

卓越叢書②②

卓越出版社編譯

出人頭地

C91
4

C913.2

4

C913.2

4

C913.2

4

卓越圖書(22)

卓越出版社編譯

出人頭地

卓越圖書

出人頭地

卓越出版社編譯

S8902/9 (中1-18/237)

出人头地 BG000200

發行人

社長／林日峰

著作權人／林日峰

主編／周惠玲

企畫執行／盧明琴

編輯／周惠玲、盧明琴

美編／徐文蘭

出版者／卓越文化事業股份有限公司出版部

地址／台北市松江路146號11F

電話／(02) 5652480～90(11線)

信箱／台北郵政3381號信箱

郵政劃撥0746080～9帳號

總經理／台灣英文雜誌社

地址／台北市延平南路188號5樓

電話／(02) 214-3513・361-2151

登記證／局版(台)業字第3212號

印刷／伊士彩色印刷股份有限公司

出版／1987年11月

定價／120元

版權所有請勿翻印

(本書如有缺頁、裝訂錯誤，請寄回調換)

編序

在中國人的傳統觀念裏，「出人頭地」不但能光宗耀祖，同時也是個人社會地位的象徵；隨著時代潮流的改變，由衆人中脫穎而出，不僅顯示個人地位的上揚，更重要的是：它滿足了現代人追求自我實現的人生欲求。

身在瞬息萬變的工商時代，最怕的是莽撞地踏錯一步，再回頭已時不我予！經驗告訴我們，前車足以爲鑑，於是，如何反芻前人的智慧，避免諸多不必要的錯誤，是現代人迫切需要學習的。

爲協助讀者掌握管理的潮流，我們曾經由卓越雜誌內的一分別冊「國際管理文摘」，輯結成「管與被管」，書推出之後，反應出奇地好。因此，我們再度從國際管理小品中，精挑細選，規畫出五個單元——「企業新人指南」，給企業新鮮人一些貼切的忠告；「是伯樂，也是千里馬」，告訴你高人一等的升官訣竅；「管理熱線新招」，教你如何扮演好主管的角色；「危機中的管理之道」，助你順利跨越管理障礙；「工作生涯省思」，提醒個人在工作生涯中，必須慎重沈思的幾個問題。

希望本書的出版，能前後呼應，對喜愛「管與被管」的讀者有所助益，進一步助你輕鬆邁出拾級而上的步伐，成功踏上自我實現的坦途。

目錄

第一章 企業新人指南

給企業新鮮人的忠告.....

為新同事找保姆.....

祛除你的工作毛病.....

隨身小秘書——備忘錄.....

新鮮人看緊荷包.....

如何擺脫工作的死對頭.....

第二章 是伯樂，也是千里馬

會議桌上發言有術.....

博取掌聲的秘訣.....

高人一等的升官訣竅.....

如何抓住頂頭上司的心.....

經理人的蛻變過程.....

建立情報網的六要訣.....

35 32 29 26 24 22 16 12 9 8 4 2

第三章 管理熱線新招

新官上任幾把火·····	38
擺出主管的架勢·····	42
軟硬兼施的管理法則·····	47
掌握部下的情緒·····	48
打破溝通的隔閡·····	51
如何對付無能的屬下·····	55
如何增進辦公室效率·····	58
比賽式的管理新招·····	61

第四章 危機中的管理之道

誰在影響辦公室的陰雨晴·····	64
如何消弭衝突火花·····	67
危機中的管理之道·····	70
小毛病·大問題·····	73
資深員工帶來困擾多·····	79
明日主管面臨的挑戰·····	82
第五章 工作生涯省思	
40歲之前你該做些什麼?·····	86

如果你不想騎驢找馬·····	91
當雞頭指向你時·····	94
離職前的省思·····	96
高原經理的三叉路·····	99
官高本無趣·····	103
事業也須健康檢查·····	106

第一章

企業新人指南

你會嘗試使工作井井有條，
但結果仍是亂七八糟？
無論工作性質是繁是簡，
做每件工作都必須有三個過程——企畫、執行、檢查。

給企業新鮮人的忠告

驢歌聲起，大批莘莘學子結束學習生涯，投入工作場上，但是社會是另外一所「大學」，需要甫出校門的畢業生，花更多的時間、心力潛心研究，以免產生「入社會適應不良症」，以下幾點忠告是給踏入社會的新人一些參考。

一、在工作中呈現自我

日本一調查機構，曾對甫踏出校門進入社會的畢業生作一項問卷調查，詢問他們「你為什麼要工作？」很多人的答案是「賺錢，討生活。」還有一些女畢業生則是想獲得新的生活經驗和新的價值觀念。在這些問卷當中絕少人的答案是「工作是為了實現自我」。其實人活在世上，不單單只為了基本生活需要或物質享樂，應有「夢想」來充實工作內容，因為有夢想的人才會有實現自我的渴求，在工作上出類拔萃的機會也較大。

二、做每件工作都必須有三個過程：企畫、執行、檢查。

受上司賞識的部屬大概分成兩類，一種是工作幹練的部屬，另一種則是做事謹慎小心鮮少犯錯的部下。若將兩種員工的特性兩相比較，大部分的主管會告訴你，做事謹慎小心比幹練來得重要。因此無論事之大小，一定要在腦海中先盤算如何做會更有效率，然後再徹底執行，事情完成之後，別忘了一定要再檢查一遍。

三、建立良好的同事情誼

同事間的情誼全然不同於家人的關係，當然與同學的友誼也不盡相同，

因爲在同一個辦公室中，可能有五十幾歲的主管，有四十幾歲的中堅幹部，還有與你一樣的二十啷噠歲的年輕人，不同時代的人，有不同的價值觀，因此此在說話應對上，要格外謹慎，不要顯出莽撞、無禮、目中無人的樣子，應謙遜有禮時時請教前輩、上司，切記維持良好的同事情誼是工作愉快的先決條件。

四、不斷充實專業知識與敬業精神

有人說：「大學畢業才是學習的開始。」上班族必須抱持一日不讀書，就會在瞬息萬變的社會落人之後的觀念，不斷充實本身的專業知識及敬業態度，使自己在同期進公司的新人中嶄露頭角。

（何佩芬譯）

爲新同事找保姆

如何避免新進人員因感覺倍受冷落、缺乏認同感、不受重用，及無法適應新環境而萌生退意？

多數新進人員在發覺新環境裏有太多難以克服的障礙時，總會再度懷疑其當初選擇的正確與否。因此，公司應盡早同化這些新人，使其迅速感受成爲公司的一分子。

同化作用之功效

盡早同化新人可獲得什麼好處呢？

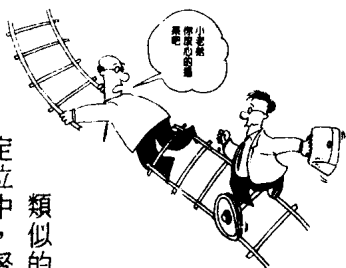
一、增加員工對公司的歸屬與認同感，以強化團隊精神及增強組織凝聚力。

二、盡快達到最高生產力。

三、培養新人對公司的忠誠與投入感。

四、健全的溝通管道有助於降低疑慮與掛念，而將這些花費在顧慮上的時間與精力，移轉於工作的表現上。

五、促進對工作表現標準以及可得報酬的了解，可盡早讓新人確定對工



作的滿意與否。

六、公開的溝通可加速學習與成長的速度。

公司中的「保姆制」

在公司中建立一套「保姆制」，替新進人員選擇一位合適的引導者，有助於迅速達成上述的同一化作用。然而，「保姆」的角色定位如何呢？

類似的督導角色業已被多數公司加以採納運用。所不同的是，在傳統的定位中，督導者都是高擁其權之人，他們心中已有特定的模式，要求新人在提供的指導與支持下，迅速達成預定的目標，並邁向成功。此種「教父型」的督導制常令多數公司感覺施行困難。因而如今有一逐漸流行的趨勢，使督導者只是一位忠實而值得信賴的「保姆」，他們只是把其既有的知識與經驗灌輸給新人，使其盡速脫離「過渡期」的輔導者。

「保姆」的角色選定

被選為督導者的保姆必須是具有相關學術與工作經驗的同階級者，以免新人望之生畏而不敢任意發問。此外，被選上者必須在此公司至少有兩年以上的工作經驗，其工作表現足以為眾人楷模，而工作地點應與新人具有地緣關係，性質也必須類似。至於同性別與否則一直頗有爭議，因此不妨考慮將兩種組合均試用採行，並加以彈性調整。通常一開始扮演的角色是主人與嚮導，因此最好以同性別之人。在此期間，保姆與新人應嘗試討論溝通，以決

定兩人的配合與默契如何。如未能發揮妥適的功效，則可考慮另覓人選，改換組合，此時保姆的角色則又變為協助者與建議者了。

「保姆」的任務

保姆的任務應分三階段執行：新人未報到前、初報到的前兩週，以及後續的階段。

一、新人未報到前的任務

- 與新進人員電話連絡並做自我介紹，簡介整個督導計畫之功用及細節。

- 可能的情況下安排與新人見面，並詢問是否有任何可行之法，以減輕其初到公司後的尷尬。

- 依新人的意見，提供對公司及新工作的相關簡介資料。

- 以言語與行動配合，讓新人明確了解督導者的角色。完全依新人的需要及意願提供輔導與幫助，切勿強迫中獎。

二、報到後的輔導工作

- 介紹新環境與公司作業程序。

- 提供初步的輔導指引資料。

- 解答任何疑問，並觀察新人是否進入情況。

- 兩週後若欲改換他人輔導時，務必找出最適當的拍檔，同時注意此時的任務將由主人變為顧問，應協助新人與周圍打成一片。

三、後續的輔導責任

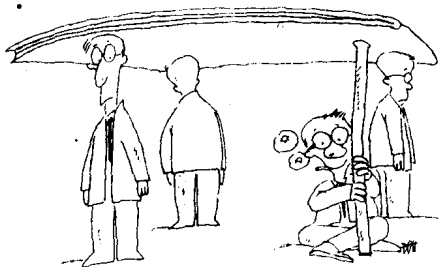
- 一方面有問必答，一方面鼓勵新人獨立。

- 關心新人的工作、閱讀及每天的作息。
- 主動提供消息，尤其是新人不習慣發問時。
- 介紹新人認識相關領域的專家，並鼓勵其多與之接觸、交往。
- 解釋公司中常用的專門術語。
- 介紹新人給公司內外工作夥伴及其他新人。
- 通知新人所應列席之會議，並在會議前後爲之分析講解。
- 介紹公司內休閒娛樂社團給新人認識。
- 偶爾與新人在下班之餘一同聚會。
- 永遠與新人維持輔助者與朋友的關係，切勿使其有受檢查的感覺。
- 在新人類喪時給予鼓勵，並永遠給其適時的肯定。
- 觀察「同化」過程的進行，並在適當時機停止正式的督導關係。

公司的支持與合作

督導計畫的執行有賴於公司主管的全力配合，主管應能容許花在督導新進人員上的時間與精神，同時對於負責督導者還需給予獎勵。如此，督導工作將成爲員工求之不得的任務，而非令人避而遠之的燙手山芋。

(取材自一九八七年六月號 Management Solutions)



祛除你的工作毛病！

你會嘗試使自己的工作井井有條，但結果仍是亂七八糟嗎？因為你是「瞎忙型」的工作者。

「每個人都有自己的工作型態，而且可能永遠不會改變。」聞名紐澤西州的企管顧問史蘭吉這麼說。如何針對你的工作型態，找出合適的工作方法，以發揮最高效率，是非常重要的。下面就是史蘭吉提出的三個常見的工作型態，及最合適的工作方法：

迷糊型 這種人的辦公室一片混亂，而他自己並不在意。「有一次我的一位迷糊型客戶在他桌上掉了美金一萬元的支票呢！」史蘭吉說。迷糊型的人需要簡單、迅速的工作方法，最好能準備幾個不同顏色的文案卷宗，分別代表不同的意義，例如紅色代表急件，綠色代表和金錢有關的文件等等，就不會一團混亂了。

瞎忙型 這種類型的工作者喜歡滿場飛，煞是忙碌狀，蜻蜓點水般，東做一點，西做一點，卻沒有任何一件是圓滿完成的。史蘭吉認為這種人最好買個鬧鐘，鬧鈴一響，他就回到現實，並注意達成工作的時限。

本末倒置型 這種類型的人十分注重細節，喜歡結構複雜的文件檔案或架子。但他的毛病在於花了太多時間在細節上，以致忽略了重點。所以他該找張白紙，把工作按輕重緩急的順序排列下來。

隨身小秘書——備忘錄

爲了迎接高度資訊時代的來臨，

現代人不可放過任何掠過眼前的重要訊息。

要捕捉瞬間即逝的訊息，

第一要件即是培養隨時作備忘錄的習慣。

日本新力公司的中央研究所長菊池誠是聞名日本的半導體權威，他爲了「情報人間時代」一書，文中強調知識的生產技術，第一章即談到他本人作備忘錄的方法。

他的研究所、家裏、座車內，甚至於立燈的燈罩上都有一疊疊剪下來的 memo 紙，以便隨時隨地在這些 memo 紙上記錄研究工作的心得及該做的事。

另一個善於運用 memo 的日本名人——電影評論家荻昌弘。因工作的關係，他也像菊池誠一樣，家庭與工作場中到處都是 memo 用紙。荻昌弘有一套自己整理 memo 的方法，他每天早上三點半起床，開始將 memo 分類，以便更能活用時間。他曾說：「我們的家教第一條即是：將所想到的事記錄下來。」

爲了迎接高度資訊時代的來臨，現代人不可放過任何掠過眼前重要的訊息，要捕捉瞬間即逝的訊息，第一要件即是培養隨時作備忘錄的習慣。作備忘錄的人幾乎都是怕某些訊息在腦中記不得，所以筆錄下來，而記

錄的本子傳統稱為「備忘錄」，現在則稱為 memo，所謂備忘就是「以不忘」，也有記憶之意。

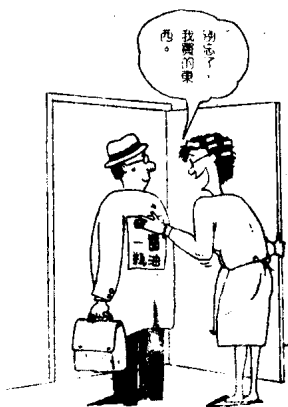
然而一般人在作 memo 時，經常會犯一個毛病，把事情記錄下來以後，即將事情忘得一乾二淨，腦袋一片空白，萬一備忘錄掉了，即不復記憶，什麼都想不起來。

其實備忘錄或是 memo 是補記憶力之不足，重要之事仍該牢牢地記在腦中。

如何使用備忘錄備而不忘？應遵循一些基本原則：

一、寫下完整的句子 有些人作筆記時，以為只要自己看得懂就好，因此只記錄一些簡單的單字，然而時間一過，一年或半年之後，再拿出備忘錄來看，雖然字是自己筆錄，卻記不得發生了什麼事？

因此在作筆記時，千萬要避免「只要自己看得懂就好」的念頭，因為若想將筆錄下來的東西當成思考的素材，只有單字是不夠的，最好能整理成文句，以便活用。



二、五 W 一 H 所謂的 5W 1H 即是一般的「新聞文法」，任何資料、報告的整理、紀錄都可利用此法則，這些方式不僅自己易懂，別人也能一目了然。

- ① What...何事
- ② When...何時
- ③ Who...何人
- ④ Where...何地