

# Administration Must Be Reasonable



## 合理 就是管理

管理學大師衛·E·馬利克曾在著作中寫道：「很多人把領導者看作很有領導能力、很有領導特質的人。但，領導者不是這樣而已——有效的領導者做事會更有成效。」過去的專制作風早已被世界淘汰，一味地斥責怒罵只會引來員工反彈。要讓領導工作更加有效，領導者就要實施合理的管理策略，適時展現魄力，才能真正讓下屬心悅誠服。

平遙 著



Winner

06

合理就是管理

作者 平遙  
社長 陳維都  
企劃總監 王國華 編輯顧問 游嘉惠  
執行編輯 沈宜樺  
文字編輯 溫佩蓉·黃郡怡·沈黛君·陳奕君  
王千允·陳盈燕·劉汝雯  
美術編輯 黃馨儀·謝文君  
出版者 前景文化事業有限公司  
台北縣汐止市康寧街 169 巷 21 號 9 樓  
TEL / (02) 26921935 (代表號)  
FAX / (02) 26959332  
E-mail : popular.press@msa.hinet.net  
郵政劃撥 19091443 陳維都帳戶  
總經理 旭昇圖書有限公司  
台北縣中和市中山路二段 352 號 2 樓  
TEL / (02) 22451480 (代表號)  
FAX / (02) 22451479  
E-mail : s1686688@ms31.hinet.net  
<http://www.popu.com.tw/>

法律顧問 黃憲男律師  
電腦排版 巨新電腦排版有限公司  
印製裝訂 普林特斯資訊有限公司  
出版日期 2006 (民 95) 年 10 月 1 日 第 1 版 2 刷  
IISBN◎986-6987-16-7 條碼 9789866987168  
Administration Must Be Reasonable  
Complex Chinese Copyright©2006 by Prospect Books Co.,Ltd.  
Printed in Taiwan ,2006 All Rights Reserved

■ 著作權聲明：本書中文繁體字版權屬台灣前景文化事業有限公司所有，任何形式的侵權行為均屬違法，一經查獲絕不寬貸。

國家圖書館出版品預行編目資料

合理就是管理 /  
平遙著. —第 1 版. —：台北縣, 前景  
2006 (民 95) 面; 公分. - (Winner ; 5)  
ISBN◎986-6987-16-7 (平裝)



《商腦筋》系列 001

## 藍海DNA

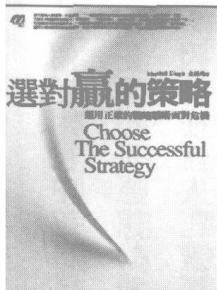
從紅色海洋走向藍色市場

Marshall King著

金恩堯譯

定價 220 元

奇異公司執行長傑克·威爾許曾說：「競爭之道，不只要比競爭者做得更好，還要把品質提升到煥然一新的境界，要讓產品更特殊、更有價值，才能長保自己的競爭優勢。」每一項商業戰爭的輸贏都取決於創新速度及應變能力，讓自己陷入經營困境的，往往不是對手無情的割喉競爭，而是企業本身僵化得不知求新求變。在慘烈的商業競爭中，想要化危機為轉機，就必須加快創新速度，不斷激發創意，才能從血腥的紅色海洋，走向更寬闊的藍色市場。



《商腦筋》系列 002

## 選對贏的策略

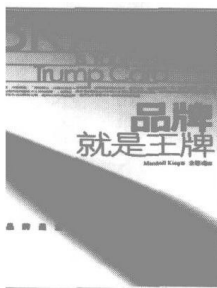
運用正確的戰略戰術面對危機

Marshall King著

金恩堯譯

定價 220 元

當代管理大師彼得·杜拉克說：「一個組織若只會思索如何維持現有的成就、優點與視野，那麼，它就失去順應潮流的能力。世事難料，一切都在變化，光維持現狀，必定無法在動盪的未來生存下去。」在危機四伏的商業競爭中，一個卓越的領導者必須具備洞察危機的能力，更要懂得選擇「贏的策略」，運用正確的戰略戰術面對危機，如此才能將危機化作勝利的契機，不至於被劇烈動盪的時代淘汰。



《商腦筋》系列 003

## 品牌就是王牌

品牌是企業致勝的「最佳捷徑」

Marshall King著

金恩堯譯

定價 220 元

菲利浦·奈特曾說：「歷史顯示，長期以來進入市場的第一品牌的市場佔有率，通常是第二品牌的兩倍，第二品牌又是第三品牌的兩倍，這樣的關係不太容易改變。」品牌是一個企業在顧客心目中樹立企業及產品形象的手段，如果能好好運用品牌這種手段，甚至藉著原有母品牌的光環，延伸出另外的副品牌，就會為企業帶來不可估量的經濟效益。



《商腦筋》系列 004

## 贏在品牌

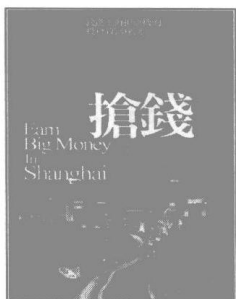
品牌優勢就是企業的「搖錢樹」

Marshall King著

金恩堯譯

定價 220 元

可口可樂總裁羅伯特·柯斯特說：「老實說，近幾年我們能夠在市場行銷中獲得成功，都歸功於我們全力以赴地建立我們的品牌的鮮明特點，使它清晰地有別於貨架上的其他產品。」確實，一個品牌有著鮮明、獨特的個性，可以讓企業在品牌海洋裡脫穎而出，獲得更多生存和發展的機會。全球化的商業競爭就是品牌的競爭，具有知名度的品牌將成為企業參與市場競爭之時，最具殺傷力的武器，因而越來越多企業絞盡腦汁推動自己的品牌行銷戰略。



《搶錢大師》系列 001

## 到上海搶錢

錢進上海搶商機的投資致富秘訣

王普林編著

定價 220 元

上海這顆「東方之珠」是投資者的淘金天堂，也是投機客的冒險樂園，不但世界前五百大企業積極搶進，每年更有數以萬計的台商前仆後繼地湧進這個昔日十里洋場的「上海灘」，無非是想比別人早一步搶得賺大錢的契機。然而，想在這股搶錢風潮中拔得頭籌，關鍵並不是「銀彈」比別人充裕，而是能否將別人眼中的風險和危機，當成自己搶錢的契機和商機。



《搶錢大師》系列 002

## 到上海搶錢攻略版

到上海開小店賺大錢的致富秘笈

王普林編著

定價 220 元

中國政府將上海定位成國際經濟、金融、貿易、航運中心，吸引了來自全世界的人潮和熱錢，二〇一〇年即將在上海舉辦的世博會，更是讓全球投資人紛紛聚焦在這個充滿商機的城市。上海是個人潮、錢潮匯集的大經濟圈，面對上海越來越蓬勃的消費市場，許多投資客早已摩拳擦掌，爭相在這個戰場上佔據有利的戰略位置。到上海開創事業充滿著成功的機會，趁著這股熱潮加入投資的行列，一定能夠讓你「賺翻天」！



《搶錢大師》系列 003

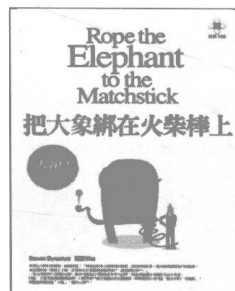
## 敢拼就會贏

——李嘉誠成功致富的超人膽識

黃永軍 著

定價 250 元

李嘉誠曾說：「成功沒有魔法，也沒有點金術。企業領導者必須具有國際視野，能宏觀思考，並有長遠眼光，務實創新，加上掌握最新、最準確的資料，做出正確的決策，迅速行動、全力以赴。」華人首富李嘉誠代表的意義，不僅是一百多億美元的財產，他還述說了一個成功致富的故事。從塑膠花大王到地產大王再到新經濟的倡導者，他的經歷不僅是一個窮小子如何獲得財富的故事，更告訴人們：「不論身處何種困境，只要努力、只要敢拼，就能開創未來，贏得勝利！」



《經營大師》系列 001

## 把大象綁在火柴棒上

綁住大客戶的致勝絕招

Steven Dynasty著

戴安林 譯

定價 220 元

奇異公司執行長傑克·威爾許說：「要成為世界上最被刮目相看、最成功的企業，就不能漠視對客戶的服務，並且要使每一個員工了解，企業的生存基礎就是服務客戶，設法綁住客戶。」一家公司與客戶之間的互動，極有可能為公司取得更多筆大訂單，但也可能讓公司從此失去大生意。因此，千萬不能漠視服務品質，只要與客戶建立更融洽的互動關係，即使你的公司只是一根小小的「火柴棒」，照樣能夠綁住像「大象」一樣的大客戶。



《經營大師》系列 002

## 把客戶變寵物

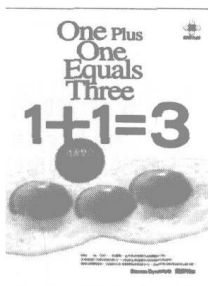
客戶開心，就會像寵物一樣忠心

Steven Dynasty 著

戴安林 譯

定價 220 元

丹尼爾·伯勒斯說：「不要只是預測客戶未來的需求，而是要去創造需求。」客戶的需求必須由企業創造，唯有開發前所未有的新需求，才能讓顧客想要擁有這些新產品、新服務，並願意維持合作關係。只要企業能夠運用創意，發掘市場的各種可能需求，把客戶當成寵物般呵護，必定能夠哄得客戶開心，並像寵物一樣對企業忠心。



《經營大師》系列 003

## 1+1=3

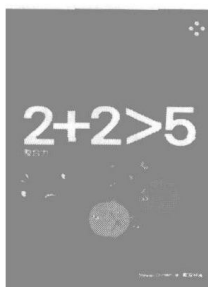
資源整合是企業提昇競爭力的必備手段

Steven Dynasty 著

戴安林 譯

定價 220 元

在經濟全球化的時代，企業所擁有的各項資源必須加以有效整合，才能形成企業的核心競爭優勢。實現「1+1=3」的競爭優勢，是企業資源整合最關鍵的目的。企業要進行各種資源的整合，目的就是要透過各項資源的有效運用，發揮出整體效果，以便提昇企業整體效率和競爭力，達成企業永續發展的長遠目標。「1+1=3」的資源整合策略，就是把企業所擁有的各項資源，在時間和空間上加以合理配置和重新組合，以發揮資源效用的最大化。



《經營大師》系列 004

## 2+2>5

「整合力決定競爭力」的商場必勝秘訣

Steven Dynasty 著

戴安林 譯

定價 220 元

企業進行資源整合，就是將兩個或兩個以上的要素或資源通過相同點或相異點進行的有效組合、重新，直至相互融合，促使現存的共有資源到達最佳狀態，以達到「二加二大於五」的整合效果，提高企業競爭力的終極目標。任何企業都離不開溝通，順暢以及有效的溝通，可以使企業的任何整合行為達到「二加二大於五」的加乘效應，因此，設立完善快速反應的資訊溝通渠道是企業資源整合的有力保障，同時也可以為管理者和決策者提供一條便捷的途徑來瞭解實際的整合效果。



《經營大師》系列 005

## 通路決定銷路

通路決定產品的成敗

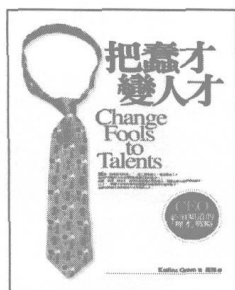
Steven Dynasty 著

戴安林 譯

定價 220 元

西洛斯·梅考克曾說：「我們不但要有優良的產品，更要有良好的通路，將它送到消費者的手上。」的確，「通路」是將你手上的產品，成功地銷售到消費者手中，不可或缺的渠道，因為，如果沒有通路，即便你擁有多麼優良的產品，也只不過是一堆無法賣出去的廢物。在競爭激烈的商場上，有效地經營通路，其實是企業成功不可或缺的關鍵。

普天出版家族 <http://www.popu.com.tw/>



《管理大師》系列 001

## 把蠢才變人才

CEO必須知道的「理才」戰略

Katlina Green著

葛翎譯

定價 220 元

威廉·伯恩派克曾說：「一個人變成蠢才，還是變成人才，取決於用他的人是否懂得把他擺在對的地方。」的確，如果一個人才，你沒有把他擺在對的地方，那麼這個人就會變成蠢才，反之，一個蠢才如果你懂得把他擺在最能發揮長處的地方，那麼這個蠢才就會變成不可多得的人才。

肯尼斯·布蘭查曾經寫道：「把時間和精力投資在人的身上，是一個永續經營的企業最重要的投資。」



《管理大師》系列 002

## 管得越少越好

最有效率的管理潛智慧

Katlina Green著

葛翎譯

定價 220 元

小阿弗雷德·史隆曾說：「自從我當了公司的領導者之後，我從來沒有出面去管過一件不該我管的事。」其實，「管得越少越好」的概念，並非是什麼都不管，而是在於你是否管道重點，因為，如果你無法將管理管在刀口上，那麼即便你一天管一百件事，效果也比不上別人一天只管一件事。一個高明的領導者，並不是事事都管的人，而是有天當他不在公司的時候，公司的事務依然能夠在軌道正常運作的人。



《管理大師》系列 003

## 把人才變天才

有效提升員工能力的「理才」策略

Katlina Green著

葛翎譯

定價 220 元

傑克·威爾許說：「大企業的職責以及各層組織所面對的挑戰，便是創造一種讓人們可以實現夢想的環境——他們不用在車庫裡實現他們的夢想。」創造一個讓人實現夢想的環境，是當代企業必須努力的目標。天才往往擁有出人意表的點子，實現夢想的渴望則是讓他們發揮潛力的主要因素，只要企業能夠積極激發員工的潛能，願意提供員工自由發揮的舞台，就能讓人才蛻變成更加傑出的天才。



《管理大師》系列 004

## 管得恰到好處

管得越多，理你的人越少

Katlina Green著

葛翎譯

定價 220 元

傑克·威爾士曾說：「我的工作就是給最優秀的人，最好的機會，並且把公司的資源做最好的分配，其他的事，就不用管太多了。」

的確，如果你僱人為你做事，你就應當放手讓他去做，千萬別在他做事的過程之中，管他太多，即使要管也要管得恰到好處，否則，你就根本不應該僱用他。學會適度授權，只管該管的事，不但能讓下屬不斷成長，也可以減輕自己的工作負擔。

# Administration Must Be Reasonable



## 合理 就是管理

管理學大師衛·E·馬利克曾在著作中寫道：「很多人把領導者看作很有領導能力、很有領導特質的人。但，領導者不是這樣而已——有效的領導者做事會更有成效。」過去的專制作風早已被世界淘汰，一味地斥責怒罵只會引來員工反彈。要讓領導工作更加有效，領導者就要實施合理的管理策略，適時展現魄力，才能真正讓下屬心悅誠服。

平遙 著



【出版序】

## 合理的管理才會創造效益

● 平 遠

寬容員工錯誤的最大好處，是有利於良好企業文化的形成。在這種的氣氛下，冒險、積極、主動及創新的精神會被大力弘揚，而且企業內部的凝聚力會大大增強。

對一個領導者而言，合理而有效率的管理無疑是邁向成功的關鍵密碼。想要進行合理的管理，一定要鼓勵自己用正確的方法和部屬建立良性關係。

過去的專制管理作風早就已經被世界淘汰，一味地斥責怒罵只會引來員工反彈。要讓本身的管理工作更加有效，領導者就要實施更合理的管理策略，適時展現容許部屬犯錯的魄力，才能真正讓下屬心悅誠服。

身為領導者，不要對員工的錯誤大吼大叫，重要的是應該學會寬容。

太多領導者總是習慣對自己犯下的錯誤採取極為寬容的態度，每當自己犯錯時，





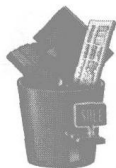
他們總會以「失敗是成功之母」的藉口安慰自己；但是對於員工的錯誤，往往會抱持極為嚴苛、挑剔的態度，甚至對員工大吼：「我們追求完美！我們不允許失敗！」

但是，孩子都是透過不斷的摔跤才最終學會走路，也都是透過不斷說錯話才最終學會說話的。通往成功的道路上一定會佈滿荆棘，下屬們不可能不犯錯就完美、圓滿地做好工作。所以，作為領導者，要學會容忍員工犯錯誤、摔跤。

可是，許多領導者與此恰恰相反，總是迷信一種現代管理神話，認為領導者可以創建出一個完美的工作模型，而員工可以在不犯錯誤的前提下學習並發展。

爲了達到這種假設，領導者往往花費幾個月的時間，就如何處理某件事的最佳方案進行深入討論，試圖將所有意見的精華提煉出來，編制成一個固定的「成功模式」，供全體員工使用。但是，這種不犯錯的「成功模式」由於指導思想一成不變，因而顯得索然無味且毫無意義。況且，從實際角度而言，領導者絕不可能得到一個從不犯錯的員工。

從員工的角度來看，大多數人非常害怕犯錯。員工們大都堅信，一旦自己犯了錯，就會受到上級嚴厲的懲罰。他們覺得領導者就像隻兇殘的獵豹，總在尋找那些



做錯事的不幸犧牲品，聞到氣味後就開始追逼獵物，直到將這些人牢牢咬住。

出於這種戒備心理，員工們不可避免地總是把責任推到別人身上，抱持「犯錯的永遠是別人」的觀念，避免錯誤成爲員工。但是若任這種情形持續發展，往往會出現每個員工都避免做決定、避免採取行動的情況，導致工作上缺乏積極性，主動性；人人都盡量少發言，最好不要堅持自己的觀點。但是，員工這種保守、姑且的心態，必會導致他個人與企業業績無法增長。

因此，對待錯誤，領導者必須改變傳統的看法。綜觀古今中外，成功者開始時可能做得不好，但是會記取失敗的教訓，最終取得成功果實。這是個人與企業進步的必然規律，每個人都必然遵守這條規律而不可能違背。

容忍員工犯錯是有很多好處的，因爲犯錯是絕好的學習機會，員工可以透過這種機會，大幅提升自己的能力並累積經驗。相反的，如果一個領導者無法容忍員工犯錯，總因員工犯錯而給予對方極大的懲罰，必然會遭到失敗。

下面是幾條處理員工錯誤的金科玉律：

- 面對員工的錯誤，永遠不要旨在懲罰，而在於幫助。



• 同樣的錯誤要允許員工犯兩次，但第三次犯同樣的錯誤時就該給予懲處。

• 鼓勵員工勇於冒險、創造及獨立決策。

• 正確劃分可容忍的錯誤範圍。

• 不可將微不足道的小錯視為洪水猛獸。

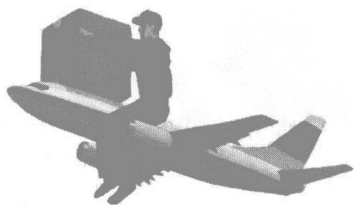
• 學會從錯誤中學習進步。

• 深入探討員工出錯的原因，劃清每人的責任，並採取相應懲處。

要寬容員工的錯誤，關鍵是要把握分寸問題。對於可容忍、有利於員工發展進步的錯誤，應該予以寬容；對於絕不可容忍的，甚至員工本身故意犯下的錯誤則不予寬容，並要給予適當懲罰。

寬容員工錯誤、鼓勵員工積極創新的最大好處，是有助於良好企業文化的形成。在這種的氣氛下，冒險、積極、主動及創新的精神會被大力弘揚，而且企業內部的凝聚力會大大增強。

合理就是管理，激勵能夠創造效益，領導者必須必須調整好自己的心態，培養合理的領導模式，進行最有益的管理。



# CONTENTS 合理就是管理

【出版序】合理的管理才會創造效益

• 平 遙

## 第 1 輯

### 賞罰分明，管理就會成功

採用賞罰分明的獎勵手段，能有效激發廣大員工的積極性。身為領導者，做好獎懲，等於找到了發展事業的槓桿，將可以輕輕鬆鬆地把前途舉起來。

軟硬兼施，讓下屬按自己的意思行事 0 1 6

謹慎執行，才能使紀律發揮效用 0 1 9

用激勵提高下屬創造的效益 0 2 3

懲罰穩、準、狠，下屬才會牢記在心 0 2 6

賞罰分明，管理就會成功 0 2 9

審慎評價下屬，下屬才會心服 0 3 2

## 多點關心，下屬工作更盡心

領導者要多注意員工的情緒，若發現員工有工作或生活上的困擾，導致工作表現不佳，就應主動了解事態，並積極給予幫助。

搶功只會澆熄下屬的工作熱情

0 3 6

多點關心，下屬工作更盡心

0 3 9

上下級合作緊密，企業才能創佳績

0 4 3

公正調解紛爭，使競爭發揮激勵效用

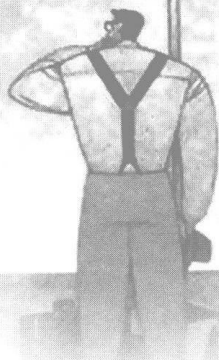
0 4 6

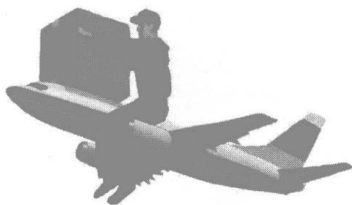
辦法具體，使計劃發揮效益

0 4 9

妥善處理衝突，避免全盤皆輸

0 5 3





# CONTENTS 合理就是管理

## 第 3 輯

### 保持中立態度平息衝突

領導者要以「和事佬」的姿態調解衝突，千萬不要在下屬發生糾紛時還火上澆油，而且處理紛爭時不可偏袒某一方，這樣才能不偏不倚地秉公辦事。

傾聽下屬抱怨，改變下屬觀感

0 6 0

徵詢下屬意見，使管理工作更圓滿

0 6 5

不同角色應有不同臉譜

0 6 8

在和諧與制衡中達到平衡

0 7 2

保持中立態度平息衝突

0 7 7

無為，才能無所不為

0 8 1

## 有凝聚力，企業才有好成績

要增強凝聚力，領導者就必須創造出上下關愛、團結合作、人人平等的優良工作環境，如此才能使所有員工團結一心，為企業開創佳績。

有凝聚力，企業才有好成績

0 8 6

與員工融為一體，拉近彼此距離

0 9 0

管理者重視，團隊精神才會實現

0 9 4

查核企業文化，讓管理更佳

0 9 8

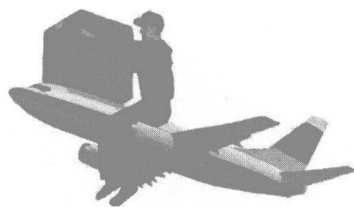
管理層群策群力，必能創造佳績

1 0 4

以員工為本，才能擷獲人才的心

1 0 8





# CONTENT 合理就是管理

## 第 5 輯

### 人才濟濟，才能創造佳績

招聘高級人才，會為整個組織帶來很大的幫助。因此，當領導者物色到優秀人才時，必得不惜重金、勤加招攬，務必將對方攬入自己旗下。

擁有團隊精神，就能贏得競爭

1 1 2

團隊合作會為企業帶來好成果

1 1 8

選聘最適合企業的人才

1 2 1

人才濟濟，才能創造佳績

1 2 5

掌握技巧，把面試工作做好

1 2 8

招聘新人也要留住舊人

1 3 2



## 僱傭關係穩定，員工自會忠誠

穩定的僱傭關係不僅能替公司節省不少成本，也能贏得員工對企業的忠誠與支持，使他們樂於為企業貢獻心力，企業反倒能因此受益。

僱傭關係穩定，員工自會忠誠 1 3 8

危機時刻留人，員工必常懷感恩 1 4 1

留下優秀員工，使他為己所用 1 4 4

別讓千里馬揚蹄而去 1 4 9

裁減冗員，給予人才發揮空間 1 5 3

懂得激勵員工，領導者才能成功 1 5 7

擬定激勵策略，提升下屬效率 1 6 2