

最有效的管理、监督的基本技术以及具体的实施方案

「台湾」何启丰

编著

1-270
14326

高效管理实务

广
东



A1004123

中
版
社

图书在版编目 (CIP) 数据

高效管理实务/何启丰编著. —广州: 广东经济出版社,
2002.1

ISBN 7-80677-010-0

I. 高… II. 何… III. 管理学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 092092 号

版 权 声 明

本书简化字版由著作权人授权广东经济出版社在中国内地出版。未经许可, 本书的任何部分均不得以任何手段复制或传播。

版权贸易合同号: 19-2001-184 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花四路棠新西街 69 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	8 2 插页
字数	165 000 字
版次	2002 年 1 月第 1 版
印次	2002 年 1 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-010-0 / F·614
定价	18.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

本书主要读者对象是从事管理监督的人士，以及将成为管理者、监督者的人员。主要内容是关于管理、监督的基本技术以及具体的实施方案，包括：（1）管理者的主要目标。（2）管理的本质。（3）怎样才能组织、发挥有效的管理活动。（4）管理者怎样发挥其领导作用……本书分别具体地阐述了各个章节的内容。

第一章“管理者应具备的素质”，此为本书的总论，它阐述了管理者应具有的各种能力、资质、作用等。本书分别就“管理能力”的各个方面，提出了具有建设性的问题，由此引出后面的各个章节，逐步讨论这些问题。

第二章“管理者如何充分发挥组织的潜能”，主要阐述作为一个管理者应怎样利用一个组织的力量，来达到最理想的效果。组织是一份工作得以顺利进展的基础，但随着组织的不断发展，容易出现教条化、机构庞杂及人浮于事，这会影响工作的正常进行。本章也对这些问题提出了一些可借鉴的建议，使管理者能恢复组织的活力。

第三章“工作的推展及提高”，主要阐述作为一个管理者所应发挥的五大管理机能：计划、组织化、指令、调整、统领。本章还阐述了在管理过程中，如何处理可能发生的各



种问题，以及怎样提高工作品质。

第四章“透过意见交流培训部下”，主要阐述在工作场所的交流技巧及具体的方法。本章就以下各方面分别展开讨论：能赢得部下信赖的交流方法、透过交流来培养部下的方法、新职员의 招募方法、提高工作品质及竞争力的训练方法等等。

第五章“建立良好的人际关系”，就如何提高组织内部的人际关系问题，作初步探讨，并特别强调人与人之间的相互了解与支持，以及建立良好的上下级之间人际关系这一问题，提出了一些具体的方法与策略。本章还阐述了一些当代十分流行的人际关系策略与技巧，比如：“工作热情调查”、“自己申请制度”、“咨询”等。

第六章“发挥领导管理作用”，阐述作为一个领导者所应具备的领导作用，还分别阐述领导的各种不同类型、充分发挥领导作用的具体方法、充分发挥部下的集体作用方法及策略等。

第七章“会议的组织技巧”，主要讨论管理者在组织会议时的基本指导思想、基本技巧及策略。

在组织活动中，人们经常提到“管理”这一词语，但很多管理者却并不了解“管理”的真正内涵及其重要意义，究其原因，主要是由于他们不善于向困难的目标和计划挑战所致。

向困难挑战时，必须发挥出你的创造力、解决问题的能力、统领能力，这时就显出了管理的重要性及必要性。

在编写这本书时，本人参考了很多书籍、文献，这在本书的参考文献栏中已有注明，在此，我谨向他们表示衷心的感谢。

目 录

第 1 章 管理者应具备的素质

第 1 节	管理者应发挥的作用	3
第 2 节	管理者是达到预定目标的中坚力量	6
第 3 节	进行战略性的管理	9
第 4 节	管理的对象	11
第 5 节	不完善的管理能力	14

第 2 章 管理者如何充分发挥组织的潜能

第 1 节	组织是工作的母体	25
第 2 节	一个优秀的组织所应具备的条件	28
第 3 节	纵向型、横向型组织	30
第 4 节	组织机构庞杂	32
第 5 节	如何看待各种非正式组织	35
第 6 节	一个组织应有一定的适应变化的能力	37
第 7 节	组织开发的基本步骤	39
第 8 节	小型组织的自主性及灵活性	42
第 9 节	小型组织的领导应注意的事项	44



第 10 节	发挥“专项工作组”的作用	47
第 11 节	目标管理的推展	50
第 12 节	制定目标的步骤	53
第 13 节	如何使僵化的组织恢复活力	56
第 14 节	提高工作士气	58
第 15 节	利用上午上班时开朝会来提高工作士气	61

第 3 章 工作的推展及提高

第 1 节	工作时意识到自己的工作目标	65
第 2 节	工作的推展方法及步骤	67
第 3 节	在发布指挥与命令时的注意事项	70
第 4 节	命令的类型及发布命令的技巧	72
第 5 节	怎样的命令才能使部属产生积极性	75
第 6 节	接受命令的技巧和方法	78
第 7 节	提出报告及处理报告的方法	80
第 8 节	根据各人的能力委以相对的权力	82
第 9 节	授权的方法与技巧	84
第 10 节	执行责任与结果责任的分担	87
第 11 节	如何代行上司的职务	89
第 12 节	工作现场的三个注意事项	91
第 13 节	改革的目标及要点	94
第 14 节	改善工作的步骤	97
第 15 节	在工作现场妨碍工作改善的壁垒	100
第 16 节	利用集体的智慧来提高工作效率	102

第 17 节	利用 KJ 找出问题的症结·····	104
第 18 节	交流思想, 调整工作 ·····	109
第 19 节	调整工作以实现更高的价值 ·····	112
第 20 节	战略性统筹与战术性统筹 ·····	115

第 4 章 透过意见交流培训部下

第 1 节	在工作现场交流意见的注意事项 ·····	119
第 2 节	效果显著的意见交流 ·····	121
第 3 节	管理者应善于倾听 ·····	124
第 4 节	与下属面谈的技巧 ·····	126
第 5 节	奖励下属可提高其工作的积极性 ·····	128
第 6 节	责备下属有时也能使其发愤图强 ·····	131
第 7 节	注意调查在哪些方面还应加强训练及培养 ·····	133
第 8 节	管理者有责任培训职员 ·····	135
第 9 节	教育下属时的注意事项 ·····	137
第 10 节	任用新职员时的注意事项 ·····	139
第 11 节	个别指导的具体步骤 ·····	142
第 12 节	对下属进行培训是上司的责任 ·····	144
第 13 节	培训就是对人的革新 ·····	149
第 14 节	如何进行自我开发 ·····	152
第 15 节	进行自我训练, 达到预定工作目标 ·····	154
第 16 节	工作积极性不高的原因剖析 ·····	157



第5章 建立良好的人际关系

第1节	处理工作场所的人际关系时的注意事项	163
第2节	了解下属的实际愿望	165
第3节	影响人际关系的因素	168
第4节	建立与下属之间相互信赖的关系	170
第5节	处理好与上司的人际关系	173
第6节	人际关系为何很重要	176
第7节	管理下属的基本原则	179
第8节	工作积极性的调查方法	182
第9节	充分利用“提议制度”	184
第10节	“自己申报制度”的优点	186
第11节	咨询技巧	189

第6章 发挥领导（管理）作用

第1节	理想的领导艺术	197
第2节	领导的类型及特色	199
第3节	不同类型的管理者	201
第4节	透过领导艺术来发挥集体的作用	204
第5节	管理者的条件	207
第6节	发挥领导作用的方法	209
第7节	野性的管理	211
第8节	如何提高部下的工作积极性	213
第9节	激励下属工作士气的方法	216

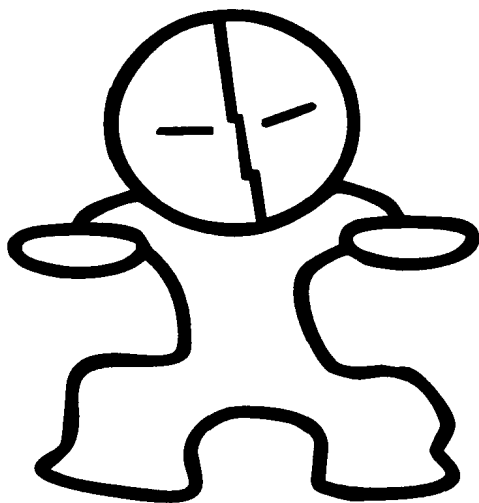
第 10 节	激励下属展开行动的秘诀	219
第 11 节	管理者要具有统率力	221
第 12 节	如何培养良好的集体性格	223

第 7 章 会议的组织技巧

第 1 节	召开会议的基本原则	227
第 2 节	会议成功的条件	230
第 3 节	会议组织者应具备的条件	233
第 4 节	召开会议时的注意事项	236
第 5 节	开会的技巧	239
第 6 节	在会议中提出问题的重要性	242
第 7 节	提问的基本形式及方法	244

第 1 章

管理者应具备的素质





管理者应发挥的作用

营业者要善于自我提高

人、物、资金乃经营之三大要素。在以前经济高速增长时期，只要具备丰富、便宜的物质资源和一定的资金，便能保证企业的成本。而自从石油危机之后，对资源、能量等都有一定的限制，再加上国内外政治、经济环境剧烈变化的影响，日本逐渐进入了经济低迷的发展时期。如今，日本由于受到有限物质资源的限制，要想只依靠物质资源和资金来发展企业几乎不太可能。因此，新时代的企业要充分利用“无限的资源”——人的潜能。

在以前很多企业都是生产商品再还之于社会，从而完成其社会义务。而在生产物品的同时，也为社会培育出许多的人才。这些人才透过发挥其制造力与积极性，对社会作出了很大的贡献，而且他们的潜能也有待挖掘。

由此看来，现在管理者也面临着巨大的挑战，由于经济环境的变化及企业业绩的不断下滑，以前的高压式管理已愈来愈不适应时代要求了。现在的管理者应不断开拓自己的视野、提高解决问题的能力，且要注意下列问题：



- (1) 工作士气是否出现问题。
- (2) 工作的组织配合是否出现问题。

(3) 部下是否具备相对的能力。同时，身为一个管理者，还应“最大限度地委以部下工作权限”、“尊重部下的自主性，发挥其创造力”、“积极扩展对部下的指导训练，提高其基本知识技能及适应性”。

一个新时代的管理者，不应把部下当成工作上的工具来使用，而应将其当做一个“人”来对待，尊重其人格，使其成为自己的伙伴，充分发挥其能力，最后达到完整的工作目标。

管理者的新作用

1. 达到目标的核心作用

管理者应以总体方针为基础，具体协调及安排各部门的活动，从而完成预定目标。

2. 向上司的进言

管理者通常都和管理阶层联系紧密，其也是企业管理阶层中的一分子，所以要把握好企业的经营方向。

3. 战略性的管理方法

企业目标应由具体的客观形势来决定。身为管理者，应对外在环境的变化有很强的敏感度，并制定出相对的目标来促进企业的成长，进行战略性的管理。

4. 定型的工作管理

为了提高各个不同部门的相互分工合作效率，管理者应协调好各部门的工作，让部下发挥潜力，使各部门朝着同一个目标努力。

5. 制定人才培养体制

人才乃企业之宝。管理者应考虑如何才能提高部下的工作积极性，提高组织工作效率以及提高部下适应变化、解决问题的能力。



管理者是达到预定目标的中坚力量

制定目标督促行动

所谓“目标”，就是行动的指南，展望未来的意思。一个企业所定的目标要以促进企业发展与改革为基础，其目标就是工作人员所期待的，在一定时期内所应取得的成果。

德纳克曾说：“判断一个公司是优秀还是差劲，不在于其资本、技术或设备，而在于其是否制定出了确实可行的经营方针或计划。”在当今的严酷经营环境下，企业必须制定出相应的计划、目标，预先估计到可能出现的阻力，提高其竞争力和适应变化的能力，否则是很难生存、发展下去的。

1. 目标应视具体的客观形势而定

目标分相对目标和绝对目标。所谓相对目标，就是一种比较性的形式上的目标，它主要是在与业界其他同行相比的基础下制定的。如果没有与之相比的对手，则其意义并不大。

而绝对目标并不是在与同行相比的基础上制定的，它是把握自己命运具有一定难度的目标，它要求不轻易满足现有

的成就，而是要不断检讨经验教训，以求更大的发展。

在制定目标时，一定要把握住自己的经营状况及经营环境，根据“状况法则”制定目标，还要注意该目标是否能激起部下的积极性，使大家同心协力，共同朝着同一目标努力奋斗。

2. 设定目标的原则

(1) 让部下也参与制定目标的活动，使其价值得到全体工作人员的承认。

(2) 目标应与组织目标、重点工作相关，能刺激各项工作及改革。

(3) 目标应尽量具体，不宜太笼统、抽象。要明确规定“目标项目”、“目标价值”、“实现目标的期限”等各具体指标。

(4) 目标应具有一定的实现难度，给人一种压力，以激发人的潜力。

(5) 同时还应制定好自我评估、业绩评估等相关的标准。

管理是一个组织的核心，它应以管理阶层的意志、方针为基本中心思想，具体协调各部门的活动，透过下面的监督阶层、实施阶层来共同实现预定的目标。因此，身为一个组织核心的管理者，更应把握好自己的组织目标，具有带头示范作用，从而激励全体部下，为实现工作目标而奋斗。

3. 制定的目标应有一定的价值及可行性

只要人们自己觉得为了奋斗的目标有很大的价值及可行



性，一般都会全力以赴，透过下面的例子便不难看出这点。1983年举行的日本福岡国际马拉松长跑运动会上，濑吉利彦取得2时8分52秒的好成绩并一举夺魁；不过，就在这次运动会举行的三周之前，他由于小腿疼痛，曾在高岛平20公里长跑运动会上中途弃权退出比赛，之后经针灸治疗，10天之后就能坚持每天跑步20多公里，为福岡马拉松运动会做准备。由此可见目标对人的意志与行动有着无法估量的影响和作用。