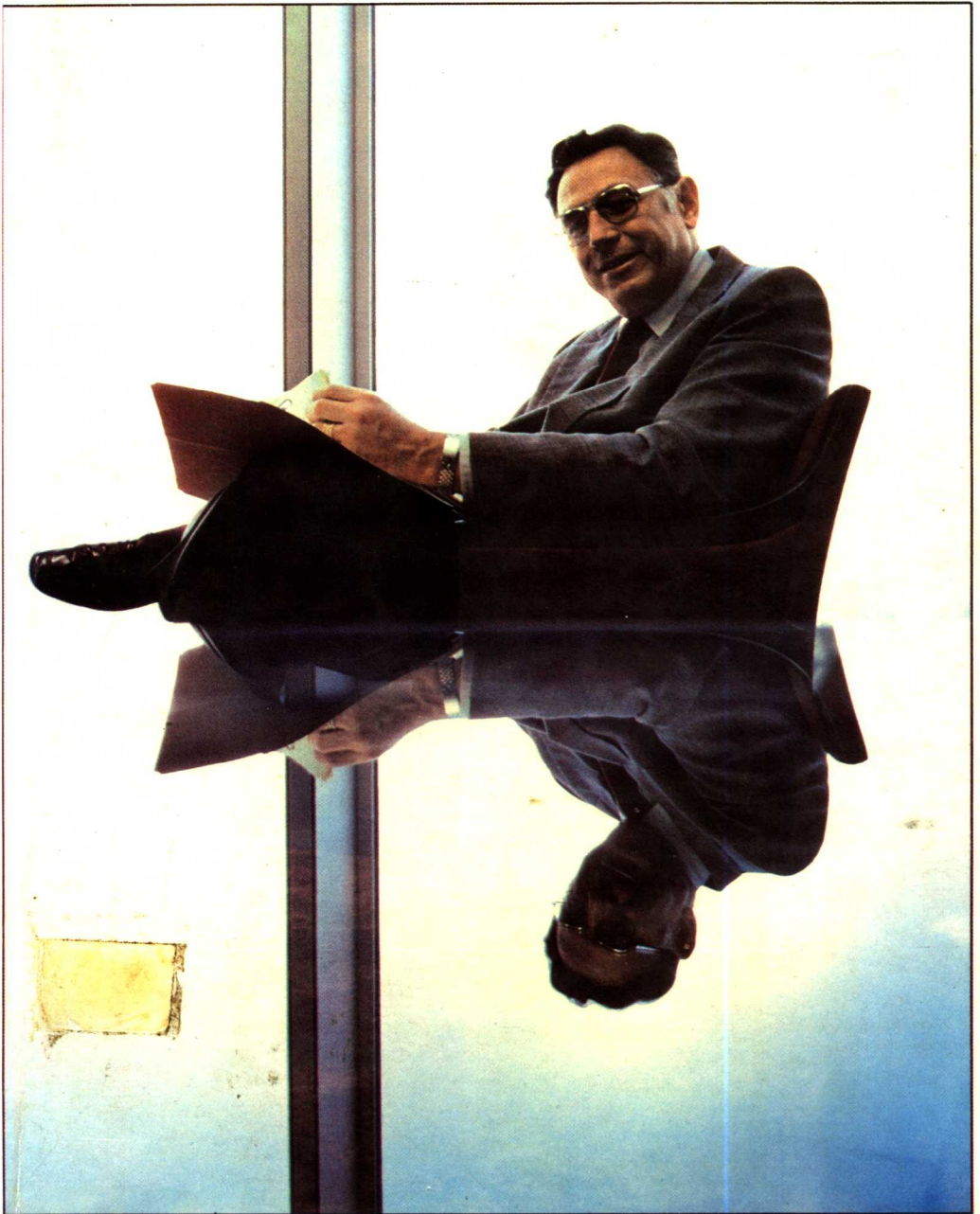


企業家錦囊

名人出版事業公司



552427

F270
2C345

企業家錦囊

名人出版事業公司

版權所有

翻印必究

企業家錦囊

著者：長尾光雄

出版：名人出版事業股份有限公司

臺北市安和路88巷5號

電話：七〇九一二二八

七〇三三二三三

郵撥：〇五三九九六六四

發行人：林獻章

法律顧問：李樹旺律師

印刷：松霖彩色印刷事業有限公司

臺北市西園路二段261巷12弄45號

局版臺業字第〇一八八號

香港地區出版權・發行權

・香港名人出版公司 電話：五二九三二八三

香港灣仔聖佛蘭士街秀華坊23號地下

・有成圖書貿易公司 電話：五二九三二八三

香港灣仔聖佛蘭士街秀華坊23號地下

民國73年10月10日初版

序

一個企業家想要了解自己的員工、顧客及各個接觸面，必須先從了解自己開始。本書即針對企業家種種能力，設計一系列的測驗、評分及說明，幫助讀者診斷自己各方面能力的強弱，以便對症下藥，去矯正自己的偏失、重塑理想企業家應有的形象。

本書網羅了企業組織中，各階層必備的一切能力，例如思考、決斷、統御、交涉、策畫、檢討、人際關係、專業技術等等；再加以測驗、評分、列出模式圖表，將讀者能力的傾向，具體地展現出來。因此，讀者在回答問題的時候，必須用「心眼」去觀照，才能真實地掌握自己。

雖然評分的標準，是根據作者主觀的尺度來衡量，但這些測驗題，在出書之前，都做過許多次試驗，其可信度已經檢驗合格，證明它確實有診斷、測驗、評價的效果。就像廚師在端出他的拿手好菜之前，都會先嚐嚐鹹淡是否恰當一樣，本書也是一道色、香、味俱全的好菜。

良好的計畫(Plan)、執行(Do)、檢討(See)，是致勝的管理循環。這本裝滿企業家種種能力、智識的錦囊，可以幫您畫出一個最漂亮的循環，指引您正確的方向，協助您邁向「自我啓發」、「自我訓練」的新紀元。

444329/11

企業家錦囊

名人出版事業公司

版權所有

翻印必究

企業家錦囊

著者：長尾光雄

出版：名人出版事業股份有限公司

臺北市安和路88巷5號

電話：七〇九一二二八

七〇三三二三三

郵撥：〇五三九九六六四

發行人：林獻章

法律顧問：李樹旺律師

印刷：松霖彩色印刷事業有限公司

臺北市西園路二段261巷12弄45號

局版臺業字第〇一八八號

香港地區出版權・發行權

・香港名人出版公司 電話：五二九三二八三

香港灣仔聖佛蘭士街秀華坊23號地下

・有成圖書貿易公司 電話：五二九三二八三

香港灣仔聖佛蘭士街秀華坊23號地下

民國73年10月10日初版

序

一個企業家想要了解自己的員工、顧客及各個接觸面，必須先從了解自己開始。本書即針對企業家種種能力，設計一系列的測驗、評分及說明，幫助讀者診斷自己各方面能力的強弱，以便對症下藥，去矯正自己的偏失、重塑理想企業家應有的形象。

本書網羅了企業組織中，各階層必備的一切能力，例如思考、決斷、統御、交涉、策畫、檢討、人際關係、專業技術等等；再加以測驗、評分、列出模式圖表，將讀者能力的傾向，具體地展現出來。因此，讀者在回答問題的時候，必須用「心眼」去觀照，才能真實地掌握自己。

雖然評分的標準，是根據作者主觀的尺度來衡量，但這些測驗題，在出書之前，都做過許多次試驗，其可信度已經檢驗合格，證明它確實有診斷、測驗、評價的效果。就像廚師在端出他的拿手好菜之前，都會先嚐嚐鹹淡是否恰當一樣，本書也是一道色、香、味俱全的好菜。

良好的計畫(Plan)、執行(Do)、檢討(See)，是致勝的管理循環。這本裝滿企業家種種能力、智識的錦囊，可以幫您畫出一個最漂亮的循環，指引您正確的方向，協助您邁向「自我啓發」、「自我訓練」的新紀元。

目 錄

楔子

如何充分活用本書

確立學習目標.....	9
必備的工作能力.....	11
組織中各階層所必備的管理能力.....	13
找出自己的學習模式.....	19

第 I 章 認識自己

第 1 課 瞭解自己的能力

怎樣瞭解自己.....	27
管理者信念.....	32
善用各方助力以完成工作.....	35

第 2 課 行動力

即知即行、知行合一.....	37
分析你的行動模式.....	37
年齡與能力的關係.....	44
如何變化氣質、提昇水準.....	47
行動年輪.....	48
行動計畫表.....	51

第3課 計畫力

開始動腦·····	52
頭腦與創造力的關係·····	52
分析你的思考模式·····	63
計畫的焦點·····	70

第Ⅱ章 統御部下

第4課 帶動工作情緒

如何使部下幹勁十足？·····	75
分析自己的「工作觀」·····	75
麥格里哥的「X·Y理論」·····	88
管理「人」的四要訣·····	88

第5課 領導能力

瞭解自己的領導能力·····	91
成為領導部屬的高手·····	95
指導部屬的二十個要訣·····	99

第6課 OJT能力

做部屬的顧問·····	102
何謂OJT？·····	108
OJT計畫·····	112
與OJT有關的資料·····	122

第Ⅲ章 如何使工作場所朝氣蓬勃

第7課 發現問題、研究問題、解決能力

觀察公司的問題·····	131
檢查公司的問題·····	139
解決公司問題的六個階段·····	143
解決公司問題的實例·····	146

第8課 與人交涉的能力

如何讓別人為你效力·····	152
人際關係與行為模式·····	152
「交涉力」的磨鍊·····	158
交涉的條件·····	160
九三二法則·····	160

第9課 事先疏通、說服力

事先疏通是世界共通的技巧·····	165
事先疏通、事前磋商的能力·····	165
事先疏通的對象·····	169
事先疏通應注意的要點·····	170
事先疏通的地點和時間·····	172
成功的說服法·····	174
怎樣應付反對者·····	179

楔 子



如何充份活用本書

確立學習目標

試問

你為什麼閱讀這本書？ 你希望從書中學到什麼？

先冷靜的反問自己，然後將你的答案，寫在下面的空格內。

1

2

3

填好之後，把你的學習目標跟次頁的實例做比較。

這些實例，都是最近參加「管理者課程」或「幹部研習會」學員們的「學習目標」。由此，你可以知己知彼，充分掌握學習的契機。

1. 發現自己新的一面。 2. 肯定自己在組織中的任務。 3. 學著從不同角度來思考問題。	1. 提高警覺性。 2. 認識自己。 3. 體會解決問題的要訣。
1. 培養基層管理者的眼光。 2. 邁向「自我啓發」的新紀元。 3. 瞭解基層管理者的使命。	1. 培養領導能力。 2. 試著瞭解別人。 3. 重新檢討自己的缺點。
1. 認清自己在組織中所扮演的角色。 2. 訓練公關能力。 3. 學習領導部屬的方法。	1. 自我啓發。 2. 訓練思考力。 3. 積極的行動。
1. 加強人際關係。 2. 分析自己的性格。 3. 培養知人善任的能力。	1. 學習虛心的態度。 2. 認識管理能力。 3. 確立理想管理者的形象。
1. 學習領導部屬的方法。 2. 瞭解自己的任務。 3. 向自己挑戰，提高能力。	1. 以婉轉的方式表達出自己的意見。 2. 重新認識自己。 3. 如何以身作則，指導年輕的職員。

確立學習目標是一件很重要的事。完成了學習的MBO (Management by Objectives 目標導向管理)，就可以繼續下一步了。

必備的工作能力

你即將擔任上級幹部，肩負重責，此時，應該具備那些能力呢？

次頁表 1 所列，是一家上場優良公司，以管理者為對象的人事考核項目與內容。

可能有好幾位上司，正從許多你忽略了的小地方，單方面的查驗著你呢！

做為公司的管理者，首先，要在哪一方面努力，做到何種程度，才會被認為是個勝任愉快的幹部？

你知道公司對你的要求，對你的期望是什麼？

「綜合建設公司」作業所長們，就和站在第一線打仗的部隊長一樣。他們以「工作必備能力」為主題，做了一次「腦力震盪」(Brain Storming)，並將結果列入圖 1、圖 2 的表格中。

表 1 以管理者為對象的人事考核項目與著眼點

考核項目		着	眼	點
能力	見 識	1. 是否具備了份內工作必需的常識？		
		2. 有沒有努力指導部屬工作？		
		3. 經驗和知識是否豐富？有沒有採取提高工作效率的新方法？		
		4. 對相關的工作，是否也具備了足夠的常識，而且能加以應用？		
	判斷力	1. 除了判斷自己周遭的事物之外，是否曾顧全大局？		
		2. 下判斷是否明快果決？		
		3. 能否迅速理解公司的指示和方針，並採取正確的處理方式？		
		4. 能不被表象所惑，直接洞察原因，靈機應變嗎？		
	企畫力	1. 能不能配合上司的意思，做出企畫案？		
		2. 是否善於計畫，思慮周詳？		
		3. 是否時常採取新的對策，以提高業績？		
		4. 是否注意觀察事物，並且採用更好的方法？		
	領 導 能 力	1. 是否了解工作的特性，做有效的指導和分配？		
		2. 有沒有徹底了解部屬的優缺點所在，使他們發揮優點，改正缺點？		
		3. 對部屬的工作成績能做正確地評斷，秉公處理嗎？		
		4. 是否不斷吸取新知，提昇自己的管理能力？		
成 果	業 務 處 理	1. 有沒有明確地昭示工作目標，並且鼓勵部屬努力達成？		
		2. 所提報告是否有助於上司了解整體狀況？		
		3. 是否能夠洞燭機先，防患於未然？		
		4. 發生異常事故時，是否能立即反應，迅速處理？		
工作 態 度	積極性	1. 對工作是否幹勁十足，自動自發？		
		2. 工作遇到困難時，是輕言放棄？抑或能堅持到底、毫不氣餒？		
		3. 能不能站在全體的立場，率先表示意見？		
		4. 有沒有為提高工作效率和維持紀律，盡心盡力？		
	責任感	1. 答應他人的事情，能不能負起責任？		
		2. 有沒有經常查驗行動所產生的效果？		
		3. 是否積極鼓勵部屬遵守紀律，並且以身作則？		
		4. 對部屬的過失，是否有勇氣擔當、處理，不推卸責任？		
	人 際 關 係	1. 是否會設身處地，為他人著想？		
		2. 受人之託，是否忠人之事？		
		3. 能和周遭的人協調、溝通，使事情圓滿達成嗎？		
		4. 能否從善如流，抑或剛愎自用？		

圖 1 工作必備的能力

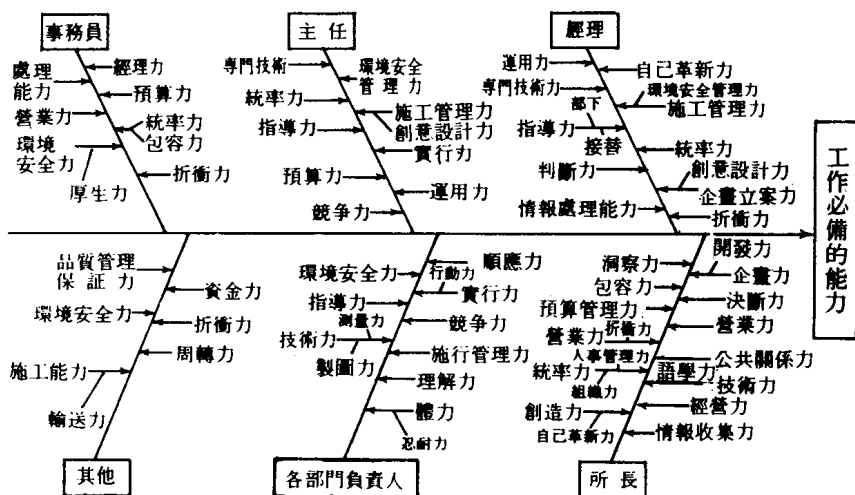


圖 1 是 SS 公司加油站的站長們，以「經營 SS 所必須具備的能力」為題，討論所得的結果。

能力也有許多種類。

以下圖 2 是公司組織的橫面剖析。至於各階層所需的能力，則列入圖 3。

組織中各階層所必備的管理能力

● 綜合管理能力 (掌握概念 Conceptual Skill)

經營者和管理者特別需要思考和判斷的能力。要能夠掌握問題的本質，做出策略性的決定。解決問題時必須果斷、正確，明瞭事物全體的關係，然後展開創造性的革新思考，這就是綜合管理的能力。