

徐木蘭教授/著

尋求適合中國企業的管理模式

經營的藝術

「見樹又見林」



財經管理叢書

書 名：經營的藝術

作 者：徐木蘭教授

出版印刷：財經出版社

香港灣仔譚臣道110號

香港發行：勤誠圖書公司

香港九龍土瓜灣道二三九號

益豐大廈C座二樓二〇六室

電話：三・三三二八九五

版 次：一九八三年八月初版

定 價：港幣十七元正

一個火種

——評介一本開卷有益的管理書

高希均

做一個現代人，除了本身的專業知識，大概對三門學問也需要一些粗淺的認識：電腦、經濟與管理。

不懂一些電腦，將很難適應，也無法享受一九八〇年代以後的變遷及進步。

不懂一些經濟，幾乎會變成一個文盲，在天天見報的「經濟成長率」、「財政赤字」、「遲滯性的物價膨脹」等名詞中迷失。

不懂一些管理，將失去「以較少的努力得到較多的成果」的機會，把自己不自覺地陷入繁忙而沒有成就的陷阱。

如果我們能夠把這三門知識推廣，用之於個人、公司、及整個社會，這就會產生一

個受人歡迎的結果：生產成本減少、工作效率增加、有限資源有效地被利用，以及人際關係改善。

對一般人來說，「電腦」有它特殊的語言，「經濟」也有它令人迷惑的名詞，祇有「管理」比較最接近我們的工作體驗。因為每一個幾乎同時在管人，也在受人管。在每一個人的工作領域中，都可以借重管理的知識求改善。

現代管理學當然也有它深奧的理論與模式，但是對工商界最實用的是那些揭開了神秘理論面紗所呈顯出來的管理知識與經驗。經過了這種過濾，即使沒有接受過管理專業訓練的人，也能與管理親近。

這點就是徐木蘭教授的卓越文章「見樹又見林」的特色與貢獻。她很成功地把管理學的深奧用淺顯的文字來表達，她已經是一個出色的管理知識傳播者。

這本新著包括了徐教授近年來所寫的四十餘篇討論管理方面的短文。絕大部份來自她為天下雜誌所撰述的「經營的藝術」專欄。

在這些思路清新、觀念實用、文筆流暢的短文中，每一位讀者——不論是企業的經理、機關的主管、或基層工作人員——都可在字裡行間與所舉的實例中得到共鳴與啟發。因為她討論的每一個題目都與我們的工作經驗息息相關：如工作的壓迫感、敬業精神、員工偷懶、彈性時間、員工的溝通、中國式管理、解聘員工、提高生產力的創意管理、績

效評估、解決問題的藝術。

這些管理上的問題牽涉到很多層面：文化上的、經濟上的、制度上的、技術上的，有些是我國特有的，絕大多數是工業化國家共有的。徐教授在文中常常旁徵博引美國、日本以及歐洲的管理經驗及研究心得，擴大了讀者的視野，也使我們領悟到我國工商界在管理方面的落後。

在走向「明日經濟大國」的途中，政府階層與民間企業在管理方面都有三個共同的弱點：管理知識缺乏，管理制度沒有建立，表面上重視管理、實質上缺乏行動。我們真需要一個全國性的「現代化管理運動」。

徐教授是一位在美國俄亥俄州立大學得了博士學位，受了良好專業訓練，而又充滿了想像力的年輕學者。回國不到五年，就能以專業知識，中肯地討論國內經常遭遇到的管理問題，這實在是她一個成功的開始。

我們希望徐教授所寫的這本人人可以懂的管理書是一個火種，引起大家對管理的重視。那麼「見樹又見林」這個名詞不僅是文中所指的狹義的時間管理方式，更可把它廣義的引伸為兼顧「硬體」與「軟體」、兼顧短期的營利與長期的成長，兼顧公司的利潤與員工的分享。

目錄

火種——評介一本開卷有益的管理者…………… I

經營的藝術

- 見樹又見林…………… 3
- MBA的功與過——美式管理教育亮起紅燈…………… 9
- 二十一世紀的管理教育趨勢…………… 17
- 參與式管理襲捲美國工商界…………… 21
- 提高生產力的創意管理…………… 27
- 管理之風吹向中國大陸…………… 33
- 中國式管理存在嗎？…………… 41
- 績效評估不是萬靈丹…………… 47

● 大公司少創意	53
----------	----

● 工商社會的文明病	59
------------	----

● 理想的自動化	65
----------	----

● 掌握事實	69
--------	----

● 消費者研究的另一扇窗	75
--------------	----

溝通的奧祕

● 化怒氣為祥和	83
----------	----

● 有效的溝通	91
---------	----

● 使你的關係更和諧	103
------------	-----

溝通的基礎

● 主管與員工的價值觀有何異同	115
-----------------	-----

用人之道

● 第三次工業革命	123
-----------	-----

● 那些人才是接班人	129
------------	-----

● 選人不當	137
--------	-----

● 培養敬業精神	143
----------	-----

● 裝配線消失了	147
----------	-----

● 怎樣讓員工稱職	153
-----------	-----

● 員工為什麼偷懶	159
-----------	-----

●減輕員工的工作壓迫感·····	165
●員工何時需要壓力·····	169
●理直氣和開除員工·····	175
●如何增加員工的向心力·····	183
●彈性時間——九點到五點以外·····	189
●彈性時間值得嘗試·····	195
●從工作上尋得滿足·····	201
●小煩惱大傷神·····	205
●提高工作效率的新招·····	209
●男性經理人員對女主管的態度·····	213
●重視心理保險·····	219
●向外求將的策略·····	223

新書評介

●Z理論·····	231
●提高生產力的人性面·····	237
●解決問題的藝術·····	243
●日本的管理藝術·····	249
●創業十大信條·····	255

財經管理叢書

徐木蘭教授/著

尋求適合中國企業的管理模式

經營的藝術

「見樹又見林」

見樹又見林

一位有效的主管不能老是索賸勞形或者忙得毫無頭緒，要對企業有功勞而不是苦勞，他必須兼顧企業的長短期目標。見樹又見林的時間管理方式是達到這個目標的捷徑。

堆積如山的公文，安排緊湊的會議，連綿不絕的應酬，干擾不休的電話，這些使得處在工業化社會裏的主管們身不由主，日子永遠在煩忙甚至瞎忙中度過。許多主管爲了收立竿見影之效，喜歡做些具體而微、毫無遠見的例行瑣事，如此，才容易覺得對日子有所交待。

但是，這種工作習慣一旦養成，主管容易流於短視，不僅無法去面對那些比較複雜模糊的工作，而且有意無意的忽略那些需要思考計劃的長期目標工作。

腦力激盪減少干擾

一位有效的主管不能老是案牘勞形或者忙得毫無頭緒可言，他必須兼顧組織的長短期目標，抽絲剝繭分析模糊而複雜的工作，否則對企業而言，他贏得的只是苦勞而不是功勞。那麼，現代忙碌的主管要如何着手處理那些模糊零亂而又複雜的工作呢？

——利用五分鐘的腦力激盪，把複雜的工作儘量劃分成具體可行的小單位，逐一寫下，作爲處理的起點。

——着手先做回收效益大的事情：抓住複雜工作中幾個重要關鍵，花三〇%的時間做完，也許可收八〇%的效果，如此可提高工作效率。相反的，在那些無法造成效果的小事上，千萬不要投資太多的時間。

——把注意力移轉至那些小單位的事情上，這樣一個人人才不會被排山倒海而來的巨大壓力擊倒，而能按部就班腳踏實地陸續完成一連串小事，逐漸減少事情的複雜成份。

——選擇在自己的黃金時段工作：處理複雜的事情需要專心一致，而一個人唯有在身心最佳狀態時才能達到這種心無旁騖的境界。對某些人來說，最佳時刻也許在清晨；有些人則在下午。不論如何，千萬不要把內心最佳時刻浪費在不需思考的事情上。

——先從容易的部份着手：許多人在面臨複雜不清的事情時會感到茫然不知所措，以致呆坐良久毫無行動可言。如果先從容易的角度着手，那麼即已克服了「開始」的恐懼感。

——重新界定這項複雜的計劃：偶爾抽空與公司同仁或局外的朋友聊聊你正在進行的工作，有時會有意想不到的建議與技巧可供你參考。

——控制干擾中斷現象：在專心如注處理複雜的事物時，要盡力設法控制訪客、電話與郵件，以免分心。如果在辦公室無法控制上述的現象，則應設法在公司時另尋他處，以求安寧。

把握工作重點與角度

至於應該如何處理那些長期性的工作呢？

——每週訂下固定的若干時間專門處理長期性的工作，剛開始時，不要訂下太長的時間，否則容易引起自責的挫折感。譬如每週四小時是一個合理的投資，積少成多，逐漸有成。

——事先找出下回工作時的重點：知道下次工作時的重點，一個人會有意識或無意識的想到它，等到下次真正要工作時，一開始即能得心應手，順水推舟，因此每次工作完之前應該寫下次工作的重點。

——養成固定的工作習慣：如果事先規定自己每天或每週的若干時段內，必須從事那些花費多時的長期性工作，久而久之，一到那個時刻，自己會主動的空出時間去做它。

——訂下中程進度的截止時間：由於長期性工作費時費力，長久下來，人們容易失去工作的誘因，因此自己設定中程進度的截止時間反而是自我激勵的方式。

——偶爾轉變工作的角度：在長期應該工作的某一層面歷時過久，一個人容易覺得毫無成就感而減低對工作的興趣，所以換換角度容易有新鮮感。

——避免工作陷阱：許多人把長期性工作劃分成小單位後，即埋頭苦幹，而忘了抬頭瞧瞧方向是否正確，以致見樹不見林，因此，隨時要提醒自己的一點是：要確定所做的小事情對長期工作而言有所裨益。

——限制大規劃計劃的數目：同時進行數個大規模計劃容易分心，不僅完成的時間要延長，而且其品質也無法控制得當，所以在選擇工作的優先次序時，可以考慮工作的緊急性、成功的可能性、重要性、預期效果以及所需時間來決定，否則一箭「數」鵰，只能使品質每況愈下而已。

——每週撰寫工作進度以及所花費的時間記錄，如此，一旦工作完成時如果發現某些部份不理想，即有記錄可供追查，藉此改善自己的未來工作方式。

每一位現代的主管都在大嘆時間不敷使用，以致心為形役無法發揮自己的潛能，如果能依照上述原則建立起自己的時間管理系統，那麼一位見林又見樹的有效主管形象便能深植於員工心目中。

MBA的功與過

——
美式管理教育亮起紅燈