

管理上常見的殺手



哈佛管理叢書

管理上常見的殺手

哈佛管理叢書

管理上常見的殺手

出版者：哈佛企業管理顧問公司出版部

總經銷：管理雜誌社

發行人：洪良浩

地址：台北市復興北路166號9樓

電話：(02) 715-0471~4

民國七十年五月初版

民國七十三年二月三版

實價：新台幣300元整

購買辦法：

- 一、請將書款以支票或滙票，抬頭開「哈佛企業管理顧問公司」，寄至台北市復興北路166號9樓，款到後立即將書以掛號寄達。
- 二、請利用郵政劃撥100110帳號「哈佛企業管理顧問公司」儲金戶。

行政院新聞局核准登記證：局版臺業字第〇一七四號

版權所有 翻印必究

哈佛管理叢書序

董事長 洪維岳

哈佛企業管理顧問公司的主要任務是為企業界提供最新的管理觀念與技術，適時為各企業解決一切管理上的問題，為國家經濟發展貢獻一份力量。

在今天劇烈的競爭下，動態的變化已是司空見慣，處於這千變萬化的市場上，要能隨機應變，提高工作效率，拓展新市場，增加營業利潤，加速企業成長，只有繼續不斷的吸收新知識，採用新技巧，才不致在管理上落伍，為了加速管理觀念與管理技術的傳播，我們計劃出版一套管理方面的叢書，藉著這一套叢書，我們將介紹最新的管理觀念與技術，供企業界參考。

面對著這一份神聖的企業管理教育推廣工作，我們的態度是嚴肅的，我們熱切地希望這一套叢書能為企業界提供新知識，共同為國內企業管理的現代化催生。

管理上常見的殺手

序

管理是一門科學，但是帶著藝術的手腕在執行。一位賢明的領導者，必須由一群有效率的部屬來襯托著。如何去尋找、培養、集合一群有效率的部屬呢？那就是管理的藝術了。

企業界有很多主管，生來達時，輕易登上管理寶座；有的小心翼翼，邊做邊學，成就卓著。但是，也有缺乏學習的機會，無法體驗管理訣竅的，整天勞勞碌碌，弄得部屬怨聲四起，效率低落，終而掛冠而去！

對於這些不幸的企業主管，綜觀其致命的原因，乃不外是遭受管理上二十二種常見的殺手，無時無刻不以最狠毒的方法，向企業主管下手，倘修養不足，必然難逃其魔掌。

認識這二十二種常見的殺手，隨時用以警惕自己，必然對於管理效率的提高，有莫大的幫助。企業管理工作是一連串的挑戰，過程充滿刺激與興奮，最令人感到滿足！尤其是您能夠將這二十二種常見的殺手，一一制服，那種滿足更是不可言喻的。

本書所搜集的文章，自民國六十九年十二月起在管理雜誌以「管理上常見的錯誤」刊出後，博得很多讀者的共鳴，有人建議將「錯誤」改為「殺手」，以提醒讀者的特別注意。

在衆多讀者的期望下，「管理上常見的殺手」終於提早刊印單行本，願這本書能促使企業界提早邁入管理科學化的境界！

管理雜誌社 社長 洪良浩

中華民國七十年五月

管理上常見的殺手

目錄

第一章 忽略新知的追求	1
第二章 把自己侷限在專業中	7
第三章 缺乏負責的勇氣	13
第四章 不能適時制定圓滿的決策	18
第五章 疏忽了視察工作	24
第六章 工作指示不能讓人瞭解	29
第七章 插手小事、越俎代庖	34
第八章 不能切實地評定自己的績效	39
第九章 無法讓員工發揮潛力	44
第十章 假公濟私	49
第十一章 不能誠實守信	54
第十二章 不能以身作則	59
第十三章 藉私交推動工作	64
第十四章 不能給予部屬合作	70
第十五章 不能讓員工有參與感	75
第十六章 事必躬親，大權獨攬	80
第十七章 墨守成規，缺乏彈性	86
第十八章 做破壞性的批評	90
第十九章 忽略員工的牢騷和抱怨	96
第二十章 上下缺乏溝通	102
第二十一章 缺乏人性的管理	108
第二十二章 沒有培養接棒人	113

第一章

忽略新知的追求

《兩個不同典型的實例》

鮑立德是一家化學公司的化學工程師，年青、聰明，又是台灣大學畢業生，公司視之為青年才俊，準備大力培植。但他幹了不到五年，就離職走路了。這到底原因何在呢？

鮑立德每天上下班在路途上要耗費三小時之久，他在途中什麼也不做，只是眼望著車窗外胡思亂想。

他不時想要到政治大學攻讀一個碩士學位，但是從來沒有認真去進行。他也考慮參加大學函授班，或者至少訂閱幾種權威性化工雜誌，以求得最新的化工知識。但他每天可能上班太累了，回家之後總是喝上幾杯，吃了晚飯就坐在沙發上蹺起二郎腿開始觀賞電視節目，一直到就寢時間為止。他一天的時間就這樣打發掉了。

當公司提供機會要送他到政治大學碩士班深造，費用全由公司負擔時，他却表示每天下班之後已精疲力竭，無法專心讀書，要求延後幾年再去。後來公司舉辦主管進修課程，費用亦由公司負擔，他又藉口太太懷孕，需要在家陪伴而推辭掉了。

他又想參加專業工程師聯誼會。該會每週五晚上聚會，共同討論最新的工程發展，相互交換心得。但是這天恰好是他跟鄰人聚會打撲克牌的時間，他又不想放棄這一消遣活動。

那麼週末呢？上午他要去打高爾夫球，下午待在家中做些無聊的雜事，晚上則跟太太出去看場電影，到小館子打打牙祭。星期日則蒙頭大睡一場，彌補一週睡眠之不足。就這樣，鮑立德畢業之後從未真正進修過，最後公司認為這個人「不堪擔當大任」，就讓他離開了。

唐立志跟鮑立德差不多同時加入這家公司。他畢業的學校遠不如台大的名氣那麼大，在校的成績也不若鮑立德那麼出色；但是他全靠自已賺錢讀完大學的，他一度曾在一家酒店做酒保。有一次該公司人事甄選主管光臨該酒店，他對唐立志對人談話以及與人交往之態度非常欣賞，因此邀請他加入了該公司的行列。

唐立志每天上下班也要數小時之久，但是他利用這段時間播放哈佛企業管理顧問公司，錄製的工作監督、領導能力發展等等管理課程的錄音帶。

他也撥出時間打高爾夫球、看電影、陪同太太一起娛樂，但是他對自己進修的時間非常小心的控制着，絕不使之受到剝奪。

他在公司的協助下攻讀碩士學位。他又購讀各種管理刊物，不斷充實最新的經營管理新知。

總而言之，唐立志利用各種方法來充實自己。結果不到八年，他就晉陞為主管研究發展的副總經理。但是他依然努力不懈，繼續追求各種新知。他不但追求本行的知識，而且也涉獵經營管理方面的知識。

《不斷追求新知的好處》

(一) 隨時都可以接受晉陞

假如你能跟上你本行的最新發展，你就能在任何時刻接受晉陞，承擔新職務。因此，你一定要不時訓練自己，準備接受下一個更高階層的職位。你若不預做準備，就只好拱手讓給別人了。

(二) 你永遠是這一行的專家

如果你是本行的權威，人們會另眼看你、羨慕你、尊敬你，也會來請教你。部屬會服從你、跟你合作、全力支持你。你的上司會更賞識你、信任你。

(二) 你會覺得工作有樂趣、有價值

不斷追求新知當然也會帶給你實質的好處。我們並不否定金錢的價值，然而更為重要的是，一個能不斷追求新知的人，到了老年亦不會心智枯竭，失去了生趣。能不斷地追求新知，對任何工作都會覺得新鮮、有趣、令人興奮，這本身就有莫大的價值。

現在爲了使你得到這些好處，並且避免鮑立德所犯的錯誤，我們要把唐立志以及許多成功企業主管所採用的方法詳細介紹給你，協助你獲得成功的事業和人生。

《管理時間，掌握機會》

唐立志說：「你若想要爬升到高階職位，就必須先充實自己，爲晉陞做準備。」他又說：「大多數人邁向成功的最大障礙，就是不能善用自己的時間。因之，首要之務就是管理自己的時間。」

「你若每週工作 40 小時，每晚睡 8 小時，則還剩下 72 小時。就是再扣除上下班時間以及其他活動，還是有不少時間可以利用。再說，上下班的時間也是不能浪費的。」

「我的家庭醫生告訴我說，當他就讀醫學院的時候，總是利用路上的時間來記憶人體各部份的肌肉。他說：

『那時還沒有錄音機，因此我就把所有肌肉資料打字在小卡片上。卡片的左邊打上肌肉名稱，右邊則打上肌肉連帶的骨骼、神經、血管、以及肌肉功能。我把這些卡片放在左邊口袋裏，然後抽出一張來記，每記完一張就收入右邊口袋。這樣我在途中就不致眼望窗外胡思亂想，把寶貴的時間都虛擲了。』」

當然並非下班後每一分鐘都用來進修。你也需要各種娛樂與運動活動，你更需要撥出時間給你太太和家人。

但是你若能好好安排你的時間，每天總可以抽出三、四個小時來進修，而不是呆在電視機前面。

現在謹提出下列建議供你參考：

(一) 遠離電視

電視是一種很好的娛樂，但是也會腐蝕你的生活活力。平常我只看晚間新聞，偶爾也看看一些特殊的節目。我每天總是可以抽出三、四個小時自己進修。我已經五十幾歲了，但是我覺得要學的東西太多，時間總是不夠用。

(二) 學歷低並不是進修的障礙

這絕不是不能克服的障礙。你不能以此為藉口，不去追求任何新知。

只要有決心和興趣，這個世界的任何知識都可求得。你可以請教別人，可以研究事實，也可以追求新觀念。年齡、健康、工作，甚至財務狀況都不該影響到你的學習能力。

養成到圖書館的習慣，這裏有各種的書籍，都是你的良師益友。你也可以到大學選讀某些課程，或是參加函授班。學習的途徑真是太多了！

(三) 不要放棄管理訓練的機會

乍看之下這一建議似無必要。然而有一位管理訓練專家却說：

「我們公司一直是想盡辦法讓公司的主管們獲得大學學位。例如某大學設有一種企業高階主管碩士班的教育課程。申請入學者不必具有學士學位，但是需要有數年中階以上之主管管理經驗。

公司必須證明申請人將要提陞高階職位，承擔更大職責。公司還要替每人負擔學費。申請管理碩士班的人需先通過一項標準入學考試。

該課程每週只上課一天，每週有十五小時的家庭作業。上課期間共需二年，最後通過考試後就可取得碩士學位。

你一定猜想大家都要搶着參加吧！事實却不然。大家都提出不能參加的各式各樣理由。最後分析發現，最主要的原因就是每

週找不出 15 小時來做家庭作業。」

四 不能輕視技術能力

管理毫無疑問地是一種藝術，然而管理工作的成功却是建立在那種不太迷人，而且有點乏味的管理技術上。

不管你有那一種專長：計畫、組織、預算、品管、研究與發展、統計分析、問題解決法、經濟分析——這些一般的企管內容，對於任何經理人來說，都是非常有價值的管理工具。

你對其中任何一環都不能太弱。若你特別需要某方面的知識，就要趕快深入研究。

五 接受新觀念

你要訓練自己接受新觀念。即使新觀念乍眼看來似乎“太前進了”，你也要如此。如果新觀念跟你根深蒂固的信念相違背，你也要設法從中學到一點東西。

新觀念是一個人成長的基礎。它給你帶來挑戰，替你開啓了新的探索領域，新觀念又會刺激你的想像力。再從實際觀點來說，新觀念可以幫助你解決很多新的和舊的問題。

能把事情辦通的主管幾乎都是那種對新觀念好奇的人。這種人能夠不恥下問地請教別人，甚至向自己的部屬請教。他們在請教別人時一點也不怕暴露自己在某方面的無知。

如果你想接受新觀念，可以遵循下述指引：

1. 閱讀一些不熟知的書報雜誌。
2. 與公司內和公司外的新人交談。
3. 偶爾走走不熟知的地方，把你自己「暴露」在新習俗、新印象，和新經驗裏。
4. 偶爾做些不合你自己「牌理」的事。這可醫治你麻醉、執着的心態。

當你面對着赤裸裸的事實時，你就要教你自己如何去管理，並且要不斷追求本行中的新知。因此不管公司是否提供了主管訓練課程，你個人事業的成長還是完全依靠自己。以下是你

可以遵循並採用的二項關鍵要點：

1 要設法爭取更大的職責

當你開始工作時，你的職責可能並不太難處理。然而當你日漸發現目前工作並無太大挑戰性時，你就要到處看看——尤其是你上司那裏——有無可以攻佔的領域。

例如，你可以請求上級把一些日常例行的問題授權你來處理，使他可以把時間放在更高層次的決策上。當然你要讓他知道你並非有什麼陰謀，只是想多做事、多學習而已。這樣不但可以再往上爬，你也可以從新職責中得到進步，而且早晚必會得到報償。

2 要自求進步

管理專家很早就發現我們不能用訓練一位打字員或秘書的方式，來訓練一位企業高階主管或經理人，主管才幹的發展多半要靠自己。即使公司提供了理想的環境，你若不自求進步，一切也是枉然。

這一原則非常重要，你一定要牢記在心。很多青年人都誤以管理能力只有在大學企管課程中才能學到。

然而事實上你從工作中學到的經驗，以及從有計畫的自修中所得到的知識，其價值絕不亞於從學校求得的知識。因為這是你從實際的應用中和磨練中所得到的。最好的學習方法就是親身去“做”。游泳、開車、打球、彈鋼琴，以及主管管理才幹的發展，莫不均是如此。

丙 在工作中追求成長

王仲華是通用汽車公司人事甄選主管。他對自己的工作非常瞭解，而且喜歡這種工作。目前經他甄選加入通用的員工中，有 17 位爬升到了副總裁職位，另有一位當上了總裁。他說：

「當一位年青人開始在本公司擔任低層主管時，他的職責是行政的性質多，管理的性質少。然而當他逐漸在管理的階梯上爬升時，他會發現工作性質逐漸有了改變。在最低層的管理階層上，他只要督導一種性質的工作。再上一層樓之後，他就要督導不

同性質的人才，使各自的工作能產生整合性努力的效果。

當他晉陞到非常高的職位時，他發覺他必須要注意管理的哲學，也就是在理念層次上工作。今天，我們的經營者一定要能透視未來，並且要明確訂出公司長程的發展目標。

管理到了這一階層就務必要有社會責任意識。那些視野只限於市場報告、銷售圖表、以及生產數字的人，絕對無法擔當這種大任。今日的企業高階主管不但要關心股東的利潤，而且也要關心環境污染等等社會問題。」

以上我們提供了各種追求新知的方法，大有助於你個人的成長，你務必善加利用。如果你能制定出適合自己的方法，你定能成為一位更優秀的經理人。

第二章

把自己侷限在專業中

某橡膠公司正考慮從詹德和、羅泰安兩人當中選出一人提陞為生產課長，這件事的最後決定權是操在廠長手裏。

這兩個人的教育程度和經驗都夠資格，他們目前都是領班。詹德和各方面的工作表現可說是無懈可擊，他屬下的生產量非常之高。但他跟別部門的領班競爭的非常厲害，並且總是想擊敗對方。就理論上說，他無論在生產上或是在管理上都要稍強於他的競爭對手羅泰安。然而他對於其他部門的瞭解，以及對公司整體問題的理解，就遜於對方了。

當被問及他的事業目標是什麼時，他答說：「做一位工廠內最好的領班。」廠長也認為他確實是最好的領班。

羅泰安的工作表現就沒有詹德和那麼出色了，他承認不願意

把自己侷限於辦公室內處理公事。他的生產不論在品質上或在數量上均能符合工廠的標準和要求。他知道如何與別的部門配合，並且跟每一個人都很合作。他又力求在各方面配合公司的目標。羅泰安常常找時間去看看別的部門，以便對別部門的問題和職責有所瞭解，並藉以增加自己的知識。

當被詢及他的事業目標時，他答說：「做到公司的總經理。」

有了這些事實資料，你想提陞那一位當生產課長才好呢？詹德和或羅泰安？最後廠長選擇了羅泰安。他的理由是：

「詹德和確實是我們工廠最好的領班，然而他的事業眼光却太狹窄了，他把自己侷限在自己的專業中，這等於是限制了晉陞的機會。」

相反地，羅泰安的事業眼光却很高。他的事業目標是公司總經理，他也知道必須先對每一部門的業務有了瞭解，才能開始邁向那個目標。我認為只有眼光遠大、視野開闊的人才能承擔大任。」

因此，你如果把自己侷限在自己的專業裏，你至多不過變成一位熟練的技術人才而已。這難道是你的目標？你的抱負應該是去做一位經理人——一位企業高階主管。在我舉出應該採取何種特殊方法來避免詹德和所犯的錯誤之前，讓我先來告訴你……

《不侷限於專業中的好處》

(一) 你會有較佳的晉陞機會

把自己侷限在自己專業中可能在初期階段陞得很快，但也等於是畫地自限。現代化公司的經營大多複雜而多角化，你若想爬升至事業的高峯，也要把自己的才幹「多角化」。你的見識若太專門了，晉陞的機會就要大打折扣。

(二) 地位愈高，報酬愈大

一個人擔負的職責愈大，物質的報償和金錢的收入亦愈大。

你愈有能力管理一種多角化、複雜化的營運體系，你就會被託付更多的職責，你的收入也就愈高。

㊦ 你的事業生活會更有樂趣

坦白地說，我實在無法想像一個人連續待在一個職位上三、四十年之久會是怎樣的情形，這種人我曾遇到過。他們每天的工作千篇一律，見了就厭倦，但是因為別無選擇也只有耗到退休了。因此你若想要工作既有樂趣又有價值，就不能太專門化，而要把你的才幹加以「多角化」，這時你的工作就會有趣多了。實際上，這時你的工作不再是一個「飯碗」，而是一份「事業」。

《獲取這些好處的方法》

㊦ 目標要訂得高

管理激勵專家曾制定了一個訂定高目標來激勵自己的公式。這個公式是：

1. 思考具體化：訂定一個你要實現的具體目標，並且訂出達成的時限。達成目標的計劃，要訂出期限，以及詳細進度——年、月、日。
2. 培養熱切的慾望：對該目標有了熱切的慾望就會變成強烈的激勵。
3. 培養絕對的自信心：任何行動絕不要朝失敗的方面去想。
4. 鍥而不捨地遵行你的計劃：不能容許任何阻礙、批評、或困境來動搖你的心志。

現在我們要詳細探討這個公式，提供使你確切抓住其要義的方法和步驟：

1. 思考具體化：為此，你要確切弄清自己所求為何，要把你的全副心神集中在你的慾望、目標、和抱負上。

目標不能模糊不清，例如我要在中年以前發財，或是當我有

了足夠財產可以過舒服的日子時就退休。這種目標太籠統了，你一定要制定一個確切的目標。若你想要的是錢，就要訂出在某一時限之前要賺到某一數額的錢數來。數額要切合實際，期限要合理。

若你所求的是公司中某一職位，就訂出達成這個職位的期限。不管你訂的目標是什麼，你都要全力以赴，鏖而不捨地追求。不能爲任何人，或任何事而轉移意向。

2. 擬出達成目標的計劃：把你達成目標的構想用白紙黑字寫下來，這時虛幻的白日夢就變成了確切的具體慾望，你會爲之興奮不已。

要把你的計劃剖析出各種步驟和檢討要點，然後你才知道怎麼去做。各步驟之間不妨重疊。換言之，在你已開始進行下一步驟之後才去檢討上一步驟。採取這一步驟可以避免中間發生停歇現象。

3. 培養熱切的慾望：當你達到了目標時，你期望得到的是什麼？一間大房子、一部新車、一幢別墅，或某種物質的報償？把你達成目標之後可以得到的好處列出來。你不能只列出金錢上的好處和物質上的成功，還要列出其他好處，例如個性的改進，與人相處的能力，這些也是非常有價值的目標。

4. 培養絕對的自信心：爲此，你要把你的精神放在你的長處上而非短處上。不管你將遭受何種限制，你都要對你自己，以及對你達成目標的能力有堅定的自信心。歷史上的多數名人都是因爲克服了阻礙而一舉成名的。

你可以研究一下這些成功的人物，特別注意他們的缺陷。列出了他們的弱點之後，你會發現你有待克服的弱點並不一定多過他們。他們能成功，你難道就不能？只要有信心，就能成功。

5. 鏖而不捨地遵行你的計劃：只要你有決心、有毅力，就沒有克服不了的障礙。有了決心，則任何事情都阻止不了你。能有堅持到最後的毅力，就絕無克服不了的事。

(二) 不能侷限在自己的專業知識

經理人以及企業高層主管必須知道，學習是終生都不能停止的一件事。人人都要有其自我求進、自我教育的計劃。我們要廣泛地追求新知，不但要追求本行的新知，而且要追求他種領域的知識。

如何在自己公司中追求他行的知識，在此之前，我們先來討論大學中為社會人士所開設進修課程的教育價值。

我在大學除了必修課程之外，另外還選修了許多其他課程，例如社會學、經濟學、銷售學和行銷學。我又選修了心理學和哲學。凡是我有興趣的課程我都選修，因為我不是在攻讀學位。

有一次上銷售學的時候，我很驚異地發現坐在我旁邊的人是某連鎖百貨公司的採購人員。

我問他道：「你是一位採購人員，並不需要推銷任何東西，為什麼還要選修銷售學？」他答說：「此事毫無驚奇之處。我想如果我能瞭解推銷的原則，並能從推銷員的角度來研究推銷的藝術，那我的採購工作一定能做得更好。因為當我知道推銷員的推銷方法，以及他所採用的策略時，我就可以避免情緒性的決定，而能用我冷靜的判斷來決定購買。」

此話真是有理。目前很多公司都覺得應該擴大員工的學習領域，因此都安排有各類學習課程給管理人員進修，以便擴充員工的知識領域。

美國奇異公司替技術人員安排有 400 種技術課程。此外還替技術人員安排有會計、行銷、演講、公共關係等等課程。

從事直接銷售最成功，也是全世界最大的公司 Amway Corporation 則為其分銷商設有領導才能發展的訓練課程，此外他們還挑選有關自我發展的書籍供員工閱讀。

該公司選擇有關自我發展書籍，並且推薦給分銷商，分銷商都認為獲益非淺。有位分銷商這樣說：「第一，他們是專家，我相信他們的判斷。第二、我可以節省許多選擇書籍的時間。」

有些公司不能夠或不願意舉辦訓練，則採用學費補貼制度也是一種很實際的作法。在這種方式下，主管到學校去進修，公司可以貼補部份學費。這種制度可以鼓勵主管自行到有關學校選讀