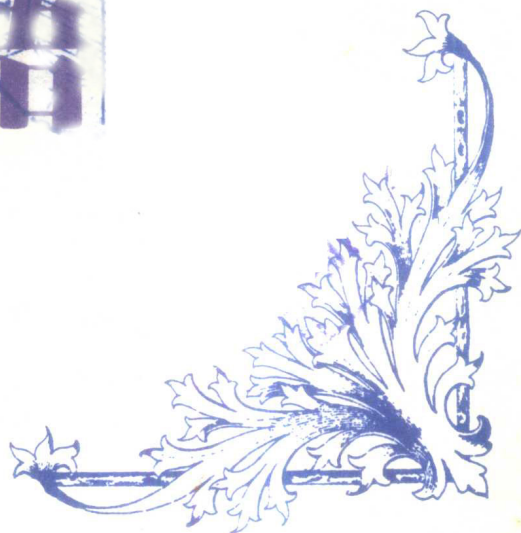
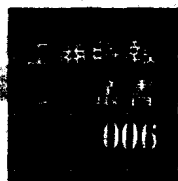


工商時報
經營叢書

管理人語

鄧東濱 著





管理人語

鄧東濱 ● 著

- 澳洲雪梨大學經濟學碩士
- 曾任教於東吳大學、政治大學及交通大學
- 現任香港中文大學高級講師
- 著有「時間管理」、「小型企業管理」
- 譯有「動盪時代中的管理策略」等書
- 專欄作品多發表於工商時報副刊



版權所有 翻印必究

工商時報經營叢書006

管理人語

譯 者 鄧東濱
發行人 儲京之
出版者 時報文化出版事業有限公司
地 址 臺北市大理街132號
電 話 3066842
郵政劃撥 103854
校 對 鄭林鐘
排 印 文羣印刷有限公司
地 址 臺北市萬大路71巷22號
初 版 中華民國七十一年四月二十日
登 記 證 行政院新聞局局版臺業字第0214號
定 價 新臺幣 90 元

編輯室報告

一、

美國管理協會的專家們曾對「管理」下過最簡要的定義：「管理是經由他人完成目標的活動」。文中「經由他人」即為區分管理者與非管理者的要義，一個工程師、律師、醫師技術固然精湛，但獨力作業，不「經由他人」，都不能稱之為管理者；反之除了經理人外，社會上大批的工作者如企業裏的領班、軍隊裏的班長、醫院裏的護士長、球隊的隊長都是實際從事管理工作的管理者。因此如何強化這批數多「業」廣的管理者的能力，成為國力進步的重要因子，也是管理教育者的主要課題。

其次，從近代學者對管理者工作內容的分析：低階層管理能力的重點在於管理技術與人事能力；高階層管理能力的重點是決策與人事能力；中階層管理者則為人事能力與部份的決策、技術能力。可見處理複雜「人」的人事能力對管理者的意義是「無論您爬到那個階層，您都需要它」。

在各企業機構裏，許多俯拾可見的案例是：

——他的能力很強，可是上司常排擠也。

——他的能力不錯，可是同事很難和他合作。

——他用盡方法要提高管理績效，可是下屬常常陽奉陰違。

——他天天都很忙，可是也看不出績效。

——該昇的沒有「昇」上去，不該昇的反而「飛」上枝頭作鳳凰。

——不該來的來了，適職者常不在其位。

.....。

這些事例最可能的原因，還在於處置失當的「人事」，無怪乎近代管理學的發展，行為科學派能夠獨樹一格，蔚為主流之一。畢竟「人」的最終問題還在於「人」，管理者既要「經由他人」，若不具備充分與人共事的「人事」能力，又怎能期望其順利地達成目標呢？！

二、

由香港中文大學鄧東濱教授執筆的「管理人語」，自 70 年度在工商時報副刊和讀者見面以來，一時佳評如潮，威信是在時下管理言論鼓躁中的一股春風。

「管理人語」不同於一般的管理論述，其優勢在於跨過主觀的推演，運用客觀的歸納方式，把人事面的管

理細節，透過讀者的自我回饋，促使讀者獲取公正而客觀的實用資訊，直接結合了作者與讀者間的心態曲面，達成「權變管理」教育的目的。

此外，作者文思簡潔，將管理技術精華亦融滙於隻言片語中，使讀者心領意會之外，自生潛移默化的管理功夫；特別是對「枝微末節」亦不輕易放過，以能深入問題的癥結，突破研究複雜「人事」的瓶頸。讀「管理人語」而能實踐者，其人情自然練達，必然成為快樂的管理人，應為意料中事。

因此將此短篇彙集成書，做為管理人強化人事能力的案牘良伴，乃有其迫切的需要。

三、

編者將全文分八章陳列，目的在駕馭全文的氣勢，使讀者能更輕鬆的找到切身的主题，以便快速掌握住問題的答案。其實全文52篇，篇篇皆可獨立，篇篇均有不同的管理理念層面，是故篇篇皆為可讀的佳作。

譬如你可以從「你善於領導嗎？」一文中測驗出你的領導商數，從「如何增進領導力」中尋獲領導的本質，從「論主管下達命令之道」中區隔出命令的方式，從「論授權之道」了解到授權的真義。因之，獨立閱讀，不失其完整，連接一起，更見其圓融。

又如本書第三章中以七篇文章來討論時間管理的問題，蓋「時間」在這瞬息變遷的環境裏，已成為管理者最大挑戰的所在，若不善駕馭時間，祇有成為時間之輪的俘虜，值得警惕的是這種危機普遍在管理人之間存在，因此本章各文才顯得意義特別重要。

再如如何慎始「用人」以及用人後如何待之以道，如何獎優懲劣，如何事「上」待「下」，如何溝通、開會，甚至於如何要求加薪……等等，涵蓋面之廣，可以說把「人」與「事」之理，說得透徹。

所以本書的讀者不會止於「開卷有益」，有時候可能會帶來痛苦的掙扎，因為你必須面對自己過去許多錯誤的習慣、不夠精確的管理方式……如果事實如此，應當恭喜你，你已經從中獲得實質的效益，本書所提供的明鏡已使你更接近有效的管理者。

四、

最後想再提醒一句話和有幸讀到本書的讀者共勉：作者把他的智慧結晶訴之於白紙黑字，不是每一位讀者都獲得同樣的利益，深思實踐者是最大的受惠者。

工商時報經營叢書編輯小組

彭垂銘

鄭家鐘（執筆）

詹宏志

張武順

自序

三年前工商時報剛創辦，創辦人余紀忠先生曾邀請當時已在香港中文大學擔任經濟學講座教授的邢慕寰先生代為物色人選，以撰稿介紹有關東南亞之經濟狀況。邢教授遂推薦我為工商時報効勞，為此我和「工時」結下了不解之緣。

原來我是學經濟的，這或許是邢教授認為我還能勉強充數的原因。然而在加入香港中文大學之後，我的興趣已由經濟轉移到管理，因而這件撰稿的工作很快就變成介紹管理新知。

特別是，香港這個功利而熙攘的彈丸之地，對國際商情和管理方面的風吹草動，很敏感地產生回應，因此任教之餘，執筆總不免談及管理，匆匆三年，十餘萬字的拙文就編輯、刊載、最後結集出書。

當初為「管理人語」這個專欄撰稿的時候，並沒有出書的「企圖」，因此想到什麼就寫什麼，各篇如果按刊出順序擺在一塊，彼此之間並沒有非常明顯的相關性，為此，在出書的時候便不得不重加編整，將各類性

質相同的問題鳩合起來，並在順序上賦予一個較為明顯的輪廓。

從第一章到第三章，大體上是在探討管理者個人的管理素養與能力；第四章到第七章，則進入管理者與部屬之間的相互關係，從選用與訓練，說到激勵與抱怨處理；最後一章則從「受僱者」的觀點，來看一個專業管理者的自處之道，同時它也可供管理者作為自省與回饋之用。

我要感謝工商時報總編輯阮登發先生，工商副刊的前兩任主任關紹箕先生與詹宏志先生，現任主任洪明洲先生，以及負責審稿的鄭林鐘先生，沒有他們的支持與幫忙，這本書不可能誕生，也不可能有如此精彩的架構。

最後，我要特別對引導我走向管理領域的同事兼摯友方展雄教授表示由衷的感激，由於他的鼓勵與帶領，我才能隱隱約約地看到管理的面目。

鄧東濱 謹識

中華民國七十一年清明
於香港中文大學居停

謹以此書獻給
在企業界默默耕耘
勞苦功高的管理人

目錄 ●

編輯室報告

自序

第一章 一舉興邦談領導

- 一 你善於領導嗎？ ● 2
- 二 如何增進領導力 ● 9
- 三 主管下達命令之道 ● 18
- 四 論授權之道 ● 26
- 五 「將在軍，君命有所不受」？ ● 34
- 六 會談桌上見功夫 ● 38
- 七 給女主管的一封信 ● 41

第二章 奔向目標除舊疾

- 一 目標之設定 ● 48
- 二 效率與效能 ● 52
- 三 輕重與緩急孰要？ ● 55
- 四 重要的少數與瑣碎的多數 ● 59
- 五 如何治療會議病 ● 63
- 六 如何推動變革 ● 71
- 七 不要爲不做計劃找藉口 ● 79
- 八 爲什麼會粗心大意？ ● 82
- 九 文件滿桌病 ● 84
- 十 切莫變成工作狂 ● 87

第三章 善取時間傲群倫

- 一 時間管理的40項準則 ● 94
- 二 管理者的時間觀念與錯導 ● 98
- 三 如何消除時間瓶頸 ● 105
- 四 如何利用上下班交通時間 ● 110
- 五 拖延——時間之賊 ● 113
- 六 拒絕——節約時間的關鍵 ● 119
- 七 如何對付不速之客及電話之干擾 ● 126

第四章 納賢除庸留菁英

- 一 如何主持徵聘面試 ● 134
 - 二 如何增進面試效果 ● 144
 - 三 企業可僱用資格過高的應徵者嗎？ ● 154
 - 四 不要低估秘書的重要性 ● 157
-

第五章 獎優懲劣嚴考核

- 一 如何善用外界之訓練課程 ● 162
 - 二 晉陞問題面面觀 ● 166
 - 三 論懲戒員工之道 ● 176
 - 四 如何處置長期不稱職的員工 ● 184
 - 五 如何防止上層主管跳槽 ● 192
-

第六章 役使下屬宜有道

- 一 論主管對待員工之態度 ● 196
 - 二 如何批評與接受批評？ ● 203
 - 三 主管該不該過問員工的私人問題？ ● 211
 - 四 與部屬保持距離 ● 217
 - 五 如何對待「非正式組織」 ● 220
-

第七章 表功平冤號令從

- 一 漫談員工之激勵 ● 230
 - 二 稱讚的藝術 ● 238
 - 三 如何處理員工的冤情投訴 ● 242
 - 四 牢騷處理十誡 ● 250
 - 五 發問的技巧 ● 253
 - 六 說服的技巧 ● 260
-

第八章 順風穩舵死方休

- 一 假如你的上司是位好好先生，你該怎麼辦？ ● 266
 - 二 在霸道型上司的統御下，你該怎麼辦？ ● 274
 - 三 如果你的上司越級指揮，你該怎麼辦？ ● 281
 - 四 管理者的嚴重錯誤及其規避之道 ● 284
 - 五 年紀大就萬事皆休嗎？ ● 287
-

附錄

- 一 溝通與管理之回顧與前瞻 ● 292
- 二 中小型企業之風險管理舉隅 ● 300

第一章

一舉興邦談領導

一、你善於領導嗎？

Arthur Pell 之「領導商數測驗」係由下列二十五個言述所構成，請分別就每一言述答覆「同意」或「不同意」：

①為糾正員工之錯處，領導者應先指出員工之長處，然後再討論其錯處。

②領導者沒有必要與下屬討論組織之遠程目標。祇要下屬能瞭解組織之當前目標，他們即能有效地履行任務。

③最佳的譴責方式為當眾申斥。

④冤情或士氣問題應由員工之直屬上司處理，而不宜訴諸特別指定的專人處理。

⑤為下屬制定工作目標時，應令工作量超過他們所能負荷的限度。

⑥領導者之首要任務在於執行規章。

⑦同僚之間人緣最佳者照理應成為領導者。

⑧領導者如在下屬面前認錯，則將喪失下屬對他的尊敬。

⑨領導者如以「我不知道，但是我將探尋答案，然

後再答覆您」作為問題之答覆，則該領導者將在下屬面前顯得愚蠢並可能因而喪失體面。

⑩技術上夠資格做某種工作的領導者，將夠資格教導他人做該種工作。

⑪領導者是天生的，而非後天培養的。

⑫領導者值得花大量時間以令新員工接受良好的訓練。

⑬諷刺是對付多嘴的員工之妙方。

⑭令規章被徹底執行的最好方法，便是制定多重的違規懲戒措施。

⑮領導者應詢問下屬有關他們對工作方法的意見。

⑯良好的領導者應盡量授權下屬以履行他職務範圍內的工作。

⑰為了絕對公平起見，領導者應不理會員工之間的個別差異，而對他們一視同仁。

⑱領導者不應不斷地提醒員工有關過去所犯的錯誤。一旦員工之錯誤已被改正，則不應再被提及。

⑲偶爾對員工責罵將有助於令一般員工循規蹈矩。

⑳懲罰員工之際，懲罰者應避免說出或做出任何足以令員工憎恨的事。

㉑在倔強與需索殷切的領導者之下，員工的工作會做得最好。

㉒倘若新員工沒有學好履行份內工作的方法，則應視為他們未曾接受適切的教導。

②③領導者對自身工作感到興趣與否，要比他是否能夠有效地履行工作更為重要。

②④如果領導者對員工詳加說明工作之細節，則員工將能以最有效率之方式履行工作。

②⑤領導者若想有效地做好工作，則他對下屬之感受、態度、與觀念必須具有經常的瞭解。

以上之言述基本上涵蓋了領導有關的各個重要層面，它們為領導力之增進提供了探索的路徑。以下我們將依據學者專家之意見，為每一言述做出價值判斷：

①同意。在批評或糾正員工之前，如能肯定員工之長處，則不但可減輕或化解員工之防護心理，而且可使批評或糾正變得更容易被接納。

②不同意。對組織之未來走向及遠景有所瞭解的員工，將更能專心致志地投身於組織的遠程及近程目標之實現。

③不同意。當衆申斥只能令被申斥者在公衆面前顯得渺小與醜態，而無法解決問題。良好的譴責是在不損及被譴責者的尊嚴下獲致問題之解決。因此，譴責應在私底下為之，而不應公開執行。

④同意。寬情與士氣問題之處理是直線部門主管所發揮的一項基本功能。由下層主管所發揮的這項功能特別重要。因為絕大多數的寬情與士氣問題都可經由他們解決。在直線部門主管卓越的領導統御下，「包青天」或「寬情大使」之類的人物並無存在之必要。

⑤不同意。工作目標訂得太高將使員工氣餒，因為他們勢將感到無法達成工作目標而拒絕嘗試。最理想的工作目標應根據員工過去所經歷過的工作目標訂定，它最好是稍微超過過去所曾經達成者。這樣員工不但不會覺得它無法達成，而且會將它當作一種實質的挑戰看待。

⑥不同意。領導者之首要任務在於激勵、訓練與指揮員工，而不在執行規章。在優秀的領導者領導之下，規章之執行將變成次要之事。

⑦不同意。人緣之好壞與領導者之良莠無關。有些人緣極佳的領導者具有高超的領導力，有些則欠缺起碼的領導力。

⑧不同意。領導者所犯之錯誤遲早都會被發現，因此與其令錯誤本身欲蓋彌彰，不如當面認錯以維護下屬之尊敬。

⑨不同意。理由同第⑧言述。

⑩不同意。技術士之素養固然重要，但光是具備良好的技術素養仍無法從事傳道授業與解惑之工作。除非一個人具有溝通之技能，否則他將難以擔任教導工作。

⑪不同意。經驗一再顯示，祇要畀與適當的訓練與鼓勵，幾乎任何人都可被訓練成領導者。

⑫同意。領導者對新員工若施以完善之訓練，則能令他們充分發揮聰明才智，這對組織而言是一種彌足珍貴的資產。因此，領導者值得在新員工身上花費大量時