

科曼&貝瑞爾 / 著
林麗寬 / 譯

實戰智慧
• 叢書106
蘇拾平主編

提供實戰經驗
啟發經營智慧

好主管

525

525 Ways To Be
A Better Manager

法則

【作者簡介】

科曼 (Ron Coleman)，在英國擁有多年廣告、銷售及訓練的經驗，並曾任數家服務與訓練公司高階經理人，現任因維塔訓練公司總裁。貝瑞爾 (Giles Barrie)，畢業於英文及歷史科系，現任某商業雜誌之發行人及編輯工作。

【譯者簡介】

林麗寬，一九六一年生，台灣台南縣人，台灣大學圖書館系畢業。曾任職資訊工業策進會圖書館、「日本商情周刊」主編，並曾赴英進修一年。現任職中國技術服務社。

《實戰智慧叢書》

⑩ 組織中人際關係訓練

黃素菲 著

⑪ 商用圖解兵法

大橋武夫 著 東正德 / 譯

⑫ 轉捩點上的成本管理

Johnson & Kaplan 著 杜榮瑞等 / 譯

⑬ 好主管525法則

Coleman & Barrie 著 林麗寬 / 譯

⑭ 選戰行銷

張永誠 著

⑮ 個人理財測驗

陳忠慶 著

□蘇拾平主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

525 Ways To Be A Better Manager

Copyright © 1990 by Accelerated Experience Ltd.

Originally published in English by Gower Publishing Company Limited
through Bardon-Chinese Media Agency.

Translation Copyright © 1991 by Yuan Liou Co., Ltd.

All rights reserved.

實戰智慧叢書 106

好主管 525 法則

原 書 / 525 Ways To Be A Better Manager

作 者 / Ron Coleman & Giles Barrie

譯 者 / 林 麗 寬

主 編 / 蘇 拾 平

責任編輯 / 郭 惠 櫻

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) 365-4747 傳真 / 365-7979

版權代理 / 博達著作權代理有限公司

排 版 / 普辰電腦排版有限公司

印 刷 / 優文印刷股份有限公司

□ 1991(民80)年11月16日 初版一刷

□ 1994(民83)年7月1日 初版六刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價200元 (缺頁或破損的書, 請寄回更換)

* 本書經由博達著作權代理公司取得中文版獨家授權

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-1445-8

實戰智慧叢書⑩

好主管525法則

525 Ways To Be A Better Manager

Coleman & Barrie / 著 林麗寬 / 譯

C93

L617

《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，迫切要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，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，由蘇拾平先生接手主編，希望藉由他過去十年在傳播媒體處理經營資訊的實戰經驗，能為叢書的未來，繼續開創光明的遠景。

主編的話

蔣培華

我們生長在一個充滿機會的地方，對未來抱持積極樂觀的態度；雖然總有許多困難要克服，但我們堅信腳踏實地的努力，一定能夠歡呼收割。

因為所在之地充滿機會，所以我們心無旁騖全力卯勁；因為態度積極樂觀，所以我們勇氣十足主動出擊；因為努力而腳踏實地，所以我們講求成效不徒託空言。這就是「實戰」的精神。

而此時此刻，以這種實戰的精神，至少有三個領域能夠充分發揮：其一，在商場上，面對競爭應付挑戰；其二，在專業工作中，磨練技巧掌握要領；其三，在個人生涯裏，追求成功自我實現。

顯然，在實戰的世界裏，我們不能紙上談兵、光說不練，更不能套用任何未曾驗證的理論模式。我們相信，經驗智慧是在無數攻防中累積、衍生，是在不斷實踐領悟啟發；我們勤於演練、隨時有備而出，因為不能打沒有把握的仗，因為機會稍縱即逝不容許僥倖鬆懈；我們未雨綢繆，該想的，今天就想，

該做的，現在就做，明天與未來，都沒有後悔的權利。

因此，《實戰智慧叢書》這一系列，有兩條路是要一直走下去的：

第一、引介取用國外最新、最具實用價值、最適合國情的經營智慧。

要想超越前進，就不必再多走冤枉路。舉凡先進國家的經驗教訓、心得實錄，不論觀念、策略、戰術、管理、兵法，只要有意義，我們都要學，都要擷取。況且，在自由化與國際化的衝擊下，登上世界舞台展現身手勢在必行。多一分準備，就多一分勝算，所謂「知己知彼，百戰百勝」正是這個道理。

第二、整編重現國人本土、現場的、能夠歷久彌新的經驗謀略。

經驗不能徒憑移植，還是要靠實地紮根收成。不止企業的成长奇蹟、企業家的切身體認，需要整理、記錄，古聖先賢所遺留讓國人獨享的智慧資產，更需要挖掘、新詮。我們相信，建立「中國式管理」的架構不是一蹴可幾的，而要靠多方面注入心血、多角探索結合，才能夠逐漸逼近而浮現成形。

路是人走出來的。我們仍將不斷策動鼓舞有心人參與其事、貢獻所長、共襄盛舉，如果您是同好，盍興來乎？

標竿既經揭示，企圖也說明白，現在，成果陸續呈現在這裏，歡迎驗收、取用。

編輯室報告

在公司裏，你因為工作表現傑出而晉升，當上了主管（經理人或許是個更得意的身分與階層），你勢必更全力以赴。但過去工作的卓越經驗是否仍能保證你成為一個好主管呢？如果不能，是在能力上出現瓶頸（就像彼得原理說的那樣）呢？還是因為你面對了全然不同的挑戰？

是的，除了職位不同，從任務及角色來說，做個主管（manager）的確和僚屬（staff）不同。後者的任務主要在為某項企業功能（不論行銷、財務、生產、研究發展……等）做出貢獻，而前者則應再在管理功能（計畫、組織、控制、領導、用人……等）上負起責任。因此，要做個好主管，光靠過去工作崗位上的經驗或資歷，是不足為憑的。

許多管理書籍及管理專家都說，好主管就是能「透過別人把事情做好」，可是實際做起來，卻又是千頭萬緒、責無旁貸。你雖然可以運用許多資源，但這其中，人（你的小組成員）恐怕是最具關鍵性了。你必須設定目標、做計畫、動員組織、分派工作、監督執行、解決問題、下決策；或者你還必須負責招募

、培訓、考核；更重要的是，你要負起領導、激勵、溝通的責任。凡此種種，從你走馬上任，就都會雜沓而來，要能夠一一做得恰如其分，又談何容易呢？

也有一些專家熱中於提供五花八門的管理技巧，可是技巧有時而窮，偏偏會碰上仍窮於應付的狀況。況且，主管的工作，管理環境往往比管理技巧重要，技巧可以拿來應急，而環境卻有待日以繼夜投入才能點滴創造培養，是一下子急不來的。

如此看來，要做個好主管，的確不是一蹴可幾，既要運用技巧又要調整環境，該做應學的實在太多了。而且主管的作為關係著整個小組的成敗，又豈可老是期盼從個別錯誤中汲取教訓，因為付出的代價太大了。

主管非天生，經驗需要傳承。我們實在迫切需要一套既能鉅細靡遺（以免手忙腳亂）又足以提綱挈領（以免迷失在管理叢林中）的系統或章法，讓我們可以按部就班、順利攀上階梯。

一家英國知名訓練公司的負責人，藉由訓練業務融合了來自各地三千多位經理人（他們擁有四萬年以上的主管經驗）的想法與做法，依各項管理功能分類歸納出五百二十五條章法，寫成了這一本紮實而確實有效的好主管指引。作者羅恩·科曼（Ron Coleman）並諄諄告誡每個想急於成功的經理人：破除未察覺的壞習慣是一項很大的考驗，不要想立刻著手做對每一件事情，成功沒有秘訣，也不容僥倖。預祝你成功！

（伍成金執筆）

目 錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

編輯室報告

序：給急於成功的經理人

導 論

第一章 管理的藝術 25

創造良好的工作環境／與組員有良好的關係

〈個人行動計畫表〉：人員管理 36

第二章 招考與甄選 37

徵才前的準備／吸引適當人才前來／資格審查／面談前的準備／面談的技巧／仔細篩選／進一步甄試／最後審查

〈個人行動計畫表〉：人才的招考與甄選 62

第三章 計畫 63

長期計畫／短期計畫

〈個人行動計畫表〉：計畫 76

第四章 組織 77

組織你的成員／組織你的時間／組織公司的財務／組織其他資源／改善工作系統

〈個人行動計畫表〉：組織 91

第五章 控制 93

財務控制／員工績效／謹慎掌握各資源／保持資訊、知識領先

〈個人行動計畫表〉：控制 125

第六章 培訓人才 127

新進人員的就任與訓練／讓員工學習與實踐／釐清人才培訓的要求／人才訓練計畫／個別訓練／集體訓練／發掘員工潛力／訓練有極限／評估成果

〈個人行動計畫表〉：訓練和培育 144

第七章 解決人事問題 145

幫助員工自我提升／處理投訴事件／輔導中尊重隱私權

〈個人行動計畫表〉：人事問題 161

第八章 做決策 163

讓員工參與、諮詢／掌握正確時機／做決策／付諸行動／提升你的決策能力

〈個人行動計畫表〉：做決策 177

第九章 分派工作 179

分派的原則／讓他們發揮潛能／充分授權／工作追蹤

〈個人行動計畫表〉：工作分派 190

第十章 領導與激勵 191

緊握小組的向心力／激勵個人／設計獎勵辦法／成功的領導風格

〈個人行動計畫表〉：領導與激勵 208

第十一章 溝 通 209

面對面溝通／培養聆聽技巧／主持一個有魅力的會議／

對羣衆說話／書面溝通／電話溝通

〈個人行動計畫表〉：溝 通 234

第十二章 生涯管理 235

晉升與考驗／不要停止學習／追求成功、追求長壽／開
創未來

〈個人行動計畫表〉：事業生涯 252

序：給急於成功的經理人

大約在二十年前，有人介紹我認識彼得原理 (Peter Principle)：人們不斷的往上晉升，直到他們達到個人能力的極限為止。從此我便接受了這個觀念並把它當成是一種自然法則。我想這大概可以解釋為什麼會有那麼多經理人做事沒有效率。

然而現在，我已經知道一般的經理人之所以失敗，主要原因並不是因為他們被升到一個太高的職務，而是因為他們從來沒有機會學到要如何做才能成功。當然不可否認的，他們大部分人之所以能獲得升遷，是因為他們在前任的工作上表現得非常傑出，因此才能獲得賞識，但問題是，以這個同樣的理由做為員工升遷要素的日本企業，似乎實行得很順利，而其他則不然。那麼問題到底在哪裏呢？

問題就在於，需要學習的東西實在太多了。只是順手拾取別人的作法，不但成效很慢，耗時費時，而且有時還要付出痛苦的代價，而其最後的結果只有失敗，當然也就沒有什麼好意外。日本企業和全球其他一些有遠見的企業都能了解這一點，而且還將這一種新的知識和技能有系統地融合到他們的企業體裏去。這種作法不但比較迅速，而且效率高，有時甚至還會令人覺得樂在其中。

訓練只是從別人經驗中獲取經驗的一種學習方式。如果醫生和牙醫師可以不需要經過實習，便為我們看病的話，那我們一定會勃然大怒。

仔細閱讀每一法則

在英國，因維塔訓練中心 (Invicta Training) 的管理簡介 (Introduction to Management) 訓練課程，可能是有關管理方面最成功的一個訓練會議了。這個會議共有來自不同組織的三千多位經理人參加，其中包括可口可樂、勞斯萊斯、英國電話電信公司等的經理人在內。這些從事不同行業的企業之所以會派經理人員來參加講習，完全是因為他們明白，高人一等的管理品質是他們公司長期保有競爭力的最大優勢所在，而管理的知識和技能必須讓所有的經理人都一齊俱備才行。而這也是本書的重點所在。

如果你是從事與業務無關的工作的話，你不要因為書中頻頻提到的供應商、客戶、銷售和利潤等字眼而感到困惑，也許你的客戶是納稅人，是醫生或是病人，那麼對你而言，利潤所代表的意義便是指努力提高服務品質所獲得的結餘。

在因維塔的訓練會議上，我們從教學上學到許多，而那三千多位經理人也已和我們一同領略了這個超過了四萬年以上的經驗。現在你也同樣有機會和我們一同領略其中的奧秘。

閱讀本書時請避免想要跳頁看的衝動。對書中所列的每一