

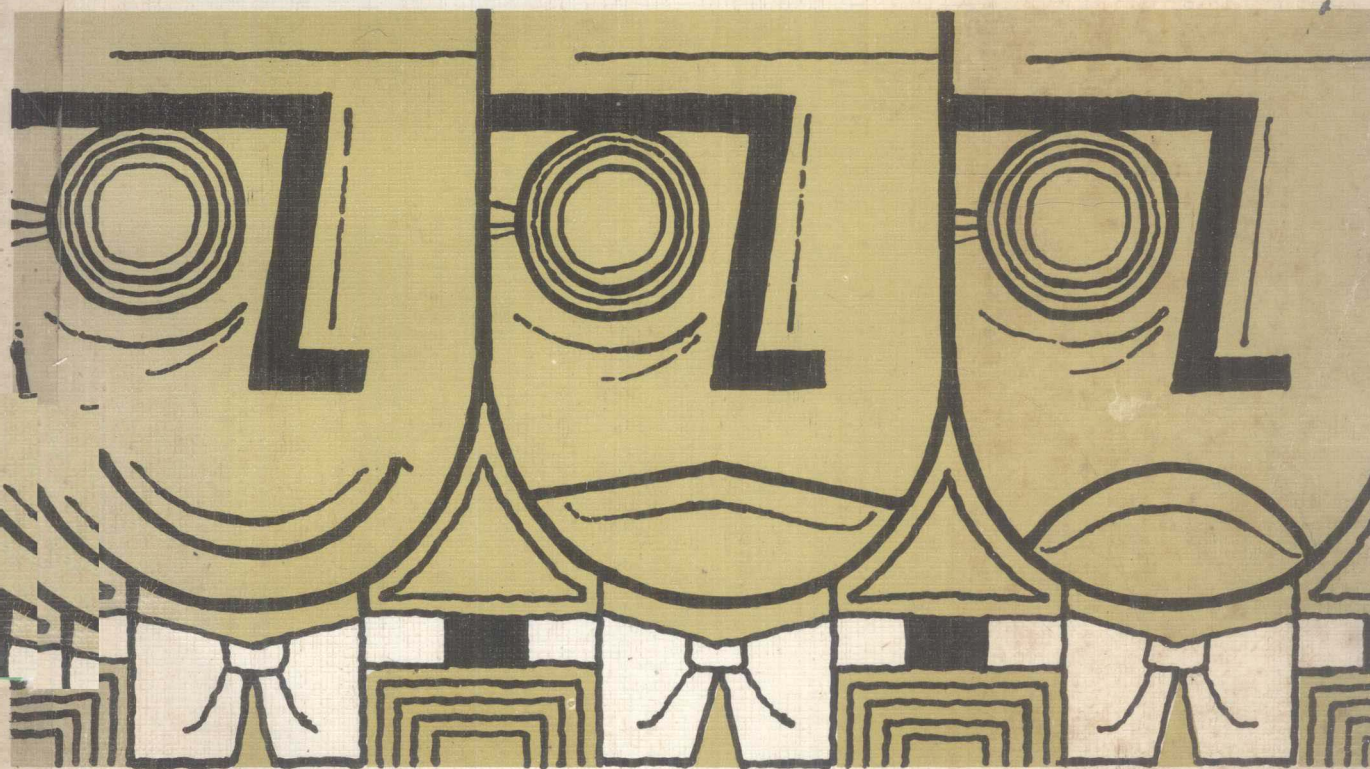
御統領導與主管

日本經營管理協會

編著

現代企業經營管理公司

編譯



現代企業經營管理公司選書

現代企業經營管理實務選書

主管與領導統御

版權所有
翻印必究

版權 臺內著字第7300號
實價 新台幣230元

中華民國六十四年四月初版
中華民國六十七年七月再版
中華民國七十年十月修訂三版

原著者：日本經營管理協會
編譯者：現代企業經營管理公司編輯部
發行人：紀經紹
發行所：現代企業經營管理公司
附設出版部
台北市永康街十七巷二十號
現代大樓
郵政劃撥帳戶第5869號
電話總機：3215646

目 錄

1. 經營管理與領導	1
1.1 經營與領導	2
1.2 主管人員與其指導性	3
1.3 技術革新與人際疏遠	4
1.4 經營領導之演變	5
1.5 員工之改變	6
1.6 監督人員心目中之新進人員	7
1.7 「領導」講習之目的	8
1.8 管理與領導	9
1.9 個人之權威	10
1.10 領 導	11
1.11 領導之領域	12
1.12 領導之前提條件	13
1.13 指導力測驗	14
2. 行動心理	21
2.1 狀況優先之法則	22
2.2 X理論與Y理論	23
2.3 欲求與創造	24

2.4	行動心理	25
2.5	欲求不滿	28
2.6	欲求之衝突	29
2.7	欲求之矛盾	30
2.8	有問題的行動	31
2.9	積極的領導	33
2.10	目標管理與給予動機	35
2.11	給予動機之效果	36
2.12	工作之完成與否和自律目標	37
2.13	工作之成果與誘因	38
2.14	合理目標之設定	40
2.15	中間目標之設定	42
2.16	參與目標之設定	43
2.17	指導原則	44
3.	指導型態之種類與其應用	45
3.1	指導之困境	46
3.2	指導方法之不同應用	48
3.3	待人之老手	49
3.4	指導方法之種類	50
3.5	指導型態之不同應用	52
3.6	個性與其特異性	54

3.7	個性之型態	54
3.8	屬員所期待之持導方法	56
3.9	公司是否為幸福的大家庭	58
3.10	態度之形成	59
3.11	所期待的態度與指導方法	60
3.12	態度與責任	61
4.	對待個人之方法	63
4.1.	水車與水	64
4.2	事例研究：瞭解屬員 (1)	65
4.3	事例研究：瞭解屬員 (2)	66
4.4	事例研究：瞭解屬員 (3)	67
4.5	要瞭解屬員時	68
4.6	讓屬員瞭解	70
4.7	事例研究：告知屬員 (1)	71
4.8	事例研究：告知屬員 (2)	72
4.9	告知何事	73
4.10	事例研究：傳達或命令	74
4.11	培養屬員之責任感	75
4.12	事例研究：培養屬員之責任感	76
4.13	何以要養成責任感	77
4.14	給與成就感	79

4.15 訴諸挑戰意欲	80
5. 集團之領導	83
5.1 指導集團之困擾	84
5.2 個人與集團之關係	85
5.3 集團之生態與需要	87
5.4 集團之綜合性格	89
5.5 良好綜合性格之形成	90
5.6 特殊狀態之處理	92
6. 指導員之個性與指導性	95
6.1 指導員之個性與指導	96
6.2 被誤解的指導方式	97
6.3 指導方法誤解之分析	99
6.4 正確指導方法之保證	100
6.5 如何指導主管人員	101
6.6 好的屬員——好的指導員	102
6.7 事例研究	103
6.8 瞭解主管多少	104
6.9 對上司之反應指標	105
6.10 指導方法選定測驗	108

7. 團隊力之發揮	109
7.1 提高集團成果之關鍵	110
7.2 集團效率	112
7.3 集團之努力	113
7.4 教育訓練	114
7.5 教育與提高效率	115
7.6 意見溝通	116
7.7 意見溝通之目的與效果	118
7.8 意見溝通之場所	119
7.9 意見傳達之媒體與要點	120
7.10 諮 詢	122
7.11 組織中之意見溝通	124
7.12 團體力量與集團精神	125
7.13 事例研究：團隊力量之形成 (1)	126
7.14 事例研究：團隊力量之形成 (2)	127
7.15 如何培養團隊力量	128
7.16 成功的領導之關鍵	129
7.17 主管之薪資為何較高	130
7.18 集團目標之明示與限制	131
7.19 事例研究：目標之設定	132
7.20 孤獨之決定	133

7.21	果斷力之培養	134
7.22	問題解決之 IAS 方式	135
7.23	傳統之築成與保護	136
8.	指導員之責任與自我啓發	139
8.1	指導員之責任自覺	140
8.2	事例研究：責任之自覺 (1)	141
8.3	事例研究：責任之自覺 (2)	142
8.4	管理方陣	143
8.5	你是何種型態之主管	144
8.6	領導之目的	147
8.7	指導員之自我評價	148
8.8	責任之承受	149
8.9	事例研究：責任之接受	150
8.10	責任之性格	151
8.11	以身作則	152
8.12	指導員之特徵	154
8.13	瞭解自己	155
8.14	研究自己	156
8.15	帶動人的力量	157
8.16	自我啓發為終身的工作	158

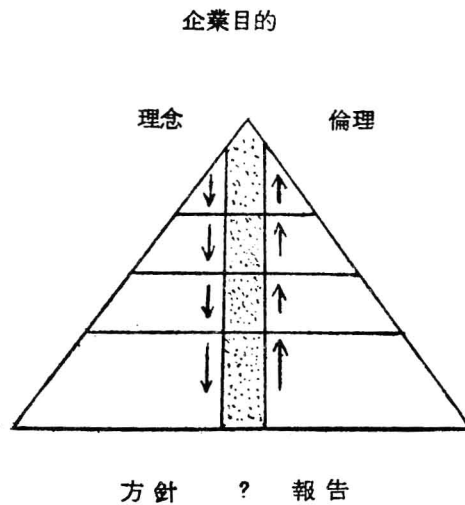
1. 經營管理與領導

- 1.1 經營與領導
- 1.2 主管人員與其指導性
- 1.3 技術革新與人際疏遠
- 1.4 經營領導之演變
- 1.5 員工之改變
- 1.6 監督人員心目中的新進人員
- 1.7 「領導」講習之目的
- 1.8 管理與領導
- 1.9 個人之權威
- 1.10 領 導
- 1.11 領導之領域
- 1.12 領導之前提條件
- 1.13 指導力測驗

1.1 經營與領導

企業內的主管人員或指導員，必須將經營的目標、方針、計劃、理想以及達成目標之決心，設法使組織裡面的所有員工徹底接受。

除此之外，爲了達成目標，要確立妥當之組織、訂定方法之大綱、經常指導屬員使他自動自發完成任務，並且要求屬員將工作之進行情形提出正確的報告。如此，始能維持爲完成本身的任務所需要的統制力。



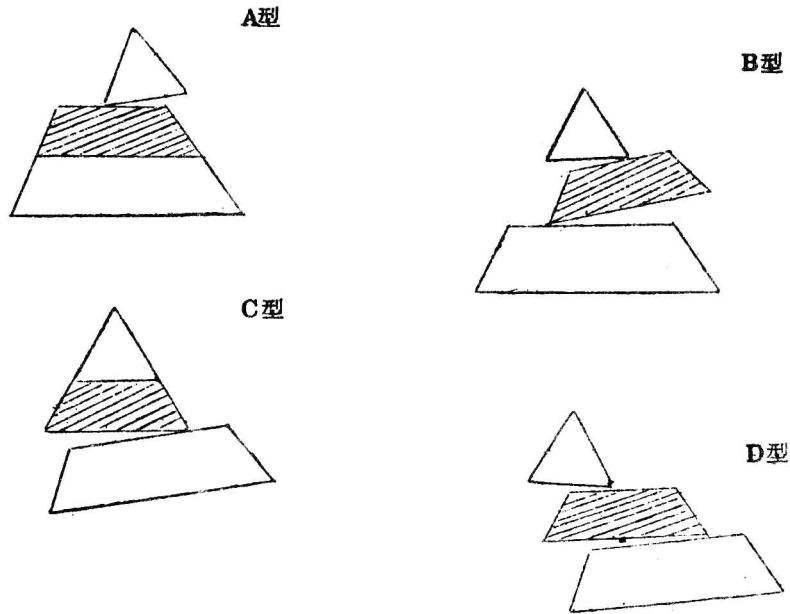
以科學的方法來研究經營管理，大體上可以說，爲達成上述的目的，以理論的知識體系之形式爲目標來進行，因而有些傾向於將重點放在經濟目標之達成。

但是自1950年代到最近，由於過份重視人性或人的尊嚴，「提高績效」之第一使命似乎已暫被企業裡面的幹部所淡忘。

使人感到有意義的是什麼

最近人文科學方面之研究，對上述有關人性的問題已有再進一步的分析。企業內的指導人員，爲了企業的繁榮與人人的幸福，對於行爲的心理分析、有效的給予工作動機、正確的教導方法等應從新的學術基礎上加以學習，並且透過每一個人的自動自發來完成工作。

1.2 主管人員與其指導性



正如我們對於空氣、水等之恩惠沒有多大感覺一樣，企業組織中之幹部也很容易忘掉監督、指導之責。有些人，甚至除非屬員之間已發生困擾的問題，一直未把監督與指導的工作放在心上。

尤其是跟着技術革新之發展，一不小心，吾人的眼睛被機械的生產手段或作業組織所蒙，根本看不見其他的事情與問題。甚至很容易產生一種錯覺，認為精巧的機器與 SE、IE、PERT、OR、QC、ZD、VE、PAC 或 IC、LSI、EDPS 等新的管理方式與制度足可解決一切的問題。

但是，無論電子計算機之性能如何好，電腦依然不過是「偉大的笨牛」而已。計算機是由人製造的，而其操作指揮也離不開人的智慧。

人與機器不一樣，由於待人的方式之不同，有時可以使一個人變成才俊，反之，也能使之成為蠢才。

無論組織機構之設定如何健全，運用如何合理，祇要是由人來推動的話，假如不具備待人的正確方法，則不足以擔任主管人員或經營者的職務。

吾人實在有必要認清這一件事情的重要。

1.3 技術革新與人際疏遠

生產手段的合理化與機器化，的確是提高效率之最基本的條件。假如對此一概反對，如同逆水行舟，吃力不討好，同時也與世界的潮流背道而馳。

然而跟着狹義與廣義的機器化之被視為必要惡（Necessary Evil），引起了困擾的問題。此為從事於工作的人與人之間的隔閡或疏遠（Depersonalization）。

員工、監督人員、經營者，無論是誰，也不管他喜歡或不喜歡，必須正視此一問題。尤其是身為指導員的人，對於由合理化所帶來的非人性化，應使之止於最少限度，並且使屬員透過工作之執行感到生活之意義。

問 題

理化會如何改變第一線的作業

2. 單純化、標準化、專業化之現象，會使員工受到何種不好的影響
3. 解決的手段有那一些

必 然 惡

解 決 方 法

有關單純化

有關標準化

有關專門化

1.4 經營領導之演變

1. 名望型 (Honour Manager)
2. 產業首腦型 (Captain of Industry)
3. 斂財型
4. 專業經理 (Professional Manager)
 - (1) 科學管理法

福特制度 (Ford System)

3S

{

Simplification~單純化

Standardization~標準化

Specialization~專業化
 - (2) 由上往下 (Top Down) 之階層式・軍隊式管理
5. 人際關係 (Human Relation) 之導入與人際關係之偏重
6. 行為科學 (Human Behavior) 與管理方式

待 人 之 方 法	需 要 之 階 層	滿 足 需 要 之 場 所	人 類 觀
手 腕	生 理 的 需 要	最低生活之保障	鞭 與 糖
權 限	安 全 的 需 要	職 務 外	經 濟 人
人 際 關 係 論	社 會 的 需 要	職 務 上	社 會 人
勸 告 、 援 助	自 我 的 需 要	職 務 上	自 我 實 現
專 門 性 指 導	自 我 實 現 之 需 要		工 作 有 意 義
全 人 格 指 導			發 展 創 造 之 本 能

1.5 員工之改變

戰前的人心與戰後年輕一代的看法顯然不同，因此應有不同的對待方法。同樣都是受到戰後教育的人，但是已經從事工作十多年的比比皆是，第一線的作業人員固不待言，領班階級的監督人員仍然以這一部份的人居多。這一件事情無可諱言，說明了生產的主力暫會為更年輕的一代所替代。

然而，從什麼地方來認清新舊世代的差別，此一界線必須先予分析，並且透過事實之掌握來尋找符合了不同人心之指導方法。以下四項無妨試予研討新舊世代會有何種不同的見解。

- | | 上一代想法 | 這一代的想法 |
|-----------------|-------|--------|
| 1. 關於工作之選擇 | | |
| 2. 雇主與雇傭之關係 | | |
| 3. 為什麼要工作 | | |
| 4. 對薪資之想法 | | |
| 5. 有關工作時間與休假的問題 | | |

1.6 監督人員心目中之新進人員

(今年新進人員)

1. 活潑。喜氣洋洋。善於周旋。不畏怯。暢所欲言。

.....11%

2. 乾脆俐落。被交代的個人工作負責做完。私生活甚有計劃。

.....3%

3. 率直。認真。容易與工作場所打成一片。立刻領會他人的話。

.....2%

4. 喜歡打扮。外表漂亮。有個性。大體上有禮貌。

.....2%

5. 富於獨創性。對新的東西有興趣。

.....2%

6. 其 他

守時。善用餘暇。很會用電話。體格好。

.....1%

(1969年某公司之調查)

1. 不懂禮貌。不打招呼。不注意態度。不道德。不尊重長輩。口出不遜。不會用敬語。亂打電話。看起來不順眼。強詞奪理。

.....20%

2. 本位主義。自我為中心。精打細算。祇主張權利。各行其是。常埋怨與感到不平。不够忍耐。容易衝動。缺乏人情味。情緒不穩。不珍惜物品。

.....15%

3. 沒有責任感與義務感。對命令不回報 (Feed-back)。不守規律與指示。常無故缺勤。常遲到。想早退。討厭苦差事或除穢的工作。不愛公司。

.....14%

4. 缺乏積極性與協調的精神。不順服。缺乏團結。容易附和。好頂撞人家。蔑視他人。玩樂先於工作。

.....13%

5. 目不識丁。錯字多。拙於寫字。不會寫文章。學力低。不讀書。不思考。祇喜模仿人家。

.....9%

6. 其 他

反對古老的東西。沒有新鮮感。沒有個性。祇重外表。服裝與化粧甚華麗。品性不良。小氣。公私不分。過份注重私事。態度不佳。頭髮不潔。邋遢。

.....8%

1.7 「領導」講習之目的

1. 學習人的行為心理與動機
2. 探究指導原理
3. 充實對待屬員與指導之方法
4. 激勵屬員之自發性，使之感到工作之生命意義
5. 促成職責與使命之完滿達成

當然，世界上沒有完人。也沒有使人一蹴可及，立刻變成完人的訣竅之專書或指針。

可是，科學的學習態度或領悟，可使人坦率自覺人性的弱點，並且從日常生活當中，透過實踐，開闢出正途。

Doing and Learning

透過可做為此種學習的基準之目標與方法之商討，以個案研究、角色扮演等來學習。

1.8 管理與領導

經營組織，類似動物或植物之自然生態，由各具特殊的機能或職務之不同大小的部門之複合體，以及分工與合作之職位上之不同機能的相互依存體系所成。

做為該項活動之首腦部門，分別營運不同組織者為主管人員，而其任務可以分為業務之管理活動與統率機能。

此外亦可以將管理的工作，解釋為計劃、命令、控制等一連串的循環過程之機能。

再從心理的過程來看，可以視為決策、領導、意見溝通以及協調之事象。

無論如何，管理活動為社會的過程，也可以視為心理的過程，因此掌握這一些關係的實際動態，分析指導力，儘可能應用適當的管理技術……此等為有效推進經營管理之真諦。

管理活動為管理領導之發揮