

台湾日本企业经营诀窍资料——三

创新经营管理六十六大计

▲下▼



台灣日本企業經營訣竅資料

創新經營管理66大計

蔡弘文 策劃校訂

內部參考資料



海峡知识信息服务社

第四十四計 如何管理部屬以帶動公司的營運？

將心比心·切莫獨斷

大約在三十年前，有不少所謂效率工程師在美國各工廠各部門出入。他們一手拿着馬錶，一手拿着備忘冊到處走、到處看。

他們說：「將電焊機開關扳上要半秒鐘，拿起電焊棒要三秒鐘，戴上墨鏡要三秒鐘，由此一步驟轉到另一步驟需要一秒半，所以採用這方式，由準備到電焊工作開始為止，共需十一秒半。若把開關改用腳踏式，則可以在電焊開始時，與另一隻手同時動作，不但可以縮短三秒半鐘的時間，而且可以減少觸電的危險性，對效率之增進大有裨益」等等。

在他們離開工廠不久，就有幾成的工人被調整，接着就開始了完全忽視向來的經驗或憑直覺作業的改革，逼得工人連喝一口水或喘一口氣的時間都沒有。因此，工人們最討厭這批效率工程師，有些地方甚至於引起罷工。總結來說，在增進效率上，並未發生如期的成果。

這些效率工程師的最大疏忽是什麼呢？

其一、就是把人當做機械或機械的附屬物看待，而未把人的精神條件加以考慮。第二、未以科學的

方法求得人類肉體能力之界限，單以工作爲中心去考慮。

再說，他們對工作的調查方式也有未妥，像未預先讓工友瞭解其工作目的，就在工廠內記取備忘錄，或肆意察看工作情形，亂按馬錶，並且不斷向工友發出「這樣做做看，那樣做做看」的命令等等。……當在工作時突有素不相識的人跑過來，一面探頭探腦看工作，一面在窮記筆記，甚至隨便發號施令……是多麼地擾亂工作人員的情緒。他們連這種單純的理論都不懂，是令人最感詫異和遺憾的。

寫到此處，或許有人會以爲「到現在才來翻美國三十年前的舊帳，有什麼用呢？」事實上現在的我國，有些自命專家的，犯着與此相同的毛病；因此有必要在這裏提出。

特向管理者諸君進諫一言：「不管做什麼事，應先站在部下的立場想想，他們究竟對這件事有何感想？」

體恤部屬·向心力強

有一位高工畢業的年輕見習工K到某工廠工作，他來工廠報到即向主任A先生提出請求說：「我希望在成品檢查部門工作，如果有機會時就請你派我到那裏」，A先生即予同意有缺就調。可是當K在工作時，A先生却發現他根本不適於檢查室的工作，因此後來在檢查室有缺額，申請調派K君去工作時，A先生即將事實向檢查室主管加以說明，並予婉拒。

不久這事傳到K見習工的耳朵裏，K君就開始怨恨A主任，並開始採取反抗性的態度，A主任也因此大爲不悅。

如此又過了三四個月，在某一次會議席上偶然窺悉K君之所以有反抗態度的原因；於是A主任便找K君來，說明未把他調到檢查室的理由，却仍未能獲得K君的誠服，A主任也因此大發脾氣。

這冷戰狀況又延續了一段時間，後來A主任參加工廠舉辦的「現場管理人員講習會」，聽到：「要獲得部下之協調，首先管理者應主動與部下協調，若無條件地再三給予部下援手，終能使部下感激主管的盛情，自動與主管人員協調。」

A主任回來後，就設法主動照顧K君，希望與他有適當的協調。經過半年多的努力，像一塊頑石似的K君終於心軟，成爲一個非常好的部下。

上例是問題發生後獲得協調的故事，當然也可以在問題未發生之前，就運用「協調應在接受之前先給予」的原則。也就是「將欲取之，必先予之」的老子哲學。

只重常識，並非明智

某公司舉行包裝工考試，結果在兩百多名普通中學畢業生中，錄用了筆試成績最優的廿五名。聽到這話，我不免覺得這位人事課長根本沒有當人事主管的資格。讀者或許會以爲「奇怪」，這實在不是在肆意批評。請先看下面的實例便知：

某電工工廠，交給三十餘名女工做纏繞電線的工作，經調查這批女工的工作情形，發現有一些看來不太伶俐的，工作反較正確；於是管理者便對她們舉行了一次智力測驗，結果顯示智力較低者的工作方法，確較智力高者正確。因此漸被認爲一些擔任較單純作業的人，若其智力太高反倒誤事。

又某汽車公司，也認為肇事較多的司機，其智力多半較高。由此可知，像前述包裝工的採用，竟以智能測驗成績的高低為取捨依據，豈不表示這位人事課長對本份的工作毫無研究嗎？

像這樣，有些在昨天還被當做常識的事，到今天被判明是錯誤的例子並非沒有。如不依情況之不同研究斟酌，盲目推行組織合理化，反倒會招致生產士氣低落，一味講求工作機械化，有時反會阻碍生產等均是。

最近比較受人注意的效率獎金，也是問題之一；有人認為實行效率獎金制度，必可獲得好結果，這就是很大的誤解。推行獎金制度失敗之後，再恢復固定薪津的例子不勝枚舉。有的公司甚至在實施這種制度後，立即遭到勞方的猛烈反對，終於放棄了計劃。

一般人都認為常識愈豐富愈好——尤其是個管理者——然而常識到底是常識，凡事依常識來加以判斷是不智之舉，請切記只重常識，而忽略了學識，和研究，往往會招來嚴重的惡果。

盲目發展·不如放棄

某公司的專員經常如此抱怨：「哎！我那位秘書實在笨得令人吃不消。你看我這麼忙又加上秘書這麼寶貝，真令人毫無辦法」。

「既然這樣，乾脆換一個不就得了嗎？這一來，相信現在這一位秘書也會高興的。」

「是啊！或許他本人也覺得當秘書很苦，但談到秘書，並不是人人都當得了的。何況要把新人訓練到能用，並不是簡單的事，所以只有忍耐下去了。」這位專員，一方面對這秘書不滿，然而談起來真還

有點兒戀戀不捨的樣子。

其實，既然如此，只有承認自己採用了不具有秘書條件的人當秘書的失敗，而以壯士斷腕的勇氣與決心，斷然「放棄」。

還有一個例子：

在某家具製造廠，出品了一種新型的產品，但並不上市。原因在機械性能較弱。不過對這種型式的家具，實在想不出更好的辦法來，因此擔任設計的人，亦反對再繼續生產下去。然而，該廠的幹部們却因為這新產品已經投下了一筆相當大的資金，又為着製造上的需要，還買進了特殊機器，捨不得採納設計部門及顧客的批評而停止製造。因此，債務愈積愈多，公司危急，工資無法如期發放，廠裏的工作人員士氣一落千丈。究其原因也就是「捨不得斷然放棄。」

因此，身為管理者，應認識除了「努力」及「忍耐」以外，尚要知道「放棄」的重要，這一點，請以這幾個例子作為股鑑。

互相關照·可得共鳴

美國某化學製品公司設立了「自我檢討制度」。在這個制度裏，每人都可收到一張質詢紙（用鈎填法作答），請其個人就本身的工作態度及感想、對公司的態度及感想、對上司的態度及感想、對同僚間的態度及感想；以及對部下的態度及感想等五項，依據自己的行為，率直地表明。然後公司再委託由第三者所組成的委員會，按科學方法分析其優點與缺點，來加以檢討。

最後將結果交其本人，並由專家就其反省的地方，及其今後可能發展的優點等加以指導。雖然手續比較麻煩，但因為每個人都有真正自我反省的機會，所產生的結果至為良好。

再以某保險公司一位課長所實行的方法介紹如下：

這位課長每屆年終，就把課員一位一位叫來，將一年來課長對他所觀察的性格上的優點、缺點、同仁對他的想法等等加以說明，並且對他們自己有益的「難聽話」也毫不保留地指出。同時，要部下們把他們對課長的批評、對公司的期望等，也率直地提出。如此繼續推行此制度後，形成了部下向上的心理及對課長的信賴感。該課的職員，也都有優良成績表現。

這種方法的實行，也許看來非常不易；但在實際上，却為任何人都能辦到的激勵部下的要訣。這就是利用人類心理上盲點的巧妙方法。為參考起見，把該課的一員，A君的感想摘錄於下：

「最初，我聽他對我說：『你在同事間素被認為是個小氣的人，這或許你是一個潔身自好的人，自己認為不願意參加的應酬，一律予以謝絕的緣故。不過朋友間的交往也非常重要……』我聽了這話，實在覺得很難過，但是現在想起來，我對課長只有感激之心。真希望他在今後再繼續指導我。」

得過且過·難獲信賴

在某食品加工工廠……

A：「報告廠長，K領班又和S領班吵嘴了，請你設法調解一下好不好。」

廠長：「又在吵了嗎？真沒辦法，上個月我剛剛跟K君談過了……就隨他去吧！」

A：「但是，這樣一來，本月份又沒辦法達成生產目標了。」

廠長：「話雖這樣說，我也曾經和公司的人事課長談過，請他找一個人來代替S領班，人事課方面也答應把他調到Q工廠去，也許在最近就可實現了。」

A：「什麼時候呢？」

廠長：「還未做最後決定。」

A：「這樣一來我可吃不消，工作延誤的責任我也要擔負一半呢。」

廠長：「看你急得這個樣子，世上的事，有時只好開一隻眼閉一隻眼，我本身也很忙，沒法老盯住他們兩人呀！」

像這樣的話談過幾次之後，A先生對廠長的信賴感自然只有漸漸消失，終於直接找公司的人事課長將實情道出，並商得解決方案。待這件事獲得成功以後，就是遇到更麻煩的事，他再也不跟廠長談及，而直接與總公司的有關人員商量了，從此廠長被視如無物。本來有着優秀技術的廠長，由於沒有管理者應有的正視問題的態度，弄得被公司幹部，都認為他是無統率力或欠計劃能力的人，終而被迫飲恨退休。

「得過且過的心理」，是站在管理地位的人所千萬不能犯的錯誤，作為一個管理者，無論對發生的任何問題，都絕不能抱有「得過且過」的想法，也絕不能讓部下曉得你有此種心理。

一般說來，管理者多有許多雜務，每個人都覺得很忙。有時候聽到部下間的爭論，難免感到麻煩；然而不管這些事情多麼瑣碎，若本身無法解決的，切勿等閒視之。相反的，要有逐條加以解決的毅力，

否則便無法獲得部下的信賴心。

不明究裏·人才難留

某雜貨行裏，有一位幹了十幾年收款員的五十歲店伙，因患了心臟病去世，而雇來接辦收款工作的五十歲左右的新店伙，幹不到半個月又不幹了。如果老板當時立即查明原因就好了，但他自以爲「可能是待遇太低，幹起來沒趣味」，就未再進一步詳加調查。

之後，又雇用了一個五十三歲身家可靠的人來，可是情況依舊，到不了三個月就辭職了。據他說是身體有病，無法擔任這個職務，所以老板又沒有注意。

最後，老板花了半個月時間，才找來一位四十多歲的中年人。他的經歷，雖然沒有前三位那麼可靠，不過因爲找人不易，就未太挑剔。他幹了兩三個禮拜後就對老板說：

「每天要跑二十幾家，身體真受不了，加一點薪水好不好？」

當被老板拒絕後，他就憤而到各顧客那裏講老板的壞話，並且在兩個月之後，把一些收到的帳款飽入私囊，潛逃無蹤。

事情弄到這步田地，老板才開始調查前兩人爲什麼幹不了的原因。結果方知除帳的客戶，事實上比以前增加很多，加上換收款員時未通知客戶，新人很不易收到錢，常一趟二趟地跑冤枉路，有些不習慣的人會認爲這是個精神上的重擔。

像這樣因爲在第一個人辭職不幹時，未確切地抓到問題的原因，使得收錢更加困難，加上被草草雇

用的第三個人傷害了商店的信譽，錢也給捲跑了，要另找人就更不容易了。總之這位店主受到了有形與無形的種種損害，這也就是管理者僅注意表面的現象，沒有留心找出真正的原因，是用人上遭致失敗的代表性例子。

管理不當·徒具虛名

課長：「A君今天又休息了？」

股長：「他使我毫無辦法。對他講過多少次，他老是隨便討來醫師證明，請了病假，每月總要缺勤三、四天。」

課長：「他告訴過我，他患了胃潰瘍，是不是真的？」

股長：「嘴巴是這麼說，但酒還是照喝不誤啊！」

課長：「對這個人我也感到頭痛，但他是董事的親戚……這樣好不好，N辦事處要人，你是不是可以勸他去。當然我也對上級，及人事部門談談。」

股長：「好吧。對我來講也是解決了一樁心事，我會盡力勸他的。」

這次談話之後，A君終被調到N市去，過了一年左右，又被調到F市，這樣像皮球似地被踢來踢去，掛了不良職員的標幟以後，他本人也覺得呆不下去，終於辭職不幹了。

以上是某塑膠公司的實情，是不是各公司或機關裏素被稱為能幹的課長們，都是這樣做法呢？辭了職的A君，後來到美國某公司服務，不料就此飛黃騰達，目前當了該公司駐我國分公司的高級

幹部，在商場中非常活躍。

故事講到這裏，我們還能說這位課長是能幹的人嗎？

似乎這一類「投鼠忌器」式的課長，在我國的管理者中多得不得了，他們就光會用好用的人，本身談不到用人的能力。爲了不使這種現象發生，管理者對解決部下的問題，似應更積極才行。以下是合理的有效步驟：

- 一、對應該解決的問題，應調查直接及間接的原因。
 - 二、根據調查結果，以不偏不倚的態度去瞭解問題，針對它想出幾個解決辦法。
 - 三、然後，檢討這些辦法對團體或個人會有什麼影響，並決定採用其中最佳的辦法。
 - 四、以此決定，再和有關人員談話，藉這些人的力量不斷努力，直到問題解決爲止。
- 所有的問題，如果配合這四個步驟去做，大致都能獲得解決。同時，還要把事情解決前後，在工作、團體、個人的影響或反應作一比較，以供今後解決問題的參考。

部屬型態·有跡可尋

在原則上，管理者應對任何部下都要加以同等的注意、同等的對待，但如果部下太多而致無法遵循這個原則時，也可以對某些要特別注意的（不論好的或是不好的）作爲重點，予以監督指導。爲了明白對哪些型態的部下應特別留意，現列舉各種型態的部下以供參考。

首先是不特別留意者：

一、機械型

就像無線電操縱的汽車，他絕對遵循命令來行動，是一種易於管理的型態（這一型中很少有能幹的人，但若將此型的人放在管理者的地位時，却往往會強制別人盲從。）

二、小丑型

這一型的人最會吹牛拍馬，是百分之百的無能之輩。因為看來討人喜歡，所以管理者都喜歡用他，但應小心。

三、姨太太型

這種人希圖獨佔管理者，就如姨太太對老爺一樣。這一型的人如果管理者運用適宜，却也相當能幹，但天生有善妒的天性，所以使用時應稍加留心。

以下各型屬於應加注意者：

一、文士型

這一型在表面上相當合作，但在背後却會喋喋不休，批評這批評那的，自認清高的文士型者多屬之，易受激進分子的煽動，應注意之。

二、野狗型

不願就範，若硬加管束會反咬你一口，可是給予適當的指導，却一變為最有能力最可信賴的部下。自主立自主的精神很強，注意不要任意放置而遭到危害。

三、炸藥型

表面看來毫不惹眼，脾氣很溫和，也不發牢騷，可能被認為屬於「機械人」型，但由於鬱積的不平不滿久不發洩，有時會突然引起爆炸。這種型態的人不多，但有特別留意的必要。這一型的人，具有實行力及工作才幹，最好要儘早發現，並讓他把能力發揮到好的方向去。

四、小姑型

這一型的人，喜歡毫無理由地違拗管理者，而且會在背後從事干擾性的行動。這一型的人並不多，可是處理欠妥，會吃大虧。最好是對他視若無睹，或儘早做適當措施，才為上策。

亂管一通·公司無亮

有一天，總經理召見了庶務主任後說：「咱們會客室的破玻璃窗，究竟要到什麼時候才給修好呢？已經破了四天了，難道我不提醒，你就不管了嗎？難道你不覺得這是本公司的恥辱嗎？還不快叫玻璃行來修！」經這一頓訓斥後又過了兩三天，庶務主任又被總經理找了去。

總經理：「喂！今天我看到有兩個工人在修理廠裏的圍牆，據說是你叫他們拿了兩三塊木板應急釘釘的，可有這回事？」

主任：「是的，因為圍牆開了個大洞，為了預防小偷進來才有這種應急措施。」

總經理：「嗯，但至少任何事情得先讓我知道一下才對呀，我原想在本月間將那圍牆全部整修的，這樣就不必多買那些木板了。」

這些對話，是從一家小公司聽來的。一般中小企業裏，有很多像這樣的總經理；這些總經理以為職

員拿筆桿的方法、工人用針錘的用法；甚至於廁所的打掃等，都包括在那「總經理」的職權裏面。這些總攬一切的總經理，從無例外的嘮叨着：「忙的要死」、「我一休息，工作就怎也做不成，叫我怎能休息？」、「真倒楣，連一個能幹的職員也沒有」。

說實在的，有才幹的職員，怎能在這種人之下工作下去？即使做了也會受到「得不到負責任的工作」、「要做些與平時不同的工作，未經過上級的許可就要挨罵」、「發表了與衆不同的意見或較上輩更好的意見，立刻就遭到抨擊」、「辦法雖笨，遵從上級的吩咐去做，就是錯了也不致於挨罵，然而試新方法而失敗的話，就有砸破飯碗的危險」，等等的經驗與教訓。

結果就漸漸地成爲：凡事聽任管理者的無能、無魄力的性格，不僅他的才幹與意志被埋沒，而他的最高管理者，也只有自食其果。

一個外行人，如果要分辨某公司狀況的最快方法，就是在該公司的幹部集會裏列席看看，若各種提出的問題，都照總經理的意見未遭反對而全部通過，則十成裏有七成的人都是機器人；若在會裏根本未提出新的提案，則百分之百的職員，恐怕連機器人都不如了。

如果滿足這種狀態的管理者，我們勸告他儘早採用機器來代替人來得合算；機器人將更加忠實可靠，錯誤既少，經費又省。

第四十五計 如何預防優秀的員工跳槽？

爲什麼不能讓他走？

「經理，務必請您再考慮一下，我們實在沒有辦法讓老李調開現在這個職位。」

這是一家很著名的大公司裏面，一位生產部主管向他們的經理報告時最後的一句話，乍聽下，你也許會以爲那位老李一定是個了不起的人才，因此他的主管才捨不得讓他離開，其實，老李的確是離不開，不過這只是對他所管的那一點工作來說而已。

讓我們看看老李偶爾離開崗位時候的情形，就可以更了解他到底是多麼重要了，即使他暫時離開一下去參加什麼業務會報，他那一組馬上就亂起來了。因此，多年來他很難得有一兩天的假期。

他成爲一個如此不可或缺的人物，並不是偶然的，而是他自己有意一手造成的。他把組裏的一切東西都抓在手裏一個人管，不要幫手，也不把工作或責任分給他的部下，老李實在聰明得很，他不讓公司裏有一個能搶他的職位的人。

但是這位太聰明的人反而害了他自己，沒有第二個人能做他的事，他只好永遠沒有高升的機會，別的組長，原先和他同等資格的，一個一個爬到更高的地位；他呢？始終依然故我。

爲什麼要儲備人才？

這幾位高升的主管，不管原先是什麼等級，他們早已有了隨時可以脫穎的準備，絕不像老李這樣的僵着，公司方面簡直沒辦法爲他找一個替身。何況公司當局不是不知道，要找一位適當的副手，這個人一定要能幫他處理一切細節的事情，讓他可以有更多的時間去解決更重要的問題。他們知道那個部門所儲備的人才越是能幹，那個部門將更健全。這樣的動機當然是爲公司的利益着想，但也不能不說是爲他們自己的方便着想，因爲一旦一個人才給提拔起來，真正成爲一個得力的幫手，你想他們的內心會感覺多麼痛快。

近幾年來，選拔人才的標準有許多改變，因此在充實預備人才的技術上也有許多很進步的研究。從前，大小事件交到這個部門，經理組長層層往下一推，讓那個經辦的人去瞎摸，摸錯了是「他不行」，主管一點都沒有責任。現代的觀念則認爲這是身爲主管的人沒有認識清楚，沒有訓練到家，這位主管應負相當的責任。今天的口號是：「部下沒有學好，是主管沒有教好」。

怎樣選擇預備人才？

你應選誰來做預備人才呢？

在前幾年，多數主管會回答說：「那個人工作頂好的」，意思就指那個人對於這部門的工作，無論是機械方面或是技術方面，有相當優越的表現。今天對於這個問題的答案必須有些不同，合乎時代的主