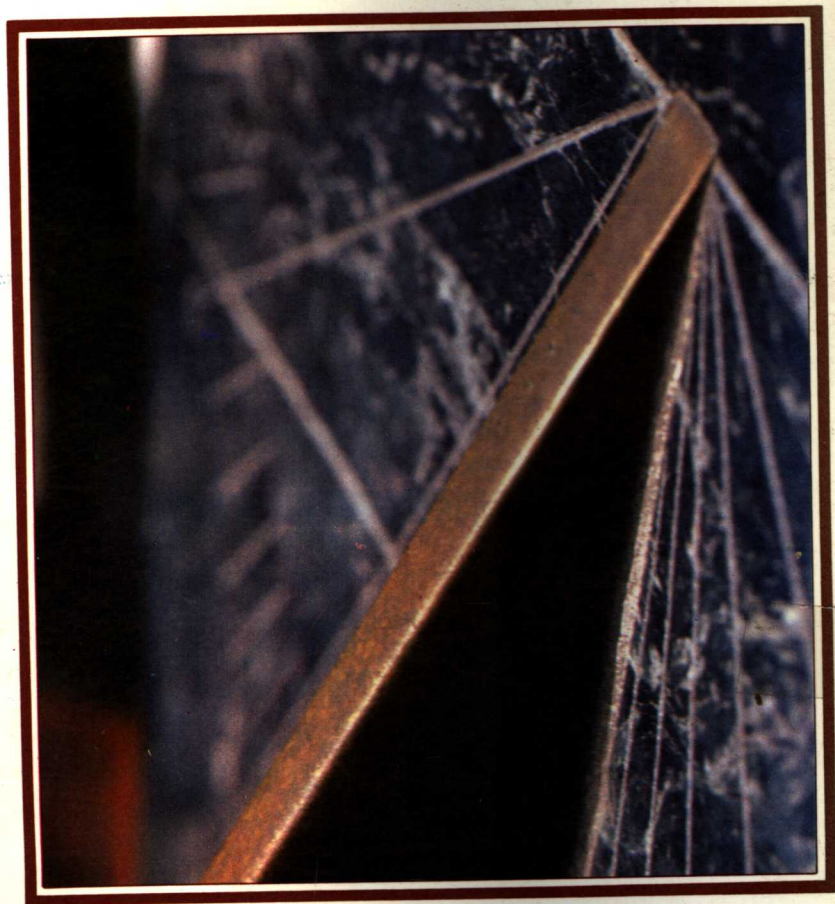




經營者叢書

管理新知

張越宏 編著



經營者叢書
10

管理新知

國家出版社印行

1571
2291

知 新 理 管

經營者叢書

10

特價：壹佰參拾元整

編著者：張越宏

主編者：王麗芬

校對者：林美玲

發行人：林大坤

發行所：國家出版社

郵 撥：〇〇一八〇二七〇七號

地 址：臺北市濟南路二段三十一之十四號四樓

電 話：三九四〇二八二四・三九一〇二四二五

印刷所：三文印書館有限公司

登記證：行政院新聞局局版臺業字第〇六三二號

出 版：七十七年三月

有著作權・有製版權・翻印必究

(本書若有缺頁、裝訂錯誤請寄回調換)

經營者叢書新書介紹

- ①廣告心理學
- ②包裝與銷售
- ③財務報表之認識與分析
- ④生產管理精論
- ⑤銷售計劃
- ⑥安全管理
- ⑦經營的行動方針
- ⑧女職員的管理秘訣
- ⑨最新電腦基本常識
- ⑩管理新知
- ⑪如何處理人事問題
- ⑫主管的說話技巧
- ⑬中小企業管理
- ⑭最新商店經營法
- ⑮成功的說話術
- ⑯如何自我表現
- ⑰面試成功法
- ⑱10分鐘推銷成功法
- ⑲市場調查理論與實務
- ⑳如何提高工作效率
- ㉑市場銷售論叢
- ㉒成功的推銷術
- ㉓成功的人事管理
- ㉔發展事業的計劃及策略
- ㉕如何糾正部屬的錯誤
- ㉖如何開創自己的事業
- ㉗如何知人善用
- ㉘如何培養分析能力
- ㉙生意洽談術
- ㉚如何使你有先見之明
- ㉛經營比率
- ㉜自我管理與積極人生
- ㉝強者的領導術
- ㉞推銷名將話推銷
- ㉟經營管理與財務分析
- ㊱成功的人際關係
- ㊲經商心得錄
- ㊳交涉必勝術
- ㊴最新商店經營戰略
- ㊵五面管理法
- ㊶個人投資理財要訣
- ㊷動腦筋・發大財
- ㊸推銷成功158法則
- ㊹行銷商戰36計
- ㊺致富的13個條件
- ㊻管理部屬101法則
- ㊼成功的主管
- ㊽成功管理40要訣
- ㊾40歲以後的經營者
- ㊿怎樣選擇職業

經營者叢書新書介紹

- ①廣告心理學
- ②包裝與銷售
- ③財務報表之認識與分析
- ④生產管理精論
- ⑤銷售計劃
- ⑥安全管理
- ⑦經營的行動方針
- ⑧女職員的管理秘訣
- ⑨最新電腦基本常識
- ⑩管理新知
- ⑪如何處理人事問題
- ⑫主管的說話技巧
- ⑬中小企業管理
- ⑭最新商店經營法
- ⑮成功的說話術
- ⑯如何自我表現
- ⑰面試成功法
- ⑱10分鐘推銷成功法
- ⑲市場調查理論與實務
- ⑳如何提高工作效率
- ㉑市場銷售論叢
- ㉒成功的推銷術
- ㉓成功的人事管理
- ㉔發展事業的計劃及策略
- ㉕如何糾正部屬的錯誤
- ㉖如何開創自己的事業
- ㉗如何知人善用
- ㉘如何培養分析能力
- ㉙生意洽談術
- ㉚如何使你有先見之明
- ㉛經營比率
- ㉜自我管理與積極人生
- ㉝強者的領導術
- ㉞推銷名將話推銷
- ㉟經營管理與財務分析
- ㊱成功的人際關係
- ㊲經商心得錄
- ㊳交涉必勝術
- ㊴最新商店經營戰略
- ㊵五面管理法
- ㊶個人投資理財要訣
- ㊷動腦筋・發大財
- ㊸推銷成功158法則
- ㊹行銷商戰36計
- ㊺致富的13個條件
- ㊻管理部屬101法則
- ㊼成功的主管
- ㊽成功管理40要訣
- ㊾40歲以後的經營者
- ㊿怎樣選擇職業

封面設計／聶光炎

「經營者叢書」

●序

衆所周知，企業經營的基本精神在牟取最大利潤，以報國淑世，在此前提下，我們勢應超越沿傳已久的互通有無經營方式，拓展出適應今日全球交易頻繁，且競爭激烈的商業形態，方能在日新月異的經濟進展下，長迄而有成。

其實，企業經營本就是一項無上的挑戰，更是一種君子之爭的生活藝術。所以，經營者本身除了必須具備優越的經濟頭腦，及豐富的經驗等條件外，觀念的革新、新知的吸取、現狀的改良，更是有抱負的企業經營者應具備的理念。八十年代的經營，不應再專重營業績效，無論任何形態的企業，唯有在營業、企劃、人事、生產、行銷及財務等條件的配合下，方能發揮最大的統合戰力。

本公司有鑒於經營企業之不易與經營者之難為，遂有此「經營者叢書」之發行。不論是著作或譯著，皆為專門性的知識與極具實用價值的經驗論述，誠可謂一流之選。

您，只要懂得吸收體會，必能嫻於運用經營技術，而於實踐的過程中，漸臻理想目標，以獲致最高之經濟效益。

序 言

在一個企業之中，管理者常是被夾在經營階層（上司）和一般職員（部下）之間，而這種左右為難的處境時有苦不堪言之嘆。

身居這兩階層之間，有時管理者需要為經營階層負起部份責任，而與部下相對；可是，有時却要代表部下，說服經營者，以謀求部下的權益。從另一方面來看，今日的經濟漸走進低成長的時期，大家都認為，管理者的優劣，實在是維繫着企業命運。因此，不僅是經營者對管理者有高度期望，就是一般職員，對管理者也有無限的寄望。

簡言之，管理者的任務在於統率部下，有效執行業務，並達成公司所期望的目標，此事看來容易，一旦身歷其境，才能真知其個中滋味，因為管理者所管理的對象，是有思想、有感情的人類，絕不能以機械似的管理，除顧及效率外，還須考慮人的因素。所以，事情往往不能按理解決，而須多方面的尋求處理方式，

但仍時有不如人意的事發生。

為此，有多數管理者，如同陷入低潮的職業選手般，或走入瓶頸、或苦惱、或焦慮、或為尋求新局面不得而悶悶不樂，甚而罹患神經衰弱，尤其是新任的管理者，曾幾何時，他們跟大家一樣是別人的部下，而今一躍而為管理者，頓時手足無措，所以喪失信心的或然率特別高。

當一個人覺得無法勝任管理者的職務時，就以為是自己的能力不足所致，因而灰心絕望，承認失敗，這未免太缺乏自信了。需知，所不能的並非能力不足或性向不合，而是由於——

- 稍許的疏忽。
- 缺乏管理知識。
- 錯誤的成見與偏見。
- 守舊的觀念和墨守成規的言行。

在筆者的經驗中，這種實例實在太多，幾乎所有未能稱職的管理者都有如右的缺失。

本書將管理者須知分為四十項目，二百細目，以檢討得失的方式，讓管理者能檢討自己的管理技巧，以獲得更多的助益。

讀者諸賢，對管理方法發生疑問，或喪失信心時，若能參考此書藉以脫離苦惱與焦躁，則筆者之喜，莫過於此。

目錄

第1章 是否嚴格管理自我

1 管理的意義

一〇

2 是否具備堅強信念

一六

3 責任是否明確

二四

4 是否過份依靠常識

三一

5 公私分明

四〇

6 需不斷充實自己

四八

第2章 知悉部屬的感受

1 熟知部屬的個性否

五六

2 共同意見

六二

第3章 正確的管理部屬

3	了解部屬的慾望	六九
4	正視人性的醜陋面	七六
5	重視部屬的能力	八三
6	管理者的態度	八九
7	信賴部屬	九五
1	正確的管理部屬	一〇四
2	適當的教育部屬	一〇九
3	提高部屬的幹勁	一一六
4	鼓勵部屬身兼數職	一二二
5	賞罰分明	一二九
6	認識失敗	一三五
7	充滿信心與公平的考核	一四二

第4章 建立良好的溝通關係

1 不可放任部屬 一五〇

2 適時支援部屬 一五六

3 適當的指示 一六三

4 使部屬認識報告的重要 一六九

5 有效利用會議 一七五

6 尊重部屬的想法 一八二

7 與上司維持正常的關係 一八八

第5章 好好管理自己的單位

1 利用團體的力量 一九六

2 做好橫的連繫 二〇一

3 確立合作體制 二〇七

第6章 有效的工作管理

4	重視非正式組織	一一一
5	彌補組織的缺點	一一九
6	改善工作環境	一二五
1	使部屬了解企業的結構	一二三
2	讓部屬了解目標及方針	一二七
3	訂立計畫的方法	一四四
4	適當的安排工作	一五〇
5	適當的分配工作	一五六
6	留心業務的改善	一六二
7	部屬和客戶的關係	一六七

第 1 章

是否嚴格管理自我

1 管理的意義

1 何謂管理？

對這個問題必須要有明確的認識，否則，上司或經營者對管理者的能力必有所疑問，而在部下的眼中，也必認為這是一位不值得信賴及尊敬的上司。因此，管理者了解、認清自己所從事的工作，才能駕輕就熟、勝任愉快，獲得下下的好評。

所謂「管理」，是指配合經營方針，來決定各工作單位的業務，將工作分配予部下，集結自己和部下的力量，共同完成預定的目標。何謂管理者呢？顧名思義，管理者就是從事管理的人。至於「管理的目的」，是在於統率並指導部下，以提高業務效率，達成既定的目標。

再談及「管理的方法」，有三——

(1)計畫 (Plan)：有了工作目標後，就必須先從事計畫的工作，業務如何進行？如何推展？……等，以順利達成目標。

(2)執行 (Do)：有效的實施計畫，執行業務。

(3)考核 (See)：查看執行業務時，是否按照計劃進行？如果依計畫而遭遇困難，則適時給予調整，發揮統率的能力，邁向目標。

管理者的管理對象，不僅是衆多的部下，還要管理整個組織（部下、同事、上司、公司外有關人員及從業人員的家庭狀況……）和業務，除此外，還要管理自己，以服人心。因此，管理者必須具備多方面的知識與常識，要精通業務，了解經營觀念、公司基本方針、經營的計畫，乃至人的行為、社會實情、以及人際關係……等，對這些有了深切的了解，才能使管理順利進行。

2 瞭解自己

在各項管理中，最難管理的應該是自己了，因為大多數人對自己很寬大，常自以為是，認為唯有自己對自己最了解，如果管理者不能排除這些想法，就無法