

Management in the Future

未來管理

e世代經理人的成功管理技巧

新趨勢

美國鋼鐵大王卡內基的墓碑上寫著：

「這裡躺著一個好人，他領導的每一個部屬都比他優秀。」

管理與領導是一門藝術，

其最高境界就是

所領導者能夠自我領導、自我激勵和自我管理。

而你，懂得這門藝術嗎？

蘇鴻志◎著



未來管理新趨勢 —e世代經理人的成功管理技巧—

編 著／蘇鴻志

執行編輯／靜 惠

版面設計／泓工作室

出版者／海洋文化事業有限公司

Ocean Culture CO.,Ltd

社 址／台北市中正區寧波西街3號10樓

電 話／(02)2937-7206

傳 真／(02)2936-3170

郵政信箱／(116)木柵郵政179號信箱

印 刷／普林特斯資訊有限公司

總經銷／旭昇圖書有限公司

地 址／台北縣中和市中山路二段352號2樓

電 話／(02)2245-1480

傳 真／(02)2245-1479

出版日期／2004年11月初版一刷

定 價／250元

尊重智慧財產權未經同意請勿翻印

ISBN 986-7371-05-4

Printed in Taiwan

Management in the Future

未來管理

e世代經理人的成功管理技巧

新趨勢

美國鋼鐵大王卡內基的墓碑上寫著：

「這裡躺著一個好人，他領導的每一個部屬都比他優秀。」

管理與領導是一門藝術，

其最高境界就是

者能夠自我領導、自我激勵和自我管理。

而你，懂得這門藝術嗎？

目 錄

第一篇 管理能力 11

第一章 管理的概述 17

■ 管理的定義 17

■ 管理的流程 19

■ 管理者必須具備的特質 21

第二章 目標管理 24

■ 目標管理案例 24

■ 目標設定的SMART原則 26

■ 行政人員的目標設定 28

■ 公司目標與個人目標的關係 29

■ 設定檢查點 34

■ 評估成果 35

第三章 管好自己的時間 39

■ 時間的特色 39

■ 妥善運用時間的正確態度 41

■ 管理者常見的誤區 43

■ 經典比喻 45

■ 時間管理的原則 46

■ 工作中的猴子 50

■ 有礙時間管理的四種人 53

■ 有效運用時間的四種方法 55

■ 節省會議時間的方法 57

第四章 如何做計畫與方案 60

■ 訂出期望目標 60

■ 闡述達到目標後的利益 61

■ 列出可能的障礙和問題 62

■ 提出所需資源 64

■ 列出尋求支援的物件 67

■ 訂定行動步驟 68

■ 訂定達成目標的期限 71

■ 費用預估 72

■ 重新審核整個計畫 73

■ 找別人審閱這個計畫 74

■ 修訂計畫 74

■ 實際執行 75

第二篇 領導能力 77

第一章 提升領導能力 83

■優秀的領導人必須具備的特質 83

■領導人容易出現的誤區 84

第二章 溝通技巧 94

■溝通細節與訣竅 94

■溝通的流程 98

■溝通的特點 101

■與基層員工的溝通 103

■主管為什麼不願意聽 105

■溝通回應方式 107

■與四種不同類型員工溝通的技巧 108

■說話的原則	116
■如何處理抗拒	119
■察言觀色與肢體語言	121

第三章 激勵技巧

■需求與激勵	123
■正面激勵的案例	126
■負面激勵的案例	128
■激勵機制理論	130
■獎勵的基本規則	133
■激勵的十個法則	135
■激勵的三個步驟	141
■執行激勵時的注意事項	150
■阻礙員工自我激勵的十大要素	151

第四章 績效考核技巧 158

■ 績效管理的意義	158
■ 績效考核系統的特性	160
■ 績效考核的目的	162
■ 績效管理的組成	166
■ 績效管理的誤區	170
■ 績效管理的實施流程	176
■ 績效考核方法概述	179
■ 評級量表法	182
■ 個體排序法	184
■ 配對比較法	185
■ 關鍵事件記錄評價法	186
■ 績效考核的原則理論	188

■ 績效考核表格的設計重點	197
■ 績效考核常犯的錯誤與解決方案	201
■ 設定特殊人員的績效考核指標	209

第三篇 專案執行能力 219

第一章 專案執行能力與風險分析	221
-----------------	-----

■ 專案執行的基本理念	221
■ 風險分析與風險處理	225

第二章 設置專案執行計畫與檢查執行過程	232
---------------------	-----

■ 管理者必須參與執行過程	233
■ 如何提高執行力	235

第三章 定期討論與溝通 2 4 1

■ 專案管理中的變革管理 2 4 1

■ 主持團隊討論的重點 2 4 3

■ 主持團隊討論的技巧 2 4 6

第四章 鍛鍊執行力的方法 2 5 2

■ 選對人是最大的關鍵 2 5 2

■ 目標、示範與團隊 2 5 5

■ 胡蘿蔔和大棒子 2 5 7

■ 專案管理的十項建議 2 5 9

第一篇 管理能力

管理學認為，所有產品都是管理的產物，而且一個公司的成敗，管理占了八十%的決定因素。管理學上有八個基本原則，是每個管理者都必須掌握的；這些原則是企業經過長期檢驗所整理出來的合理化現象。違背這些原則而行動，結果勢必重蹈過去失敗企業的覆轍。一個條理分明的管理者，最好把各種原理、原則放在身邊，時刻自我提醒，戰戰兢兢，以使企業能順利地控制業務運行的每個環節。

經營企業時，管理者要顧及民主性、合理性和職能化的推進；公司全體與各個職員間是否協調；公司與社會是否協調。以下即為常用來作為評估表準的八大原則：

一、有關目標的原則

經營管理的目標不是支配，而是滿足勞資雙方的需求。所謂的滿足是指處在某一特定時間下，從各個狀況而言，雙方都能基本接受的水準。也就是說，雙方設定相同的目標。

二、命令一元化原則

一位職員只應接受一位上司的命令。由於每位主管都會認為自己的命令應該最優先辦理，因此往往造成了各種衝突；爲了避免這種複雜命令造成的混亂局面，這是絕對必要的。不過在特殊條件下，可以打破這項原則。

三、分業與專業化原則

工作時應盡可能採用分業制度及專業制度，若避免與命令一元化原則發生衝突，引入「指揮參謀組織」(line and staff)制度也會是可行的解決方案。分業制度指的是依照管理階層進行管理控制，專業制度則是多出另一條

專業指導體系，而指揮參謀組織則是專業人員透過各種管理行政體系才發揮指派任務的功能。

四、管理幅度（大）原則

也稱為「管理範圍」(span of control)，即每個管理者所管理的人數有一定限度。通常，作業員以十五～三十人為限，事務員以六～八人為限，企劃方面以二或三人為限。不過，視情況而定，可彈性增減。但是超過這些原則範圍，管理的精細程度會明顯降低，甚至出現管理失誤的結果。

五、管理層次（少）原則

管理階層愈少愈好，也就是組織「扁平化」；如此，各種命令的傳遞可以縮短時間，減少失真與偏差情況。但是也不能只考慮縮短層級而使得管理範圍一直擴大，否則雖然沒有因為管理層級造成困擾，但是確可能爆發出管理幅度太大而失控的現象。

六、許可權委讓原則

權責對等，工作與許可權有密不可分的關係。把工作交給部屬時，必須連同許可權一起委讓。如果管理者僅僅交付任務，而沒有給與適當的授權，結果會造成管理者仍然要自己執行所有的工作。許多管理者抱怨部屬工作不力，什麼事都要向自己彙報、請示，好像什麼事都是自己做的。之所以造成這樣的情況，原因就在於沒有給與部屬合適的授權。

七、分權化原則

授權制度必須遍及組織全體，這是分權化原則。而分權化制度容易造成權力失控，因此公司必須具備完整的管理體制來防止弊端產生。分權化包含決定權及執行權，並且兩者密不可分。管理者如果要能減少自己實際操作業務的時間，依據授權制度，並且監督被授權者的工作就能順利達成目標。

八、目標管理原則

分權化的結果，被授權者必須自己設定目標，得到上司的認可，或與上司一起設定目標。成績若相當不錯，部屬的自主性及參加意識便會相對地提高。而這些目標，必須具備完整的SMART原則——具體明確的（Specific）、可以測量的（Measurable）、可行的（Accessible）、可達成的（Reachable）、有時間限制的（Timing）設定，使被授權者可以明確地掌握到他工作完成的情況。

管理者掌握好上述的糾葛管理原則之後，接著該如何改進自己的管理能力？本篇從管理概述著手，進入目標管理的作法，要求管理者管好自己時間，最後提到如何做計畫與方案。