

管

理

精

要

管 理

凱特·姬南 (Kate Keenan) 著
楊宇光 譯

MANAGING



管

理

精

要

093
2J145
管 理

MANAGING

凱特·姬南 (Kate Keenan) 著
楊宇光 譯

三聯書店（香港）有限公司

管

理

精

要

管 理
MANAGING

責任編輯：劉廣第

封面 獎杯：是為那些最佳管理者而設的。

Management Guide to Managing

Copyright © Kate Keenan 1995

An Oval Project produced for
Ravette Publishing.

Cover design (English edition) - Jim Wire

All rights reserved, including the right of
reproduction in whole or in part in any form.

管 理 精 要

書 名：管 理

著 者：凱特·姬南 (Kate Keenan)

譯 者：楊宇光

出版發行：三聯書店（香港）有限公司

香港中環域多利皇后街九號

Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.

9 Queen Victoria Street, Central, Hong Kong

印 刷：陽光印刷製本廠

香港柴灣安業街三號七樓

版 次：1997年11月香港第一版第一次印刷

規 格：大32開 (120×203mm) 100面

國際書號：ISBN 962.04.1434.9

Copyright © 1997 Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.

Published and Printed in Hong Kong

本書經 Oval Projects Ltd. 同意，由本店譯成中文出版發行。

Chinese version is authorized by Oval Projects Ltd.

管理 — 即使困難重重，仍繼續努力。

管理精要 — 一套告訴你如何最有效地管理自己、事業和他人的叢書。

「如果你的目標不明確，你往往會得過且過。你去做自認為該做的事情，希望事情將會產生最佳的結果。這不是取得成功結果的理想方法。」

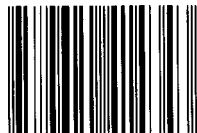
管理箴言 — 如果有更好的方法 就用吧。

「管理精要」：

• Managing Yourself	管理自我
• Running Meetings	主持會議
• Planning	成功規劃
• Selecting People	選拔人才
• Delegating	授權要訣
• Motivating	激勵幹勁
• Solving Problems	解決問題
• Understanding Behaviour	理解行為
• Making Time	創造時間
• Communication	溝通
• Managing	管理
• Negotiating	談判

HK\$ 28.00

ISBN 962-04-1434-9



9 789620 414343



聯合出版集團



三聯書店（香港）有限公司

目錄

管理	
Managing	3
一 管理的必要性	
The Need for Managing	5
二 管理的功能	
Managing Functions	17
三 管理的技巧	
Managing Skills	30
四 管理不測事件	
Managing Contingencies	48
五 管理員工	
Managing People	57
六 管理的態度	
Managing Attitudes	72
管理精要速覽	
Check List for Managing	83
管理的好處	
The Benefits of Managing	87
詞彙	
Glossary	89

謹以此書獻給
有意改善管理，
而又忙得不知如何着手
的人。

管理

人人需要管理。成功的管理意味着處理各種事情，努力把它們辦好，取得滿意的結果。管理意味着依靠精心設計而不是偶然機會去達到目標。管理還是不管理，結果不一樣，進行管理就可能使工作達到某種令人滿意的標準，取得一些成就，不進行管理就可能甚麼成就也沒有，或者僅僅取得一部分成就。

管理工作涉及一系列互不相干的活動，例如制訂計劃、分配資源、解決問題、作出決策、指導業務和保持控制，每項活動都像一座無法攀登的山峰。但是，如果加以簡化，這些活動變成了一系列

小山坡，一旦你掌握了方法，就比較容易對付了。

本書闡述了你必須在管理方面彌補哪些差距，增進哪些管理知識，提高哪些管理技巧和樹立怎樣的管理態度，以便去迎接挑戰，金榜奪魁。



一. 管理的必要性

搞好管理是需要花時間和精力的。完善的管理也許做起來很簡單，比如把事情說得過於困難而聽任自流，可能是一種最簡單的辦法。特別是你不知道怎樣進行有效的管理時，聽任自流似乎是比較容易的處理辦法。

懂得行動必須有目標是十分重要的。但找準妨礙你充分發揮管理才能的一些絆腳石同樣必不可少。

不知道你的目標

Not Knowing Your Purpose

不管你舉辦一次教會慈善義賣活動，還是經營一家國際企業，如果你明確自己必須達到甚麼目標的話，進行管理就容易得多。遺憾的是，目標有時候界定得不清楚。這意味着有時候你不知道目標是甚麼以及自己是否全力以赴。

如果目標不明確，你往往會得過且過。你做自認為該做的事，希望事情將會產生最佳的結果。這不是取得一貫成功結果的理想方法。

人們通常不肯提出問題，搞清楚他們必須達到甚麼目標，也許因為他們認為這麼做是自我示弱，或者更糟的是一種愚蠢的表現。

然而，如果你不充分理解目標，你又怎麼能要

求其他人理解呢？所以不要怕想辦法澄清要求達到的目標，並抽時間擬定你達到目標的方法。如果你知道了這些，至少知道了你所採取的行為是有目的的。

不是井然有序 Not Being Organized

如果你不善組織安排，就很可能事倍功半。不善組織意味着你沒有妥當地處理事情，結果所有的工作都搞不好。反過來，這種結果使得與你一起工作的人垂頭喪氣，英雄無用武之地。

表明你不善組織安排的一些現象是：

- 沒有計劃或制度，因此不能預測意外事件，

而且要花費時間去大力應付本不該發生的危機。

- 忽視或拖延向員工提供他們也許在昨天就迫切需要的信息或資料。
- 由於胸中沒有全局，僅僅一天一天地工作，所以得不時地去應付一些臨時出現的問題，並使得一些次要但通常比較有趣的事情妨礙了該做的工作。

不善組織安排不一定意味着你沒有能力；恰恰相反，你非常善於把事情辦成。只不過你做的事不一定是該做的。

會組織安排就是知道你的工作孰先孰後的順序，然後去做需要做的事。

對問題視而不見

Not Seeing the Problems

看到還是看不到問題的存在，這本身就是一個問題，尤其如果你身處其境，司空見慣、見怪不怪的話。高瞻遠矚是不容易的，這有好幾個原因：

- 如果前任留給你一個棘手的局面，你就只能在安排工作時僅僅考慮應付日常的事務。
- 如果你的面前有太多的事要做，那麼就可能因為你忙忙碌碌於處理一些瑣事而忽視重大的問題。——這有點像泰坦尼克號輪船傾斜下沉時你還去重新擺正甲板上的椅子那樣。
- 如果按慣常的做法去執行任務，你也許不會認識到形勢已經改變，或者可以採用新的解決辦法。如果不去適應這些變化，你會發現

要達到目標是不可能的。

大部分管理工作是與解決問題和作出決策有關的。為了有效地去做這些工作，你必須認識到問題的存在，明白一定要謀求解決。

沒有與員工恰當地共事 Not Working with People Properly

許多員工認為管理就是承擔責任和發號施令。告訴員工該做甚麼這一步確實是奏效的，但是這常常不會導致員工全心全意地致力於完成已告訴他們該執行的任務。

員工會照指示去做，但他們不一定做得很恰當。所以你將不得不花時間堅持要求正確執行指示

和堅決控制員工不要去做各種價值不大的任務。員工可能持有種種你難以對付的態度，例如：

- 做事情只求達到最低要求，不願意更上一層樓。
- 不注意細節要求，結果工作不得不重做。
- 對要求一知半解，結果做錯事。

如果你能不厭其煩地向員工說明規定的標準，簡明扼要地與他們進行溝通，並且表示你關注他們及其工作，你將發現他們比較願意上進，工作也會更加富有成效。

與員工一起討論為甚麼要做那些事情，他們就會懂得要他們去做甚麼，監督可以大大減少，而且幾乎很少需要或根本不需要硬性執行了。

不承擔責任

Not Shouldering Responsibility

當事情進展不像意想的那樣順利，或者事實上根本沒有開展時，那麼歸咎於某人或別的事情是輕而易舉的。

你極可能拿下面的藉口做擋箭牌，說甚麼其他人沒有做他們理應做的事情，或者說你不瞭解情況。遺憾的是，疏忽決不能成為藉口。

當你負責完成某項任務時，出色地完成任務的責任始終落在你的肩上。如果你不準備為由你控制的所有事情承擔責任的話，那麼可說你實際上沒有在管理。萬一事情發生差錯，你始終應當代人受過，但是同樣地，在事情撥亂反正後，回報和榮譽是屬於你的。