

實戰智慧
書表
160

李仁芳博士策劃
提供實戰經驗
發展經驗智慧

布雷爾利、西維爾／著
陳禧遲／譯

經理人自我評估手冊

攻佔事業高峯的必備指標



The Manager's Self-Assessment Kit
& Complete Appraisal System for
Successful Career Development by Dr. Beaulieu & Derrick Sewell

7.12.
C462

實戰智慧叢書(160)

經理人自我評估手冊

攻佔事業高峯的必備指標

陳禧遲／譯

The Manager's Self-Assessment Kit

X

by Dr. Brearly & Derran Sewell

The Manager's Self-Assessment Kit
Copyright © 1991 by Kogan Page Ltd
© 1994, Chinese translation copyright by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.
Published by arrangement with Kogan Page Ltd.
in association with Bardon-Chinese Media Agency
All rights reserved

實戰智慧叢書(160)

經理人自我評估手冊

原 書 / The Manager's Self-Assessment Kit : A complete appraisal system for successful career development

作 者 / Dr. Brearley & Derran Sewall

譯 者 / 陳 禧 遲

策 劃 / 李 仁 芳 博 士

主 編 / 胡 芳 芳

責任編輯 / 郭 恆 祺

封面設計 / 唐 壽 南

對 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3段184號7樓之5

郵撥 / 0189456-1 電話 / 365-3707

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

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

□ 1994 (民 83) 年 12 月 1 日 初版一刷

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 957-32-2202-7 (英文版 ISBN 1-85015-209-8)

© British Crown copyright 19xx. This book is reproduced by the permission of The Controller of Her Britannic Majesty's Stationery Office

"Production of this material was funded by the British Department of Employment. The views expressed are those of the Authors and do not necessarily reflect those of the British Department of Employment or any other British government department

No responsibility for loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of the material in this publication can be accepted by Her Majesty's Stationery Office, the authors or the publishers.

□李仁芳策劃／胡芳芳主編□

實戰智慧叢書

 遠流出版公司

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，爲了求生、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、步步爲營而得到的。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。

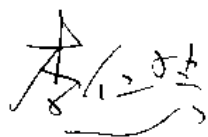
《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

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，作爲他山之石；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，爲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，他爲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，更豐實了叢書的內容；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，能爲叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

《實戰智慧叢書》

策劃者的話



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 Multi-national 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，台灣大企業的排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。

序言

本書是由布拉佛大學管理中心 (Bradford University management Centre) 的布雷爾利教授 (Dr. Brearley) 所創構，內容在於提供各種組織內的中、高級經理人對管理技巧的評估，同時也幫助這些經理人在事業發展上能步步高昇。

所有的內容均是布雷爾利教授和恩斯特與楊格公司 (Erns & Young)，共同彙集針對所服務的經理人曾用過的評估為藍本，其範圍囊括各行各業，包括伯瑪石油 (Burmah Oil) 及伯明翰機場 (Birmingham Airport) 等，都是我們所曾服務的對象。

本書也是專為那些意圖發展事業的經理人所設計，同樣它也可以供給公司行號，在為經理人規劃生涯發展時，作為極富參考價值的指標。我們相信經理人需要這方面的協助，而本書正可以為使用讀者，了解自己事業前途與發展走向。

「作者簡介」：

布雷斯利是布拉佛大學(Bradford University)管理發展教授，同時為一名資深經理人，長年擔任各型企業的董事及顧問。

西維爾是名資深人事經理，同時在人才雇用及發展上有豐富的管理經驗。

「譯者簡介」：

陳福運，淡水工商管理專科學校電算科，Knowledge System Institute電腦碩士，曾任職台灣全錄公司、財團法人資訊工業策進會，現任台灣杜邦公司資訊系統部副理。

強力推薦

⑭求職指南

- 教你贏得工作的求職妙方

⑮人生戰術

- 個人生涯成功進階指導

⑯智囊100

- 用名人的智囊，改變你的一生

⑰上班族缺憾講座

- 做個抓住競爭活命必備項目的上班族

⑱一分禪

- 適時解放禁錮的靈性，
是人生旅途奮鬥者的座右銘

⑲個人時間運用學入門

- 24小時最高效率活用法

⑳改善一生的12個步驟

- 個人生涯計劃的指引手冊

㉑個人生涯設計

- 融合曼陀羅(以自我為中心)
的思考模式於生活中，重新
設計自己的生活方式

㉒新·經理人生涯指南

- 為自己製造最有利的環境及
狀況，以成為成功的「未來主管」

㉓成敗一念間

- 打開生涯智慧之門以成就自我

㉔上班族求生講座

- 上班族的辦公室求生之道

㉕如何克服自己的缺點

- 由克服「心癆」產生「心力」的方法

㉖「馬」上成功

- 重新定位生涯，教你快速
找到高勝算的成功馬

㉗生涯自我領航

- 找工作更找事業

㉘在家賺錢

- 如何經營一份屬於
自己的個人企業

㉙經理人自我評估手冊

- 攻佔事業高峯的必備指標

《經理人自我評估手冊》目錄

□《實戰智慧叢書》出版緣起

□策劃者的話

□序言

第一章 為評估作熱身 3

準備上場／何謂生涯？／事業規劃三部曲／找個好顧問／概要

第二章 能力評估 9

工作與績效概況／能力評估一工作與績效概況／能力審核一個人概況表／個人概況分析／能力審核一個人管理技巧概況／能力審核一整體性管理技巧概況／能力審核一職務性管理技巧概況／諮詢顧問

第三章 目前職務概況 33

工作及績效概況／個人概況／個人管理技巧概況／整體性管理技巧概況／職務性管理技巧概況

第四章 生涯計劃指南 41

生涯經營／最終目標／技巧分析／主要差異／差異簡報／職務演進／職務演進分析／技巧演進／增進你的技巧／下一步行動計劃／長期性行動計劃

第五章 結論 59

成功／改變觀點／自我拓展／持續發展／事業選擇／顧問／個人概略／技巧概略／生涯規劃／工作技巧拓展／行動計劃

第六章 管理技巧概況問卷調查 63

概況A 個人管理技巧概況 65

概況B 整體管理技巧概況 69

概況C1 一般性管理 75

一般性管理／人員／與外界的關係／政策／董事會運作／預算與行動計劃管理／技術

概況C2 企業方針 87

會計和財務／行為模式／董事會運作／預算及編列預算／董事長／文化／履行及更新經營方針和預算／審核及評估發展提案／經營方針；管理過程／比率／工具

概況C3 組織與人際關係 99

管理一人關係／管理二人關係／多數人之人際關係／與群眾之人際關係

概況C4 會計與財務 107

財務會計／稅法／總帳／編列預算／成本系統／財務狀況／投資評估／秘書工作／電腦／系統／計劃／退休年金與保險／方向／資源／效果與效率／控制和績效

概況C5 營運 121

生產型態／生產排程控制／生產研究／工業工程／成本／品質管制／人員／組織／保養維修／電腦化技術

概況C6 市場行銷 127

市場行銷／市場知識 技術／溝通知識／銷售知識／企

劃／方向／資源／效果和效力／控制和績效

概況C7 研發和產品發展 139

當代新知／對手／策略／創造力／計劃／資源和控制／
設計及測試／承諾與溝通

概況C8 人事及員工關係 151

一般性／人力計劃／績效評估、訓練與發展／招募與選
擇／員工關係／員工雇用法／溝通／工資與薪水行政／
安全衛生／員工服務年資、福利

概況C9 採購 165

公司之著重點／採購／商業交易／契約訂立／市場資
源／購買資本設備／公司資產與廢料之處分／國內外供
應之結果／公司接管、合併、破產及任命／新科技／員工
發展／採購績效評估

概況C10 出口 175

市場研究與挑選／國際貿易上之法律和道德限制／國際
貿易之法規／國際貿易與付款／文件／運送／溝通／風
險／服務／管理與資源

概況C11 資訊科技 187

知識／方向／資源／效力和效率／控制及完成

概況C12 新興科技 195

一般項目／特定項目／其他功能性部分／技術轉移／隨
時更新／新技術介紹／公司以外之新技術

概況C13 零售、倉管和配售 203

配售計劃／配售通路／倉庫運作與管理／運輸管理

經理人自我評估手冊

• 攻佔事業高峯的必備指標