



經營幹部規範
KEY-STAFF
OPERATING-PROCEDURE

F270
9416
9

港台書室

717106



經營幹部規範

KEY-STAFF

OPERATING-PROCEDURE



90054234

圖管理制度百科全書

新 管理制度百科全書

9.經營幹部規範

總 經 銷：凱信企業管理顧問有限公司
地 址：台北市忠孝東路四段218～4號11樓
(阿波羅大廈)

電 話：(02)7736571(代表號)

傳 真：(02)7736577 . 7773817

郵政劃撥：1072442-2

凱信企業管理顧問有限公司帳戶

出 版 者：凱信出版事業有限公司

地 址：台北市忠孝東路四段218～4號11樓
(阿波羅大廈)

發 行 人：溫雲珠 編 著：曾文旭

印 刷 所：一國印刷事業有限公司 (02)2251983～5

定 價：每冊新台幣2,000元

中華民國80年11月15日初版

中華民國80年11月18日初版二刷

中華民國80年11月23日初版三刷

中華民國81年1月15日初版四刷

中華民國81年3月19日初版五刷

中華民國81年4月21日初版六刷

中華民國81年6月10日初版七刷

中華民國81年7月18日初版八刷

中華民國81年9月20日初版九刷

中華民國81年12月16日初版十刷

行政院新聞局核准登記證：局版台業字第3916號

版權所有．翻印必究

前言

我國一般的民營企業，以往憑著老板的經驗與超人的毅力，帶領著少數的人員，手足胼胝，為公司的生存而全力以赴。當公司業績成長至相當階段，人員逐步擴充，組織漸次龐大，內部分工日趨複雜，不僅人事管理問題及勞基法之適應性會令經營者頭大，公司業務的推展與工廠生產流程的安排，亦非老板一己力之可迨。因此，一般企業多以尋求企管顧問公司或專業管理人才或參考管理書籍來協助建立改善內部制度。

由於企管公司之收費，非每家公司所能負擔，專業管理人才或不易尋找或待遇較高或素質不夠。因此，大部份公司寧可以現有人力加以訓練，並購置專業管理書籍做參考，自行規劃制度，又經濟、又可避免公司業務為外人所知，一舉數得。

凱信企管自七十五年底推出「中小企業經營管理工具書」以來，在企業界造成的熱烈反應，頗超出我們的意料。這充分表現了業界對管理制度的需求，以及大家對“管理工作永無止境”的認同感。甚且，眾多購戶及管理先進要求本公司能再度集結顧問群豐富的管理經驗，除一般的管理制度外，也能將更新、更有效的管理方式與心得，以及如何提昇人力素質與領導能力的要訣也能彙集成書，讓更多的廠商及管理人員，做為經營與管理上的參考。

凱信企管有鑑於此，特將顧問群輔導上百家企業之制度、辦法、表格精華、實施要訣，及企業於經營上最感頭痛或極欲排除瓶頸之問題的解決方法，彙編成本套「新管理制度百科全書」。我們深信，透過這套「新管理制度百科全書」，必能協助您解決內部的管理問題，建立應有的管理制度，幫助您在未來艱困的經營環境中，逢吉避兇，並將您應有的利潤——挖掘出來。

凱信企業管理顧問有限公司 謹識

中華民國80年11月15日

目 錄

1	管理者領導部屬的要領	1
2	管理者指揮作業的方法與表格	15
3	成功經營管理的推動表	43
4	主管職責與幹部評估法	63
5	提昇主管對公司貢獻的方法	87
6	提昇主管人性素養的金玉良言集	105
7	壓力煩重管理者，維護身心健康的生活常識	125
8	如何降低公司的成本費用	145
9	日本各行業經營數據查核表	175
10	企業因應變局的經營戰略	199
11	預防企業倒閉的最新方法	223
12	情報資訊電腦化	267
13	風水攸關企業興旺——您不得不信	281
14	幹部有益的珍貴資料	327

目錄

1 管理者領導部屬的要領	1
1-1 堂堂領導者的條件	2
1-2 領導者必備的基本常識	3
1-3 褒揚部屬的十大要點	4
1-4 申斥部屬須知	5
1-5 女性部屬的領導要領	6
1-6 識破部屬自我防衛的十大要領	7
1-7 部屬自我申報表 1	8
1-8 部屬自我申報表 2	10
1-9 提高士氣的查核一覽表	12
1-10 主管自我審核表	13
1-11 領導十則	14
2 管理者指揮作業的方法與表格	15
2-1 教導部屬展開作業的基本要領及管理要點	16
2-2 做個善於指導部屬的主管必備的要訣	17
2-3 砥礪部屬的重點指引集	18
2-4 主管善於下達指令的要點集	20
2-5 善於教導部屬呈報事項的要領集	21
2-6 指令的記錄及實踐一覽表	22
2-7 集體輔導實用表	24
2-8 做個善納部屬的主管必備的要點查核表	26
2-9 做個能言善道的主管必備的要訣	27
2-10 調教部屬的審核一覽表	28
2-11 調教部屬的金言警句集	30
2-12 觀察部屬的審核指導表	32

2-13	輔導部屬的個別計劃表	34
2-14	做個能夠喚起部屬幹勁的主管必備的心得集	36
2-15	因材施教的激勵啟發要覽表	38
2-16	有效領導部屬的兩種行動科學理論	40
2-17	督促部屬正確應對進退的基本用語集	41

3 成功經營管理的推動表

3-1	經營管理的九項原則	44
3-2	經營管理的五大循環法則	46
3-3	日常作業命令與指示的審核表	47
3-4	詳實週道的審核作業一覽表	48
3-5	裨益主管之資訊來源的審核一覽表	50
3-6	向上司有效表達意見的要點一覽表	51
3-7	裨益工作廣結善緣的要訣一覽表	52
3-8	溝通疏導作業的審核要點	53
3-9	改善部門溝通的審核表	54
3-10	資訊審核一覽表	58
3-11	充實更美好的人生計劃表	60
3-12	匡正勤務態度的紙上作業審核表	61

4 主管職責與幹部評估法

4-1	主管的定義	64
4-2	主管的五大機能	65
4-3	主管的基本職責	66
4-4	主管的日常判斷基準	68
4-5	主管易患的七項惡習	70
4-6	主管至少必備的十項常識	71
4-7	主管的為人及工作能力的考核標準	72

4-8	主管規約	73
4-9	您是個稱職的主管嗎？	74
4-10	不良幹部群相	78

5 提昇主管對公司貢獻的方法 87

5-1	拉拔公司之主管的十大基本信條	88
5-2	為公司賺錢的主管必備的十大信念	89
5-3	符合時代需求的行動派主管必備的十項要件	90
5-4	主管提高工作效率的自我的審核表	91
5-5	提昇自我的要因分析表	92
5-6	培養創造能力的要點一覽表	93
5-7	險阻重重的能力進昇圖	94
5-8	提昇能力對策一覽表	95
5-9	您是哪一型的主管？	96
5-10	主管類型測驗篇	98
5-11	主管自我考核表	100
5-12	主管實力評鑑一覽表	103

6 提昇主管人性素養的金玉良言集 105

6-1	大幅提昇自我的激勵金言集	106
6-2	脫俗的事務觀——『人當如斯集』	107
6-3	待人接物篇——『笑顏集』	108
6-4	要怎麼收成就要怎麼栽——『播下好的種子』	109
6-5	對待部屬的金言——『無財之七施集』	110
6-6	改變自我的精神講話——『由脫殼談起』	111
6-7	勸勤金言——『賣命打拚集』	112
6-8	保持青春的寓言集——『且把青春留住』	113
6-9	喚醒理想的寓言集——『目標設問篇』	114

6-10	少說話多做事的勸言集——『禍從口出、福從耳入』	115
6-11	激勵自我的——『拉拔幹勁集』	116
6-12	能屈能伸——『水不自限』的啓示	117
6-13	專業意識打點集——『專家十誠』	118
6-14	自勉十則——馳名國際的『電通十誠』	119
6-15	服務金言集——『服務十誠』	120
6-16	品管金言集——『品管十誠』	121
6-17	要命的口頭禪——『藉口一籬筐』	122
6-18	應該一網打盡的『廢話一籬筐』	123

7 壓力煩重管理者，維護身心健康的生活常識 125

7-1	各年齡層健康管理所需的體能特徵一覽表	126
7-2	防範身心疲勞的審核一覽表	128
7-3	預防過度肥胖的飲食生活常識一覽表	130
7-4	胃病之判別及改善飲食生活一覽表	132
7-5	高血壓及腎臟病患者改善生活常識的一覽表	134
7-6	心臟衰弱貧血病患的改善飲食生活一覽表	136
7-7	不規則起居者改善飲食生活一覽表	137
7-8	關於煙酒的審核一覽表	138
7-9	預防成人病的檢核一覽表	140
7-10	主管人員的運動常識一覽表	142
7-11	增進健康的要點一覽表	144

8 如何降低公司的成本費用 145

8-1	成本消耗費的節省之道	146
8-2	排除普遍存在於公司內部的「負成本」因素	154
8-3	利益計劃從費用分解開始	163
8-4	判斷設備投資經際性的方法	167

8-5	在做事之前先辦好 P E R T 的作業	171
9	日本各行業經營數據查核表	175
9-1	製造、建築業成本結構及損益圖表	176
9-2	批發、零售業成本結構及損益圖表	189
10	企業因應變局的經營戰略	199
10-1	現在追求的所謂戰略經營究竟是什麼	200
10-2	遭到變容的經營計劃	204
10-3	廣泛滲透日本企業的國際化戰略	208
10-4	C I 不止是形象戰略	211
10-5	環境預測如何定位	214
10-6	評估自公司的經營戰略展開能力	217
10-7	可以廣角應用的 Portfolio Management	220
11	預防企業倒閉的最新方法	223
11-1	掌握企業導閉徵兆的心理準備	224
11-2	「倒閉」一詞的真正定義	226
11-3	預防被人倒閉的意義、方法及注意事項	228
11-4	新穎的倒閉預知法“異常值法”	230
11-5	異常值法所採用的各項財務指標及其注意事項	237
11-6	倒閉的模式及其相關指標的種種	254
11-7	其他預知倒閉的方法及其問題點	260
12	情報資訊電腦化	267
12-1	經營資訊系統與電腦	268
12-2	軟體 (Software) 的製造法	271
12-3	電腦的主流是個人電腦	274

12-4	資料庫/資料通信 (Data Base/Data Communication)	277
13	風水攸關企業興旺——您不得不信	281
13-1	您的辦公室是否納吉運！	282
13-2	您的商店是否財源順！	304
13-3	您的工廠是否有遠景！	315
14	幹部有益的針實資料	327
14-1	生活須知——座位的禮節	329
14-2	正確的餐飲禮儀	330
14-3	天文數字的單位資料集	332
14-4	微毫數字的單位資料集	333
14-5	一塊錢裡的乾坤世界	334
14-6	人生以秒計	335

I. 管理者領導部屬的要領

1-1 堂堂領導者的條件	2
1-2 領導者必備的基本常識	3
1-3 褒揚部屬的十大要點	4
1-4 申斥部屬領知	5
1-5 女性部屬的領導要領	6
1-6 識破部屬的自我長衛的十大要領	7
1-7 部屬自我申報表 (1)	8
1-8 部屬自我申報表 (2)	10
1-9 提高士氣的查核一覽表	12
1-10 主管自我審核表	13
1-11 領導十則	14

堂堂領導者的條件

扼要說明

猿猴山的猴王乃是以其威風凜凜之姿而榮登王座，一旦有一天牠的英姿不再，隨即會有年輕力壯的猴子向牠挑戰，如果一戰而敗，那就只有退讓之一途了。

同理，要當一個優秀的主管，首先就是要打起精神來。一個挺胸抬頭的人，讓人看起來是那樣的英姿勃發，不禁讓人打從心裏肅然起敬。

在此，我們不妨參照以下的要點，打點好自己，以便建立起凜然的威望來。

- 一、不要說出「我辦不到！」、「實在傷腦筋」這一類令人喪氣的話。
- 二、伸直背脊、振作起精神。
- 三、收下巴，咬緊牙根。
- 四、閉緊嘴巴，咬緊牙根。
- 五、眼珠兒不可滴溜溜轉，要凝神定氣。
- 六、要收小腹，行腹式呼吸。
- 七、不要彎腰駝背，步伐要穩健有緻。
- 八、不要動輒感情用事，要心緒凝定。
- 九、勿輕言放棄，勿囂張自大，勿背信忘義。
- 十、勿氣餒、勿偷懶、勿急躁、勿自暴自棄、勿輕言認輸。

領導者必備的基本常識

扼要說明

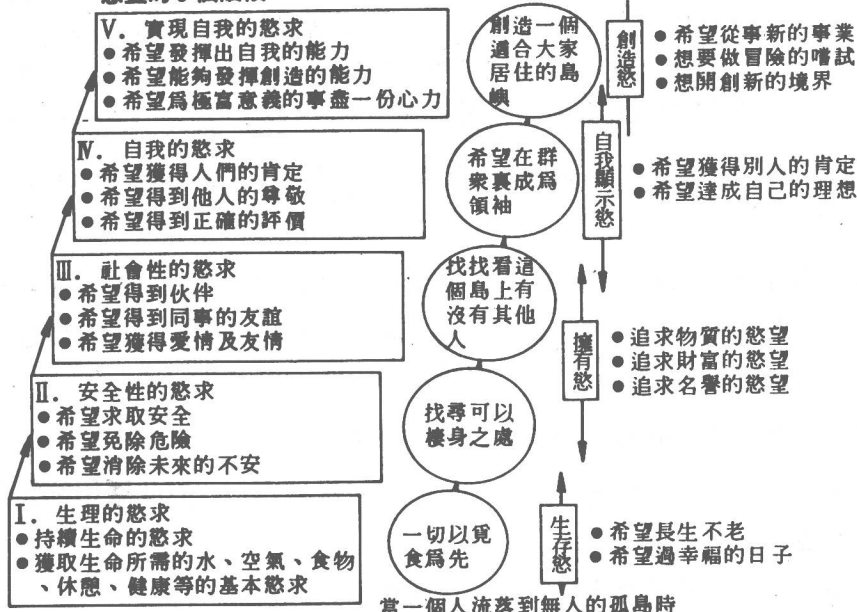
主管如果本身缺乏旺盛的幹勁，那麼相對的也就無法點燃起部屬的鬥志。為了自己也好，或是為了激發部屬也罷，此時，只要運用心理學的法則「慾望的五個層次」及「由大腦生理學所主宰的大腦前頭葉的律動」即可信手拈來，馬到成功。

要言之，人者心之器，心者慾之奴。身為主管者，只要把人之本慾與目標加以巧妙地結合，即可誘使部屬個個蓄勢待發，傾力而出了。

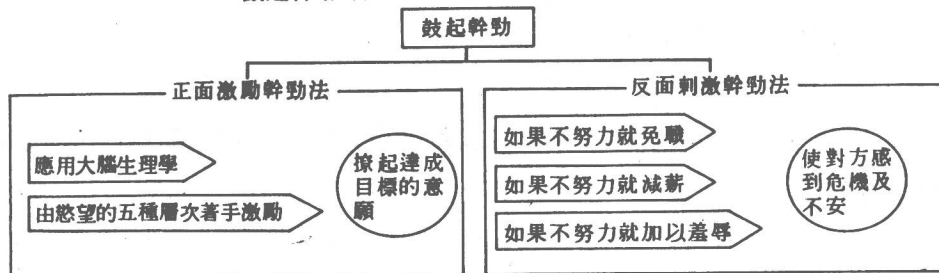
慾望的5個階段

根據大腦生理學所示前頭葉的功能

人們的慾望是無限的，當他達成了某種慾望時，就會再朝著另一個慾望去追求前進。不過，由於每個人的能力是因人而異的；因此，所能達到的層次自是各有不同，以下就來作一番深入的了解吧！



鼓起幹勁可由正、反面刺激兩種法子著手



褒揚部屬的十大要點

扼要說明

在研習會上，當講師提到「請各位試著把你的配偶的缺點寫出來」，過不了多久，眼看大家都振筆疾書，立刻就寫出了15～20條。

接著，講師又告訴大家「接下來請各位把配偶的優點寫出來。」然而，妙的是，眼看大家都搔首苦思，頂多寫出兩、三點就再也寫不下去了。

由此可見，即便是關係親密如夫妻者也是存在著如此不協調的一面。要是請身為主管的您來寫出部屬的優缺點，那麼情況又是如何呢？

1. 愛的反面並非憎惡，而是漠不關心。一個既不褒獎也不申斥部屬的主管是無法作育部屬的。
2. 人們都擁有自我顯示慾。如果這點能夠受到認定，就會激發起他的幹勁。
3. 在部屬期望被人讚賞的時刻，適逢其時地加以褒揚，如此即可激起他的無比的幹勁。
4. 奉承和褒揚是不同的，對於部屬是不應加以奉承的。
5. 古語有句話說：「一言足以活人，一言足以殺人。」因此應留意褒獎或申斥均不得言過其實。
6. 有時透過別人來誇耀自己的部屬會產生很大的效果。
7. 一個人在這個世上最親近的、最要緊的莫過於自己本人。因此，再也沒有比自己受人誇讚更令自己覺得高興的了。
8. 對於人，我們只要懂得取其長處即可，不必要去了解他的短處。
9. 對於人，如果不以身教之，以言動之，鼓勵對方嘗試，適當地加以誇讚，那麼對方是一動都不想動的。
10. 要馴服他人，有五點妙法，三者以褒，兩者以貶，如此即可作育出可造之材來。

申斥部屬須知

扼要說明

近來，主管已經不大申斥部屬了。然而，並不是說部屬已經都變得優秀自愛，而是，身為主管者缺乏申斥部屬的自信之故。

申斥的行為是基於希望部屬能夠成長的心願而發的。須知部屬乃是由公司所託與予主管的「人材」，身為主管的，具有負責把他們訓育成「人材」，為公司賺取財富的義務。

世界上可沒有這等便宜的事——一概不加以申斥，而部屬都能夠自我成長的。因此，奉勸天下的主管，在臨到應當訓誡部屬時，就必須詞嚴厲色，痛加申斥才行。

〈申斥的五個階段〉

第5階段 以制裁來督促猛然的悔改

“我已經警告過你三次了，你還是鬧出被客戶倒帳的情事，這顯然是太過大意，現在，你馬上給我撰寫出悔過書來！”

第4階段 以叱責促請反省

“你最近的工作表現太不像話了，可要打起精神來好好地幹啊！”

第3階段 以警戒來促請反省

“○君，在開會時，請你坐直身子，仔細聽講吧！”

第2階段 以忠告來促請反省

這種申斥的“人事考核的時期已屆，希望愛遲到的同仁多加留意囉！”

5個階段，第1階段 以暗示、指使來促請部屬反省

開頭較為溫和“○君，近來你可有按照規定進行定期訪問吧？一切都拜託你囉！”

，繼而，越來越嚴厲

〈申斥時的位置與氣氛〉

1. 最為嚴厲的氣氛



○主管靠壁而坐，把部屬找來，讓他站著，然後狠狠地加以斥責

2. 柔和的氣氛



○主管坐到部屬身旁，加以輕微地警誡。

3. 塑造出理性的氣氛



4. 塑造出中度的氣氛



5. 塑造出柔和的氣氛



防範申斥失敗的注意事項

- ① 注意申斥時的用詞。
- ② 要顯示出自己並未對對方抱持著敵意。
- ③ 不明確的事要向對方問個明白再行追究。
- ④ 要仔細聆聽對方所作的辯白。
- ⑤ 要有很強的耐性，不要顯出焦躁的態度。
- ⑥ 當對方出現意氣用事的反抗行為時，切勿強行壓迫對方，力圖使其就範。
- ⑦ 不要抱著對方一定錯，自己一定對的先入為主觀。
- ⑧ 儘量縮短申斥的時間。
- ⑨ 要適時導入幽默或微笑以避免把場面弄僵。
- ⑩ 要明確地舉例或道出重點，以達到具體申斥的效果。

女性部屬的領導要領

扼要說明

往後是女性越來越一展身手的時代。一個無法巧妙地領導女性工作能力的主管，其業績必然無法提昇。

一個在女性眼中合格的主管，由男性部屬看來也必然是合格的。如果對女性存有偏見而予以差別待遇，那麼到頭來必然自討苦吃。

儘管明白了這些，然而，如果未能了解女性的特性，那也是無法加以應用自如的。

- 一、一個懂得巧妙應用女性的企業，其業績必然不賴，對於這一點，我們有深刻體認的必要。
- 二、一個企業應當抱著男性能夠做的事，女性也一定做得來的這種體認才行。
- 三、在工作崗位上，應當讓女性消除性別意識，專心去推展她的工作才是。
- 四、一個單位主管如果存著偏心，對貌美的女性另眼看待，那就會引起其他女性部屬的強烈不滿。
- 五、對於女性部屬要莊重的稱呼，不要存著輕蔑、輕佻之心才好。
- 六、主管應當努力做到讓每一位女性部屬都能夠感到主管最為器重自己。
- 七、身為主管的，不要太過粗線條，可別不經意地就詢問女性部屬是否已婚？今年多大歲數？甚或說出「八成是年紀不小了吧！」等諸如此類的不當言談。
- 八、不要以為自己身為上司就擺架子，譬如明明自己正閒著，却仍頻頻指派部屬做服務自己的雜事，如此將會失去部屬對你的尊敬。
- 九、對於女性部屬要一一喚起她們對工作的重視度與責任感。
- 十、要非常留意女性的人際關係比男性更為複雜這一點。女性員工的離職有 70 % 是由於人際關係的緣故。