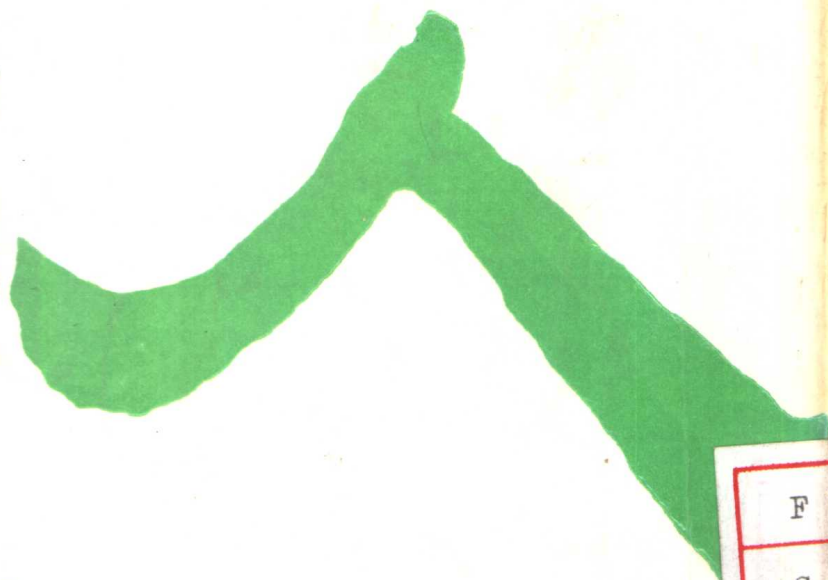


石黑一原著
王爲清編譯

管理者必備手冊

順應潮流的新管理者



書泉出版社
世界圖書出版公司

F 2

S 5



書泉出版社
世界圖書出版公司

企業人動腦系列
B
BUSINESS 56

王爲清 編譯

順應潮流的新管理者

顺应潮流的新管理者

王为清 编译

书泉出版社 出版

世界图书出版公司 重印

(北京朝内大街 137 号)

北京中西印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

1990年7月第1版 开本: 787×1092 1/32

1990年7月第1次印刷 印张: 7

印数: 0,001—2,200 字数: 14.5万

ISBN 7-5062-0713-3/F·15

定价: 3.30元

世界图书出版公司已向五南图书出版
有限公司购得本书重印权, 1990

限国内发行

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的難深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

企業所處的環境變化莫測，加之競爭劇烈，因而企業若任其自然發展，那只有倒閉一途。今日鼎盛的企業，難保明日仍是佼佼者。不消說，企業經營需要諸多努力，也需要如履薄冰般的謹慎細心，始能歷險如夷。

管理者要有擔當，要有作為，企業才可望繼續成長，是故，管理者必須不斷吸收新知以備不測風雲。本書所敘，就是順應時代潮流的、管理上的基本原則。

現今企業在社會所佔的比重越來越大，企業的興衰，正關係到國家社會的安寧與個人的幸福。這道理不必多贅，人人都能瞭解。所以一般人也應具備管理常識。本書所敘正是淺易近人的一般道理，並非深奧的理論，願有助於一般讀者當常識閱讀。

● 順應潮流的新管理者 ● 目 次

第一章 企業管理者的使命

1. 企業管理者的職責 / 2
2. 保障部屬生活之責任 / 3
3. 在企業組織中管理者的任務與使命 / 7
4. 何謂管理即為革新 / 19
5. 檢討世界大戰後管理者教育之錯誤 / 25

第二章 以業績為中心的觀念

1. 公司為何必須賺錢 / 30
2. 賺錢的內容 / 39
3. 現代企業的理念 / 43

第三章 目標之擬定與統制

4. 附加價值勞動生產力 / 49
5. 提高業績所必要的觀念 / 57

69

第四章 企業組織總體力之滙聚

1. 何謂組織 / 102
2. 組織的原則 / 107
3. 正確認識授權的意義 / 113
4. 靈活營運企業組織 / 118
5. 組織力的結集 / 123

101

第五章 如何激起部屬的幹勁

141

1. 會影響部屬幹勁的諸問題 / 142
2. 新給問題的正確認識 / 148
3. 工作與幹勁 / 153
4. 正確的領導 / 162
5. 堅固的結合 / 175

第六章 指導年輕人

179

1. 正確認識年輕人 / 180
2. 從業員工的共通心理 / 187
3. 指導年輕人 / 193

第七章 人才的培育

197

1. 培育人才的重要性 / 198
2. 企業內教育的內容 / 200

• 順應潮流的新管理者 •

結

語

.....	
5. 個別指導 / 210	
4. 培育人才的基本 / 206	
3. 企業所要求的人才 / 203	
.....	
215	

第一章 企業管理者的使命

1 企業管理者的職責

任何公司都有管理人員，他們都有部屬，且負有重責；每日的工作都很繁忙。以往高高在上作威作福的作風，如今已行不通了。處在資訊化的新時代當然要有新作風。

打從擔任管理職的頭一天起，高階經營者可說每天都會要求其提高業績；下屬也會提出各種問題，其立場是在奉上帝下，猶如三明治中間那一層一樣。非但如此，回到家裡，說不定還會受到太太的嘮叨；由此可知管理人員是不容易幹的。

然而企業業績的好壞，能不能賺錢，或能不能成長，都與管理人員有密切關係。以往美國企業忽視了現場管理；在生產導向的時代還無可厚非，一旦進入消費導向時代，其生產的製品已逐漸失去競爭力，因而向來力主自由貿易的美國，也不得不假手政府之力，採取保護措施。

美國企業經過檢討過去的錯失之後，現又開始重視生產現場的管理，各大企業都不惜重金聘請專家指導，同時引進日本的管理方式，如：品質管制、豐田模式等，擬挽回頹勢。

可見企業管理與企業盛衰息息相關，係企業經營上極為重要的一環；何謂管理者？又究竟負有什麼樣的責任？大致可舉出三點：

① 爲統轄工作的人。

② 爲領導部屬，以獲致工作成果的人。

③ 爲管理特定部門組織的人。

倘將企業組織分爲階層來看時，所謂管理者，可說是將最高經營階層的方針予以具體化，以製成實行計畫，而有根據所擬計畫以統御工作或部下的職責。

一言以蔽之，可說是「要管理工作的人」。相信實際擔當管理工作的人，都能瞭解這話的意義。最近在幕僚部門或營業部門裡，已有些管理人員是沒有部屬的；管理者的工作內容，在質上可說有相當大的差異。

現實的管理者的工作，雖然有：確實達成賦予部門的目標、改善業務之合理化、實行營業活動、監督指導部屬等，可說非常繁重，但都直接與「獲利」、「提高業績」有關係，這些工作也都是責任很重的。

單就領導部屬獲致工作成果一事來說，也需要非常仔細的檢點部屬的日常工作，而予以指導才行；由於管理者每日的工作都很繁重，因而都會身心俱感疲憊。可是，處在企業競爭極爲激烈的環境條件下，也無法訴苦，只有咬緊牙關繼續爲企業賣力。若論待遇，可說與其繁重的工作不成比例。

綜上所述，管理者重大的使命，可說是「對於公司業績的提高，要直接有所貢獻。」再就管

理者本身來說，也需要考慮保障部屬的生活；倘若無法保障部屬的生活，無疑的，管理將難望有何成效。

這一問題看似簡單，其實具有非常重大的意義。現代的企業管理者，對此問題似乎缺乏正確的觀念。下面擬從正面來探討此問題。

2 保障部屬生活之責任

每年春初，公務機關一定調整待遇，而私營的公司就不一定；有的提高薪水，有的反而減薪，還有不增不減的。私營公司之有如此差異，當然與其業績有關；獲利多，可多發薪水，獲利少，就無法加薪了。

在此狀況下，設若有人問公司員工，「加薪究竟是由誰來決定？」相信大多數都會回答：「是總經理。」要不然就答以「公司有義務加薪。」

能夠正確回答「薪水是靠我們的雙手，以提高生產力才獲得的，因而加薪也要靠我們本身盡了力才能取得。」的，畢竟沒有幾個。有關這點，東元公司就做得很好。

公司能獲利、能賺錢，才能加薪；不能獲利、不賺錢，當然無法加薪，這是天經地義的事。

公司爲了獲利爲了賺錢，沒有員工的合作是辦不到的。所以說經常的薪水也好，加薪也好，都是靠每一員工平常辛勤努力所掙來的，換句話說，就是對員工努力的酬報。

我國已是新興工業化國家之一，我國企業所面臨的是，一方面要追趕先進工業化國家，另一方面，有些落後國家也急起直追，要追趕我們。爲了要在競爭極爲激烈的國際環境中立於不敗之地，不消說，企業亟需要做的是，經營合理化，以提高生產力。

爲了提高生產力，爲了達成公司所定目標，便需匯聚全體員工的力量；換句話說，需要喚起全體員工爲公司盡力的意願，才能發揮公司的整體力量。

要喚起員工爲公司盡力的意願，是所有企業的重要課題，但這也不是輕而易舉的事，而是需要耐心的工作。

如所周知，爲了喚起部門、公司盡力的意願，最要緊的是有賴於管理人員的領導方法，亦即要訂立工作目標，工作意義也要予以明確化；同時在執行過程中，也需要給予適當的勸告，援助與指導才行。因此，管理人員經常都要爲喚起部門去發揮適當的領導而費盡心思。

儘管管理人員用功去研究領導方法，即使按照書上所指原則徹底實行，也無法保證能讓員工繼續充分發揮其力量。因爲公司業績欠佳的話，任何優秀的管理人員，也無從發揮其優秀的管理技術，畢竟員工不可能心服口服去服從是顯而易見的。

一般說來，最關心公司業績的是，總經理與一般從業人員。股票上市公司的話，最關心股

價變動的，也是這些人。有句諺語說是，「人非僅爲食而活」，這句諺語雖然有其真實的一面，但另一面可說是完全錯的。

換句話說，必須徹底認識，能夠喚起員工爲公司盡力而爲的意願，最根本、最主要的，還是在於公司的業績。

業績不佳的公司，要喚起從業員工爲公司賣力的意願，那就非常困難了；但也並非不可能的事，鬆弛的人際關係，與鬆懈的領導方法便無法做事，必須有嚴格的領導方法始克有效。所謂嚴格的領導方法並不意指大聲疾呼或叱責，而是指需要有能使員工緊密的結合在一起的領導方法，才能喚起員工爲公司盡力的意願。

現今的企業倘若不發揮如此嚴格的領導，便難望有所發展；再說，經營再艱苦，對未來是否抱有希望，也是極關重要的因素。

企業必須持續保持良好業績；非但要給予從業人員生活保障，使其有安全感，況且要有能夠給予從業人員公正待遇的基本條件，始能引起從業人員爲企業盡力而爲的「真正意願」。

因此，做爲管理人員最重要的是，當要考慮如何發揮其領導力，以引導部屬之前，必須先認真考慮，如何才能確實提高業績，給予部屬確實的報酬。千萬不可以爲保障生活，或提高工資是經營者的事。

要而言之，管理者有直接保障部屬生活之責，缺乏這責任感的話，其領導將成爲空虛而不切

實際的；缺乏責任感的管理者也很難受部下尊重。

如此看來，「薪水該由誰來提高」的問題，也必須重新考慮才行。先就結論來說，經營者當然負有加薪之責任，但管理者也必須負很大責任。

然而管理者一人也無能為力，實際無法產生大效果。部屬也要有為企業盡力的意願，而充分發揮企業組織力，經營者才可望獲致良好業績。

所以，不管在什麼條件之下，為要使企業持續發展，便需致力於發展一種氣氛，使工作場所充滿蓬勃朝氣，每個人都應認識，「根據上司所訂方針，由自己之手，使薪水提高。」這雖然是理所當然的事，但如此氣氛與狀態的培養製造，正有賴於管理者的責任感。

換句話說，要製造出全體經營的工作場所，才是管理者重要的課題。同時該記得已有些公司正逐漸實現這全體經營的態勢；倘若不致力於實現全體經營的話，便無法在企業競爭中獲勝。

如上所述，管理者做為經營擔當者，是負有保證部屬生活之重大責任，然而絕大部份管理者都未能認識這點；由於欠缺如此的責任感，因而很難獲得部屬的信賴。這可說是現代企業共通的
大問題，是有反省而改正的必要。

管理者應該如何，又該如何去充實自己，最要緊的是，首先要認識，「負有保證部屬之責」，有了這層認識，去充實自己才有用，也才能成為優秀的管理者。

3 在企業組織中管理者的任務與使命

(1) 企業所需要的管理者

管理者的重大責任，既然是「保證部屬的生活」，就要確實做到，光空喊口號是無濟於事的。換句話說，必須具體的提高業績，才有實現的可能。因而管理者必須致力於提高業績，這樣說來，好像是輕而易舉的事，其實爲了提高業績，必須匯聚企業的組織力，始能奏效。

因而爲要匯聚企業組織的總體力，確實提高業績，管理者本身便需認識在企業組織中的任務與使命，且需充分發揮其任務與使命才行。茲舉S公司的事例，以供參考，俾便說明。（S公司即指成功的公司）

〔S公司所需要的管理者〕

所謂管理者係指將所分擔的一個企業組織單位，予以有效的經營，以達成所期待的成果（目標）者。

△管理者應負的兩個基本使命：