

主管人員 管理技能自修教材



中華企業管理發展中心
CHINA MANAGEMENT CONSULTANTS INC.

主管人員管理技能自修教材

正 冊



中華企業管理發展中心

主管人員管理技能自修教材

(革 新 版)

版權所有・翻印必究

中華民國七十一年七月初版・同月再版

主 編 者	汪 泰 昌
協 編 者	李 裕 昆・許 是 祥 陳 鍾 文・黃 南 斗
發 行 者	中華企業管理發展中心 董 事 長 李 裕 昆 台北市武昌街二段卅七號 三愛大樓 電話總機：3311650・3312862 郵政劃撥儲金戶第14232號 本中心登記證字號： 行政院新聞局局版台業字第0607號
排 版 者	魯 風 打 字 排 版 印 書 有 限 公 司
印 製 者	新 格 裝 訂 有 限 公 司

每套新台幣 800 元正

導 言

本教材係根據美國管理協會 (AMA) 印行之 “How to plan and organize work” 壹書作為藍本而編纂，其主要內容在於教導讀者如何擬訂工作計畫、如何安排工作、如何做好授權、如何訓練部屬，以及如何管理改變等，以協助讀者充實管理技能，冀成為更優秀、更有效率的主管人才。

本教材採用程式教學法 (Programmed Instruction) 之原理編纂，具有下列特點：①完全可以“無師自通”地按步就班進行研習作業；②教學結構之設計巧妙，學習效果奇佳，非一般書籍所能比擬；③不論學識程度如何，均能容易地在高度的滿足之中，吸收全部內容。

本教材是以企業界之基層主管及中階層主管為對象而編纂者，但事實上其適用範圍可至中上階層及頂層主管人士。根據實驗結果證明，不論職位高低、年齡多寡、經驗豐淺，不論教育背景如何，一經研讀本教材，均能收到甚大之效益，咸認為身為主管者，人人必讀之良書。

研讀本教材所需時間，因人而異，一般而言，平均約需二十小時可以全部研讀完畢。但研讀速度的快慢與成績的好壞無關，讀者宜依自己的速度按步就班進行研讀，俾可充分吸收教材內容，確實領悟其中道理，必定受用無窮！

本教材的研讀方法說明

一、本教材除正冊(即本冊)以外，另有下列附件，請先檢查一下，是否齊全：

1. 副冊
2. 測驗題冊
3. 測驗題答案冊
4. 研讀用遮蓋板

二、正冊內之題框格式大部份如下面之〔例一〕所示。

〔例一〕

〔題 目〕 2. 管理的簡單定義是：使工作能按照所預定的方式來完成。因之，一位好的主管人員應該：	〔答案 A〕 自行去執行工作。	〔答案 B〕 使他人確能按照適當的方法去執行工作。
〔正確答案〕 B	均 對	A B 均不對

開始前，請先將研讀用遮蓋板蓋上(務必遮蓋左下方之正確答案部份)，然後認真研讀並作答。作答的方法是：在右下方之四個答案中，選擇你認為正確的答案，而在相應的空格內作“√”記號。答完後，請將遮蓋板往下移動，以便核對左下方之正確答案。如果你答對了，請將遮蓋板再往下移動，繼續研讀；如果答錯了，請再詳讀，仔細思考，必要時並請複習前面的題框，以期完全瞭解。

三、正冊中，也有下列三種不同格式的題框，茲分別說明之：

〔例二〕

6. 本教材將管理劃分為三個步驟，第一是計畫、第二是執行、第三是管制。所謂“計畫”係指決定應作何事及應如何進行而言。例如當你與部屬討論某一工作有些什麼進行方式時，此項討論即屬於_____（計畫／執行／管制）。	
計畫 【請將下框內文字抄入副冊筆記】 決定你應作何事，並考慮應如何進行，謂之計畫。	→ 1.1.1 【筆記編號】

讀到此一題框時，請先研讀上半段的文字，作適當的填空（從文中括弧內的三項答案：計畫／執行／管制之中，選定你認為對的一項填寫在右下方之空格內）。填寫後請將遮蓋板往下移動，核對左下方之正確答案。然後請將小方框內之文字抄錄到副冊內的筆記之**1.1.1.**處（在第1-4頁）。此項筆記內容為本教材之精要所在，故抄錄時務求工整，以利日後經常參閱之用。

〔例三〕

12. 上文雖以生產的管理為例，但是遵行管理的三個步驟，却不以生產的管理為限。例如業務主管常需將實際銷售收入與預計銷售收入核對，此時業務主管進行的工作應屬於管理的何項步驟？	
管制	

此一題框中，並未提示可供選擇用的答案。請將你的答案寫在右下方之空格內，然後將遮蓋板往下移動核對正確答案。

〔例四〕

18. 請先閱讀附冊內之附題1.1。你過去的工作中，是否有類似附題1.1的經驗？是____ 否____	
倘答案為“是”，表示你頗有研讀本教材的必要。倘答案為“否”，表示你已經應用過本教材中的若干原則了。	

讀到此一題框時，請先閱讀副冊內的附題1.1（在1-1頁）。讀完附題1.1的內容後，再作答。

四、研讀時，務請按步就班，逐題進行，切勿越題研讀。研讀時也請注意不要窺視左下方之正確答案。

五、在正冊中，有時會看到“研讀至此可暫停”的字樣，這是告訴你到此可以告一個段落。如果你讀到這裡而已有一點疲倦時，可以休息。

- 六、正冊的另一面是顛倒的，這是故意設計的。當你讀到最後一頁時，請將整本教材倒轉過來，繼續研讀。
- 七、請在研讀每一單元之前及研讀之後，利用測驗題冊內之題目，各做一次測驗，藉資比較。（測驗成績可參考測驗題答案冊內之答案自行評分）
- 八、本教材之全部資料，於研讀完畢後請由研讀者妥為留存，俾作嗣後查考及複習之用。語云：溫故而知新，當研讀者於日後再複習本教材或查閱其中有關資料時，必可獲致許多新的心得及新的啓示。本教材不宜於塗擦後再交由他人使用。因為如此做法將嚴重影響研讀者之情緒，阻碍思考能力，不能獲得良好效果。

目 次

第一單元	計畫的步驟·····	1-1
第二單元	排程工作·····	2-1
第三單元	網路圖排程·····	3-1
第四單元	組織和授權·····	4-1
第五單元	部屬發展和全面工作觀念···	5-1
第六單元	改變和改革的管理·····	6-1

【開始研讀前，請使用測驗題冊，先做第一單元的讀前測驗。】

1. “計畫”及“組織”是身為主管者，在管理實務上，最為重要的課題。企業機構中的每一位主管人員，不論其階層之高低，都必須懂得如何去做“計畫”及如何去“組織”始可圓滿達成任務。本教材的主旨在於教導有關工作計畫及組織的方法。凡對計畫的方法及組織的方法，瞭解愈多者，其職務上之效率必愈高。凡是對企業機構全般計畫之內容瞭解愈多者，自必愈能與他人做良好的協調。

〔題目〕				〔答案A〕		〔答案B〕	
2. 管理的簡單定義是：使工作能按照所預定的方式來完成。因之，一位好的主管人員應該：				自行去執行工作。		使他人確能按照適當的方法去執行工作。	
〔正確答案〕							
		B		均 對	A	B	均不對

3. 按照上述定義，所謂管理並不是要你自己去執行工作。因之，主管人員本身的“工作”是指：				使他人去執行所指派的工作。		排定進度，自己來做。	
	A			均 對	A	B	均不對

4. 主管人員的工作，在於使他人執行指派的工作。因之，任何主管人員，不論其階層如何，名義如何，他們的工作在本質上都是相同的。我們可以說：從第一線督導人員以至於公司總經理，在基本上都是做_____（相同的／不同的）工作。							
相同的							

5. 由於主管人員的工作在基本上均相同，所以要如何來達成主管人員的工作，是極為重要的事。管理的工作（即，主管人員的工作），可以劃分為若干的步驟。你認為：				任何主管人員都把管理工作劃分為完全同樣的步驟。		雖然大眾都同意主管人員的工作在本質上是相同的，但管理工作的步驟的劃分方法，則不盡相同。	
		B		均 對	A	B	均不對

6. 本教材將管理劃分為三個步驟，第一是計畫、第二是執行、第三是管制。所謂“計畫”係指決定應作何事及應如何進行而言。例如當你與部屬討論某一工作有些什麼進行方式時，此項討論即屬於_____（計畫／執行／管制）。

計畫 【請將下框內文字抄入副冊筆記】

決定你應作何事，並考慮應如何進行，謂之計畫。

→ 1.1.1
【筆記編號】

7. 沒有計畫，管理的其他步驟就無從進行。如果不作計畫：

對管理工作的執行和管制，不會有影響。

誰也不知道應該做些什麼和怎樣做。

B

均 對

A

B

均不對

8. 在決定了該做些什麼和應如何做之後，管理的第二個步驟“執行”就可開始了。所謂執行，就是要採取行動，使計畫實現。例如：一位領班將當天的工作分派給他的屬下人員，他便是在_____他的計畫。

執行

採取行動，使計畫實現，謂之執行。

→ 1.1.2

9. 管理的三個步驟都是相互關聯的。如果第二個步驟（執行）做得不對：

再好的計畫，也會被糟塌掉。

主管人員便應放棄他的計畫。

A

均 對

A

B

均不對

10. 管理之第三個步驟是“管制”。所謂管制，就是追查你原希望完成的工作有沒有照計畫在進行。一位領班檢查他的部屬所製作的鑄件就是_____（計畫／管制）。

管制

檢查工作是否按照原定的計畫進行，謂之管制。

→ 1.1.3

11. 爲了進行管制的工作，你應將工作成果與某項測度工具相互比較。例如一位工場領班，可以用量規和預定產量來作爲測度工具，以便：				測度他全組的一般工作成效。		測度產品的品質和數量是否符合要求。	
B				均 對	A	B	均不對

12. 上文雖以生產的管理爲例，但是遵行管理的三個步驟，却不以生產的管理爲限。例如業務主管常需將實際銷售收入與預計銷售收入核對，此時業務主管進行的工作應屬於管理的何項步驟？							
管制							

13. 總之，管制的目的，在於查考每一項工作的進行是否符合計畫。如果發現工作沒有按照計畫進行，那麼首先你應該：				修改計畫，來遷就實際成果。		找出原因來。	
B				均 對	A	B	均不對

14. 一位主管人員，如果發現工作沒有按照計畫進行，就得採取某種行動去改正。也應該根據在管制過程中所發現的偏差資料來研擬新的_____。							
計畫							

15. 現在好像又回到管理步驟的第一步了。事實上這就是所謂“管理循環”。所以，在所謂管理循環中，包括有_____，_____，和_____三個步驟。							
計畫、執行、管制							

16. 從計畫到執行，從執行到管制，再從管制又回到計畫。這是連續不斷的管理工作的形式，叫做 _____。

管理循環

管制後的下一步驟，仍是計畫。

→ 1.1.4

17. 管理循環包括那三部份？

- (1) 計畫
- (2) 執行
- (3) 管制

- (1)
- (2)
- (3)

18. 請先閱讀附冊內之附題 1.1。你過去的工作中，是否有類似附題 1.1 的經驗？是 _____ 否 _____

倘答案為“是”，表示你頗有研讀本教材的必要。倘答案為“否”，表示你已經應用過本教材中的若干原則了。

19. 讀完附題 1.1，你會發現那位主管好像在救火，他遇見的每件事都是急事。這表示：

那位主管辦事沒有計畫。

那位主管常是事到臨頭纔來辦。

均 對

均 對

A

B

均不對

20. 當然，那位主管遇到的問題，有些是臨時發生，事先無可預料的。不過，大多數問題，都是由於他沒有 _____ 纔發生。

計畫

21. 在附題 1.1 中，有何項問題，我們可以斷言一定是因為沒有計畫纔發生的？	下午 1 時的問題。		下午 3 時半的問題。	
	A			
	均 對	A	B	均不對

22. 在那位主管遇到的問題中，最嚴重的一項是聯繫不夠，維護領班不知道訂貨何時可以抵達，要去向他請示。這就是浪費時間。	如果將工作計畫事先通知領班，這種臨時請示就不必要了。		如果領班肯自己判斷一下，這種臨時請示就不必要了。	
	A			
	均 對	A	B	均不對

23. 你對於業務部門曾來電話與他洽談有關特殊訂貨事宜的看法如何？這種洽談怎樣才可以避免？	告訴業務人員，關於客戶的問題，不必去麻煩生產部門。		所有特殊訂貨的生產計畫，應通知業務部門。	
		B		
	均 對	A	B	均不對

24. 那位主管人員還有一項錯誤：他沒有將各人的休假輪流的情形隨時登記下來。很明顯的，這表示他不相信_____的重要性。				
計畫				

25. 再請看附題 1.1，有那一件事可以顯示出是屬於排程方面的問題？	下午 1 時半的延遲交貨的問題。		下午 3 時，檢討下屬人員不服從指導的問題。	
	A			
	均 對	A	B	均不對

26. 對那件下屬不服從指導的事件，你有什麼建議：				平常就應該多注意勞工關係問題。		領班應該加以訓練，使他瞭解在勞工關係方面他所負的責任。	
均 對				均 對	A	B	均不對

27. 由此可知，一位主管人員如果能對他的業務花點時間去計畫，一定會更有效率。有了計畫，就可以減少困難，也可以_____（減少／增加）諸如附題1.1中的許多臨時事件的發生。							
減少							

28. 讓我們再研究一下，計畫怎樣可以有助於主管人員。第一，計畫可以減少許多可能發生的臨時問題，使得作業順利。例如我們開車作長途旅行，我們的計畫應該是：				避免在交通擁擠時出發。		安慰自己，一路平安。	
	A			均 對	A	B	均不對

29. 在計畫階段，你應該預想到種種可能出現的困難，然後：				勇往直前，衝破困難。		事先考慮，避免困難的發生。	
		B		均 對	A	B	均不對

30. 一項好的計畫，可以：				減少臨時事故的發生。		使作業順利。	
均 對				均 對	A	B	均不對

31. 有了計畫則還可以節省時間。因之，右邊的兩項辦法，你以為那項可取？				花 5 分鐘時間來計畫，實際工作25分鐘，總共30分鐘完成。		花 0 分鐘來計畫，實際工作40分鐘，總共40分鐘。	
	A			均 對	A	B	均不對

32. 按上例所說，作一項計畫要花你五分鐘。雖然如此，可是如果沒有_____，半路出了差錯，從頭重做一次就可能要花五小時了。							
計畫							

33. 有了計畫，還可以節省經費。一位主管花點時間來計畫，然後按計畫來行動，所需的經費可以節省，這是因為：				可以避免因為沒有計畫時可能發生的錯誤而花費的冤枉經費。		有計畫往往可以簡化工作方法，因而減少費用。	
均 對				均 對	A	B	均不對

34. 有了計畫，可以找出原物料的更經濟利用的方法來。以裁縫為例，他們裁剪時使用樣板，經過周詳的計畫，然後將樣板放在布料上。				但他們並不考慮一匹布到底能裁成多少套服裝。		他們考慮的是把一匹布儘量多裁幾套。	
		B		均 對	A	B	均不對

35. 有了計畫，主管人員可以事先預防發生意外事件及停工。例如，一位工廠安全人員，應在什麼時機召開一次安全會議？				只要預料到可能發生危害工人安全的情況時便召開。		只在意外事件發生得很多，到達警戒線的時候纔召開。	
	A			均 對	A	B	均不對

36. 請注意：因意外事件和停工所造成的工作人員的時間損失，是要花費金錢的。有了計畫：				就可以完全消除工廠意外事件了。		就可以完全消除機械停工了。	
			均不對	均 對	A	B	均不對

37. 有了計畫，不但對你自己的工作單位有好處，而且還能減少別單位的工作耽擱。例如生產部門管理人員如果能將他的工作排程表送一份給運輸部門的話：				運輸部門就能作出運輸工作的排程，以使產品能按時運送。		運輸部門就知道生產部門如何生產了。	
	A			均 對	A	B	均不對

38. 反之，如果生產部門不將工作排程送給運輸部門，產品就可能積存下來。所以有了計畫後：				可以預防這類的“瓶頸”現象，因為有了計畫就能事先知道工作負荷的大小。		就會妨礙部門和部門之間的協調，因為各部門要各自按自己的計畫行事。	
	A			均 對	A	B	均不對

39. 一項計畫不免牽涉到幾個單位，因此會使有關單位之間的作業_____（減少阻滯 / 造成磨擦）。							
減少阻滯							

40. 單位與單位間的磨擦、嫉妬、和混亂都可因有計畫而減少。誰也不願意有工作會突然加到自己身上，也不會願意自己作了之後還不知道該不該作。有了計畫，每一個人就能夠：				事先知到該作些什麼，和該在什麼時候完工。		事先知道自己應該有怎樣的工作表現。	
均 對				均 對	A	B	均不對

41. 計畫可以減少磨擦和嫉妬，乃是因為每一個人都：				事先知道自己該作什麼和該在什麼時候作，也使每一個人都知道別人該做什麼和該在什麼時候做。		覺得自己的工作最合算，而且不必憂慮別人了。	
	A			均 對	A	B	均不對

42. 但是究竟誰能得到計畫的好處？				主管。		工作人員。	
均 對				均 對	A	B	均不對

43. 是的，計畫能使主管和工作人員都受益，最後使整個事業單位受益。至於主管怎樣受益，是因為：				計畫能使他推動工作時更有效率。		計畫能使他減少工作中的阻滯。	
均 對				均 對	A	B	均不對

44. 附題 1.1 中的那位主管人員，因為沒有計畫，而使得工作雜亂無章。你難道不以為他是被瑣事困住了嗎？他的確是被困住了。整天忙於“救火”，使得他更失去了計畫的另一項好處——沒有時間來管制成本和其他重要的任務。再請問：附題 1.1 中的那位主管人員，在那天裡他查核了工作記錄沒有？							
沒有							

45. 工作記錄是很重要的。因為其中有許多資料，可以用來幫他控制作業成本。只因爲他沒有計畫，所以他：				太忙了，以致於無法蒐集和控制作業的成本。		太忙了。但忙一點也無所謂，因爲他忙的是副總經理的緊急交辦事項。	
	A			均 對	A	B	均不對