

小管、陳明璋／著

陳明璋導讀

實戰智慧
叢書

161

李仁芳博士策劃

提供實戰經驗
啟發經營智慧

如何做個好主管

人人都是基層主管
如何承上啓下解決問題
如何迎接新進員工
如何使加班皆大歡喜
魅力主管的七大要件



實戰智慧叢書 ①⑥

如何做個好主管

小管・陳明璋／著

實戰智慧叢書⑯ (原How to 企業人手册②)

如何做個好主管

作 者／小管・陳明璋

策 劃／李 仁 芳

主 編／胡 芳 芳

責任編輯／劉 慧 麗

封面設計／唐 壽 南

發行人／王 榮 文

出版者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段184號七樓之五

郵撥／0189456-1

電話／(02)365-3707 傳真／365-8989

發行代理／信報股份有限公司

電話／(02)365-1212 傳真／365-7979

著作權顧問／蕭雄淋律師

法律顧問／王秀哲律師・董安丹律師

排 版／普辰電腦排版公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

☐ 1994(民83)年11月1日 初版一刷

☐ 1995年(民84)年8月1日 初版三刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價180元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-2393-7

©1994 Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，為了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步為營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建

立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由輔大管研所教授李仁芳博士擔任策劃、胡芳芳小姐擔任主編，希望借重他們在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁廿八

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」，勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界

將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世與亂市中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣(Corporate Taiwan)經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，現為管研所教授，主授「組織理論」與「競爭策略」；並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人間關係與組織生產力》等書。

〈導讀〉

陳明璋

主管的基本功能

俗話說：「寧爲雞首，不爲牛後。」可見當主管是每個人衷心追求的「李伯」大夢。凡是有雄心抱負的有爲青年，誰不想在萬千的角逐者中脫穎而出？然而，對他本人或企業體而言，主管的真正意義是什麼？並非每個人都會費心去思慮的，坊間有關登龍術的書籍到處充斥，但真正能教人做得「虎虎生威」、恰如其分的書卻不多見。

一般人常高估自己的能力，一旦登上人人稱羨的主管寶座，卻又不免要感歎「主管難爲」，尤其在這個一代不同於一代的「轉型」期，相信身爲主管的人，其感受必然更爲深刻。因此，本文特別就主管的角色與功能加以探索。

管與被管差異大

我們幾乎可以斷言，沒有人願意被人管，畢竟被管的滋味並不好受，那種不自由的壓迫感毫無「舒服」可言。身為主管的人，要「管人」管得恰到好處，讓部屬「服服貼貼」，毫無怨言地追隨您，自然不是易事。「管人」與「被人管」不但是個藝術，也是一門人生必修的真學問。

或許當主管者較有尊嚴，他享有少許的特權，凡事較受禮遇。然而，爲了那點「特別」的身分，主管卻要付出更多的代價。很多行爲規範與道德修養，就要格外高些。所謂「風吹草偃」，主管是「風」，他的一舉一動常是衆人注目與仿效的對象，其行爲格外拘謹和約束是必須的。

其實，主管所以位尊權大，除了他的能力較一般部屬強之外，最重要的是他所肩負的責任「相對」沈重，「權」、「責」本一事之兩面，權愈大，責就愈重；反之，責愈多，權就愈大。因此，主管一旦犯錯，自然受到較多的指責。無他，乃因主管是個較成熟、有定見，且具公信力的的人，他豈可輕易犯錯？

隨時要待命應召

一般而言，主管是個隨時「待命」的人，只要服務單位一有狀況發生，他是第一個被通知，同時要火速趕到現場去處理的人。所以，主管是隨時有任務在身的人，統一調度人手與資源、迅速處理問題與危機，是其神聖的任務所在。因此，主管是不可能因「下班」而將事情完全擱置一旁的，他的「當事人」身分，使他隨時準備要「應召」去做某些事。

主管做事也不可能一了百了，只要職務在，他總是不得輕閒，必然有紛至沓來的事「煩」他，他還要有耐性去應付這些煩雜瑣事，做主管的人若沒有這樣的體認，則必然不能勝任「主管」之職，既耐煩又耐心與耐怨，是他工作不可或缺的基本信條。

我們常說：「美」在距離外，的確，保持距離，常能保有美感，但近看就不是那麼一回事，主管亦然。部屬們總是看到主管風光美好的一面，而未能體會讓主管傷腦筋的另一面。

主管既然不能不「傷腦筋」，他自然要用腦來設計和規劃部屬去做事。因

此，他必然不是任人擺佈的演員，而是要集編導於一身的全才，他不但要親自編劇，還要讓每個部屬演員充分發揮其演技與能力，主管的重點在「導」，部屬則以「演」為主。

透過別人來成事

無可否認，我們也常見某些導演下場軋一角當演員，因為主管有時也會技癢，想要「做秀」一番，展現功夫，表演給部屬瞧瞧，表示自己寶刀未老，確實還有一手。當然，主管在某些時候也要示範教學，讓部屬學習如何「做事」。在企業大家庭裏，主管的角色雖然導多演少，但在某些場合，他也不能置身於外，他常要身先士卒，露一手給大家看，一方面堅定大家的信心以激發士氣，一方面則有積極參與的性質，表示他也是團隊的一份子。

衆所周知，主管最重要的管理功能就是讓大家「羣策羣力，以竟事功」。他向來不是事必躬親，事事明察的人，「鞠躬盡瘁，死而後已」不是主管應有的寫照。如何使大家各依己長，發揮最大的潛力，才是他首要的工作。如果他對部屬有「你辦事，我放心」的授權胸襟，則顯然上下已交融一體，彼此

觀念既然已建立互信與共識行動，大家自然同心。

很多主管幾乎都是由部屬升級而來，由於一向爲人作嫁，本著苦幹實幹的精神，事必躬親，而不懂「透過別人來成事」。其實，主管是個帶兵官，他要善用他所擁有的資源，他的「成事」心遠比「做事」腳重要得多，他必須洞悉人性，知人善任，使任務圓滿達成。我們甚至可以說，主管最神聖的工作就是讓一羣烏合之衆變成百萬雄師的「領導」功夫。

大家一起來的領導

其實，主管絕不是「強棒出擊」的單兵，而是使「大家一起來」的企劃師，企業是有緣者「大家來做伙」。因此，如何激發大家的企圖心與使命感，正是主管要盡力發揮的領導工作；如何點燃部屬的雄心壯志、熱情和意志，使每個人都與主管有共同的「向上」信念，因此，主管絕不是一味地「燃燒自己，照亮別人」的人，燃燒自己只會加速自己的「折舊」，卻沒有實質的意義。當然，有時他必須「身先士卒」、「一馬當先」，目的就是要像火柴棒前面的硫磺，由此點燃，然後繼續燃燒下去，且一棒接一棒，大家一起燃燒熱情，

激發大家追求卓越的企圖心。

大家都知道，主管的首要工作就是管理，也就是將目標加以規劃、執行及考核，同時藉由團隊合作的組織設計，使部屬既做「好」事，又做「對」事；事實上，主管除了管理的工作之外，另一個更高的境界就是「領導」的工作，他要賦予部屬工作的價值觀、事業的意義、人生的方向，以及對企業與社會所應負擔的責任。

做個有魅力的主管

無可否認，主管必然有權有勢，但卻少有主管能令人心悅誠服，矢志追隨。這正是這本《如何做個好主管》所要強調的——有權力的主管除了要求自己卓越的績效外，他更應設法使自己成為有魅力的主管，所謂魅力就是一種自然的影響力，不假外求，就對部屬產生一種有形與無形的吸引力。

許多人認為「魅力」一詞很抽象，不易具體地加以衡量，其實，我們可以從幾方面來觀察：當主管在位時，他的所作所為皆能獲得與他共事的上司、同事與部屬們的肯定，給他應有的掌聲，當主管因升遷或其他原因而要

離開原先的工作崗位時，大家都感到依依不捨，總之，他贏得大家對他的懷念，他永遠「活」在大家的心目中。

我國企業歷史不長，企業主都是充滿傳奇色彩的超人，身為企業主管，他們習慣於做管小事的「懂事」長，而不願當做大事的「董事」長，由於事事要懂，自然就習於「追根究柢，止於至善」，凡事不分大小巨細，皆要過問。影響所及，從上到下的各層主管，都無法提升境界，主管不願授權，也不懂從開創到守成，主管角色與功能是要有階段性的設計。於是部屬做事常要揣摩主管的心態，看他的臉色，因此有無「關愛」的眼神就特別的重要，部屬總是無時無刻活在主管的陰影中。

從懂事到至人的境界

所謂「至人」的境界就是指部屬不感覺主管存在，而自動自發地發揮他應有的功能，「至人」主管能讓部屬由被動化成主動，他不必常常催逼部屬，把部屬逼得透不過氣來，他讓部屬自己做企劃，讓他知道自己該做的事並能全力以赴。我國古代虞舜治理天下時，他不知他自己做得怎麼樣，問左右及

大臣，大家都說無以知之，只好自己微服出巡，只聽到老百姓唱著：「日出而做，日入而息，耕田而種，鑿井而飲，帝力於我何有哉？」

好個「帝力於我何有哉」，企業主管由「懂事」經「董事」到「無爲而治」，是要經過精確的設計和安排的，至人主管的境界應是國人企業主管夢寐以求的。

總之，主管既導又演，從做事到成事，既要做好事又要做對事，除了「懂得管理外，又要肩負領導的工作，主管莫不想要擁有權勢，卻又不能忘記塑造魅力。至於最高的「至人」境界則是讓別人幾乎忘掉您的存在，希望廣大國人企業，各層主管皆能心領神會。當然，我們盼望主管們除了「知」之外，還要親自力行，因爲不做則永遠杳無機會。願主管的基本功能能爲大家所認識和力行，如此，國人企業才有璀璨的明天。

強力推薦

領導管理系列

⑫**決策者謀略**

- 做個兼具謀略的決策者

⑬**人才僱用決策**

- 慧眼獨具、知人善用

⑭**首腦論**

- 第一本研究首腦行為
的規則性專書

⑮**決斷力**

- 養成運籌帷幄、決勝
千里的決斷力

⑯**做個有魅力的主管**

- 發揮中國式主管的魅力

⑰**從球隊中學到的
經營管理**

- 以球隊為師，
管理商業團隊

⑱**領導藝術家**

- 做一個成功的領導人

⑲**無國界管理**

- 跨越國際管理的障礙

⑳**統御力**

- 發揮統御的魄力與魅力

㉑**轉捩點上的成本管理**

- 找回管理會計
失去的攸關性

㉒**好主管525法則**

- 依各項管理功能
分類歸納出525條
好主管指引

㉓**Z型高效率管理**

- 成熟主管的行動準則

㉔**領導優勢**

- 奇異、摩托羅拉、康寧的
全球致勝傳奇

㉕**突破策略**

- 以危機製造契機的
企業轉型術