

工商實務叢書

幹部
必携

如何做一位傑出的幹部

—— 幹部必備的七種能力 ——

畠山芳雄著



如何做一位傑出的幹部

作 者：崑山芳雄著

出 版 者：輔新書局

總 經 銷：陽明書局

地 址：台北市羅斯福路 3 段329 號

郵 撥：544577號(陽明書局帳戶)

電 話：3412433

法律顧問：李義忠律師

行政院新聞局局版台業字第二四八五 號

定 價：新臺幣350 元

中華民國七十二年二月

(缺頁或釘錯隨時可調換)

如何做一位傑出的幹部

曲 山 芳 雄 著

三十左右的精幹人才

十多年前，我爲職務上的需要，訪問某公司，遇見了S君。

他是一橋大學的畢業生，當年三十一歲，在資料部擔任主要原料的採購工作。他給人家的印象是精力充沛、工作努力、性格明朗，在公司內很受同事們的器重，却並不因此而有絲毫高傲的態度。他對別人的意見能虛懷若谷，能把他人的意見活用在工作上。儘管他年輕，經驗不豐，但對外接洽交涉，却能把握立場，表現得相當出色。公司的大規模廠商的採購事宜，幾乎全由他一手辦理。

我和他的頂頭上司面談後，更瞭解他在公司內簡直是一位不可或缺的「王牌職員」。他的手下，有兩名大學畢業生爲助，他們之間的合作可說毫無間隙。他不但精於原料採購，甚至對「庫存管理」，「原單位管理」，也研究出了一套新方法。他與有關倉庫、現場的管理人員，也頗能同心協力，使公司這方面的業務進行得有條不紊。

我深信，具備這種優秀素質的人才，其前途何止限於作一優秀的採購人員？將來一定是個傑出的經理人才。在同一時間內，我也會見了幾位和S君同期或上下期的同事，接談之下始終找不出比他更傑出的人來。

數年前，我又有機會重訪該公司，我滿以為這時的S君一定已成為中堅級的課長，在大展他的才華了。但事實竟出乎意料，S君所擔任的工作與職位，與十年前完全一樣，而他本人則完全變得像另一個人了，昔日充滿活力，炯炯有光的眼神已不復存在。現時年過四十有三而仍在原職位上蹭蹬，不是我理所當然預料的課長級。當年那種熱心傾聽別人意見，明朗活潑的性格，竟變成了不愛開口，動作呆滯，一派老氣橫秋的樣子。雖然還不曾表現出絕望、乖戾的態度，但總給別人一種精神鬆弛，意氣消沉的印象。（

本書使用方法

身爲一個幹部，應該如何做人處事？如何思考，如何去行動纔對呢？

據說在日本，約有五百萬以上的人膺有「××長」的頭銜。或許您就是其中的一位，或者將來有一天您就成爲其中的一位。所有這些人，都在尋求着待人處事的正確方法。

這本書是根據我自己長年來擔任「顧問」，「幹部訓練輔導員」以及「實際幹部」所獲得的經驗，去研究這個問題，找出上自經理、部課長、股長，下至領班，甚至那些沒有職稱却有一人以上實際部屬的人，所共有的問題來敘述剖析的。

所有幹部共有的宿命是「非自我努力，無從發展自己」。另一個宿命是「沒有停下脚面，仔細檢點自己的機會」。如果我這本小冊子能在這方面或多或少給您一些幫助，

使您能開拓更有價值的人生，便是我無上的光榮了。

我在這本書中，編織了一個「自我開發」系統，因此這書的結構上有些特異的組織法。大致說來使用本書約有三種方法，閣下願意採用那一種，任由尊便。

第一種方法：把此書當做一般書籍一樣地閱讀材料，也就是完全按您的讀書習慣，跟其他一般書籍一樣地閱讀。只要對您的修養有所裨益就好。現在沒有部屬的人，尤其適用此法。

第二種方法：把本書當做「進修讀本」，我尤其鼓勵現任幹部的人採用這種方法。請閣下準備紅筆，從頭到尾依次讀下去，邊讀邊圈點重要的地方。最後根據自我評價表，檢討您自己，爲自己開一張「處方」。

第三種方法：組織「幹部共同研究會」，除各個幹部自己研究外，更要和同事們共同研究，或者各自研究有關自己職掌的部分，而後組成幹部研究會，互相交換意見，互相切磋琢磨。依最近流行的話說，本書是「實用本位」的書，作者不希望閣下僅僅閱讀本書，希望閣下能活用本書建立自我開拓的體系。從這觀點而論，個別的研讀不如幹部共同研討來得有效，是不用贅言的。

好了，現在就請您依着目錄順序，進入本文第一頁

島山芳雄

謹識

緒 言

本書所稱的「幹部」是廣義的，凡是手下有一個以上的部屬，就可包括在內，英語中的 Manager 「經理」、「管理者」即相當於本書所指的幹部。

幹部在社會中佔指導者的地位。企業中的經理、部課長、股長、領班等；也當然屬於幹部範疇之內。此外政府機構、公衆團體、地方自治團體、醫院、學校，甚至勞工協會以及其他各種團體中，也必然有幹部爲其中堅。這些幹部的共同點是「運用組織內的人員，推行事務」。一個團體的存廢、興衰，全操在這些幹部手中。

所謂「幹部」，看來是相當複雜，不可理解的職業，但一個幹部之所以能成爲一個真正的幹部，撇開個人的性格、天賦不談，至少必須具備七種基本能力。反過來說，如果缺少其中任何一種，不管閣下的文憑、經歷多麼紮硬，也不能算是一個優秀的幹部。

目 錄

本書使用法.....	五
緒 言.....	九

第一章 目標指向力

——勇往直前，自找苦吃——

幹部三類型.....	二五
趕上進度恢復正常步調.....	二六
百分之五太低.....	二八
問題是創造出來的.....	三〇
對幹部的簡易測驗法.....	三一
公司雖大唯我是先覺.....	三四
讓上司搶先是幹部的恥辱.....	三六

第二章 發現良策的能力

——思考思考再思考——

「沒有辦法」課長……………五九

目前最重要的是什麼……………	三八
最要不得的話——「請指示方針」……………	四〇
取巧型的幹部……………	四二
幹部的成長循環……………	四四
所謂能力就是「有自信的範圍」……………	四六
負責方式的個別差異……………	四七
「預測」加上「勉強」等於目標……………	四九
不定期限就談不上是工作……………	五一
把自己投進過程當中……………	五二
本章要點……………	五四

沒有人員又沒有預算·····	五九
突破常識的解決法·····	六一
用「過去的辦法」省事法·····	六三
「現在不能馬上做」的事才是最重要的·····	六五
幼稚的想法「零或一百」·····	六八
我自己一個人做的話·····	七〇
語言塑造思想·····	七二
幹部的禁忌「沒辦法」·····	七四
可以從任何事學習·····	七五
連鎖反應力·····	七八
如何解決難題·····	七九
虛架型幹部·····	八〇
利用他人的智慧是幹部的本色·····	八一
智慧必須加工·····	八二

能够自然地搜集智慧的人·····	八三
絞盡腦汁的智慧·····	八六
本章要點·····	八八

第三章 組織能力

——尋求部屬的困難——

自己做或讓人做·····	九三
摧殘幹才的所謂「提拔」·····	九五
越是專才越沒有耐性·····	九六
三十左右的精幹人才·····	九七
冷藏職員·····	九九
能力會飽和·····	一〇〇
誰是真兇·····	一〇一
培植主義與性格主義·····	一〇四

第四章 傳達能力

以需求中心的人選·····	一〇五
多方面而且周密·····	一〇七
背黑鍋的課長·····	一〇九
部屬吃了一次虧之後·····	一一一
認不清任務的人·····	一二二
我偏向那一邊？·····	一二五
細節與大局·····	一二七
能否洞察部屬·····	一二九
困難、討厭的事·····	一二一
本章要點·····	一二三
——即時、詳細傳到所有的部門——	
失敗型課長·····	一二六