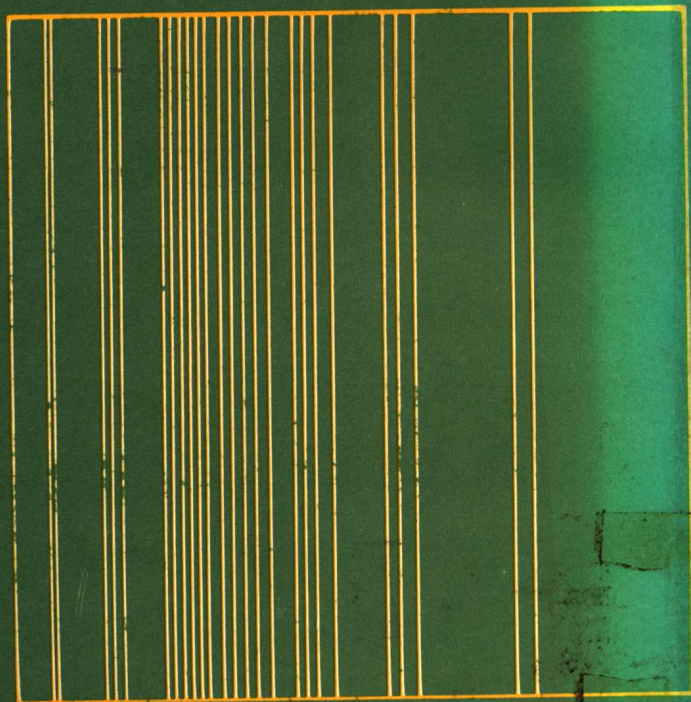


輯六第 刊集例案管企際國

理管的功成



司公業事版出經聯

書叢報日濟經

成功的管理

譯等可

刊集例案管企際國
輯六第

國際企管案例集列第六輯

成功的管理

譯者 許幼衡等

發行人 王惕吾

出版者 經濟日報社

總經理 新聞局登記證局版台報字〇〇二七號
聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五五號
郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號
電話：七六八三七〇八

印刷者 振文印刷有限公司

定價 新台幣叁拾伍元

中華民國六十五年六月初版
中華民國六十七年四月第二次印行

印 翻 禁 · 權 版 有

經濟日報出版叢書的話

在全世界工商業發達的國家，都有數不清看不完的經濟性雜誌和書籍，也都有一家或一家以上的經濟專業性報紙。

「經濟日報」的創辦，一方面固然是由於我們覺得這是新聞事業工作者對於百年建國應盡的責任；一方面更是由於國家經濟發展，對於我們產生了一種「徵召」的要求。我們希望能實現兩個抱負：

爲國家工業化添動力

爲工農商各界作喉舌

實現這兩個抱負的作法是多方面的，從觀念的革新、新知的介紹、現狀的改良作出發點，於發行報紙以外，有很多服務性的工作應該做，出版叢書，便是其中之一。

我們歡迎讀者對本報出版的叢書加以指教。

目錄

目錄

美國企業對人才的培養·····	可 可譯·····	一
安排自己的時間·····	衛 姜譯·····	二
替員工解決問題·····	鹿 源譯·····	三
對員工的批評·····	倪慶安譯·····	三
中級經理的苦惱·····	胡宗駒譯·····	四
慎重選擇繼承人·····	鹿 源譯·····	五
員工一致應付不景氣·····	竹 天譯·····	六

推行「工作充實」計劃·····	鹿源譯·····	五
小心應付工作壓力·····	黃明譯·····	二〇
授權是經營成功的保證·····	李賢柱譯·····	二八
鼓勵員工參與公司事務·····	陳斯劫譯·····	三九
大企業財務的統一管理·····	梁炳球譯·····	四九
擺脫傳統觀念的束縛·····	陳理譯·····	五九
成功管理者的條件·····	莊錦福譯·····	七二
尊重員工和他的工作·····	蔡宏明譯·····	八三
自我激勵的誓約管理·····	胡永組譯·····	九二
管理人員的重新佈署·····	松梅譯·····	一〇三
美國企業界熱衷管理學·····	莊錦福譯·····	一四
在工廠中安排小工廠·····	田邊譯·····	一三〇

每週四個工作天·····	方 方譯·····	二四〇
運用員工的動機·····	胡永組譯·····	二四六
勿下達欠考慮的規定·····	徐挽瀾譯·····	二五八
最有效的績效管理制度·····	劉 璞譯·····	二六五
通用汽車的小組管理·····	楊志興譯·····	二六三
消除員工的挫折感·····	王耀興譯·····	二九二
讓員工多瞭解自己的工作·····	陳斯規譯·····	二九七
工者有其股受到重視·····	李賢柱譯·····	三〇四

美國企業對人才的培養

可可譯

當薩加公司董事長賴夫林於每天清晨五、六點鐘抵達他位於曼羅公園的辦公室時，他總先念點哲學方面的書報，有時候他看「預言家」這份刊物十五分鐘，然後陷入沉思，考慮今年內需要改進的五、六樁重要事項，最後他在一本黃色拍紙簿上記下了就會兒喝咖啡時將與他的秘書討論許多本週內的瑣事，他們所談的話題範疇很廣，從什麼時候他該去理髮，以至於薩加公司的人事調動問題。

賴夫林在極短的時間內就辦妥了這些事，這現象在工作時效管理顧問 (Time-Management Consultants) 看來，他算得是一位能在其工作時間內發揮極高工作效率的典型

美國企業對人才的培養

領導人物。

很不幸的是大多數的經理人員却遠非如此理想，但現在他們都紛紛去求助於所謂工作時效管理專家（Time-Management Specialists）以協助他們有條不紊地處理日常事務及調整他們所負擔的工作量。

許多像IBM、美國商業銀行、金柏萊克拉克公司及三M公司等性質不同的公司，也都選派它們的經理人員去接受工作時效管理課程的訓練，因而使得工作時效管理顧問們的業務興旺起來。

促使各行各業普遍裁汰員工的經濟情勢，也使許多公司必須盡力充分運用其現仍支薪員工的工作效率，像堪薩斯市的卜雷葉公司雖然裁減了若干協調部門經理人員（Corporate Managers），但它去年的營業額反增長了百分之十。

三M公司明尼蘇達州紐烏爾姆工廠的生產部門主管，及該公司去年秋天選派參加工作時效管理研討會的三十名經理人員之一的羅拉保說，雖然他的工廠已裁掉了一百名員

工，但由於實施工作時效管理訓練，仍使工廠節省了許多工作時間。

舊金山的一位工作時效管理顧問賴金說，他們所傳授給那些經理人員的要訣，無非是一些「紮在一個整整齐齊包裹中的普通常識」。賴金是從七年前開始從事這項顧問工作，最初他每接辦一項工作向客戶收取費用一百美元，而他所建議的幾項基本原則一旦能使那些公司的經理人員們充分瞭解後，必將能使他們個個都成為能力很強的工作人員；如今由於聘他擔任顧問的公司及組織已多達四百個，同時他所撰寫的一本有關工作時效管理的書也十分暢銷，這使得他目前接辦每項顧問工作的費用已提高到二千美元。

最近也加入這個行業的達拉斯城工作時效管理顧問杭肯說，他去年的營業增長了百分之二十五。

許多行政主管人員說，他們求助於工作時效管理顧問來協助他們調整工作時間，僅僅是由於他們工作太忙的緣故。賴夫林曾跟薩加公司的八十名經理人員一同上過杭肯的課，他說，在聽課以前，他已能把每天的工作時間分配得井然有序，不過上了杭肯的課

以後，他又學到了許多新的方法去控制時間，例如當他的經理人員喋喋不休地提出要求時，通常他總是答說：「我會再考慮一下。」

實施工作時效管理訓練的主要對象是那些中級的經理人員，但許多高級的行政主管人員認為，那些建議也使他們獲益不淺，假如他們能依照那些建議去調整他們所負擔的工作，他們的工作效率也必能激增。

佛羅里達電力公司總裁兼總經理麥克唐納說，他在杭肯主持的研習會中，不但學會了如何去節省工作時間，同時也懂得了如何去授權，減少了屬僚的不滿；他說，佛羅里達電力公司中有一位凡事必躬親去辦的高級職員，在跟其他公司的三十位行政人員一起參加了一項研習會以後，已能於專心去處理他份內真正該負責的事務。

達拉斯一家製圖版公司總裁畢洛夫斯凱說，自從他懂得授權的技巧後，在工作上他能獲得的可支配時間 (Discretionary Time) 已由百分之五增加為百分之五十。

電視人物阿特林克萊之子，及加州艾爾溫城林克萊企業總裁傑克說，他學會了請秘

書擬信件及逐日列表分配例行工作時間以後，約節省了管理該公司日常業務的三分之一時間。

工作時效管理研討會仍是中級經理人員的天下，像羅拉保一樣的許多中級主管參加這類研討會，旨在避免整日疲於批閱公事。羅拉保說，目前他每天約能節省兩小時的時間，而這段時間以往多半花在開沒有結果的會議、清理三個公文櫃與刪改公司的十份報告，他同時還把每週帶公事回家趕辦的時間，由五小時減為一小時。

督率約三百名部屬的羅拉保，因他的秘書包攬了他所有信件的處理工作，使他減少了約一半必須批閱的文件，她也幫他登記開會的時間，如果是須要馬上決行的文件就直接送交給羅拉保，其餘的信件就放進羅拉保桌上的一個公文夾中，另外幾個公文夾是用於裝他手下四位監工的報告及他的待辦文件，他只須在夾中附有報告時，跟他的部屬討論一下報告的內容；據他自己估計，如此一來每一位部屬每天各約可節省十五分鐘時間，而他替自己每天節省了一小時。

每隔兩個星期，羅拉保專心清理一下待辦文件，及答覆一些堆積在旁的信件，因而他辦公室中的三個公文櫃中總是清清爽爽的，這也使得他的秘書也節省了百分之五十整理檔案的時間。

許多以自身為表率的企业家認為，即使沒有工作時效管理顧問協助，他們也能做得很好，南卡洛林納瓦斯公司總裁萊頓說，他覺得他已曉得該如何授權，因此他的部屬不致於把所有問題都推到他身上去等他解決；另外有些企业家認為，工作時效管理顧問所擬就那些不須花腦筋去思考的方法，是專供那些懶得自己去調整工作時間的經理人員操行。加利福尼亞銀行主管人事的副總裁麥克艾勞說，工作時效管理的經驗是必須由自己去培養的，「假如你缺乏這種經驗，你就必須為它付出辛勤的代價。」

麥克艾勞承認，他曾買進一卷賴金研習會的影片來作訓練教材，但他解釋說：「那些傢伙的目的原本是為撈錢，因為人總不肯自我訓練養成善於控制工作時間方法。」

不過談到「工作時效管理」的重要性，主要的問題是因它難以找到統計數字來證實

它的功能，據猶來派克德公司的人事經理說，該公司約有五百名高級經理人員參加了杭肯的研習班，所謂積效有多少約百分之九十九是憑信心來決定，他說：「我們必須讓他們按他們自己的步驟去進行，而採行工作時效管理的價值也唯有在他們獲得其中的樂趣時才能衡量出來。」

縱使各公司苛刻地要求它提出具體的效果，現在也能進一步獲得了，一年前在明尼阿波里設立的伊克斯丹索市場公司租了一具瑞典發明的桌上小巧裝置，它可以紀錄下一名經理人員每天的三十項活動，在每一次它定時發生的畢畢聲提示下，這名經理人員可以按下一個符碼，表示那個時候他正在做什麼事。

例如他可以敲一下按鍵，表示當時他正在跟公司中的某人打電話，討論預算問題，他也可以誠實地記錄當時他是在打瞌睡作白日夢，

花上數百美元裝上這具裝置後，企業家們可以記錄下他在打電話時的情緒，以測定他職務上的活動那些是最吃重的及那些是最輕鬆愉快的，經過五週的體驗與花費兩百至

八百美元後，每位企業家都能以小時、分鐘或百分比作單位，指出他或她是如何支配工作時間。

伊克斯丹索公司總裁戴爾說：「你所記錄下來的事實會令你反省一下你到底在做些什麼，同時在這個具有制約作用的機器面前，你不能不改變自己。」

迄今爲止，美國已有許多大學與醫院的經理人員使用這種裝置。明尼蘇達大學教育學院院長李維士說：「像其他大多數的機構一般，我們覺得我們也浪費了不少時間。」他發現，他曾把三分之二的工作時間用來出席會議，而其中大部份是關於社區的問題而非校務，因此現在他讓他的行政助理代替他去參加許多有關社區問題的會議，他則專心去作研究及擬訂預算。

明尼阿波里斯的西納的醫院董事長戴維斯發現，他最不喜歡的工作也是他做得最差的工作，因此他從工作時間表中刪掉了與政府或各大學舉行談判會等他最不喜歡的工

作，集中精力去做他所最喜歡的企劃工作，他同時也把草擬函件及安排會議的工作交給

別人去做，結果使得戴維斯及他手下的工作人員把每週的工作時間從六十小時減為四十八小時。

許多公司甚至在無法證明其功效的狀況下，也紛紛實施工作時效管理計劃。美國銀行已準備替它的五千名員工在總行中開一個訓練班，並拍攝一部影片分送各分行；加州聖塔克拉勞的美國微量系統公司已爲其經理人員編印了一份小冊子，列明了節省工作時間的訣竅及技巧，佛羅里達電力公司總裁麥克唐納德甚至打算提高今年實施工作時效管理計劃的預算，他說：「當事實被包在糖衣中的時候，這個計劃能使它原形畢露。」

譯自商業週刊·六十四年六月三十日

安排自己的時間

衛姜譯

一般所謂時間管理的教材大都是人人皆知的普通常識。儘管其看似簡單，但如果高階層主管能够切實親身勵行，必然會達到圓滿的效果。以下便是幾點有效的時間節省秘訣：

一、切忌從零星瑣事開始處理，再逐步安排重要的事情，導致本末倒置。我們應該在一天開始時先辦理最重要的事情，然後再依次順序處理。美國 Schick 剃刀公司的總裁 Patrick J. Frawley, Jr. 就是利用這個原則來安排他每天的工作。他將當天所有待辦的工作一一列出，旁邊注以 A 記號者代表重要性最高的工作，B 則代表次要的，依此