

順應潮流的 新管理者

管理者必備手冊

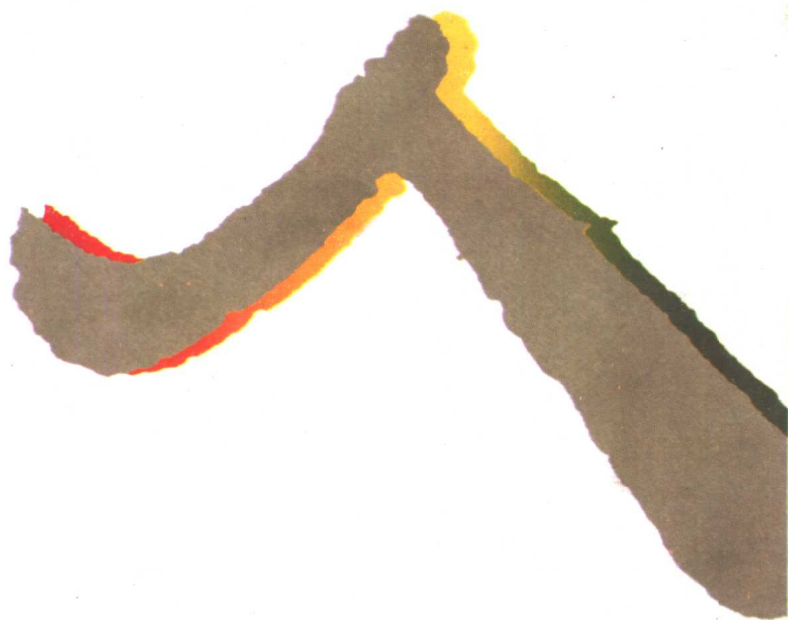
企業人動腦系列
B **BUSINESS**

56



書泉出版社

石黑一原著
王爲清編譯





書泉出版社

企業人動腦系列
B
BUSINESS 56

王爲清 編譯

順應潮流的新管理者

順應潮流的新管理者

定價：一二〇元

中華民國 77 年 4 月初版

編譯者	王	爲	清
發行人	楊	榮	川
發行所	書	泉	出 版 社
	局	版	臺 業 字 第 1848 號
	臺	北	市 銅 山 街 1 號
	電	話	: 3 9 1 6 5 4 2
	郵	政	劃 撥 : 0 1 3 0 3 8 5 - 3
印刷所	茂	榮	印 刷 事 業 有 限 公 司
	板	橋	市 雙 十 路 2 段 46 巷 22 弄 11 號
	電	話	: 2 5 1 3 5 2 9

(本書如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

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。

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，避免學院派的艱深用語。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。

好書推薦!!

如何成爲一位優秀管理者

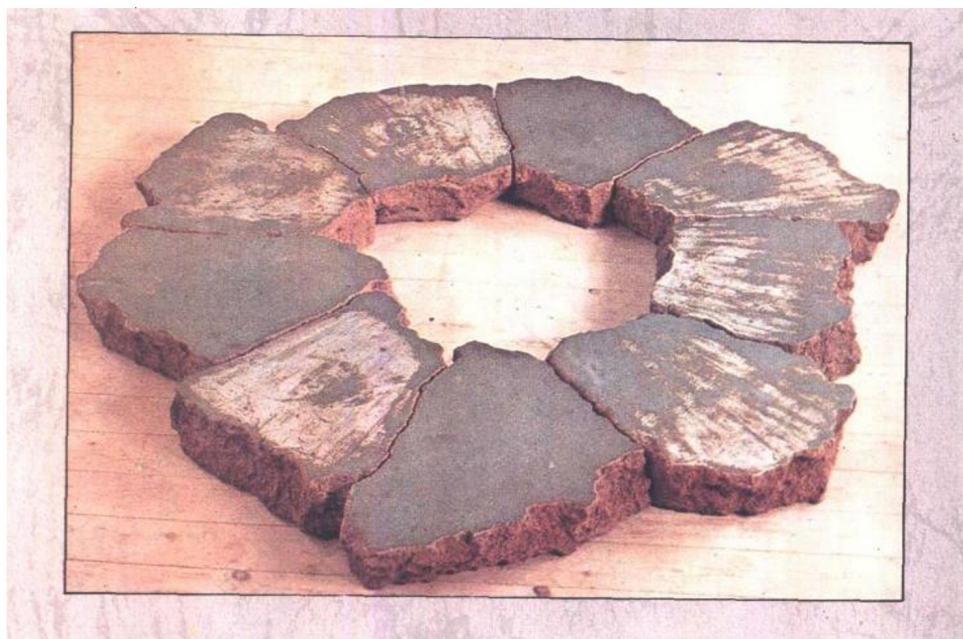
鄭耀本編譯／訂價一二〇元

對有心要從事企業管理的人士而言，唯有成爲一位優秀的管理人才，才具資格談論企業經營管理，因此對管理者和經營者來說，「如何才能成爲一位優秀的管理者」，「如何才能培育一位優秀的管理者」，是必須深入探討的課題。本書針對管理者的領導技能，提出一系列的觀念與作法，是身爲企業尖兵所不能錯失的良冊。

主要內容

- 企業管理者的使命
- 以業績爲中心的觀念
- 目標之擬定與統制
- 企業組織總體力之滙聚
- 如何激起部屬的幹勁
- 指導年輕人
- 人才的培育

泉涓涓而流，終成大海；
書縣縣而讀，必成智者。
讓知識的一流清淺，浸潤我們底心田；
讓書籍的一尾方舟，涉渡我們人生底迷航。



● 順應潮流的新管理者 ● 目次

第一章 企業管理者的使命 1

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 29

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. 薪給問題的正確認識 / 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

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，其立場是在承上啓下，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。