

圖解 卓越的管理

——如何創造高績效的經營

Excellence in Management

文：帕金森、魯斯特莫吉

圖：查克拉瓦提

陳鳴 譯

志文出版社

世界圖書出版公司

新思潮叢書 18 (帕金森看圖學企管系列之二)

圖解 卓越的管理

——如何創造高績效的經營

Excellence in Management

文：帕金森、魯斯特莫吉

圖：查克拉瓦提

陳鳴 譯

— 132 —

图解 卓越的管理
——如何创造高绩效的经营

陈 鸣 译

志 文 出 版 社 出 版

世界图书出版公司北京分公司重印

(北京朝阳门内大街 137 号)

北京通州印刷厂 印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

1992 年 2 月 重印 开本 787×1092 1/32
1992 年 2 月第一次印刷 印张 7.5

印数: 0,001—3,700

ISBN 7-5062-1224·2/F·29

定价: 4.00 元

世界图书出版公司通过中华版权代理公司

购得重印权 限国内发行

目錄

原序..... 一

第一章 人際關係..... 二

人際關係的重要性／資金、材料與機器設備／你想喬治感覺如何？／指揮人員／人際間的接觸是無可取代的／持之以恆／難以估計的傷害／將心比心／一點小小的關懷／一個優秀主管的品質／硬不如軟／數到六十……／記住屬下的名字／他並不是那麼壞的老板……／讚賞能激發更優異的表現／他們很快便看穿了／軍隊與「人員——管理」／績效是最高指標／僧多粥少／一諾千金／當去則去／管理：人資的開發／設身處地想一想／獨立思考的重要性／淡然處之

第二章 如何去組織..... 三

組織的基本要素／控制的幅度／職責的幅度／一手承擔／組織裏的溝通／吹毛求疵／優秀的主管產生優異的績效／要用他，就得全力支持他／正視真正目標／高度生產力的重

柔性／力求改進／用人求當／自動化與單調／管理人才的培養／職稱的妙用／自取滅亡
／董事會／老人公司與年輕人公司／有關小型企業的神話／各司其職／應變之才／錯誤
中記取教訓／凡事往好方面想／廣納建言／三個臭皮匠勝過一個諸葛亮／有志者事竟成
／補救與創新／人事陞遷／避免爭端／公正而嚴明／需不需要「調解專才」？

第三章 組織的要素

集權式的組織／組織的變革／分權型的組織／聯合分權化／分權化的優點／模擬分權化
／服務性王國／最理想的組織結構

第四章 如何建立團隊

第五章 領導統御的要素

偉大的領導者／必須有說「不」的勇氣／當機立斷，停止營運／預算問題／凡事以顧客
為先／力求例行化／低能的老闆／照顧部屬／慎選幕僚／培養人才／克服困難／斥責無
補於事／新計畫／總體着眼／查核與再查核／跟上變動的狀況／保持一段距離／守密／
取信於老闆／不問個性，但求績效／精神與能幹／新官上任，戒之在驕／一意孤行，絕

無善果／一分耕耘，一分收穫／經驗重於一切／培養人才的秘訣／我們最盼望的一天／有志者事竟成

第六章 判斷力與創造力

廣納善言／現場人員自行決定／麥拉瑪納的教訓／事實亦會產生誤導／主管僅需做出重大決策／一般性決策與策略性決策／A T T的成功秘訣／中央控制之下的分權化／車型的革命／平均值的誤導／如何做決策？／一則有趣的事／電腦與決策／用人求當／從事決策，人人有責／作業研究與決策

第七章 授權不是問題

授權不是問題／大處着眼／專心致志／授權的基本原則／多管閒事，何苦來哉？／授權實務／借重人才／籌謀未來大計／時間的分析／人才就在你眼前／一語道破／管理者的新概念／讓底下的人自己去

第八章 程序問題

用人力求精簡／備忘錄／程序本身並不是目的／控制系統／信任員工／程序是無法作決定的／創造競爭氣氛／何謂公共關係／不要干預其他部門／打聲招呼／談判要訣／馬克·史賓賽百貨公司的成功故事／如何申誠

第九章 目標管理

目標控制／參與設定目標／兩皆受益／瓦解的因素／目標管理，事權分明／促進團隊合作／目標管理最能培養管理人才／目標管理對服務部門的重要性／危機管理與鞭策管理／信任為目標管理的基本要素／減少管理層級／及早授權／激勵工作熱忱

第十章 經營者如何作出貢獻？

追求成果／重點作業／組織本身不是終極目的／外部事物更重要／發揮所長／創新求變／預想事態的發展／過去所作的決策／警察作風不可取／組織本身並非目的／誰應該去找誰？／發揮工作潛力／人多不一定好辦事／等到心平氣和之時／覆水難收

第十一章 你最寶貴的資源

善用你的時間／如何善用部屬／減輕工作負荷／分析時間／電話與時間（電話之為用）
 ／善自支配自己的工作時間／不必事事躬親／向上溝通與向下溝通／冗員充斥的危機／
 交心懇談／知識工作者日益重要／尊重你屬下的時間／工作時間，不受干擾／工作是否
 必要？／人事決策的重要性／開會甚為耗時／在家工作／自動化與失業

第十二章 如何控制成本？..... 一五

注意重點項目／隱藏性的損失／機器故障的損失／過時的損失／停工的損失／失去機會
 的損失／監督上的成本／搬運的成本／採購／加工處理工業的成本降低／分銷的成本／
 資金成本／預算

第十三章 何謂利潤？..... 一六

如何劃定支出？／存貨估價／合理利潤與暴利／利潤至上／運用資本的獲利情形／共同
 開支（共同成本）／隱藏性成本／資本的回收

第十四章 如何估量人才..... 一六

評鑑制度／善用其長／備而不用／評鑑大忌／如何進行評鑑／卡耐基過人之處／公司與個人／反制誤導的宣傳／寬以待人／影子人物／領導者的火花

第十五章 培養人才

領導人才，可以培養／培養人才之為用／培養人才之樂／不要碰運氣／衡量一切／紙上談兵，無濟於事／知識必須能予活用／有過時才有進步／切勿頤指氣使／爭辯不足以服人／勇於涉險／預測危機／建言之流，務求暢通／美言妙用／美言一句，勝過千金／化敵為友／情緒問題／注視明日／敬業樂羣／知人必先知己／避免誤解／盡忠職守／訓練改善績效／責人責己／面對面的談話／事情不可能一做就對／危機管理不足取

第十六章 員工管理

勇於談論問題／不要貶低別人／利用你部屬的頭腦／勿因怨言而煩／習慣的動物／特惠與特權／特權之例不可開／偏袒有損士氣／每一種工作皆有其有趣的一面／塑造自身美好的形象／信任屬下／你的第一個反應……／為什麼部屬肯為喬流血流汗？／威脅滋生怨懟／自食其果／祇有敗將，沒有敗兵／過勿悍改／事出有因……／如何應付抱怨／全

心全意／快快乐樂地工作／心平氣和，做事爽快／虛榮心／他明天就去罷工……／有好幾次……／畢爾看來為什麼那麼快樂？／你介意嗎？／這種事情經常發生……／一點幽默感

第十七章 如何召開會議？

開會大忌／為何召開會議？／大型會議／小型會議／定期開會／開會太多

三二

第十八章 展望未來

日常壓力事小，未來大計事大／過去的決策／創新為尚／思考性的工作者／研究與發展的重要性／避免身分象徵

三二七

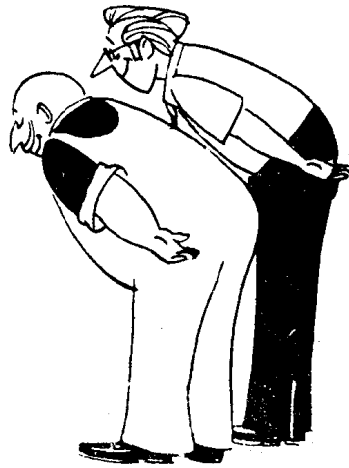
原 序

本書旨在以原作者自身獨特而鮮明的風格去闡述及簡化全世界領導性管理學專家如杜魯克·孔茲 (Kouzes)、烏維克 (Urick)，及其他諸人的管理思想。它旨在闡揚管理學上的一般常識，而非專究與煩瑣的管理學理論。

「卓越的管理」 (Excellence in Management)

一書，對每一位有志於從事管理與組織工作的人皆有助益。多國籍組織的董事長，醫院或大學的行政人員、公務人員、軍官、工廠的領班，甚至是小店舖的店東；此外，它對管理學的學生亦有不少啟發價值。

如果本書無法幫助你解決問題的話，它至少可以提示你，你在什麼地方犯錯。「卓越的管理」對一般管理



者所面臨的各種問題能提供極佳的啓示。即使其中僅有少數觀念能切中問題核心，它或許仍是你所作最佳的投資。

第一章 人際關係

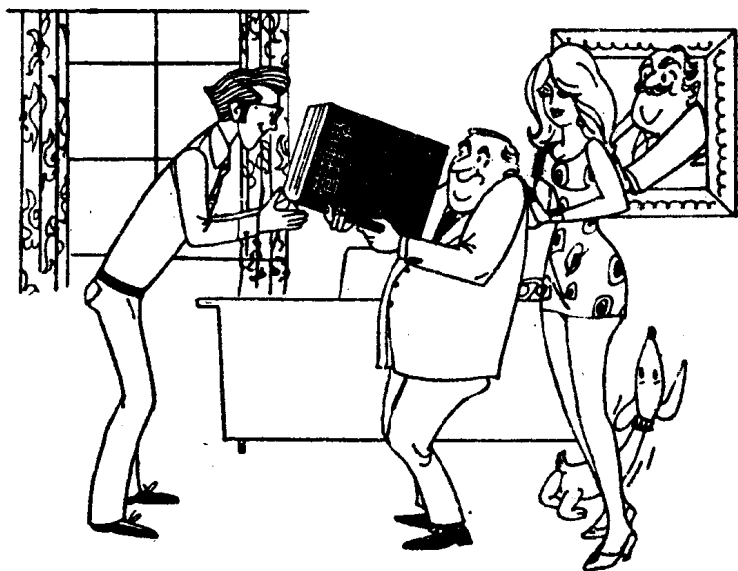
人際關係的重要性

千

萬不要以為，人際關係祇不過是一本管理學書籍裏的一章而已。絕不然，它貫通於整本書之中，因為如果沒有它的話，則任何事情皆辦不成。

跟其他人滿意地工作，並不是管理工作的一部分而已。它乃是管理的全部工作，因為跟機器、材料，及組織裏其他一切的工作，唯有透過「人資」，才得以達成。

資金、材料與機器設備



資金、材料，與機器設備乃是每一種工業的力量來源。但是，切記，管理者唯有透過「人」（人力資源），才能達到他的目標。我們之所以說，對應人員——他們的知識，他們的特性，他們的特質——乃是管理者的主要工作，其原因在此。人際關係並不是管理的許多主要活動之一而已，人際關係乃是管理的全部工作。

你想喬治感覺如何？

那無關緊要。當然，當老闆的常有這種想法。但是這是多麼糟糕的處事待人之道呀！這種漫不經心的待人態度，將使喬治沒齒難忘。事實上，當老闆的祇要稍微考慮一下，便不致於做出如此輕心且得罪



人的事了。

指揮人員

不管你手下有五千個人或祇有五個人爲你工作，如果你要你的組織運作完善的話，那麼你必須要知道，如何跟你底下的人相處；指揮人員的技巧，其主要性在此。善於指揮人員的主管，必能獲得陞遷。

人際間的接觸是無可取代的

你或許不敢相信，有許多老闆成天躲在他們豪華的空調大辦公室裏，從不去看看他周遭的事務究竟辦得怎麼樣。毫無疑問地，寫下一張備忘錄是要比站起兩腿到四處去看看容易多了。第二次世界大戰期間，德國偉大將領隆美爾將軍的成功主因之一，乃是你經常可看到他在現場下達命令，說明要點，處理問題，監督事物的進行。如果一個單位主管將隆美爾這套方法運用到工廠、大學、企業，或政府部門的話，那麼他亦必可以獲得同樣的成功。無可否認的，人與人之間的接觸是無可取代的。一般人通常不喜歡他們不認識的人。但是一旦他們瞭解他們，那麼情形便完全不同了。

持之以恆

對待屬下雖然要能體諒，且要有禮貌與耐性，但是不要忘記，在寬厚之中，你必須表現出將事情做好的決心。要能體諒，要能諒解，但是你必須讓你的屬下知道，你永遠堅持着工作的最高標準，而這一點，你是永不妥協的。你必須讓他們曉得，如果他們無法達到你的要求的話，你一定要採取最嚴厲的措施。你必須向他們表明清楚，你雖然不願出以疾言厲色，但你却有堅定的決心要把工作做好。

難以估計的傷害

幾句氣話所造成的傷害，是令人難以想像的。終生知交的親密關係，可能因此而毀於一旦。這種事情隨時都可能發生，因為一般人從來沒有認真去想過這一點；俗語說得好——話到舌尖想一想。

將心比心

……當你的屬下來見你，並拿他們個人的問題，請求你的忠告時，這表示他們信任你，並十

分敬重你。它明顯地說明着一種良好關係。在這種情況下，你必須小心地去維持這種關係。當你的手下有任何問題時，不要去阻擋他們，不要漠視他們。即使你認為這些問題十分可笑或微不足道，你也不應置之不理，因為它明顯對你手下是十分重要的；而對你手下是重要的事，對你也是同樣重要的。

一點小小的關懷

……這祇是一點小小的關懷而已。但是他會爲此想了她好幾天。事情就是這麼單純，但是如果你知道，這種小小的關懷對我們的日常生活影響有多大，你一定會大吃一驚……。

如果你手下神情有什麼不對，不妨問他是怎麼一回事。如果他請假照顧他生病的太太，

