

领导秘术

中国物流

. 2
3

领导秘术

章宏 编译

中国物资出版社

责任编辑：晓舟

封面设计：章宏

领 导 秘 术

章 宏 编 译

*

中国物资出版社出版

新华书店总店科技发行所发行

航天技术市场排版部排版

解放军四二二九工厂印刷

开本：787×1092毫米 1/32 印张：5.25 字数：120千字

1989年9月第一版 1990年7月第二次印刷

印数：12000—18000册

*

ISBN7-5047-0081-9/F·0035

定价：2.80元

领导干部的成功捷径——序

在任何企业或是团体机构中，领导干部所肩负的责任，至为重大，任务最为艰巨，困扰、烦恼也最多。

●要解决领导干部的困扰、烦恼，最好的办法是：

- ①让他们彻底了解“管理的基本手法”。
 - ②启发他们拥有应用这些基本手法的能力。
- 这本书就是针对这两点编成。

●本书的特点如下：

①搜集了一个领导干部在日常业务中，必定遇到的各种“疑难杂症”，以“Q”（问）、“A”（答）的形式，分门别类，按序排列。

②一个问题就是一个个案，对这个个案，以要点方式加以解说。

③分别由擅长某项目问题的专家作答，等于聘请了五十位顾问在你身旁，随时由你差遣。

④问题的范围，搜罗至广，几乎包括了一个领导干部日常最感头痛的题材。

⑤看完本书，如能起而力行，你的成就将判若两人。

必须看这本书的人

(1) 中小企业或是团体、机构中的干部。

干部的意思是包括下列人员：

基层干部：例如，股长（组长）、科长（主任）。

中坚干部：例如，经理、处长、部门主管。

高层次干部：副总经理、总经理。

- (2) 中小企业经营者。
- (3) 有志创业以及事业正在草创期的人。
- (4) 政府各级机构中的干部、主管。
- (5) 管理顾问。
- (6) 大专院校企管、经济系的学生。
- (7) 有志于成为杰出人物者。
- (8) 心理学家、医师（心态研究之用）。

目 录

领导干部的成功捷径——序	(1)
必须看这本书的人	(1)

第一章 领导干部的立场与任务

领导干部不必管“实务”	(1)
对过去的同事难免有顾忌	(5)
上下夹攻中的痛苦	(7)
糖与鞭子难以兼有	(10)
不满分子责备我是懦弱的人	(13)
凡事拖延不决的上司	(15)
协助其它部门的限度	(18)
领导干部彼此反目	(21)

第二章 如何有效处理业务

“不动如山”就能“管”得好	(24)
任部属随意而为	(27)

经营计划是经营者的游戏	(30)
“计划”是对将来的挑战书	(34)
一石三鸟的目标决定法	(37)
工作与部属是否打成一片	(41)
与作战部队不和时	(44)
权限是争来的	(46)
部属对权限委让的误会	(49)
管理能手的特点	(53)
越级下令的困扰	(56)
太忙与太闲的部属	(61)
倾听能手鲜有失误	(64)
如何正确传达己意	(68)
向拖拖拉拉的会议说再见	(71)
例会岂可如在“守灵”	(73)
“一不小心”后果就不堪设想	(76)
情报不能睡在抽屉中	(79)
情报管理的要诀	(81)
计划无法如期完成时	(84)
“报告”是权限委让的支柱	(87)
小单位的业务处理法	(90)
民主式的经营也有个限度	(93)

第三章 如何活用部属

如何消除私生活至上的观念	(97)
违规的恶病会蔓延	(99)

光是激励并不管用	(102)
高薪不一定引起工作意愿	(104)
对高龄员工能期待多少	(108)
如何处理不守加班命令的部属	(111)
上司有爱心才能培养出人才	(113)
让马喝水的秘诀	(116)
人事调动频繁的部门如何育才	(118)
“没有时间”只是一种遁词	(120)
如何斥责部属	(123)
如何应付对考绩不满的部属	(125)
如何应付年长的部属	(128)
部属都是工作能手时	(131)
如何应付合不来的部属	(134)
如何增加女职员的战斗力	(137)
如何消除女性“暂时栖身”的意识	(139)
切莫宠坏了女性部属	(143)

第四章 如何发掘及解决问题

如何发掘问题	(147)
没有思考的时间	(149)
让专家同意提案的方法	(152)
让上司赞同的秘诀	(154)
自我革新七诀	(158)

第一章 领导干部的立场与任务

一 领导干部不必管“实务”

* * * 0 * * *

我是一个部门的领导干部，照说，可以把负责部门的业务全都一一分配给部属，自己则专心于这个部门全盘性的工作即可。但是，当部属的工作太多就有阻碍进度的情况，那时我就不得不说一声：“让我来！”糟就糟在，帮他们一把之后，那些实务就无形中变成我负责的工作了……。

(某公司业务科长)

* * * * *

A 在企业内部，一个领导干部的立场与任务，可以分成下列三大项。

● 全盘性、专门性交点中的立场

营运负责部门的工作时，必须同时放眼于国际性、国家

性，以及公司全盘性的动向。

“只要做好我负责的部门工作，其它的事大可不管！”

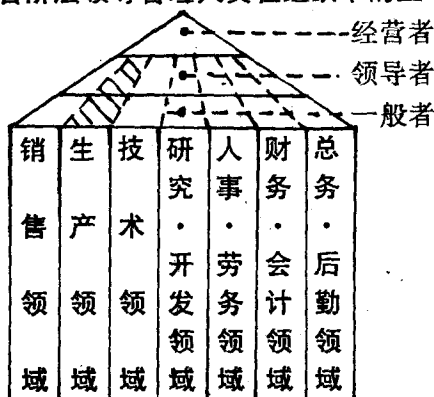
这是最要不得的观念，领导干部除了自己负责的部门之外，也要考虑到与其它部门的协调，以及站在更大的层面、视野去考虑大局。这叫做“全盘性的立场”。

除此之外，在营业、技术等专门性范畴上，也能掌握业务的重点，随着偶发情况的发生，适切地下达“这么应变，那样处理”的决定。这叫做“专门性的立场”。

领导干部在企业组织中的立场，就在这两者的交点上（参照图1）

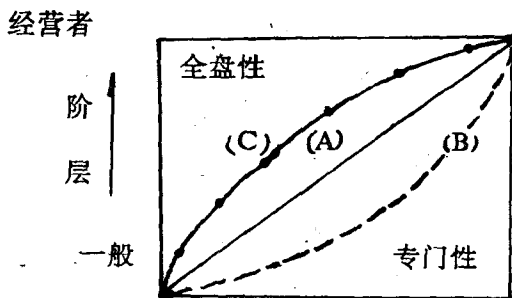
将领导阶层的全盘性、专门性立场的关系，加以综合，就如图2所示。职位愈高的领导干部，对工作就愈要掌握大局，愈要具备全盘性的能力。

（图1）各阶层领导管理人员在组织中的立场



（注）以生产部门（斜线）的领导者为例，表示全面性与专门性交点中的立场

(图 2) 全局性与专门性的配合



中间阶层的领导人员，以模式而言是属于 (A)，但是，根据本人的经验或是创意，认为“此事非我就做不成”，再不就是“部门优先”的心理作祟，因而自动插手于某种工作即图 2 之 (B) 的干部为数最多（压倒性多数）。

(B) 是与“只要本部门好就好”这种派系主义 (sectionalism) 的观念相通之下的产物，就领导人员而言，这是不该有的观念。

最理想的立场是：积极地开发部属的能力，以及推动权限的 (C) 型。

● 联络上下的立场

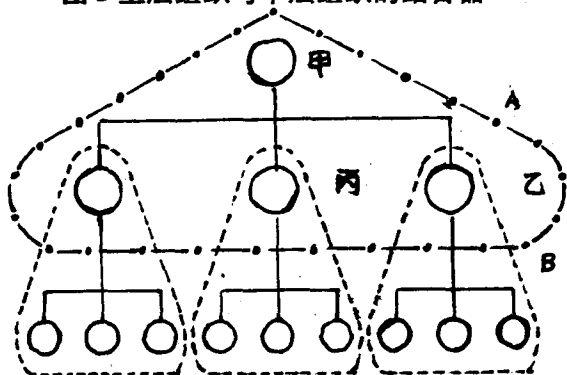
从企业组织中看领导干部乙的立场，就不难知道乙有图 3 所示的两种立场。

第一种：在组织 A（以锁链线包围的部份）内，做为 A 的组织成员应有的立场。在组织 A 之中，乙是甲的部属，乙有必要接受甲的命令而行事。

第二种：在组织 B（以点线包围的部份）内，乙是站在领导者的立场，乙必须统率部属，且负有“有效营运组织 B”的责任。

乙在组织 B 中，若要成为能干的领导者，在组织 A 中对上司甲所下的命令，不能唯令是从。乙必须针对甲的命令，提出自己的意见，且有使甲认定的影响力。如果对甲没有这种影响力，乙在组织 B 内会受到部属的批评，说他是：“只知俯顺上司，对我们却大摆威风的人。”

图 3 上层组织与下层组织的结合器



这么一来，他在组织 B 内就无法成为受部属信赖、尊敬的上司。

●代表负责部门的立场

在图 3 之中，乙对甲的立场，不仅仅是“乙个人是甲的部属”，而是乙代表了组织 B，在这个情况下成为甲的部属。

就乙与丙的关系而言，乙对丙已经不仅仅是个人的立场，而是站在“我是组织 B 的代表”这个立场。又，图中虽然没有表现出来，在公司外面，乙不仅仅是代表了组织 B，也有着代表整个公司的立场。

换句话说，领导干部在任何场合，不再是个人，而是站在代表者的立场。因此，身为领导者的人，必须时时刻刻意识到自己是代表者的身份，在言语、举止、创意上都要以工作场所为中心而行事。以你的问题来说，重点所在可分为下列五种：

- ①今后，要在“全盘性的观念”下行事。
- ②有必要帮助部属做实务时，断然而为，但是莫忘了及早把工作还给原先的负责人。
- ③对部属的业务分配，重新有所检讨。
- ④定时检核部属们处理业务的手法。
- ⑤检讨组织 B 内的工作流程，以及与其它部门发生关系的各种工作的流程。

二 对过去的同事难免有顾忌

* * * Q * * *

我升为科长之后，以前的一些同事就成为我的部属，我一时无从摆脱过去的感情，因此对他们难免有某种程度的顾虑。

他们之中的一些人，年资比我长，心中难免有某些不满（从他们的言举中不难看出）。这件事

一直使我感到困扰，面对这一伙往日的同事，我真的不知怎么办才好……。

(某公司总科长)

* * * * *

A 成为领导干部(管理人员)到底有什么意义?经营者为什么从多数职员中,特地提拔某人为领导干部(管理人员)?

理由大致如下:

①处事能干,表现突出。

②受部属、同事、上司等人的信赖。

③受提拔的人,年龄上已经到了足以挑大任的地步。

④没有其他的适当人选。

⑤经营者认为:“派他做干部,定能根据我的经营方针,替我全力经营他负责的部门。”

这些理由当中最重要的是第⑤项。纵令受提拔者①到④的条件使经营者感到满意,如果第⑤项的条件不足,经营者八成也不会用他为干部。

因为,他必须对董事会负起一切责任,他提拔的人如果不照他的方案执行工作,到头来,他也必须负起那些工作带来的后果。

由此说来,接到升为领导干部(管理人员)的人事令,它的意义等于是与经营者定了如下的约:

“我不辜负经营者的期待,事事按照经营者的经营理念,替经营者在我负责的部门中,全力从事经营。”

换句话说，你要成为经营者的替身。身为领导干部（管理人员），这是应具备的最基本的认识。

现在，且来检讨一件事：

一个经营者如果对部属过度客气或顾忌，他能完成本身的职责吗？他能以这个理由推卸经营不佳的责任吗？

经营者当然不能如此，既然如此，经营者的替身——领导干部（管理人员），当然也不能如此。

也就是说，领导干部（管理人员）必须有“工作是工作”，“私情是私情”的观念——两者要划分得一清二楚。

不过，我们毕竟都是有感情的人，因此，平时务必在人际关系上保持良好的情况。偶而向部属说些“太太好吗？宝宝长得更聪明了吧？”之类的问候话，倒是不可缺。在这方面，你得下一点功夫。

至于你所提的问题，只要对下列事项加以反省，解决的办法自然而然会出现的：

①你对自己的立场与职责，向来抱着怎样的观念？②你有没有划分工作与私情的勇气？③你对经营者的观念是不是完全了解？④你是不是曾经努力于体会经营者的观念，且增加本身的创意，全力经营属于你的部门？⑤你是不是曾经致力于与部属保持良好的人际关系？

上下夹攻中的痛苦

* * * 0 * * *

我被夹在销售第一的上司与部属之间，感到头

痛欲裂。我这位上司（分处处长），是个以目标达成成为至上的人，对分处内部各单位的活动，只站在目标达成与否的立场来评价。

在他的统率下，在分处内，员工都有一种“我们营业人员是公司的命脉，当然要有特别待遇”的傲气，以及“反正任何意见都不可能受到分处处长的同意，倒不如……”的懒散气氛。

这些坏风气愈来愈严重，士气一天比一天低落

.....

（某公司分处副处长）

* * * * *

A 这个问题在于领导干部(管理人员)对上司的立场如何？领导干部(管理人员)对上司的立场，怎样才算正确呢？

如图所示，经理受经营者的委任，负责处理某一部门（以锁链线包围的部分）的工作。

经理无法把整个部门的工作独揽，因此，把工作分成两部分，由 A、B 两位科长，各负责其中的一部分。

A 科长又把经理交给他的工作，分成三部分，分配给三个科员。

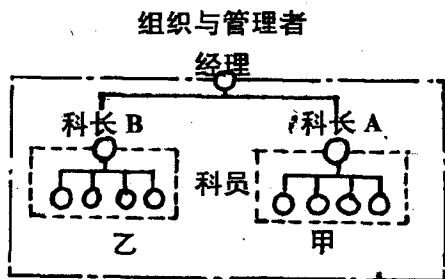
虽然把工作交代下去，A 科长可不能说：

“那件事已经委给部下做了，到底做得怎么样，我一时说不上来。”

因为，科长负责的是整个科的工作（以点线包围的部

分), A 科长必须对“甲”科的全部工作负责。

由此可知, 领导干部(管理人员)对上司的立场, 可以综合为如下两种。



● 辅佐上司的立场

领导干部(管理人员)承担上司的一部分工作, 因此, 领导干部(管理人员)必须善于处理他承担的那部分业务, 使上司认为:

“A 科长很能干, 所以, 我不必为甲科而担心。”

从这个意义上说, A 科长就是尽了辅佐经理的责任。

又如, 对自己承担的业务以外的事, 也能提出意见说:

“有关某某案, 这么做是不是比较妥当?”

如此积极提案也算是善于辅佐上司。

代表部门的立场

部下承担的工作, 说来也是领导干部(管理人员)工作的