

管理者 能力倍增 的要點

你如何在激烈的競爭中脫穎而出
管理者的KNOW HOW全公開！

- 培養管理者敏銳的企業獲利感
- 如何指導部下，受部下的愛戴
- 如何發現公司的問題及應付法

◎秋元隆司 著
◎徐信文 譯

★笛藤出版★

管理者能力培增的要點

定價140元

中華民國79年6月15日初版第一刷

版權所有 著者

不准翻印 譯者

發行所：笛藤出版圖書有限公司

發行人：鍾東明

新聞局登記字號：局版台業字第2792號

地址：臺北市民生東路331巷5弄5—1號

電話：5037628・5057457

郵撥帳號：0576089—8

總經銷：農學有限公司

地址：新店市寶橋路235巷6弄6號2F

印刷廠：造極彩色印刷製版有限公司

臺北縣中和市中山路二段340巷36號

ISBN 957-9219-33-8

681616

港台書室

F21.0
722

管理者 能力倍增 的要點

你如何在激烈的競爭中脫穎而出
管理者的KNOW HOW全公開！



- 培養管理者敏銳的企業獲利感
- 如何指導部下，受部下的愛戴
- 如何發現公司的問題及應付

● 秋元隆司 著
● 徐信文 譯



90054546

ISBN 957-9219-33-8

前言

我們經常可以聽到管理者慨嘆道：

「公司的業績總是無法突破預期的成長率……」

「如何做才能使部屬按自己的意願行動……」

「想不到職位競爭得這麼厲害」

現在，環繞在管理者四周的環境，像是安定的成長、價值觀的多樣化等，反而有日益增加的趨勢。

儘管如此，無論時態如何改變，管理者的首要職責及任務，還是「達成勞動定額」。管理者一旦沒有達成被賦與的目標，不管他的職種是屬於製造、銷售或總務，一律喪失管理者的資格。每個繼任者亦無不戰戰兢兢地站穩自己的腳步，因為管理者一旦失職，就很難有東山再起的機會。

身為管理者，重要的是克盡自己的職責，不要從高位上跌下來。欲如何避免這種窘境呢？

① 提高利益敏感度。

② 鍛鍊營業感覺。

本書主要是針對這兩點進行探討，並談及管理能力的、環境適應能力、培育部屬的能力、解決問題的能力，以及自我革新的能力等多項問題。

面對即將到來的二十一世紀，有些從業員將成為你的部屬。這些人當中，年青人、女性（甚至外國人）的比率無疑地將會增加，新商品的出現、O A化、F A化的腳步也會加速。管理者必須具有遠見及正確應對的能力，才能應付這些狀況。

對於迷失在迅速國際化及企業激烈變化下的管理者來說，筆者衷心祈望本書能提供你一些參考資料。

最後，筆者權借本書一角，向產業能率大學出版部的小野澤公男先生，小泉義彥先生、金子征江先生等致上深摯的謝意，感謝他們在筆者執筆及出版上提供各種建議及鼓勵。

秋元隆司

● 目次 ●

前言

第一章

管理者的五項基本知識

1	管理者的責任是理解別人	10
2	如何管理及管理那些事項	14
3	如何與公司內外的人建立信賴關係	18
4	徹底掌握危機管理	22
5	全力以赴達成目標	26

第二章

磨練應變能力

1	正確掌握社會的變動	32
2	管理者要認識自己的立場與職務	36
3	具有領先時代的價值觀	40
4	同業交遊圈有助於自我成長及工作績效	44
5	把調職、降職當做蓄勢待發的機會	48
6	克服文化衝擊的最佳方法	52

第三章

如何指導部屬成長

1	培育部屬的基本要件	58
2	如何掌握及活用部屬的優點	62
3	以現場的賺錢觀來訓練部屬	66
4	以工作取代教科書	70
5	讓部屬養成自我判斷的能力	74
6	激發部屬的工作意願	78
7	讓部屬自己動腦	82

第四章

磨練「利益感」

可使利潤倍增

1	利益感的重要性	88
2	稱職的管理者必需熟悉各種財務報表	92
3	利益與營業額成正比	96
4	時時掌握損益平衡點	100
5	努力降低費用	104
6	生產力與業績成正比	110
7	理解適當職員人數與人事費的重要性	114

第五章 「營業感覺」是 銷售的生力軍

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		10	9	8
設法使營業組織活性化	提昇企劃力等於提昇管理能力	徹底實施全員營業政策	獲取顧客與把握顧客的需求	設法收集及活用情報	了解差別化的真正意義	設法開拓優良商品（服務）	加強營業力	策畫有效且可行的營業戰略	遲鈍的營業感覺是落伍的同義詞		利用經營分析了解本公司及其他公司的狀況	需精通利率的算法	正確掌握資金的流程
168	164	160	156	152	148	144	140	136	132		126	122	118

第六章

超越工作瓶頸——

「解決問題的能力」

1	經常抱著問題意識
2	平常應該如何做才能發現問題點
3	如何發現問題點
4	解決問題的具體手段
5	解決問題的良策

174 178 182 186 190

第七章

如何鍛鍊「自我革新 的能力」

1	做個有特殊技能多才多藝的管理者
2	培養堅定的領導力
3	鍛鍊創意及感性
4	度量與才幹是成長的原動力
5	如何爭取時間

196 200 204 208 212

PART I

——管理者能力倍增的要點——

管理者的五項基本知識



1 管理者的責任是理解別人

◎加強理解別人

所謂的管理者，是指「管理別人的人」而言。管理的對象是人、財、物——部屬與業務——。所有的業務都與人脫離不了關係，由這一點來看，涉及人方面的管理，絕對比任何一方都重要（此處所指的管理，並不只侷限在管束或監督的範圍，凡是能達成目標的，都算在內）。

因此，理解別人，也就是以冷靜的眼光去正確地評斷他人，的確是一件相當重要的事。

面對周遭的人，尤其是部屬，千萬不要排斥或輕蔑他們的動物性或本能性舉止。每個人在食慾、性慾、安全慾上都有平等的權利，而自我本位的思考及逃避，預防危險的言行舉止，更證明這個人是活生生的存在著。

人類必須充份了解人和動物是不同的，否則難免出現偏頗的行為。人至少都有潛在的先見力、計劃力、創造力及勞動意願、協調性等。每個人不但有革新性、社會性的欲

求，同時理性、豐富的感情也是人類獨有的特性。因此，上位者（管理者）的職責之一是理解、發現、寬容及善用他人（部屬）的人性面、動物面，這種說法絕對不是言過其實。

◎多發現別人的優點

管理者必須慎戒自己，不可有淺薄的看法與想法。例如：

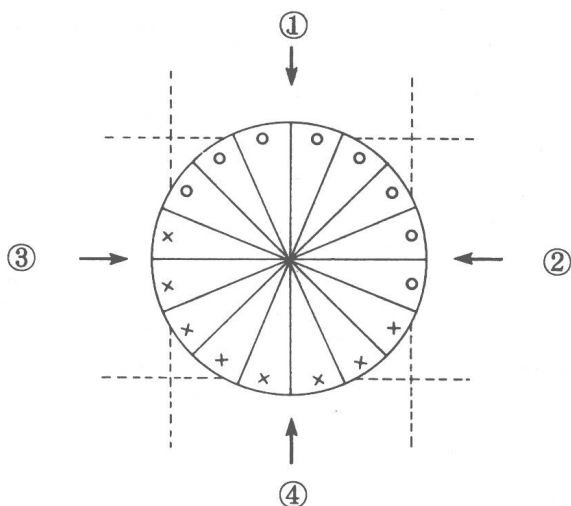
「至少他還滿老實的，很適合做個部屬，我給他滿分」、「A 這個人老是犯小錯，怎麼放心把工作交給他？」、「B 的工作能力很差，大概是學歷不夠……」。

人類的個性（性格、性情、能力）是由許多長處，短處彙集而成的，我們在評斷一個人時，應該考慮到這兩點。觀察某個對象，要從各種角度、方向著手，才能把握住他的優、缺點及尚未開發的優、缺點。

我們很容易在意別人的缺點及弱點，這種舉動的結果是，以缺點來評斷對方，而忽略了他還有其他優點。這與伸手去摘掉花苞，扼殺它迎風綻放的機會又有何不同？

在與他人（部屬或周遭的人）交際的局面上，身為這時代的管理者，最好把眼光放在對方的功勞、專長，而不要一味地挑剔他的缺點及失敗。要實現培育及活用別人的目的，應該牢記人類是一種多面性的動物。這不僅適用於別人身上，在自我分析時，也要

對人的看法



對人的看法

①②③④

從①的方向觀察，僅能看到人的優點

從②的方向觀察，人的優點與缺點的比例為2：1

從③的方向觀察，人的優點與缺點的比例為1：2

從④的方向觀察，僅能看到人的缺點

要了解一個人的真面目，必須從多方面觀察，最好四面八方都看過一次之後，才下判斷。

謹記在心。

◎人類永遠是主角

近來，電腦式機械以排山倒海的氣勢侵入了各個企業。傳真機、計算機、文書處理機、各種機器人等——O A化、F A化的浪潮一波一波地席捲而來。導入這些機械的主目的是省力化及提高效率，然而我們還是不斷地聽到管理者抱怨說：「職員人數根本沒有減少嘛！」「提昇效率及節約經費情況並不理想嘛！」或「我看到O A機器就頭痛」「託機器人的福，說不定那天我會被炒魷魚哩！」

每當聽到這些話，我都會痛切地感到，世上竟有這麼多人不了解人類與機械的本質。每個人應重新確認下列的事項，以十足的信心來面對業務及人生。

- ① 製造機器的是人類，使用機器的也是人類。
- ② 不可能出現能力超越人（腦力）的機器。
- ③ 理想的生存捷徑是，將重複作業、單純作業、危險作業交給機器人；人類則發揮創造、判斷、感性方面的能力。

筆者相信，人類主宰世界的優勢及自信能永遠維持下去。

2 如何管理及管理那些事項

◎何謂管理

前面已經說過了，「管理」並不是指管束、監督、劃一化而言，它應該建立在更具建設性，及溫馨的言行舉止上。

對企業來說，管理是指「集結從業員（部屬），使他們發揮極限的力量，達成更具效率的目標」而言。我們應該牢牢记住，管理者的存在意義與上述的「管理」（管理的目的）是完全相同的。

管理者進行的「管理順序」——完成目的的順序，達成目標的順序——如下：

- 以清晰，易懂的方法向部屬說明企業目標。
- 使部屬理解並設定由上述推論出來的組織目標及個人目標。
- 以此為基礎來分配業務，全體合力達成目標。

在「管理的方法」中，也有所謂的公式。即，經營管理循環（計劃〈Plan〉、實施〈Do〉、調整、確認、查核〈Check〉）。在這裡最需注意的是：

- 計劃要有彈性。在這個變化激烈的時代，經常有突發事項及變更原策的情況。
- 實施、實行業務時，指導、支援、協助及修正等是不可欠缺的要素。
- 疏忽調整、確認等手續，對圓滿達成目標及設定將來目標、樹立將來計劃，必定會有影響。

◎需要管理的項目

需要管理的項目大致可分成三大部分，不能同時管理這三大部分的人，沒有資格擔任管理者，勢必遭到淘汰。

① 業務

第一、要懂得如何公平分派任務，如何順利推展業務，這需要細心地關照及注意。第二、要以更具效率的方法使業績超出預期之上。基本的做法是，如何調整投入與成果，使彼此保持合理的關連。

② 人

在某種意義上，有關人方面的管理最重要。首先，要了解本身的優、缺點，並嚴以律己（克己、革新）。第二、使部屬、同事、上司順利地按自己的意思行動。第三、要經常與公司外的關係者保持良好的關係。而且從現在起，與外國人接觸的機會將

