

耶魯文化

超級主管

經理人全方位的成功秘笈

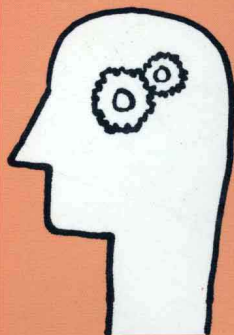
Super Savvy

How to get it ★ How to use it
How to make a fortune with it

如何得到它？



如何使用它？



如何因它致富？



By Robert E. Levinson

王明波譯

超級主管：經理人全方位的成功秘笈／Robert
E. Levinson著；王明波譯，一第一版，一臺北市：
耶魯國際文化出版；[臺北縣三重市]：
黎銘總經銷，1996[民85]
面；公分，一(成功全集；25)
譯自：Robert E. Levinson's super savvy:
how to get it, how to use it, how to
make a fortune with it!
ISBN 957-8635-60-5(平裝)

1.企業管理

494.23

85010428

耶魯國際文化〈成功全集25〉

超級主管

經理人全方位的成功秘笈

作者／Robert E. Levinson

譯者／王明波

發行人／韓政良

出版者／耶魯國際文化事業有限公司

法律顧問／君翰法律事務所林宜君律師

地址／台北市松江路17號8F

電話／(02) 515-0900

郵政帳號／1608820-0

郵撥戶名／耶魯國際文化事業有限公司

製版／三品彩色印刷有限公司

印刷／科樂印刷事業股份有限公司

登記證／局版台業字第5434號

總經銷／黎銘圖書有限公司(02) 981-8089

出版日期／1996年十月第一版第一刷

定價／360元

Super Savvy

© 1996, Chinese translation by Yale Management &
Publishing Services, INC.

Printed in the Republic of China October 1996.

ISBN 957-8635-60-5

版權所有・侵害必究 如有缺頁、破損，請寄回更換。

成功全集25

超級主管

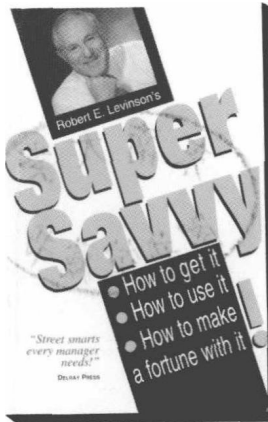
經理人全方位的成功秘笈

Robert E. Levinson 著

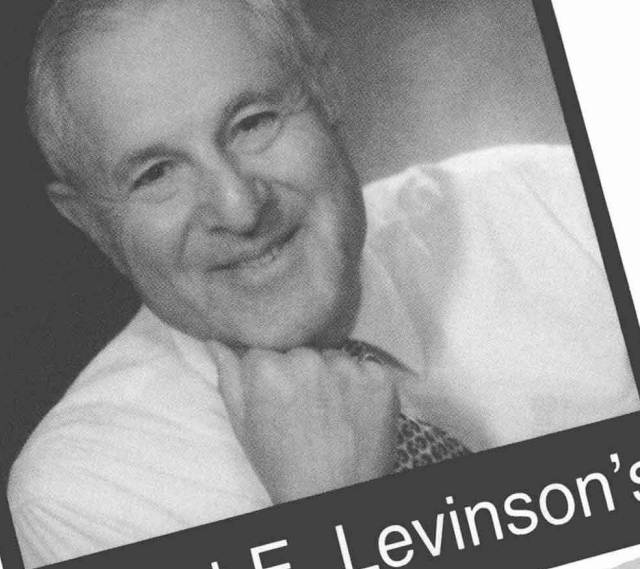
王明波 譯

耶魯國際文化事業有限公司

Yale Management & Publishing Services, INC.



Copyright © Garrett Publishing, Inc. 1994
© 1996, Chinese translation copyright
by Yale Management & Publishing Services, Inc.
published in association with agents
Janet Floyd and Garrett Publishing, Inc.



Robert E. Levinson's

作者簡介：

羅伯特·李溫生（Robert E. Levinson）本身是位企業領導人，他經常將領導熱忱與管理長才運用在許多活動上。李溫生是佛羅里達州波克雷頓大學市場學系副系主任，曾任俄亥俄州辛辛那提市鋼品公司總裁。他熱愛教育，也一直在高中、大學任教，並活躍於各種公益活動與社會服務，及應邀到全美各地演說、公開討論及撰寫報章雜誌的專欄文章，使大眾受益無窮，並使他成為全美家喻戶曉的人物。而作者繼在俄亥俄州邁阿密大學企業管理系取得管理學學位後，於一九七四年又獲母校頒贈榮譽法學博士學位。

譯者簡介：

王明波，靜宜大學外文系畢業，曾任高中英文教師十多年，現從事專業譯著工作。譯作計有：「女性創業必成」、「最後的禮物」、「致命的愛巢」、「有趣的親子遊戲」、「怎樣吃最美麗」、「再愛一次」、「一九九五水瓶座」、「父母子女情」、「安妮」等等。

前言

管理秘訣能給你什麼

管理就是管人。

大致來說，真正的經理和人們一起工作。因此本書主要便是談論如何有效達到人性化的管理方法。

真正的經理就是，如何有效且巧妙地與員工共事並且了解他們各自的特質。一旦你弄清這整件事，自會了解管理就是管人的簡單道理。

於是，對人了解的愈多，就更了解如何去管理，兩者合併即是管理秘訣。

但管理秘訣也意味著，在員工面前以身作則地告訴他們，如何使他們所做的每件事，都具有多重價值，激發他們追求事業的高峰。這種本事，不只價值非凡，也讓人感到十分滿足。

所以，本書不只要告訴你如何得到管理秘訣，也要和你一起培養、訓練你的秘訣本能。我們要用慢慢切入的方式去做這件事；除了會談有關管理秘訣的事、說明管理秘訣的意義之外，也舉出運用管理秘訣的有效實例；讓你完全明白，人們在自己工作上運用它的實際狀況。

閱讀本書時，會自然而然地將書上提供的實例與自己工作和經驗結合，藉例子培養竅門；咀嚼後成爲你個人的管理哲學；進而創造嶄新有益的生活方式。

這事雖一點也不容易，你仍得做，還要拼命去做。其次，若有人告訴你，管理秘訣唾手可得，就得當心，那根本大錯特錯！這正是本書完全不提輕易得到竅門方法的原因！本書深入討論細微的差異，並清楚說明事實。

開始行動

若想從本書大有斬獲，你得培養一種心態，認為自己不是看書，而是融入其中。書裏說的絕非演戲而是反映人生，書中就是人生；也是辦公室、倉庫、店面樓層的真實情形。換言之，這才是事實，其中主要演員就是你！

以後若再遇到書上提過的真實問題與互動情況時，就得隨時把自己的工作和員工放在心上，想像自己正處在每個情況中、期待每個動作、每個發展，去決定你可能怎麼做，再檢討自己真正做的事。這種不說教、遙控，真實且立即出現的切入方式，才是得到管理秘訣的方法。

因此，真正成功的經理，必定也是有秘訣的經理。而且，只要從一件事得到管理秘訣，就能放諸四海皆準了！

由此可知，不論你和誰共事或有屬下要求加薪，本書都有對策供你參考；你知道解雇張三時要說什麼？如何教李四把一場生產會議辦得更成功？怎樣借重訂單部的王五辦更多事？無形中，你自能培養有力新技巧，推銷你們公司、

公司產品、公司形象、公司服務及公司員工；最重要的一點，你可以藉強勢新技巧，去推銷自己。

但無論如何，都得面對事實，不能唱高調，必須「人性化」才行。現在絕不可再言不及義，說些刻板原則和陳腔濫調；要用現代常識取代過去理論、要利用明顯又實用的技巧。

老實說，這恰好是我寫本書的動機。因此，你看完本書時，不但會了解，讓自己每個行動都有多重價值的竅門、知道如何藉員工解決複雜問題，再把它們轉化成有震撼力的教材、也懂得怎樣發掘及運用員工潛能、激發獲利構想、創造新「工作異動」與有鼓舞作用的工作滿足感，振奮每個工作天的情緒。

不過，這件事絕不容易，本書也只能提供你真實例子與找竅門的有力工具；這些實例要如何學以致用，就全靠你自己了，現在正是你起步的良機！

管理秘訣測驗

……開始看本書之前，請先用這個管理秘訣測驗評估自己！

請切記，本書不說教不囉嗦、不沽名釣譽，也不想取悅讀者，而且它之所以與眾不同，是因為完全依據實際狀況而談，它提出每天可能遭遇的實際工作經驗，讓你把它和自己工作及所面對的問題相結合。

其次，本書唯一目標就是：使你成為有秘訣經理，有效運用員工做事並與他們和睦相處，達到一個甚至超越你個人與公司的獲利目標。

然而，最重要的一點，使本書與眾不同的人正是你！因此，參考本書做事的你，不只是讀者，同時更是分享者。本書的構想，就是要讓你確實了解到，

特優	5
好	4
尚可	3
略差	2
差	1
太差（無望）	0
等級	分數

現在不可以放水，要用下面方式計分：

你原本就該懂的事。

但是，現在你可知道，做有秘訣經理的條件嗎？別擔心，下面的測驗，會回答這個問題。不過，你得絕對嚴格挑自己毛病，認識自己現有秘訣，才能夠確認自己想要的秘訣。請注意，本測驗專為你一人設計；回答得越坦白，就會得到越多益處。

重要事項：這是雙重評估系統，除了評估你目前秘訣潛力外，也評估六個月後，你秘訣潛力成長狀況。請仔細看說明：

第一步——做完測驗，計算A欄得分。

第二步——看完本書六個月後再做一次這項測驗。因此，在本書最後一頁作記號，在日曆上標明六個月後的日期。此外切記，可以大膽在空白處寫字；本書是你的管理工具，怎麼用都行。

你個人管理秘訣測驗

注意：本測驗的前提是，你最近監督一個或更多人。請拒實回答任何問題，不然會減少你的分數，就不客觀了！假如碰到有關監督作用的問題，你無法回答，偏偏得提出答案，就要評估自己針對這種情況的表現能力。

第一部分——挑選與訓練人才

A 今天 B 六個月後

一、招募員工時，你善於挑選贏家的本事多大？

二、你如何有效訓練員工？（大部分員工，都在你監督下成長嗎？）

三、讓員工保持工作熱忱與興趣的事，你做得如何？

如何技巧地刺激員工，超越他們過去成就？

四、你會怎麼小心翼翼地，完全肯定並認同他們的成就？

五、用信任與信心激發員工自信，鼓勵條件夠的屬下發揮自己能力的事，你又做得怎樣？

六、你如何尋找新做法，利用員工才智，免得他們腦筋不靈光，讓員工置身不熟悉環境，給他們機會，表現鬥志，在陌生領域內，有效避免「才能減退」並發掘潛在能力？

第一部分總分

第二部分——增加你知識與專業技能

A 今天 B 六個月後

一、你如何評估一個通才？（你累積的知識，超過你們公司和你在專業領域努力所得？你不想在店以外的地方，也有機會像工作時磨練自己秘訣技巧？）

二、你如何主動關心人們做事的理由？

三、你有多少源源不斷的秘訣？（是否有個內在聲音，一直要你提升自己、員工、工作？）

四、你如何積極設法發覺並了解你們公司主要業務與大事？

五、尋找錯誤原因並當成訓練工具，從錯誤中獲利的事，你做得有多好？

六、你如何評估一個積極的包打聽？（你能抓準

快又有效地抓出利潤漏洞？

二、你如何積極尋找商機？（你主動製造機會，或等它敲門？你會鼓勵員工探索獲利前景，並計劃獲利行動？）

三、你對「不論如何都要使顧客滿意」目標的決心有多堅定？

四、你有老板的想法嗎？（老板的利潤就是你的嗎？）

五、你如何有效實踐「多重價值」觀念？（從單一管理行動，獲得許多額外利益）

六、你表達獲利構想的方式，有多令人印象深刻？（那些點子，如何自由流通？它們多久會成功？）
