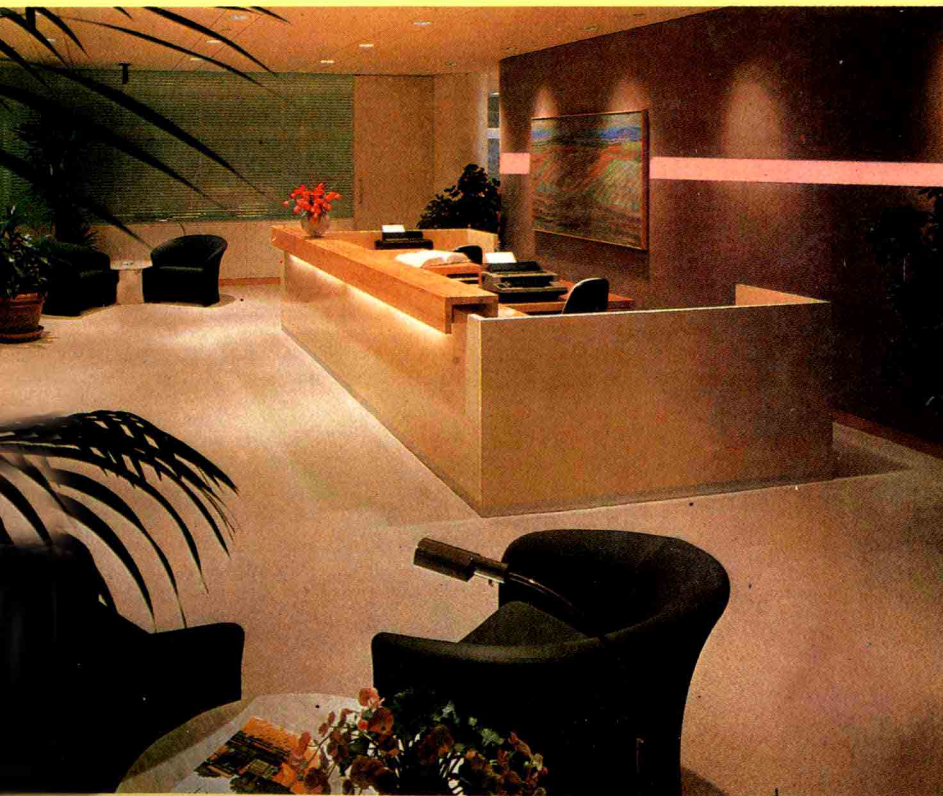


現代企業管理法

陳錦輝編譯



得律出版社出版

現代企業管理法

陳錦輝編譯

版權所有・翻印必究

現代企業管理法

出版：得律出版社

香港北角道4號十三樓

印刷：美景印刷製版公司

香港北角英皇中心大廈二樓L座

定價港幣十五元

代理：香港青年出版社
HONG KONG YOUTH PRESS
香港北角查爾道82號二樓
82 JAVA RD., 1/F., NORTH POINT, H.K.
TEL. 5-648732, 5-657800

1 / 人際關係

整部書

你千萬不要以為人際關係只佔了管理書籍的一章而已，它包括整本書，如果不夠周全，就辦不好事情。此外和別人滿意地工作在一起，不只是管理工作的一部份，而牽涉整個管理工作，因為在組織中，不管機器、原料等的操作運用，都需假人之手才能完成。



資金、原料和機器

這三項是每家企業的力量來源。不過別忘了主管必須指揮員工發揮自己的能力，才能達到強化公司的目標，所以他的主要工作包括和人們融洽相處，瞭解員工的想法、各人的個性和脾氣。管理的意義不是指人們許多活動的集成，其中包括人際關係，管理本身就是人際關係。

你想喬治的感覺怎樣？

一定覺得自己十分渺小。用這種不理不睬的方式和別人交往，實在很糟糕。喬治受到冷落的待遇，經過好幾個月仍然牢記在心裏。如果老闆稍加考慮一下，就不會顯得粗心大意，得罪了員工。



與員工和睦相處

不管你的公司擁有五千名員工，或是只有五名，如果想要良好地掌握，最基本必須明白怎樣和員工相處融洽，因此應對員工的技巧十分重要。應對員工得體的主管，一定會獲得升遷。

沒有其他方式可以取代個人的接觸

你會覺得驚訝，許多老闆躲在舒服的大辦公室裏，不肯出來走動，看看周遭的情形，只會在公文上簽字，不願四處巡視。德軍將領隆美爾帶兵成功的主要原因，是他身先士卒，臨場指揮，下達指示、澄清疑點、解決問題、並且親眼看到事情的發展。隆美爾的方法非常成功，工廠、大學、企業公司、或政府部門等的主管若是妥當加以運用，也會得到相同的效果。沒有其他方式可以取代個人親近的接觸。人們通常不會喜歡他們不認識的人，一旦彼此熟悉，情形就完全不同了。

必要的堅持

你和員工相處，雖然凡事要多加關懷，交際手腕好，而且又有耐性，不過除了這些好意之外，還要有堅定的決心要求員工如期辦好事情。你關懷和體諒他們，也要讓他們明白你堅持工作必須有效率，不會輕易妥協這項原則。如果他們的步調趕不上，你也會採取嚴厲的措施加以督促。他們不但能了解你有溫和的一面，也明白你有堅定的決心，要求他們

順利完成工作。

損失慘重

盛怒時說出的幾句氣話，容易造成莫大的損害，也可能破壞長久建立的關係。這種事情經常發生，只因人們沒有多加思考，忘掉禍從口出的教訓。

員工主動找你……

……就他們私人的問題徵詢你的意見，表示他們信任你，而且敬重你，很顯然你們之間具有良好的關係。不過你要特別注意，他們向你傾訴問題的時候，避免打斷他的敘述，也不要輕易漠視。即使你覺得這些都是芝麻蒜皮的瑣事，仍然不能擱置不管，因為他們顯然認為十分重要。對你的部屬重要的事，你也應該覺得重要才是。



雖然只是輕微的撞觸……

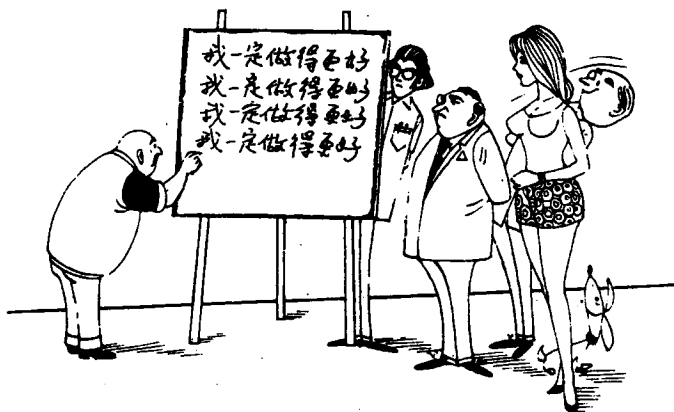
……比爾已經覺得相當震撼，使他一連好幾天都在想她。在日常生活中，這種輕微的接觸往往會使情況大為不同。如果你的部屬臉色不對，別忘了詢問他的情形；員工請假照顧他生病的妻子，回來上班之後，你要記得問候他的太太的狀況；或是他們有人跛腳走路，要問問他怎麼回事；或是詢問部屬的子女就學的情況。像這些都能建立彼此的良好關係，而不須花費太多的心力，可是有些既有經驗又精明的主管，却往往忽略這種方法。



好主管的特質

你不要以為好主管一定要西裝筆挺、外形出色。部屬並

不會在意這些。他們想知道的是，主管是不是瞭解他們真正在意的是自己在組織機構中的地位。偉大的愛因斯坦曾說：「今日社會的大型公司最大問題，在於個人覺得自己完全沒有份量。」個人認為自己對整個組織來說無關緊要。這正是考驗一位好主管的地方。好主管能使部屬覺得自己重要。當他們或是他們的家人生病，好主管表現關懷之意。他也樂於了解他們的問題，幫忙說明疑難事情。工廠自動化的結果，使我們對服務於大型機構的員工，更須給予特別的關照。



多麼荒謬的事……

……你以為這樣，比爾以後就會更加努力工作？當然不會。比爾和你一樣，也不喜歡被當作小學生看待。他會抓住每個機會表現不合作的態度，故意造成困擾。當你必須和別人長久共事，而且需要和他們保持友善和合作的關係時，便

會了解懲罰別人的方式，只會帶來更多的傷害。在這種情形之下，懲罰也不能使員工更加努力工作；它只會招來怨恨。所以身為主管的你，應當採取具有耐性的建設性方法。直接告訴比爾，說你對他的工作表現感到失望，反而比較有效。

比爾正從一數到六十

……你知道為什麼嗎？他這樣可以避免做出以後令自己後悔的事情。不管什麼事令你憤怒，記得數到六十。經過幾秒鐘的計數，緩和你的情緒，不會再做出衝動的事或說出氣話，以後讓你痛苦地懊悔不已。你要及時做到這點，當然不容易，不過每次產生的好結果，一定會讓你覺得非常值得



牢記別人的名字

「喂，就是你！」你時常會聽到有人說這句話，而且對著在同一機構之內，服務好幾年的員工說出來。這樣實在令人感到士氣消沈！對每個人來說，他自己的名字是整個語文

範圍之中最重要的字詞。如果你連他的名字都無法記住，他當然也不必為你或組織機構操心。相反地，你若是叫得出平常和你有輕微接觸的人的名字，能引起很大的迴響：某某先生竟然記得我的名字！這種情形表示在主管的眼中（主管代表組織的管理階層），員工有一定的重要地位，他們的內心自然十分興奮。只要聰明的主管稍為記住員工的名字，便會使他們對他另眼相待。

事情順利進行的時候……

……他看起來不像是差勁的主管，可是一旦出了差錯，他便會指責別人，絕不會怪到自己，甚至否認他對部屬的指示。難怪員工認為他不可信賴，不會敬重他。他們喜歡勇於認錯的主管。



賞識能刺激工作效率

員工退休或死亡的時候，老闆往往都會講很多有關他和人工作的好話，可是在員工仍在工作崗位或活著的時候，却不曾誇讚過他們，反而發現小毛病就大加批評。身為主管的你，不必害怕向部屬表示讚美的意思，這才是改善他們的工作效率的最好方式。你的太太也許身材臃腫肥胖，可是如果你告訴她，她的體態豐盈，不但因此吸引你，也吸引別人，她一定對你更加體貼。即使員工完成的工作只是一部份，你也不要忘了多加稱讚，他們以後便會更加努力。有些主管以為稱讚部屬會使他們自我陶醉，變得疏懶。不過這種想法完全錯誤。每個人都渴望受到賞識。讚美不但是最好，而且是花費最少的管理技巧。



他們很快地看穿

你不要以為自己能夠長久愚弄別人。你的部屬也許看來相當沈默畏怯，可是一旦他們切身的利益受到影響時，便會像猛虎般地反抗。所以和人交往的時候，切記精明靈敏絕不能取代好意和誠心。你不要以為別人真的會傻傻地任你愚弄，他們很快就會看穿你的伎倆。



部隊和人員管理

我們從各國部隊的組織中，可以學到很多人員管理的技巧。士兵為什麼在槍林彈雨之下，仍然緊緊追隨他們的長官？原因不是他們的待遇特別好，或是害怕因臨陣脫逃而受到懲罰，而是因為在部隊建立的紀律薰陶之下的結果。軍官在

滿足自己的需要之前，都會先安頓部下，讓他們填飽肚子、叮囑他們寫信給家人、協助他們充實自己，以便調升更高的職位。軍官都投下時間和心力，把照顧部下的福利和健康，看作自己份內的事。這種態度也適用於民間生活。你必須讓部屬覺得你真的關心他們的福利，如果確實做到了，他們也會忠心地盡力回報你，和服務的組織機構。

生產的績效

如果組織機構沒有工作成果，空有好聽的話和親切的感情也沒有意義，畢竟它的功能是爲了服務或生產商品。組織若有工作成效，上司對屬下偶爾說出的粗魯的話，不會造成任何傷害。我們有時候碰到冷峻嚴厲的經理，一點人情味也沒有，不過如果他很用心使部屬合作無間，以便達到目標，這樣已經夠好了，不要聽不到令你心裏舒服的話，或感受到親切的感情，就覺得困擾不安。人本來就有百百種，生活方式各不相同。

僧多粥少

我們談到爬升高位，有時候却忘掉一家機構的資深高職位通常沒有幾個。我們大部份的人應該滿足地過著中層或基層主管的生活，不過很多人無法接受這點。他們感到受挫，心裏不滿足。人們爲什麼堅持爬升高位代表所有的生存意義呢？其他還有和當上大機構的最高主管一樣重要的事。譬如成爲一名優秀的運動員，才華洋溢的音樂家，或是桌球冠軍

選手，一位慈愛的父親或盡責的丈夫。這些也具有同樣的重要性。所以你也不必因為沒有升到最高位而感到沮喪。你也許擁有某些可貴之處，正是頂頭上司夢寐以求的事，這樣不就和資深職位一樣重要了。

當然會讓他自覺重要

看看圖中女孩臉上的羨慕的表情。不過有關某人將來前途的承諾牽涉重大，對方經過好幾年還會牢記其中的細節。如果你沒有自信能夠實現，絕不輕易答應任何事情，說出的話也不能含糊不清，本來沒有那種意思，却讓人以為你已經答應下來。

一切都交給我，我保證你很快升官。



人際關係並不完全是……

……愉快溫和的，有時候必須表現堅定的態度，有時候要採取友善的方法。你有時爲了保持公司內部的良好關係，必須開革不能勝任工作的人。員工不是傻瓜，他們的心裏明白得很。喬治因爲破壞了機構的產品品質的聲譽而被革職。如果他繼續留職，一定會傷害機構裏面的士氣。



管理在於發展人員的才能

管理不是事情的指標，它在於發展人員的才能。美國管理協會會長勞倫斯·艾柏雷早在幾年前指出，事實上也是這樣。主管的主要工作是發展部屬的能力，協助他們改善自己。如果他確實做到了，不但妥當做好自己份內的工作，爲未來的升遷鋪路，同時也擁有一組受過良好訓練的部屬，忠心

地爲自己工作。員工對協助他們的主管，無不竭盡心力，忠誠地爲他做事。

試穿別人的鞋子

每個人都必須和別人配合工作，如果你想要好好配合，首先要試穿他們的鞋子，從他們的立場了解問題。你須考慮其他人的觀點，以便妥善作出決定，盡量從所有角度周全地考慮事情，不要倉促行事，才能適當地決定對策。

