

生意人叢刊④0

成功管理40要訣

樂山編譯



71
40
312

71 71 71
40 40 40
312 312 312

S 003317

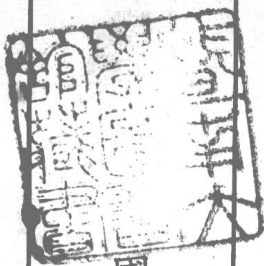


S9000912

生意人叢刊 40

樂山 編譯

成功管理40要訣



國家出版社印行

先生 惠 景 宜 先 贈

行政院新聞局出版字號陸叁貳號

生意人叢刊40

成功管理40要訣

特價新台幣捌拾元正

有著作權
不准翻印

編譯者：樂

發行人：林

總編輯：林

出版者：國

發行所：國

郵撥帳戶：一

○四八○一號
大 洋 山
家 書 店 有 限 公 司
家 書 社 慈 坤 山

總公司：臺北市新生南路一段136之8號三樓
電話：三九一二四二五·三九一四二六

發行部：臺北市濟南路二段31之6號二樓
電話：三五〇九一七·三九一七九一八

印刷所：三 文 印 書 館

中華民國七十年三月再版

「生意人叢刊」序

這是一個工商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會，邁進了工業社會，經濟結構型態，與社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商界的從業人員，對國家、對社會，以及對整個世界，已成為舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政為官，才需要學問。如今則不盡然。學問的句域，遠較曩昔為大，而學術的分類，也比以往細密，政治固是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門學識，要想在一行中出人頭地，除了成為這一行的專家，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的眼光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的腳步，向前邁進。

我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是為至願。

一九七六年十月

國家出版社編輯委員會謹識

自序

現代，可說是主管受難的時代。在過去經濟高度成長的時期，主管都謳歌美好的管理前途；而到了低成長時期，主管就陷入苦境了。的確，處於這種時期對企業界來說，經營效率化已成為最大要題，而不管那方面都把眼光投注於中階層主管。像削減人事費、裁員都從他們開始。有的好不容易才留住原位，上司就又以銷售率、推展業務等來壓迫你，或以部屬對你不滿意來攻擊你，像這樣，主管可說已經陷入逆境了。

陷入逆境的主管應如何來應付這個局面呢？當然要致力於提高自己的能力，盡量發揮，並對自己職務負全責。也就是要不斷謀求管理能力的發展，不管遭遇到任何問題，都要有克服困難的決心。假使做主管的本身有實力，根本就不必懼怕逆境，惟在逆境中仍能發揮真正實力，在經過優勝劣敗淘汰中依然存在的主管，才是真正優秀

的主管。

本書指導你如何成為一個成功的主管，告訴你身為主管應具備的能力及應有的觀念。以管理行動的重點為中心，分為四十個項目來做解說。並避免理論性的討論，而注重能促使主管具體行動的方法。是主管人物應多參考的。

本書所列舉的四十個項目，當然不可能羅致所有複雜的管理行動。但日常管理工作的基本要則都經詳細解說編寫於本書了，若能提供主管人員作為參考，則作者將感無限欣喜。

目錄

1 主管的職責.....	一
——主管的基本工作是訂立業務方針，指示部屬去實行，向上司報告工作成果	
2 主管人員必備的十個條件.....	五
——資質可以決定一個人的工作能力。身為主管必備的基本條件是	
3 何謂管理能力.....	一〇
——管理能力是由許多條件、因素構合而成。所謂管理所須的能力是	
4 主管人員該做些什麼.....	一六
——管理工作有十項機能，根據它，可以分析你的管理業務是否完善	
5 致力於創造性的開發以提高企劃力.....	二二
——即使是小小的靈感啟示也不要錯過。想辦法應用它，從這裏將可產生高超的企劃力	

6 調解部門對立的秘訣.....二二七

——解開與其他部門衝突的關鍵完全在於「以公司、團體的利益為前提」

7 解決個人糾紛的方法即裁定雙方都錯誤.....三三一

——不斷發生個人衝突的環境是失敗的，但如友好俱樂部般的毫無瓜葛也是不好的

8 保持懷疑的態度以發掘新問題.....三七

——發現問題的癥結、理出頭緒、促持彈性的思考。用懷疑、不滿與興趣的態度來接近問題，則問題將迎刃而解

9 他山之石可以攻錯.....四二

——要解決問題就必須有系統的思考，並設法借用他人的智慧來予以最大限度的利用

10 有效的時間管理應從時間預定表與實際效果的比較開始.....四七

——能徹底控制自己的管理時間，等於是有有效的利用部屬的時間。行動預定表以十五分鐘為一單位

11 對上司做報告須考慮到條理問題.....	五二
——不要總認為對方知道你所要表達的。事前就要提出結論與要點	
12 遵守命令.....	五八
——儘可能利用朝會時間發表指令	
13 避免獨斷獨行.....	六四
——鼓勵部屬提供方案，教導他們自己擔當工作以培養興趣	
14 如何指派非定型工作.....	六八
——交待例行工作以外的業務給部屬，必須考慮到假如換了自己將怎麼做	
15 控制預算.....	七二
——從預算到實績，要如何有效利用數字來從事部門管理工作	
16 利用書面請示做疏通工作.....	七九
——妥善利用書面報告，做溝通、許可及準備工作	
17 有效利用委員會制度.....	八四
認清性質；寧可提高委員會的良好素質，也不輕易增加人數	

18 活用執行小組的秘訣.....	八九
-------------------	----

——這裏要告訴你如何順利推行困難的工作

19 主管應如何運用會議.....	九四
-------------------	----

——認清會議的性質，不強迫別人接受自己的意見，這是最高明的運用法

20 議席上不迎合或攻擊他人.....	一〇〇
---------------------	-----

——從列席人員判斷會議性質。參加任何會議都要有所收穫

21 不要忘記你就是公司的代表.....	一〇五
----------------------	-----

——和外界的利益關係者接觸時，要以互相信賴為基礎

22 由數字把握業績.....	一一一
-----------------	-----

——要正確的掌握公司的業績，須充分理解數字的意義

23 重視成本.....	一一八
--------------	-----

——全面性培養成本意識，也是主管的責任。降低成本直接影響到利益

24 提高公事的合理化、效率化.....	一二四
----------------------	-----

——增加工作的生產性也就是公事的合理化

25 文書是有價情報的道具……………一二八

——須認為管理文書即在管理情報

26 多方注意收集情報……………一三二

——到處都有情報，只看你是否關心

27 不要做一個和年輕人有代溝的主管……………一三八

——主管不能把年輕人當做異邦人。如何才能管理他們

28 管理長者的要訣……………一四三

——對於資深、難以管理的年長工作者應多尊重

29 不要姑息女性工作人員……………一四七

——首先強調職業婦女的自覺，教導她們認識工作的困難

30 舉行部屬的業績評判……………一五一

——主管的重要任務之一是正確的對部屬的業績做評判，根據制度做正確的觀察

31 如何提高部屬工作動機.....一五七

——做主管的重要任務之一是觸發部屬的工作動機

32 溝通要雙管齊下.....一六二

——如何能圓滑的做到以工作為中心及以人際關係為中心的兩個溝通渠道

33 勤於進修說服力.....一六八

——要使對方了解，首先要求合理、正確，但還必須加上一些技巧

34 如何面對部屬的不滿.....一七四

——積極聆聽不滿；為及早消除不滿，應和部屬打成一片

35 如何協談指導.....一八〇

——要和部屬建立良好人際關係，應用協談來對他做平等的指導

36 從工作中引發部屬的能力.....一八四

——如何引導必要的教育？高明的手法是

37 給部屬發揮能力的機會.....一八九

——如何在工作上充分的利用部屬發揮能力

38 栽培接棒人……………一九三

——要看做主管的是否有能力，就要看他如何栽培接棒人，如何培養良好的接棒人

39 要制定和公司目標有關連的自我啓發目標……………一九九

——對自己不在行的要配合公司的目標，自己想出一套辦法來繼續努力

40 現代主管的必備條件……………二〇四

——現代的主管被上司要求的是資質、能力，那麼以後的行動方針應着重於那些

1 主管的職責

——主管的基本工作是訂立業務方針，指示部屬去實行，向上司報告工作成果

企業機構的組織形態

一說到企業機構的組織形態，一般人都會聯想到金字塔型組織；在塔的頂端是董事長，底下則是他的部屬。的確，每一個企業機構董事長下面必定有總經理、副總經理、專員、常務等……領導階層人物，他的下面又分有各部門的主管，各主管下又分有課長、股長等中層經營者，最基層的則為一般的從業人員，如此的由上分支至下而呈一金字塔型。

像這種區分為數種階層而成為階級化的型態，即為企業機構的組織特徵。但是，單看其組織的階層化，則只是片面的，因為你不可忽略了以職能分類來做分層負責的橫面擴展。

什麼叫做職能分類呢？這是意謂着公司組織依職員的才能而予以分工，以向橫面擴展的分化型態。爲了要詳細的了解，所以再把一般企業的擴展分析如下：從一家族式企業推展到大規模企業機構

的過程，就其生產性而言，是從生產到銷售等……一切事務，皆由一人經營、包辦。而後，因業務擴展的需要，而增雇幾名從業人員，此時，推銷、販賣的工作就交給這些雇員了。當規模又再度擴大時，除了生產、銷售這兩種工作必須顧慮到經營採購及業務的擴展外，更是必須考慮到勞務、人事管理等……部門的設置。

像這種因為職能的劃分而向橫面的擴展，再加上階級的縱面伸展，其結果就會構成了金字塔型的組織。因此，分析企業機構的組織型態時，不可單單考慮縱面階級化的伸展，而必須詳細了解向橫面擴展的職能分類。否則，就無法正確認識主管人員在公司中所扮演的角色，與其所應擔負的責任。

主管人員應負的責任

前述，公司的組織是由劃分職能及階級，縱橫交錯發展而成。而處於中層領導階級的主管人員又必須擔負何種責任呢？將其歸類可列舉如下五項，以作為主管人員最基本、最重要的原則。

(1) 對部屬下達指示、命令

主管人員就其階層而言，居於總經理、專員、常務等……高級領導階層下，是領導從業人員的第一線直接指揮者。所以，可以說他的最重要任務是對部屬下指示、命令。但是，所謂的下命令，並非意謂着把上司交待下來的命令原原本本像鸚鵡學舌那樣，把命令傳達給部屬就行了。而是必須把上司

所交待下來的命令用一種容易讓部屬接受的方式，婉轉的傳達給他們。

同時須注意，部屬是依據主管的指示、命令而行事的，若是指示、命令的方法錯誤，部屬就不容易付諸行動，則必定無法達到你所期望的成果。因此，身爲主管，就必須考慮到如何能使部屬積極、正確的行動，以達到理想的工作成果，而非一味的指責、要求部屬。

(2) 向上司報告進度、成果

從上司那裏接到命令，再吩咐部屬去實行。當然，你應該把工作進行狀況和成果向上司報告。譬如，處長從總經理那裏接到一項任務時，處長就必須針對該任務訂立工作計畫，讓部屬遵循、實施，並隨時向總經理報告有關進行的狀態，當任務達成時，當然必須再向上司報告工作成果。

然而對上司的工作報告往往受到忽略，也就是說非得要等到上司的催促才着手做報告。所以作爲一個主管他必須明白公司的工作進度、成果，完全根據他的報告得知的。所以，絕對不可對「報告」這項工作怠惰，這是身爲主管的基本義務。

(3) 訂立工作目標

前面曾說過，接到上司的命令時不可像鸚鵡般，一成不變的傳達給部屬，而應以他們所能接受的方式傳給他們。稱爲「部屬容易接受的方式」，意即「要訂立部屬容易接受的工作目標」。如此說來，訂立工作目標對主管人員來說是一項很重要的任務。但是，這並非單指由主管一人來獨自策劃、訂

立目標，而是儘可能的，請那些實際參與工作的部屬來共同訂立工作目標。因為，讓部屬的實際參與計劃工作，必定更容易策動部屬，相形地提高工作效率，而促使任務的順利達成。所以，爲了提高部屬參與工作的向心力，邀請他們參與工作目標的訂立是必要的。

(4) 溝通的重要性

企業機構的意識溝通可分爲：由上至下傳達命令的溝通；由下往上、下情上達的溝通；各部門間橫的溝通等三種型態。每一種型態的溝通都是以主管人員爲核心。所以在上下意識的溝通上，他們更是處於最重要的地位。因此，主管人員必須時時注意公司之間是否能夠順利的進行溝通，並加以檢討自己在溝通上是否沒有問題。這也是主管人員的重要任務之一。

(5) 培植屬下

在主管人員應盡的任務裏，近年來，較受重視的是：如何一邊指揮屬下工作，一邊培植預備幹部。就是說要想辦法發掘部屬的潛能。栽培及發現潛能，以前都是由訓練單位來擔當。但是，近年來由第一線的主管人員透過工作來訓練的方法逐漸受到重視。且與其讓部屬離開工作去作集合訓練，還不如由實際工作中來學習經驗、技術的效果較佳。

所以主管必須藉日常工作來指導部屬吸收他們工作上所須的知識與技術。故今後的主管要依據是否有能力培植部屬，及如何培植部屬來評定自己的能力。