

一流的 管理

管理新穎
賺錢不停

在錯綜複雜的企業管理中，使您豁然貫通，邁向成功之途的管理良書

編著 ● 蔡弘文



中華民國七十六年三月四版

版權所有



不准翻印

售價120元

(如有破損或缺頁請寄回調換)

經營管理 ①

一流的管理

編著者：蔡弘文

發行人：蔡森明

出版者：大展出版社有限公司

臺北市(石牌)致遠一路一段117號二樓

電話：(〇二) 八三四六〇三一
八三四六〇三三

郵政劃撥：〇一六六九五五——一

登記證：局版臺業字第二一七號

承印者：太一彩色印刷有限公司

臺北市重慶北路三段二二三巷十四號

電話：五九一一〇六九

法律顧問：劉鈞男律師

臺北市衡陽路六號七樓之五
電話：(〇二) 三六一九〇八〇

▲經銷處：全省各大書局

經營管理 ①⑦

一流的管理

●在錯綜複雜的企業管理中，使您豁然貫通，邁向成功之途的管理良書

編著 ● 蔡弘文

大展出版社印行

宰相獻策——說在前面的話

在十九世紀的時代，老板與員工之間的關係，非常單純，很少有管理的問題發生。但，現在對於二十世紀的企業家來說，他們已經面臨另外一項重大的挑戰——「管理」的問題。

世界經營管理大師杜拉克教授說過，一個現代的企業，需要思考企業本身的條件及市場情況，作最適當管理的配合，倘若我們的管理比不上人家，如何能建立現代化的企業呢？資金可以向外籌集，技術可以向外購買，唯獨管理，却必須是自己的。

「管理」是人類古老的藝術，大多數的公司，對於「管理」的精髓，往往不容易吸收；且沒有專家的引導，經營者與管理人員，只好自己去追尋、探索；但，很可惜的是，各公司經常會重蹈其它公司的覆轍，並沒有從彼此的錯誤中，得到管理

的「教訓」。未來的企業界應該是充滿挑戰、新奇、希望。也許往後企業環境會更為複雜；但，只要有高明、妥善的管理手法，必然可以安渡難關。

鑑往者知來者。本社為使國人對「管理」能深入一層認識，和吸收到「管理」的精髓，特由「實業世界」總編輯蔡弘文先生，歸納為二十大篇，以最精闢、獨到的管理手法，逐篇詳加解說，篇篇具功力，是一本在錯綜複雜的企業管理中，替您解決各種管理難題的好書。

目 錄

第一篇	我國企業的管理癥結和突破方法	七
第二篇	如何當一位傑出的管理人員？	十三
第三篇	如何當一位魅力十足的領導者？	二七
第四篇	如何培育繼承人才？	四七
第五篇	如何訓練出優良的員工？	五九
第六篇	如何觀人、用才？	七七
第七篇	如何預防員工外流？	八五
第八篇	如何指導部屬發揮工作機能？	九三
第九篇	如何培養超高的管理力？	一〇九
第十篇	如何獲得部屬的敬愛和支持？	一一五

第十一篇	如何提高員工的工作情緒？	一二九
第十二篇	如何領導部屬創造高價值？	一三五
第十三篇	如何擴大管理領域？	一四五
第十四篇	如何維持良好的人際關係？	一五九
第十五篇	如何提升員工的能力？	一七五
第十六篇	如何使員工不缺勤？	二〇一
第十七篇	最有效的領導策略	二〇九
第十八篇	如何指導新進的員工？	二一七
第十九篇	如何使自己左右逢源？	二二五
第二十篇	如何造就員工的才幹？	二五三
第二十一篇	如何使員工滿意自己的工作環境？	二六三
第二十二篇	如何使部屬努力工作？	二八三

第一篇

我國企業的管理癥結和 突破方法

我國的企業管理，必須急起直追

我國正趕向已開發國家的陣容中，工商組織日趨龐大，經營也顯得更為老練。

政府也正推行建立大規模的公司。臺灣不再以工資低廉，作為爭取國際市場資金的條件。

企管為工商界作業的重要一環。美籍企管顧問葛得力說：

「臺灣的工商管理階層不是專業性。除非工商管理變成專業性，中華民國將滯留於開發中的國家。但它有進入已開發國家的潛力。」

正因為臺灣的勞資，不再是無關重要的因素，經理人員因此正尋找方法善為利用人力。

在這方面，有很多可以改進的地方。一位專家則把現在中華民國工商的管理方式，比作美國三十年前的程度。

臺灣有一位總經理，即同意上面的說法，他以為「國內還在試用新管理方式的階段。」另一位臺灣的企管訓練中心的主任，針對一些傳統的管理缺點說：「管理階級不知分擔責任，基層因此亦產生同樣的想法。」因此整個系統一團糟。另外一個缺點是很多公司是家族式企業，股東及管理分不開。他繼續說：「就算現在一般家庭企業迫不得已僱用外來的管理人員，但是仍有親屬和外人之分。親屬升遷較快，因而造成其他人員的不滿，導致人事變動的頻繁。」

既然升遷以家屬及人事關係爲依據，而不以工作實績爲標準，那就很容易看出管理階層操之於股東的親戚朋友手中。因此而產生的問題是很顯著的。外來的人才無法升任公司要職，經常辭職，另謀發展。雖然有時老板的親戚可能是好的經理，但這種情形太少了。

家族式的企業，有待突破和改進

臺灣南部有一家合板公司的董事長兼總經理，聘了他大哥爲副總經理，因爲他八十五歲的老母在堂，他既不能辭掉他那沒有出息的大哥，又不能責怪他大哥！

在同一情況之下，該公司聘任了老板的侄子即老太婆的孫子，爲人事主任。結果公司經理的變動，對公司、對經理們都不利。辭職的經理帶有不忠信的嫌疑。某管理訓練中心主任說：「我想我們承受了日本人的腦筋，假如一個人離開一家公司，很難在另一家公司找到工作。但是這種情形在改變，也許是因爲外國公司的影響。一般來說，外國公司對一個職員離開公司，沒有什麼過意不去。」

並非每一個經理離職後，設法在另一公司謀職位，很多離職後，成立自己的公司。經常他們都很成功。臺灣還沒有到小企業不能生存的時期。但雨後春筍的小公司，也有人不能盡其才的弊端。

較早有成就的企業家對這種情形不能不負責任。他們自己對中小企業比較有把握管理，因此他們寧願成立新公司而不願擴充他們能力所不能管理的大公司。據葛得力的看法，這些人循此途徑是明智的作法。他說：「中國人在小圈子裏很能發揮能力，但在較大的機構，比如說五十人以上或是分層管理時，經理們就發生問題。」老板們不願授權，屬下不願接受責任，使決斷留在上層。葛得力認為：「管制基於屬下的不受信任、怕失敗、怕負責任和失面子。」

因為中華民國法律對經理處理業務不當負有刑事責任，這種恐懼倒是有根據的。雖然這條法律很少用，但處理業務的錯誤，能使經理失去職位。

可喜的是，這種態度已在改變。一位執行股東說：「我們料想經理會出差錯。」

臺灣基層人才的教育及適應力，上層企業家的資質及勤奮可與世界任何地方相比。一般以為有平均能力的人就能做經理，為什麼花上四年的工夫去學如何當經理？因此也不設法訓練他們。

在臺灣就算是經理受訓，也不是訓練如何決斷。一般人對教育的態度也在改變。某大進口商說：「我們將來會選用職業學校畢業生當經理，他們在三年內被訓練成經理。如果一般高中畢業生，則需六、七年的工夫，才能有足夠的經驗。」

某主管又說：「生意好的時候，經理以為不需要訓練；生意不好的時候，他們說沒有經費來訓練。」

• 第一篇 我國企業的管理癥結和突破方法 •

企管的滯留不進，大大影響經濟的發展

照理說，外人投資的公司應該比較高明，但實際上並非如此。「外國公司希望得到利潤，而且越快越好。雖然他們比較注意訓練，但訓練的目的只是眼前的利潤——長期訓練經理人才，不是他們訓練的目的。」

問題不全在灌輸經理的技術上，而且也在應用上發生問題，癥結是決斷全在於上層。但如公司變大，變得更複雜，不管公司本身如何，決斷的範圍會變得更寬。

對不合時代的作風所用的託辭——啊！這是傳統的作法——在今天競爭劇烈和互相共存的世界上，恐怕是不適用了。

現在已顯示出態度和實施的改變，臺北一大紡織廠執行股東對這種改變的看法是這樣的：「商業的繁複、企業的龐大，與外界息息相存，迫使我們走上這條路。過去只要你能生產廉價的產品和適應市場，你就能行。但今天因時裝的款式多，訂單較少，決斷也因此延伸。其他因素則為較新的經理教育程度高，訓練有素，也更希望接受職權。」

臺灣需要更好的企業訓練。老板們需要實踐企管技巧。一般人需要瞭解企管訓練，不僅是一種開支，而是一種不可少的投資。

要使這些改變生效。高階層應改變態度，家族企業式應該放棄。挑選和升遷及薪水，應該完全根據辦事能力。

教育制度亦應改變。傳統來說，企管之類的科目，較純學術性的科目，比較不受重視。死背書改爲用思考。學生應訓練如何運用腦力。他們該瞭解尊敬老師，而不是怕老師。在學校絕對服從命令的習慣，經常遺留到畢業後的生活中心。

大部份注意臺灣工商業現況的人會同意，企管方式在改變，但一致承認改變得不够快。改變的動機是有，但只爲了利潤、爲了生存。如果臺灣想在最近十年內，成爲經濟已開發的國家，那麼改變程度應予加速。

一位專家認爲：「臺灣企管不可能允許漸漸的進化。」言外之意是說：「企管進步不够快，臺灣經濟發展會大受影響。」

第二篇

如何當一位傑出的管理人員？

對「管理」的誤解

一般人提到「管理」，就會產生一種灰暗的、欠缺人情味的強烈印象，因為「管理」被認為是「取締人的一套方法」，尤其「社會管理」一詞是引起誤解的極端例子。以為今日社會中，員工的一舉一動都在掌權人支配的陰影下，這是很不幸的一種想法，如果真有其事，那麼這個主管對「管理」不夠認識，才會管理不得法。

現就管理的真正意義加以解釋：

人為萬物之靈乃因有優秀的頭腦能思慮未來，人亦可幻想一些不以自然形態存在世上的東西，這種憑想像而加以創造，謂為將來的計畫或新穎的設計。

而將計畫或構想有計劃地進行，就叫做「管理」。「管理」並非像前面所說，要去扼殺人類。相反地，「管理」是要把人類推向未來世界且不斷提昇創造的一種作用。否則，當個主管人員又有何意義、有何價值。

你必須自覺身為主管者的驕傲和價值。具體的說，「管理」的作用，應採取下列三步驟——

①計畫：沒有計畫過的工作不做，一切在擬訂計畫之後才能開始。

②實行：按計畫逐步實行。

• 第二篇 如何當一位傑出的管理人員？ •

③檢討：按照計畫實行後加以檢討、磋商、修正。

如果將第三項的磋商和修正行動劃分開來，則成為四個步驟。由上面的解說，相信你已經明瞭一切均要有所計畫。以計畫為中心來進行工作，也就是「管理」。

當你被委任為主管人員，做了計畫執行人，從前任者手中，接下他的工作，却仍按前任的工作方式一成不變，這就不能算是好的主管人員。

事無分大小，你都要重新思考，在研究討論後，擬出一套新的計畫，這才是你應該做的基本工作。經過如此過程，如果所得的結果和原先的相符，你要認定前任是優秀的主管，依他的方法是可行的；如果所得的結果不同，你覺得有改進之必要，即應立刻改變計劃，這是作為主管人員的責任和義務。

假如不能盡到義務，仍一味按照前任的步調去實行，則所作的檢討和新計畫均等於零，這個人只是完成②的實行，他充其量不過是個普通的作業員，不能稱之為主管，不論他具有多神氣的學歷、經驗，實質上他只會依樣畫葫蘆，重蹈前例毫無改進，是不够格的主管。

首先你必須有一個觀念，即主動負責的去推展計畫，這是作為主管人員的第一步。

如何提高計畫者的能力？