

666559

經濟日報叢書

主管速成大全

W. L. Laney 著·王家英譯

中國工業大學

圖書館藏



經濟日報叢書

主管速成大全

W. L. Laney 著 · 王家英譯

主管速成大全 / 藍尼(W. L. Laney)著；王家英

譯。--臺北市：經濟日報出版：聯經總經銷，民73

〔民75年第二次印行〕

6,219面；19公分。--(經濟日報叢書)

附錄：準備職務描述

新台幣120元(平裝)

I. 藍尼著 II. 王家英譯

494.2/855

經濟日報叢書

主管速成大全

著者 W. L. Laney

譯者 王家英

發行人 王必立

出版者 經濟日報社

總經銷 新聞局登記證局版臺報字〇〇・七號

聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五六一號

郵政劃撥帳戶〇一〇〇五五九一三號

電話：七六八三七〇八・三九四〇二三七

印刷者 世和印刷廠

定價：新台幣一二〇元

中華民國七十五年二月初版

中華民國七十五年二月第二次印行

S8710/17 (中1-18/184)

・C49088・

主管速成大全 (經濟日報叢書)

BC000180

目錄

第一章	我剛被任命爲主管，現在我該怎麼辦？	
第一節	爲何是我？	一
第二節	你在組織中的地位	四
第三節	流程圖	五
第四節	決定公司的目標	一〇
第五節	爲屬下寫一份職務描述	一三
第六節	下一步是什麼？	一八

第二章 新主管的社交壓力

第一節	可是我以為他們都是我的朋友……	一九
第二節	我，開除人？……	二五
第三節	為成功而記錄……	二七
第四節	被控告差別待遇的問題……	三〇
第五節	員工偷竊的問題……	三四
第六節	結交管理階層的朋友……	三九

第三章 員工管理

第一節	評估員工……	四三
第二節	親自雇用員工……	五〇
第三節	如何開除一名員工……	六三
第四節	記錄的方法……	六五
第五節	評估表現……	六七
第六節	員工的激勵與適應改變……	六九

第四章 部屬關係

第一節	技術不够純熟的員工	七九
第二節	千萬別這樣做	八一
第三節	危機中的員工	八二
第四節	了解內部的安全	八四
第五節	處理來自過去對手的競爭	八六
第六節	性向測驗卷和商業考績表的運用	八七
第七節	激勵自己和屬下的技巧	八九
第八節	激勵會議	九五

第五章 沒白花錢的道理

第一節	了解部內的預算	九九
第二節	如何在預算內運作	一〇一
第三節	計劃一個部門的預算	一二二
第四節	超支的預期與處理	一四四

第五節 避免財務濫用·····	一一六
-----------------	-----

第六章 溝通

第一節 做好內部溝通·····	一一九
第二節 可確保你對員工需要敏銳 感受的激勵會議·····	一二七
第三節 部門間溝通·····	一三二
第四節 學習如何通過指揮系統·····	一三四
第五節 如何不受備忘錄束縛·····	一三九
第六節 爲內部的企業溝通做適當的 記錄·····	一四五
第七節 總複習——如何主持一個成功 的會議·····	一四六

第七章 我知道該做什麼，可是怎麼都行不通呢 第一節 認清自己在新職務中的缺失·····	一五〇
--	-----

第二節	利用其他主管提昇自己的技術	一五三
第三節	如何向上級求助而不危及管理	

地位	一五四
----	-----

第四節	提昇自己技術的訓練計劃	一五六
第五節	記錄你自己的在職表現	一五八

第八章 如何影響上級

第一節	升遷自己創造	一六一
第二節	不損人的提昇自己	一六四
第三節	使你的部門地位更重要	一六六

第九章 如何處理權外問題

第一節	無能主管如何應付	一七三
第二節	冷板凳怎麼坐	一八〇
第三節	應付管理中的突變	一八三
第四節	如何處理同級的無能管理	一八八

第五節 如何處理無益的競爭……………一九〇

第六節 處理不滿……………一九七

第十章 何時前進……………二〇三

附錄 準備職務描述

修護技師……………二一三

訓練指導……………二一五

連鎖商店的產品經理……………二一七

第一章 我剛被任命為主管，現在我該怎麼辦？

恭喜你剛被任命為一名主管！或許這正是你畢生最大的夢想，一個你曾經奮鬥了多年，極力想得到的職位。也可能你是那種汲汲營營，拚命向上爬的典型，在你們這類人的眼裡，這一步只不過是你正在攀登的「步步高升天梯」中的一階而已。

不論是屬於那一種情況，這都是你在管理階層中的第一個經驗，對於自己下一步該做什麼，多少有些徬徨。正因如此；你才會求助於這本書，這本指南將能使你由一個惴惴不安的新手，變成一個對新職務裡錯綜複雜的情況有所了解，並能駕輕就熟地處理妥善的人。

第一節 為何是我？

讀者中或許有很多人和我初次被升為主管時一樣，心中懷有相同的恐懼。你確信這其中定有什麼不對勁。或許，你這個部門裡的某人，「據你所知」比你更有資格得到這個職位。那個人不但教育程度比你高，也更能巧妙地應付這個職務的種種壓力。甚而至於，這個人還親口告訴過你，他（或她）正準備獲得你所接受的這項升遷，當時你可能也同意他的看法。

也可能在你的部門裡，根本沒有其他人比你更夠格，而你卻相信會有其他單位的人來接任這職務。你總以為自己和別人差不多，也確信自己在這份差事上不會闖出什麼名堂，深怕別人遲早會發現：把你升上來是錯誤的。

然而，你是這份工作的最佳人選，卻是千真萬確的事實。對於評估自己的能力，任何人都不是好裁判。全美的一流經營者，有男也有女，全都領導著營業額高達好幾百萬美元的大企業，如果曾經與他們談過，你就會發現：他們之中絕大多數的人，初次當主管時都嚇壞了。

當初，他們幾乎每個人都認為自己是有資格被晉升的，初次得到這份工作時，他們都確信應該被升的另有其人。然而，這些人的確是企業領導者，只有當他們要升到這個階段時，他們才能了解這項事實。這淺顯的事實就是：初次當上主管的人，很少能像工商業界的大人物一樣，正確的評估本身的工作表現。

為何你會被選中擔任你的職務？一定是你的某種特點，使你與眾不同。那特點或許是你能與部門中其他人融洽相處。也可能是你雖然待人和氣，卻沒讓友誼妨礙你維持最高的工作效率。

你或許不是一流的生產者，也不是最富創造性，最討人喜歡的員工，然而，你卻是一名穩定的勞工，關心公司的目標，對自己的工作負責認真。

也可能你是部門裡的激進人物，能激勵其他的同事，使他們的表現更令人滿意。要不然你就是公司所喜愛的優秀員工典型，可以充當基本能力的標準。

有的主管之所以能有今天，是因為在過去多年中，他們曾先後提出一些建設性的建議。不論男、女，凡是經常能改變一點點生產技術或公共服務，藉以提高效率的，往往會比那些完成一項引人注目大革新的員工，更為重要，更有價值。

總而言之，一個人如果經常注意到微小的細節，並且能使之與公司更大的目標配合，是非常難能可貴的，即使他一意孤行，把每項建議都不當一回事，亦不減損他的價值。

你之所以會被選中，原因很多，它們往往因公司與你工作部門雙方面的需要而異。你所需要了解的是你一直為上司所注意，不但從你個人的表現，也從你和其他人相關的角度來觀察你。

你擁有一種特質，或許，除了提拔你的上司以外，沒有其他人注意到過，而這項特質，也使你成為這次升遷中最炙手可熱的人選。即使你從未想過自己正朝它邁進，但是，你已經贏得了你的新工作。你擁有一位稱職主管所需要的能力與技巧，這正是你被提拔的原因。

實際上，你正在看這本書的事實，就已初步證明你是塊管理材料。你可能害怕自己對於管理的某一方面或好些方面都沒有把握，但是，你並不害怕去面對這項事實。你已經選擇了一個

方式來教育自己，那就是閱讀一本能把有關你新職位的種種基本事情教會你的指南。

看起來，一個人要求生存，似乎就必須如此；但是，不管在那個行業裡，大部份人都不會採取這必然的步驟。他們只會翹首以待，期望不勞而獲，結果卻發現自己陷於一個無法應付的局面中。

你之所以會看這本書，就是為了找答案，而這就是你的主管做了正確決定的第一個明證。為了協助你妥善應付新工作的每一方面，本書特別分成好幾章。有的讀者會逐頁詳讀它，也有的讀者只想立刻翻到與自己最有關聯的章節去。

不論你是用什麼方法來讀這本書，當新問題與新困難發生時，你還是會一而再、再而三的重讀它。現在，讓我們從你在組織中的地位，及你現在可能擔負的責任開始。

第二節 你在組織中的地位

「我一直認為自己只不過是個打字員。」珍妮佛表示，她在西岸一家規模龐大的保健企業裡工作，剛升為單據部門的經理。

「過去這些年來，我每天早上去上班，一天八小時都忙著打帳單和健康證明書，然後再下班回家。我知道我自己必須趕上工作進度，如果每天不能完成一定數目的表格，我的上司就會

對我暴跳如雷。」

「可是，我卻從未真正了解那些表格是怎麼回事。那都是些無名無姓、一式一樣的表格，我對它們之間的區別，或是它們與保健系統之間的關聯，毫無概念。」

「然後，突然間，我被擢升為該部門的經理，開始負責所有的小表格，並管理所有做表格的打字員。起初，我想：『管它呢？還不是像以前一樣得過且過就好了。』可是後來我發現：如果我想保住這份差事，最好認真幹。」

對初為主管的人而言，一次升遷所代表的真正意義是：你可能對你的公司，以及你的部門如何與整個組織相配合，完全沒有營運概念。

因為，你原來的世界裡，只有你每天固定的工作，公司愈大，你所見到的人就愈少。你的朋友們都從事類似的工作，要想了解他們相互間如何關聯，是相當困難的。

然而，一位主管的確有需要了解公司所有部門間的相互關係。你必須發現公司對你和你的部屬有何要求，不僅如此，你也必須了解這些要求之所以重要的原因。

也就是說，你必須真正了解你這一行是在做什麼，它是如何被組合成一個整體運作的？

第三節 流程圖

許多企業都有一個所謂的流程圖或編製組織表。這是一個企業的圖表，以最高的經營者為首，然後標示出在他領導下的各個部門、各個單位。

通常，每個公司都會有一位董事長或總經理，接下來是一個或好幾個部門主管，每個人都負責一或數個企業部門。

以珍妮佛的案子為例，整個機構的最高主管是一位保健院長。他不是醫生，但卻是負責協調一切事務的人。

直屬於這位院長的是三個同樣重要的職位。其中之一是負責執行保健工作的主任醫師職位。他總管所有的醫生、護士，以及技術後援人員。凡是與病人保健護理有直接關係的部門，全都歸他管。他是該企業這方面的最高主管。

第二個職位是由一位律師兼會計師的女士擔任。她負責所有與保健業務有關的事項。其中包括病人的帳單、保險、薪餉表、採購以及任何與保健組織財務方面有關的事情。

第三個職位是由一個男士擔任，凡是與維持整個企業運作有關的所有部門，都歸他管。其中包括維護、清潔、整理、洗衣及中央系統供應等這一類的事務。

這三個人都直接向保健院長呈報負責。

「我的部門應該是屬於保健業務的一部份。」珍妮佛解釋道：「同樣屬於保健業務的還有專門處理薪資帳冊、收款以及相關業務的部門。我雖然看到過這些部門的事務是如何回流到第

二位主管的辦公室去的。但是，直到我親眼看見了流程圖，我才真正了解我的工作是如何與保健這一行相配合的。」

「也只有在我當了主管之後，我才對我的工作有了其他的了解，那是過去我從未想到過的。比方說：我們所打的那些報告是極為重要的。如果我的手下沒有盡職，那麼，我們從病人及保險公司那兒收回的錢，就會減少。」

「我知道那是由於通貨膨脹的關係，收款時間拖得愈長，錢就愈不值錢。每拖延一個月，就表示這家保健組織在病人初次付款時，會比預期的收入少百分之五。也就是說，如果我們每個人不各盡其職，到後來整個企業只好關門大吉。」

「流程圖的確使我大吃一驚。我突然覺得自己這一部門在保健系統中是個關鍵單位，而不再認為自己的工作只不過是件餬口的差事而已。我終於了解我以前那位經理，為何要經常盯牢我們的工作量。我想他唯一的錯誤就是：沒有讓我們明白自己有多麼重要。」

「當我看到那份流程圖時，我知道自己對過去那麼多年來一直在做的工作，感覺好多了。」一位主管與一般員工的職責不大相同。當你剛到一家公司去上班時，你只需了解自己的工作，以及達成部門目標的需要。

可是，一旦身為主管，你就得注意到整個企業的目標。你的部門是這個大組織成功的一個關鍵。你必須從整體的角度去了解公司的目標，然後再決定自己應該如何幫助公司去達成它們。

這也就是你對流程圖，以及自己在公司地位的認識發揮作用之處。

並非所有的公司都有流程圖。一家小公司，常常是在沒有特殊計畫的狀況下開始成長的。公司創辦初期，雇用新人，設立部門，公司的領導者對每個人的職責，也總是弄得一清二楚。

這種情況，對一個在公司創立好幾年之後，才進入該公司的新主管而言，是沒有什麼幫助的。如果能對整個組織的結構，以及組織的目標有所了解，每一位新上任的主管，都能從中獲益匪淺。所以，如果你的公司沒有組織表，聰明的話，你就得趕快設計一個出來。

做流程圖的第一個步驟是：確定你的公司究竟是在做什麼的。是否在提供某種服務？製造銷售某種產品？賣保險？這是很好的一個決定，但卻很重要，尤其是你的公司不只是做一門生意時。

許多公司實際上只是些大公司的分支機構。因此，領導你們這幾個機構營運的，實際上是那個總管好幾項事業的人手下的工作。

假如你所工作的那家不動產公司，是屬於國際康格屢摩瑞特企業所有。領導你們這家不動產公司的人，在你眼裡便是最大的老闆。

但是，實際上，這個人與負責一家出版公司，以及另一個領導著一家航空器材工廠，甚或另外兩、三個領導其他不同事業的主管一樣，職位都是相等的。

上述這些公司的股權，卻都為ICI所有，即使你從未見過該公司的總裁或聽過他的名字，