到共識

③ 明示主要任務

26 全體參與問題狀況的了解 76

① 問題狀況必須大家共同參與

② 篩選出問題

③ 整理問題之所在

27 設定目標、訂立方針 78

① 設定目標項目

② 確立達成基準

③ 設定方針

④ 設定個人目標

28 目標必須具備的六大條件 80

① 目標要力求具體、定量

② 若無定量亦可利用程序目標的方式

③ 設定目標應先預測可能性

④ 將目標分為不多於五個的份量

⑤ 擔負共同的目標

⑥ 相對目標亦應列為考慮

29 目標達成過程之管理重點 82

① 擔負目標者有完成目標的責任

② 賦與屬下最大的自由裁量權力

③ 本人統制整個事件

④ 整體、全體的管理

30 期末的評價重點 84

① 評價並不能光是作為人事考核的基準

② 將評價結果運用在自我啟發上

③ 從商議的評價來幫助其增長能力

④ 評價的尺度

31 評價過程及作法 86

① 讓屬下自己記錄目標記錄表

② 聽取屬下說明評價的內容

③ 商議而理解的評價

第四章

充分發揮領導能力

④ 回應屬下，以確認能力開發之重點

32 發揮以Y理論為基礎的領導能力 90

- ① 省視自己的人性觀
- ② 以Y理論來領導屬下
- ③ X理論亦有可取之處

33 培養屬下自動自發的精神 92

- ① 狹義的領導方式
- ② 廣義的領導方式
- ③ 視情況表現獨裁

34 掌握領導職責的真諦 94

- ④ 讓自己成為一個促使屬下自動自發的領導者
- ① 理解領導職責的意義
- ② 讓屬下實現自己的意圖
- ③ 在特定的狀況中發揮領導能力

④多加溝通

35 提高感受力及行動的彈性 96

①每個屬下的反應不同

②重視價值觀的相互作用

③觀察屬下的價值觀

④藉由察知、了解採取行動

36 確立領導者的職責 98

①營造工作環境

②訂立工作方向

③激發屬下的意願

④確立領導職責

37 營造好工作環境的第一步是改善工作結構 100

①可以改善的地方很多

②改善程序

③改善途徑

④改善方法

38 提升全體人員的能力，進而營造工作環境 102

①各種能力

②上位者之必備能力

③中層階級之必備條件

④基層之必備能力

⑤提升能力的方法

39 改善工作場所的風氣 104

①為何要營造工作風氣

②何謂工作風氣

③改善工作風氣

40 營造工作環境的重點 106

①決定營造工作環境的對象

②三者各自完成，效果不佳

③使其相輔相成

④三者同時作改善為最佳方法

41 確定工作方向 108

- ① 從明示目標、方針來確立工作的方向
- ② 了解明示目標、方針之效果
- ③ 使全體員工皆能對目標、方針有所共識

42 激發員工的意願 110

- ① 利用金錢慾激發其意願
- ② 工作結束時的意願激發
- ③ 從確實地了解人性來激發意願

43 掌握狀況，發揮領導能力 112

- ① 應用三種領導方式
- ② 把握狀況
- ③ 視狀況來圖謀統合
- ④ 視屬下的自律性來決定領導方式

第五章 建立良好的溝通

44 溝通建立了同心協力的關係
116

① 溝通拉近了人與人之間的距離

② 了解溝通的意義

③ 了解溝通的功能

45 失敗的溝通
118

① 以自我為中心

② 把事實跟推論混為一談

③ 無視變化

④ 不了解語言所表達的意思

⑤ 不打開心扉

⑥ 不好好聽別人的意見

46 溝通的障礙
120

① 第一印象

② 以貌取人

③ 大而化之