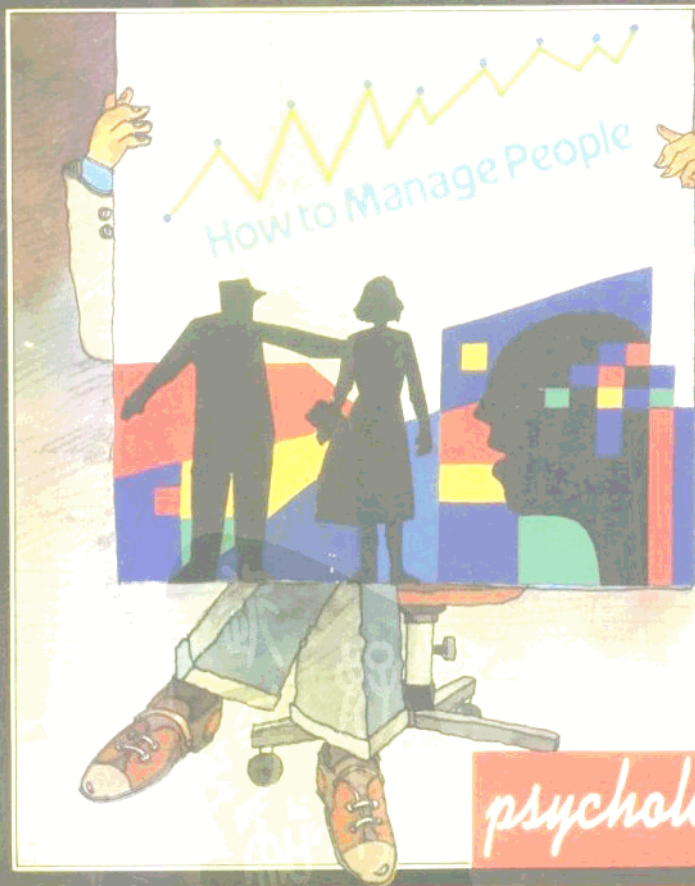


領導的技巧

● 事業的成功決定於如何領導!!



計劃五年出齊三〇〇冊・每冊都解決一個或幾個你面臨的問題

大眾心理學全集

吳靜吉博士策劃

64

領導的技巧

領導的技巧

原 書 / How To Manage People

作 者 / Ron Johnson

譯 者 / 黃 章

策 劃 / 吳靜吉博士

主 編 / 大眾心理學全集編輯室

發行人 / 王 榮 文

出版・發行 / 遠流出版事業股份有限公司

臺北市10714汀州路782號七樓之5

郵撥 / 0189456-1 電話 / 392-3707

法律顧問 / 王秀哲律師

嘉義市忠義街178號

☎(05)227-3193

呂榮海律師

臺北市金山南路2段2號8樓2室

☎394-3393

印 刷 / 優文印刷廠

臺北市汕頭街54巷42弄55號

☎306-3473

□1986年1月1日 初版

□1988年6月16日 四版

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價 125 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

<大眾心理學全集計劃5年出齊300冊>

版權所有・翻印必究

香港出版者 / 香港遠流出版公司

香港柴灣康民街2號(康民工業中心)10樓8室

香港經銷商 / 藝文圖書公司

電話 / 3-805705

九龍又一村達之路30號地下後座

有成圖書貿易公司 電話 / 5-580288

香港柴灣康民街2號(康民工業中心)10樓8室

078069

B34
23-68
64

領導的技巧

容・強生 著 / 黃章 譯

◆ 遠流出版公司



《大眾心理學全集》

王榮文

出版緣起

在一個充滿社會壓力與人際關係的世界裏，已經不容許「心理學文盲」的存在！

你對心理學的認識與體會，將決定你能否在文明社會中活得下去，活得快樂，活得有尊嚴！

臺灣在近幾年，心理學的地位突飛猛進。不但社會大眾對心理學知識的需求日益殷切，心理學與經濟學，更並列為臺灣當代兩大「顯學」，上至達官資本家，下至販夫小職員，都欲一窺究竟，引為隨身利器。

心理學的勃興，在臺灣社會可能有其特別的時代理由：

第一，臺灣社會日趨進步，羣體生活則日漸複雜。社會壓力與人際摩擦在在使現代人難以透氣，人人都渴望尋找自我教育、完成個人目標的途徑。

第二，臺灣的企業活動日益繁盛，商業社會的特質呼之欲出，然而，一切企業管理不離「人性因素」，在商業社會中想要脫出競爭，管理他人，就得掌握了解人的學問不可。

不論是基於前者尋得個人安身立命的「消極動機」，或是後者尋求個人在社會上進步發展的「積極動機」，心理學都是一門有幫助、有用處的知識。

可惜的是，在臺灣，心理學的一端藏於學院門牆之內，凡夫俗子緣慳一面；心理學的另一端

卻在大眾傳播媒體中，把普通常識略事包裝後出現，並未給予大眾真正的幫助。

在這樣的環境前提下，遠流出版公司提出一個「大眾心理學全集」的計劃，希望不失心理學嚴謹性的原則，編輯一套平易近人，可以流傳大眾的心理學叢書。

這套叢書計劃又分雙線進行，一條路線是搜尋坊間曾經譯著出版的大眾心理學著作，重新整理歸納，使其中的佳作得以匯為巨流，成為取之不盡的知識泉源。另一條路線則邀請心理學名家，譯著大眾心理學作品，自成系統。

遠流出版公司的「大眾心理學全集」編輯計劃，預備在五年之內，出版三百種深入淺出、人人可讀的通俗心理學著作。每種著作除由專家學者編寫校閱外，並由本社的編輯室撰寫報告一篇，做為讀者之「導讀」。

「大眾心理學全集」的編輯工作，由心理學家吳靜吉博士領導並策劃，在遠流出版公司成立「大眾心理學編輯室」，編輯室的編輯小組除了執行編纂工作，並共同或輪流撰寫「編輯室報告」。此外，遠流出版公司更邀請國內外知名心理學家多位，組成「諮詢委員會」，為全套叢書擔任選書、顧問、觀察心理學研究動態等工作。

這樣的編輯構想，加上這一組傑出工作人員的努力，深望能提昇臺灣社會大眾對心理學的整體認識。我們除了自我砥礪之外，更盼望在編輯計劃進行過程中，能夠不斷得到各界方家以及讀者大眾的反響與指正。

編輯室報告

「領導」的能力是與生俱來的嗎？許多人的確這樣認為。我們不是常聽到某某人是「天生的領導人物」、「天生的管理者」之類的話嗎？不錯，確實有些人天生具備較他人強烈的領導傾向或能力，比別人更適合扮演領導者、管理者的角色，可是，心理學家和管理學者卻也告訴我們：

(一) 天生具備強烈領導性格及能力的人，利用訓練與實踐，可以使自己的領導技巧更為精進；

(二) 即使先天能力平平的人，同樣可以透過後天的學習，增進領導、管理的績效。

一個績效卓著的領導者，常被譽為「領導有方」，「有方」，指的就是懂得方法和技巧。那麼，有那些技巧是領導者不可或缺的呢？

管理學者卡茲 (Robert L. Katz) 曾在史洛恩基金會 (Alfred P. Sloan Foundation) 的贊助下從事一項與領導、管理有關的研究，他指出了「領導與管理的三種基本技巧」，即：

(一) 進行技術性活動的「技術性技巧」 (technical skills) ；

(二) 了解及激勵個人與團體能力的「人際性技巧」 (human skills) ；

(三) 統一及協調組織中所有行為與利益，使之朝向共同目標邁進的「概念性技巧」 (conceptual skills) 。

卡茲博士的結論是：我們應當根據「實際的績效」而非「個人的性格特徵」來判斷某人是不是一位卓越的領導者；「性格特徵」容或千差萬別，但是，每一位追求「實際績效」的領導者都必須善用上述三種基本技巧。

改變自己符合所謂「領導者的典型性格」是極為困難的（姑不論這種做法的利弊），然而，有具體方法和步驟的領導基本技巧，卻是可以學習、可以發展的！

《領導的技巧》一書，原名「怎樣管理人」（How To Manage People），作者容·強生將經營一個企業（無論大、中、小企業）可能面臨的各種實務，有系統地整理出來，一一加以討論，並在每章結束前提出「行動綱領」，提醒你應該立刻解決的各種問題，它的最大特色就是：每一章、每一節，都是以「追求績效」為具體的實踐目標，決不空談理論。

如果你扮演的是領導人或管理者的角色，不論是總經理或主任、工廠領班，那麼，這本《領導的技巧》確是一本每一天都派得上用場的「領導實務手冊」，因為，你每天要處理的問題，幾乎都鉅細靡遺地包羅其中了。

誠如作者所言，「領導與管理是技術而不是科學」，管理的對象和情況各異，雖然你無法從書本上得到客觀的「標準答案」，但是你可以針對自己實務上的需要，透過本書提供的具體方法去磨鍊你的「技術性」、「人際性」和「概念性」技巧，成為一個卓越而有績效的領導者！

（朱怡龍執筆）

領導的技巧

目錄

《大眾心理學全集》出版緣起

編輯室報告

專文討論／如何成為賢明的主管
譯序

吳秉恩博士

第一篇 了解你的員工

第一章 公司和職員／二五

前言／三五

了解員工／三六

提高員工的自覺性／三二

同事間的相處／三

第二章 職員和業務／三五

制訂工作記錄表／三五

主管的職責／三九

時間的運用／四一

第三章 同事間的協調合作／四七

協調合作評定表／四七

如何加強協調合作／四八

第四章 工作環境／五九

環境對員工的影響／五九

保安措施／五九

第五章 公司內部變動前的準備／六九

內部變動的問題／六九

變動前的準備／七〇

徵求員工的意見／七一

談判的準備／七一

第六章

確立目標／八三

確立目標的標準／八三

採取實際行動／八五

目標的審核／八六

第二篇 領導員工的技巧

第七章

鼓勵員工／九三

為什麼員工願意在你的公司工作／九三

影響員工情緒的因素／九四

鼓勵員工的方法／九五

第八章 糾正員工的錯誤／一〇三

糾正錯誤的實際方法／一〇三
犯錯的原因／一〇四

分析員工所犯的錯誤／一〇六
故意行為不檢的處理／一二三

第九章 聽和講的技巧／一二五

兩面一體的溝通／一二五

別人誤解自己／一二七

自己誤解別人／一二七

對決策問題的反應／一二三

召開業務會議／一二三

第十章 書寫信件的技巧／一二九

信件的形式／一二九

內容的強調／一二九

傳閱文件／一二九

第十一章 異性同事的相處／一三九

兩性之間的差異／一三九

男性主管／一四〇

女性主管／一四二

性別歧視／一四二

男女員工共同工作／一四三

第十二章 青年員工／一四五

- 青年員工的心理／一四五
- 對青年員工的實際協助／一四七
- 建立青年員工的自信心／一五二
- 產品品質的要求／一五三
- 守時的問題／一五三
- 才能的運用／一五三
- 與成年員工相處／一五四
- 領導才能／一五七

第十三章

- 管理的方式／一五七
- 業務情況的關懷／一六〇
- 主管的目標／一六〇
- 技術性問題／一六一
- 決定的態度／一六二

第三篇 甄拔最佳的人選

第十四章

- 聘請員工／一六七
- 聘請新員工的問題／一六七
- 聘請員工表／一六八
- 理想的人選／一七二
- 職位空缺的通告／一七三
- 聘請的條件／一七三

職位申請書／一七五

面試／一七六

職位的提供／一七七

第十五章

聘請專家／一七八

聘請專家的目的／一八九

聘請專家的標準／一八〇

聘請專家的廣告／一八一

理想人選的選擇／一八二

職位的提供／一八三

專家業務方針的釐定／一八四

第十六章

聘請大學畢業生／一八五

聘請大學畢業生的理由／一八六

人才上的投資／一八七

對應聘的大學畢業生的引導／一八八

對應聘的大學畢業生經常保持接觸／一八九

第四篇 完善的輔導制度

第十七章

協助新員工／一九〇

工作的第一天／一九一

員工訓練／一九二

安全問題／一九三

第十八章 退休、裁員和辭職／二〇五

退休／二〇五

辭職／二〇六

裁員／二〇七

第十九章

在職訓練／三一

在職訓練的重要性／三一

創作小組／三二

新業務的技能／三四

考慮受訓的人選／三六

員工記錄／三九

培養學習風氣／三九

第二十章

與員工共同邁進／三三

管理的技巧／三三

主管的主要工作／三三

對高級職員的領導／三三

主管的領導才能／三三

專文討論

如何成爲賢明的主管

吳秉恩博士

壹：引言

近三十餘年來，由於政府潛心擘劃、業者刻意經營與民間齊心努力，國內各項建設突飛猛晉，不斷締造經濟奇蹟，成效頗爲世界各國所矚目，亦值得我們慶賀與驕傲。然而，經濟發展之成果，相對地亦帶來了若干不良作用或影響，諸如社會價值觀偏向功利色彩；消費風氣流於奢華浮濫；精緻文化體系依然脆弱；而犯罪方式漸形多元化及暴力傾向等，不一而足，值得我們警惕。由此引伸而言，就國家經濟層面觀之，經濟成長盛名之累，我國漸不再被列爲貿易優惠之對象；廉價勞力之優勢亦復喪失；急功近利之短視心態日益嚴重；缺乏前瞻性、社會觀與國際觀之家族

經營理念仍然難以破除，這些現象不容我們規避，其成因為何？更待深思。

當然，要探討這些問題可由各種不同層次與角度來分析，但是，現階段我國發展以「經濟導向」之型態而論，「企業系統」之地位不容忽視，其影響亦十分深遠。因此，企業組織或政府機構中主管人員之角色極需加以重視。面臨未來經濟轉型及工業升級之挑戰，各類機構如何有計劃地培育主管人才，克服領導斷層危機，提昇管理能力，實在值得關注。本文更將由理念及行為層面強調主管人員之重要性及職責內涵，並探討國內一般主管人員之觀念與行為之缺失，研提成為賢明主管之建議，裨供參考。

貳：主管人才為企業營運之主導力量

根據早期經濟理論，土地、勞力、資本等三項生產要素，被視為是決定國家財富之關鍵，特別受到重視，討論之重心亦以此為主。然而，當我們審視世界各國之經濟發展歷程，卻發現實際情況未必如此。譬如資源豐裕的印度及中國大陸，其國民所得均偏低，以一九八四年而言，我國平均每人國民所得已逾三千美元，但印度與中國大陸約僅為我國之十分之一。至於丹麥、瑞典等國，雖土地面積略大於臺灣，但人口僅有數百萬人，各項自然資源亦不富饒，但國民所得在世界名列前茅，以一九八四年而言，這兩個國家平均每人所得均已超過一萬美元以上。顯見，決

定一個國家經濟發展與財富程度，不僅限於土地、勞力及資本三項因素，事實上，政府機構與民營企業之各級主管人員能否發揮管理能力，體恤部屬激發羣體合作潛力將更為重要。

哈比生及麥爾斯 (Harbison & Myers) 於研究世界各個工業化程度之後指出，國家經濟發展績效決定於三項要素：①管理才能之運用密度 (Intensity of Management) ②管理權威之發揮程度 (Exercise of Management) ③管理人員之社會地位 (Social Status of Management)，此一實證研究亦證實了「管理」之具生產作用。由國家經濟發展推演，企業是經濟體系中重要一環，因此管理對企業營運之必要性，更是毋庸置疑。杜拉克 (P. F. Drucker) 曾在《管理實務》一書中指出，就企業機構之經營而言，在競爭激烈環境下，管理人員之素質及表現，將決定事業的成敗。

近一、二年來，臺灣地區公民營企業之營運普遍遭遇困境，或裁員、或重整、或倒閉，不勝枚舉，不少人誣罪於國際經濟景氣低迷所致，實質上，經濟情勢僅是影響因素之一，況且，不景氣時，仍然有不少企業賺錢。因此，若深入分析，我們會發現，臺灣產業結構及企業經營體質薄弱才是致命因素，而甚多業界負責人未能高瞻遠矚，力求現代化管理；各級主管人員不求精進及革新觀念更是成長之障礙。縱觀國內企業近年來發生之企業危機個案，絕大多數均肇因於此，「迷迷糊糊起家，莫名其妙倒閉」、「以不變應萬變」之偏失心態，不能不注意。