

人才運用法 (實務篇)

宋世亮編著



人才運用法（實務篇）

宋世亮編著

人才運用法（實務篇）

編著・宋世亮

出版・向榮出版社

九龍大角咀欖樹街業廣工業大廈七樓

印刷・永強印刷公司

九龍荃灣青山道江南工業大廈三樓

定價・港幣拾伍元

序言

管理者：上級施壓力，下屬又反抗，薪水和最近上班的年輕人，相差無幾。費心辛苦也沒什好報……。

越來越多的人認為「管理者」是個可憐蟲。事實真是這樣嗎？其實只有沒有「管理能力」的「管理者」地位才會悲慘。只要具備「管理能力」，沒有比這個職位更能讓人發揮所長，磨鍊能力的了。

「管理能力」——是公司中高級職員、科長、股長等不可或缺的能力。而且不只管理者才需要它，大凡公司上上下下所有的人或多或少都需要它。

例如店裏缺貨，自己也不管，那就保不住顧客了。如果工匠忘記訂購材料，工作無法進行，期限到了房子也修不好。再如家庭主婦忘了買調味料，只好讓回家的丈夫孩子餓著肚子等了。

可見「管理能力」廣泛的對一般企業家、商人、職員、工匠、主婦等都有幫助。但是大家談到「管理能力」時，都以為這是管理者才需要的特別才能。

本人因工作的關係，接觸很多中階幹部，他們給我的印象如下：

- 具有工作能力（實務能力）

- 工作意願很高

關於這兩點，他們大都表現得比一般人更出色。另外，

- 認清工作狀況

- 確認並建立工作方針

- 依方針制定計畫

- 要求有關業者或公司內部人員的協助

- 完成計畫，達成目標

- 適當的考核過程及結果

對這些問題，他們的表現反而比一般人差。

由此可見，具備管理能力的優秀中階幹部並不多。

由於中階幹部缺乏「管理能力」，所以他們時常感到無所是從，或做出毫無裨益的事。

為什麼會有那麼多的中階幹部缺乏「管理能力」？原因是真正能領悟「管理」真諦的人太少了，大部分的人只知道「理論」而已。

由於了解「如何管理」實務的人太少了，所以本書以企業的中階幹部為對象，逐一解說管理

的重點。

「對什麼工作應如何做——即管理」

「如何培養管理能力」

以此自我診斷，再具體分析。

即使不是管理者，也需要培養管理能力，所以一般企業人士或職業婦女等也可以多利用此書。

可不要以為「我不是管理者，也沒有下屬，所以『管理能力』與我無關。」要知道也許因為你的指示、計畫、聯絡及安排的不得當，使別人困惑，造成公司極大的損失。

不只是董事長、經理，連中階幹部或公司每個成員的「管理能力」，都會影響公司的業績及信用。

本書針對每位職員，利用「管理能力的總檢討」及「增加管理能力」兩步驟，使工作更有成效。

本書主要是談「管理能力」，及從「工作的側面」說明如何成爲一位傑出的領導者。以本書作爲自我診斷的藍本，克服這些課題，你就會成爲一個受上司信賴及下屬支持的人，而不是「悲慘的管理者」。

目 錄

第一章 「能幹的管理者」剛柔並濟的人才運用法 11

【測驗二】視野及洞察力的自我診斷

▲測驗要點(1) 由「整體」了解「部分」

▲測驗要點(2) 「知」不如「行」

▲再評價——「下雨賣雨傘穩賺」

●要點與對策——關心地理、歷史與尊重少數人的意見

第二章 避免被部屬輕視，掌握狀況的人才運用法 25

【測驗二】掌握狀況的自我診斷

▲測驗要點(1) 只有管理者不知道

▲測驗要點(2) 是否常以「忙碌」當藉口

▲再評價——修正「錯誤的評價」

●要點與對策——培養「掌握狀況」能力的方法

第三章 使方針具體化的人才運用法 39

【測驗三】 了解方針的自我診斷

- ▲測驗要點(1) 不要延擱疑問
- ▲測驗要點(2) 能將抽象的方針具體化，才算管理者
- ▲再評價——經辦人也應參與使方針具體化的工作
- 要點與對策——了解上司的意向

第四章 使工作易於了解的人才運用法 53

【測驗四】 工作明確化與標準化的自我診斷

- ▲測驗要點(1) 全力了解工作
- ▲測驗要點(2) 對計畫的核對與追蹤
- ▲再評價——一定要踏出第一步
- 要點與對策——對工作的標準化應有耐心

第五章 以正確的計畫來提高工作效率的人才運用法 69

【測驗五】計畫性的自我診斷

▲測驗要點(1) 接受指示、傳達命令和使內容具體化

▲測驗要點(2) 核對、追蹤計畫，才能發揮計畫的效用

▲再評價——一定要踏出第一步

●要點與對策——「核對」不是在吹毛求疵，而是找出更好的辦法

第六章 按部屬的能力，適當地分配工作的人才運用法 85

【測驗六】分配工作的自我診斷

▲測驗要點(1) 重新了解自己的工作

▲測驗要點(2) 替居於領導地位的部屬創造競爭對手

▲再評價——設計一個儲才的長期計畫

●要點與對策——管理者要以輕鬆的態度和銳利的眼光來看工作場所

第七章 創造工作計畫的規則 109

【測驗七】 指示、追蹤、報告的自我診斷

▲測驗要點(1) 你了解指示嗎？

▲測驗要點(2) 「中間報告」的重要性

▲再評價——掌握工作重點

●要點與對策——標示規則、研究、聯絡用的小道具

第八章 一定要幫部屬達成目標 131

【測驗八】 達成業績目標的自我診斷

▲測驗要點(1) 至少要賺到薪資水準的利潤(含經費)

▲測驗要點(2) 讓部屬了解為什麼要達成目標

▲再評價——目標要單純

●要點與對策——先要找出無法達成目標的原因，然後再以每個人的個性、習慣想對策

第九章 如何突破困難 151

【測驗九】 解決問題能力的自我診斷

- ▲測驗要點(1) 沒有問題就是有問題
- ▲測驗要點(2) 要想辦法突破困境
- ▲再評價——有效解決問題的順序
- 要點與對策——放棄既有的成見

第十章 徹底培養獨立性的管理者 177

【測驗十】 處理能力的自我診斷

- ▲測驗要點(1) 要以「信賞必罰」的方式處理部屬
- ▲測驗要點(2) 要有說：「好」或「不」的膽量
- ▲再評價——對處理能力不够的人要請外行人協助檢查
- 要點與對策——錯用憐憫心會導致處理能力不足的結果

- ▲「管理能力」(實務篇)總檢討
- ▲自我診斷測驗題的應用
- ▲管理能力自我診斷測驗題——實務篇
- ▲管理能力綜合評定表(實務篇)
- ▲資料——1 Y K式管理者自我診斷研究課程(人格篇)
- 2 Y K式管理者自我診斷研究課程(實務篇)

第一章 「能幹的管理者」剛柔並濟的人才運用法

二



現在開始做管理能力的自我診斷。

雖然「管理能力」的範圍很廣泛——如序中所言，但本書主要是從「有效率地工作」這方面來進行。

具體地說，每一章的重點都是在分析「管理能力」的自我評價，而不是評論「好」或「不好」。所以每一個人都要仔細檢討不足之處，該如何做，充分發揮自己的「管理能力」。

也就是說每一章都是用自我診斷測驗組成的：

- 1 評價
- 2 測驗要點(1)、(2)
- 3 再評價
- 4 要點與對策

依此順序逐項分析檢討。

這一章首先要談的是工作上不可或缺的判斷力及判斷力的基礎，即「洞察力」。

現在來測試一下。下列的問題有五種答案，請選一個。

【測驗一】視野及洞察力的自我診斷

【問題】你對目前的國際局勢、企業界及公司狀況了解多少？

【答】 A 非常了解

B 大概都知道

C 知道一點

D 不太清楚

E 完全不知道

【計分法】

以 A 10 分，B 8 分，C 6 分，D 4 分，E 2 分，來計算。

在這個題目中得到 10 分或 8 分的人，可以說「已具備管理能力的條件之一」，至於得 6 分的人，剛好及格，而 4 分及 2 分的人就需要加強擴展視野了。

有些人認為：「我只做我份內的工作。這跟管理能力、國際局勢、企業界及公司狀況有什麼關係？」

在現今的環境裏，誰敢說自己和國際局勢、企業界及公司等的外在環境無關？像我們生活上不可缺的糧食，大都是進口的，工業原料也多仰賴外國。其他的如外銷、能源……等，也都和外國

息息相關。所以不管是公司、企業界或外國的種種變化，都會影響我們的工作。

在我們判斷事物之前，如果不了解一些表面上看來無關的環境變化，就會判斷錯誤。

一般來說，如果評定結果是A或B，就表示大致及格了。

根據過去的經驗，一般人對自我評價，喜歡得高分，所以千萬不要因為及格就滿足了。

本書的測驗要點即以此為前提，設立兩種測驗，用來修正過於寬鬆的自我評價。

然後以此為基礎，對自己的管理能力「再評價」。

最後再以這種評價為基礎，決定「要點與對策」。

我們對工作的要求多半只是「正確」、「迅速」。這兩點雖然十分重要，卻仍嫌不足，最重要的是，要在整體的流程中抓住工作重點。如果各部門對其負責的工作都做得很好，但卻違背了整體的流程，那就白辛苦一場了。

每個人應從自己所處的職位中，了解企業界中的公司及公司中的你，才是正確判斷的基礎。

▲測驗要點(1) 由「整體」了解「部分」

下列有三個問題，在你認為對的答案上畫圈，可複選。