

· D · 貝登 原著

# 挑戰的 管理藝術

**Provocative  
Administer**

萬源財經事業公司

## 目錄

追求的目標·····	一
安全感·····	三
人才開發·····	五
喜愛你的工作·····	七
生活要有目標·····	九
積極的領導者·····	一一
合理的錯誤·····	一三
指點和期許·····	一五

往那裏去？	一七
能解決問題的人	一九
什麼是業績？	二三
不要濫開會	二四
整箱的爛蘋果	二七
投資報酬率	二九
董事會在做什麼	三一
制定長期計劃	三三
計劃靈不靈	三六
有組織才能成功	三八
講求效率	四〇
時效	四二
為什麼不做計劃	四三
分工合作	四五

浪費人才是罪過.....	四七
「我們」.....	四九
授權.....	五一
基本的需要.....	五三
廿一點建議.....	五五
溝通.....	五九
經理要懂得溝通.....	六四
情緒是你的資產.....	六七
萬靈丹.....	六九
請幕僚幫忙.....	七一
控制.....	七四
正確的控制方法.....	七五
盲目的獻身.....	七六
了解爲什麼.....	八〇

衡量績效·····	八二
報表太多·····	八五
要求回報·····	八七
無謂的控制·····	八九
巨人·····	九一
發揮潛能·····	九二
小人·····	九四
防禦機構·····	九六
諷刺——弱者的武器·····	九八
嘲笑——逃避現實·····	九九
致命的恐懼·····	一〇〇
把緊張變成資產·····	一〇三
開放自己·····	一〇六
言簡意賅·····	一〇九

抗拒改變·····	二〇
清晰扼要·····	二一
面談要誠懇·····	二四
宣傳工作·····	二六
言之有物·····	二九
聰明還不夠·····	三〇
騙子·····	三一
誰在欺騙誰·····	三四
昂貴的代價·····	三六
建立尊嚴·····	三七
掃蕩騙子·····	三九
故事的結局·····	三〇
誠懇·····	三一
有話當面講·····	三三

委員會·····	一三五
指點——不是勸告·····	一三八
權術行不通·····	一四〇
唯唯諾諾的人·····	一四二
企業是由人組成的·····	一四四
建設性的革新·····	一四六
無須逃避·····	一四八
勇氣與理想·····	一五〇
老板的新作風·····	一五二
拉比推好·····	一五五
便捷的路·····	一五七
把想像力導入正途·····	一六〇
明日精神·····	一六二
健康·····	一六四

滿足員工的需要·····	一六五
工作使人長壽·····	一六七
態度的改變·····	一六九
溫情與整潔·····	一七〇
苛刻的主管·····	一七二
管理的本質·····	一七五
智慧與價值觀·····	一七六
工作即生活·····	一七八
面對未來·····	一八〇
千變萬化的世界·····	一八一
自動化·····	一八三
不要做機器的奴隸·····	一八七
數學陷阱·····	一九〇
人人要盡責·····	一九三



商業界的政治家·····	一九五
多重責任·····	一九六
權力·····	二〇〇
素養·····	二〇一
正直·····	二〇二
企業良心·····	二〇三
重視正直的價值·····	二〇四
正直和助人·····	二〇六
世故·····	二〇八
不要做老滑頭·····	二一〇
商業團體的影響力·····	二二三
不是烏托邦·····	二二三
經理人應具備的條件·····	二二四
完整的個人·····	二二五

29.154  
B11

社會的一份子.....	二一九
接受管理的挑戰.....	二二一
富足.....	二三四
他缺少什麼？.....	二三八
西元二千年的經理.....	二三八
企業的挑戰.....	二四〇
年輕人的期望.....	二四三
未來的挑戰.....	二四六
人口.....	二四九
工作.....	二五〇
教育.....	二五二
心靈力量.....	二五四
長壽.....	二四九
醫學.....	二五一

核能·····	二五二
征服新世界？·····	二五三
新的挑战——人·····	二五五

## 追求的目標

每個人光有健康的身體和健全的心智仍是不夠的。因爲在目前的企業界，擁有上述條件的人多如過江之鯽。而真正不可或缺的要件是：能認清生活的目的，並且明瞭這些目的和工

作之間的關係。

臉上帶著諂媚的笑容、嘴裏說些陳腔濫調，整日神色匆忙的年輕人，算得上是有活力嗎？「活力」的意義應該是一種可以持久的耐力，而且隱含著難以擊潰的韌勁。可是隨便找一位躋身管理階層的年輕人來，問問看他個人追求的目標是什麼？答案卻跳不出下列範圍：「我希望能過安定、舒適的生活，把孩子們都送進大學。有空時能去渡個假。」「我希望能賺大錢，買兩部車子，有一個幸福的家庭，加入一個不錯的俱樂部。」這些令人喪氣的言詞不僅出自年輕人之口，有許多年長的人也抱著同樣的想法。他們從來沒有意識到公司的

目標，有些人甚至於根本不知道公司的目標到底是什麼？

這種冷漠的態度並非低階人員所獨有，許多中層和高層的管理人員似乎都過著沒有目標的生活，他們在沿著階梯向上爬的時候，早已失去了雄心和興致。然而，企業界未來的危機卻是出在這批年輕的經理人身上。我們常說：「兩點之間最短的距離是一直線。」這句話用在這兒真是最合適不過了。想要計算出一個最短的距離就必須先訂定妥當的目標。一個人如果找不到一份有意義的工作，也就不可能發揮他的潛能；而如果他不能認清公司的目標和他自己的方向，他自然也不會對公司有多大的貢獻——充其量不過是爲了淺淺之數終日奔波罷了。

我們千萬不可以把這種奔波勞碌視爲「活力」。真正有活力的生活是整個人不斷去迎接挑戰的精神。而真正有活力的人必須要能對各方面的要求迅速產生反應，決定公司的目標，讓所有的人員發揮最大的力量，朝此方向努力。

## 安全感

「安全」這個字眼有日漸流行的趨勢。相信我們大家都認識一些根本不必擔心金錢的人，但是這些人當中有多少人對他們的生活和他們自己感覺十分滿意呢？

大多數人都沒有安全感。「安全」包括了百分之二十的金錢和百分之八十的情緒。那麼，怎樣才能在情緒方面得到安全感呢？基本上，一個人必須能認清自己在生活中所扮演的角色，當然，工作也是很重要的，我們必須了解自己該做什麼。吉布林所謂的「六個忠實的僕人」，對於如何獲致安全感具有很大的啓示作用：

- 了解你現在擁有什么麼 (What)，還想要些什麼。
- 了解你身處何處 (Where)，欲往何處去。
- 了解你打算何時 (When) 開始——準備一份日程表。

- 了解你爲什麼 (Why) 要朝這個方向走。
- 了解你如何 (How) 運用自身的能力，以及他人的才智。
- 了解誰 (Who) 與你的行動有關。

這個公式看起來怪簡單的，但是最多只有十分之一的管理階層人士懂得做類似的分析工作，如果我們打算追尋安全感，那麼「收入」並非問題的正確答案。自信、自知才是最佳的保證。

## 人才開發

在今天，成長、貢獻和成功的機會比以往任何時期都多，不論是對公司或是個人，都是如此。

推出新產品被視為是萬靈丹，它可以挽救遞減的銷售量、季節變動、微薄的利潤，司時也是公司的政策之一。然而，新構想的失敗率高達百分之九十八，這並不完全是因為構想的本身不夠高明，主要還是由於企劃、組織、協調及執行的不能配合，同時又未能妥善地控制研究生產和行銷活動所致。這些才是管理人員應該密切注意的。

那麼個人又如何呢？為什麼有許多管理階層和非管理階層的人士，常常因為在社會上缺乏良好的發展機會而歎息不已呢？事實上，重要的職務永遠比有才幹的人多，能力不足的人應該想辦法鍛鍊自己，而無須終日抱怨。



今日的管理人員應該要有廣博的見識。這對那些學徒出身的工人，或是只懂教科書中理論的大學畢業生來說，正是絕佳的挑戰。美國管理協會主席艾普雷曾說過：「管理是開發人才，而非指揮事物。」可惜仍有許多管理人士未能體認到此一真理，一心想躋身最高管理階層的人必須了解，不論是生產、行銷、財務或是工程上的問題都是由「人」一手造成的，也只能靠「人」來解決。因此，管理的先決條件便是了解如何去訓練和激勵人才，若是未能具備這種能力，則根本無法承擔重任。