

經理人250問

岑俊傑編



250種管理方法：

辦公室管理

資訊管理

人事管理

自我管理

財務管理……

港台書室

636562

港台書室

Y

F27
8977

經理人250問

岑俊傑編



90054553

經理人250問

編者：岑俊傑

出版：名家出版社

香港北角道二號十三樓

經銷：青年出版社

香港北角渣華道八十二號二樓

電話：五——六四八七三二

印刷：名家出版社印刷部

定價：港幣叁拾肆元

一九八八年五月一日

序

管理，意即是處理一件事。它包括策略的決定、行動、執行人材的挑選。管理，是企業競爭獲勝的關鍵，獲取利潤的主要泉源，創造經濟奇蹟的原動力，突破「瓶頸」的樞紐。

企業界欲「創造卓越」，令業績蒸蒸日上，就必須有健全科學化的管理，因此管理邁向科學化是非常重要的。它需要的是新知識、新技術、新理念的專業化管理方法。

建立科學化的管理制度和加強培養專業經理人才，是當今工商企業界的重要課題。搞好工商管理，當好經理人是當前世界企業發展的趨勢。

本書是為經理人提供了最實際的幫助，設定一些管理人最可能遭遇的問題，如人事、進度、作業、計劃、預算、負債、服務、家計、福利、組織、生產……，進而解答疑惑、提供實質的幫助、極需實際、有用、簡單而有效率的解決辦法。並包含了管理理論、哲學及許多商業智慧；世界各地傑出企業家的獨特見解及經驗之談；從財務到女權主義，各類專業顧問所提供之解答；以及朋友，同事間對於一些偶發事件的雙向溝通。

書中作者蒐集了二百五十多個問題與解答，簡要易讀，它強調的是，管理之學應與生活結合，而不只是理論。它和其他人文科學一樣，是一門值得學習的實用管理學。

目錄

寫字樓、辦公室管理二十二問	一
企業、公司的資訊管理四十一問	二六
工商業人事管理五十八問	六六
經理人自我管理七十九問	一三四
工商業成本、財務管理六十一問	二二五

寫字樓、辦公室管理二十二問



問：我正在為公司尋找一個新的辦公空間，公司以往都是採用單一辦公室隔間，我是否應該考慮到利用較開放、寬濶的空間？

答：單一辦公室，提供個人或一個工作小組辦公的空間，這種方式較不經濟，因為：

- 它會造成不均衡的辦公空間。
- 造成了對自己工作、事務處理的獨立工作空間，且對於工作的效率造成影響。
- 造成了工作溝通上的困難。

但從另一方面來說，這種單獨辦公空間，可以建立個人的威望，因為人們喜歡擁有隱私權，以及一個清楚明確的個人工作空間。

但是，你現在已無法在老式分區域劃分的工作空間，與六〇年代所主張的自由開放工作空間的觀念間做一明確的選擇，因為這些隔間板、牆壁、以及組合式辦公器具系統的使用所造成的工作空間的改革，已隨著現代科技的進步而進步。

你可以依據公司特別的工作操作方式，以及員工的需求，而考慮你的工作空間設計，而你也可以結合以上兩種設計方式，為那些高級管理階層用玻璃隔間板，設計一個自由開放的單一辦公室。

問：這種自由開放的工作空間設計，可以帶來那些好處？

答：這種空間設計，可以使不同的工作部門及不同的管理階級，在一個相同的空間內工作，並可以使他們在相互合作的環境下監督彼此的工作。

對於辦公室主管來說，這種空間設計可以提供以下的好處：

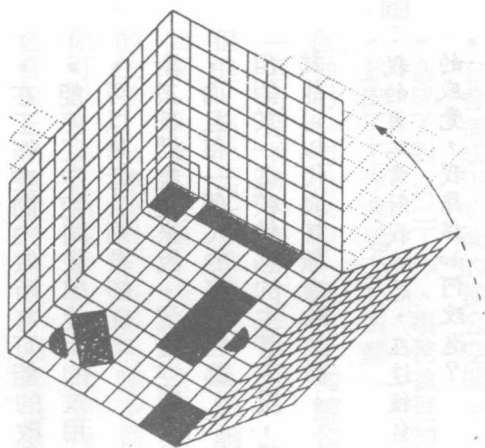
- 在工作空間內做所有可能的改變。
- 能使工作空間發揮最大的效用。
- 可以降低公司維修成本。

對於部門經理來說，這種空間設計，可以使各個部門在工作處理及計劃檢討的溝通更容易、快速，而且每一個人的座位相鄰，不會有階級感的產生。

但對於一些較敏感的主管來說，這種缺乏工作領域的劃分，使他覺得他除了一張辦公桌外，沒有其他可以代表其職權的象徵。

問：我的員工常對我抱怨，在這種自由開放的工作空間中工作，往往沒有隱私權、缺乏寧靜，及安全的感觉，我應該如何改進？

答：工作空間的景觀設計，可以利用空間劃分以及裝置隔音板，來達成自由開放工作空間個人化的目的，同時在不與他人隔絕的情況下，享有個人工作領域的安全感，及不易被外界的工作所打擾。而隨著視覺展示單位的形成，工作區的觀念也隨之產生，例如像西屋般的大公司，他們的辦公室



被劃分為一些相當小的空間，而在這種蜂巢狀的自給自足的工作單位裡，一個經理四周環繞的是一些檔案櫃、抽屜、貯藏櫃、技術上的裝置、以及一些私人雜物，這形成了一個不佔空間的小辦公室。

而當人員以及工作空間內之用品有所變動時，隔間板亦可隨時拆下或裝上。

問：如果我們請設計顧問，重新設計我們的辦公室，會有什麼好處？

答：辦公室空間的設計是一種財務處理的訓練，它需要做一個成分與利益間的分析，以及對公司營運範圍內每一部門做一分析。

一個辦公室室內空間設計師，利用空間、系統、及辦公傢俱的區域劃分，達成辦公室作業的最大效益，而且他也受公司的委託以最經濟的

方式完成。

與設計師商議將公司重新設計，可以替你省下不少錢，而且因結合所有的設計工作而能一次且正確的完成，他們對於每個工作步驟的處理都極為謹慎，他們會建議你採用一些合理的辦公必需品，如燈光設備及電熱設備等，同時甚至在公司形象及圖案標誌上提供建議。

而大部分的辦公室室內工程設計組織，都提供免費的評鑑，以及其他可行的服務。他們的工作有一定的程序步驟，而且還需依循所制定的處罰條例，所以他們可以幫你的公司購買所需的辦公傢俱，你可以相信他們會準時的交貨，他們每六個月做一次重新的評鑑，做一些辦公用具的更新安裝，以及記錄辦公空間使用情況。

問：我如何自己做一個改善公司內部景觀的設計藍圖，而不需要花錢去請一位設計顧問？

答：你這種不希望花錢的想法，並不是真正的節約，而且請一位設計師是有必要的。

做這種公司內部的空間設計工作，將會使一位經理人無法專注於自己的工作，而且在設計上往往牽涉了個人形象及重要性的設計。

但從另一方面來說，重新為公司做一個設計藍圖，對於了解以往設計費用與成本間的關係有很大的效益。所以，如果你決定自己做一個設計圖，試試看下面的方法：

1. 儘可能找到一張最大的繪圖紙。

2. 畫下辦公室的比例設計圖。

3. 測量每一個辦公傢俱、鐵櫃、辦公桌、書架等，以及其他設備。

4. 依照比例將其繪製於不同的方格紙上。

5. 在卡紙板上描繪出圖形，然後再將他們剪下。

6. 和你的部屬們談一談你的設計計劃，同時試著將每一張圖形拼湊成一個最好的設計藍圖。

問：如果想利用電腦，為公司自由開放式的工作空間做一設計，需要那些的資料，而它又提供那些一般的空間設計者所無法提供的服務？

答：利用電腦做藍圖的設計最大的好處在於，它可提供：

- 各種不同的空間藍圖以及辦公設備設計以供測試選擇。

- 從不同的角度觀察你設計的結果。

- 儲存這些設計計劃，以供未來的參考及更新。

你必須提供設計者每一個辦公室功能的細節資料，以及必備設施，而他會處理所有合理的必需品，以及配合你現在或未來所要求的技術問題。

在你完成基本的平面圖後，電腦輔助設計軟體可以提供你各種選擇角度的電訊架構影像。

而電腦根據資料，將電訊架構影像轉變成帶有色彩的真實圖片，而原有的線條都已隱藏，用以提

供真實的感覺。

這種清楚明細的圖片表示，可以使你同時以美學及實際的角度判斷你的設計圖。（參見下圖）

問：我應該請我的一位朋友為公司做室內裝潢呢？還是聘請一位室內設計師較划算合理？

答：這是一個職業判斷，而不是個人品味的問題。一個經過訓練的設計師，當然較你的任何一位員工、朋友，或你的配偶還令人信賴，你的目的是為大部份的員工提供一個合適、且令人愉悅的工作空間。

確信你已經向設計師簡明的提供各類的基本資料，你所傳達的指令也是正確的，所以你應考慮：

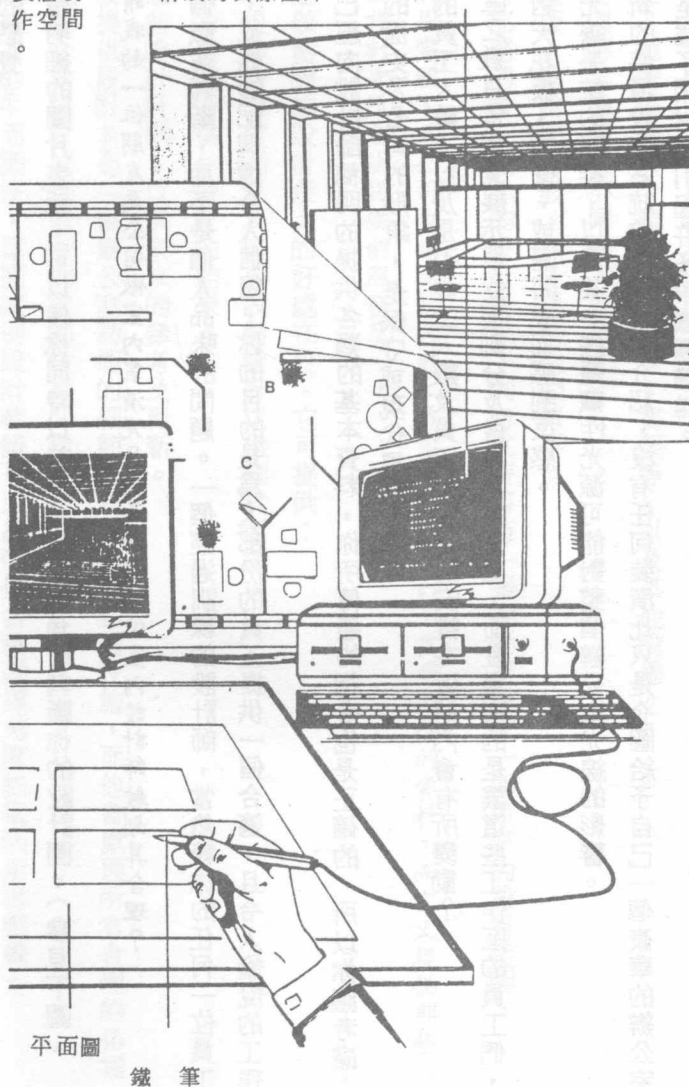
- 公司的歷史及公司的形象，是保守或現代風格？
- 公司的員工人數，以及是否員工人數及員工職務上的安排在近期內會有所變動？
- 工作區之數目依視覺展示單位而劃分及做簡單的介紹，而最重要的是讓這些工作區的員工們，不會對天花板、牆壁，或隔間板而感到反感。
- 對於光線系統的安排，以及某一些隱藏性光源可能對整個辦公室光線的影響。
- 對於新的裝潢設計系統做有條理的介紹，沒有任何裝潢比只是企圖給予自己一個豪華的辦公室，或是為了用材而引起許多爭議還糟糕。

• 色彩的調配上應極為謹慎，不可以分散工作的注意力、擾亂視覺、或是建立某種未經確定的形

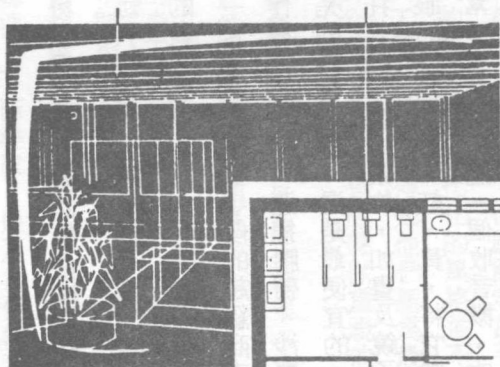
的電訊
們可以
及植物
作空間
。

將角度 C 轉變成
一個辦公室內部
構成的實際圖片。

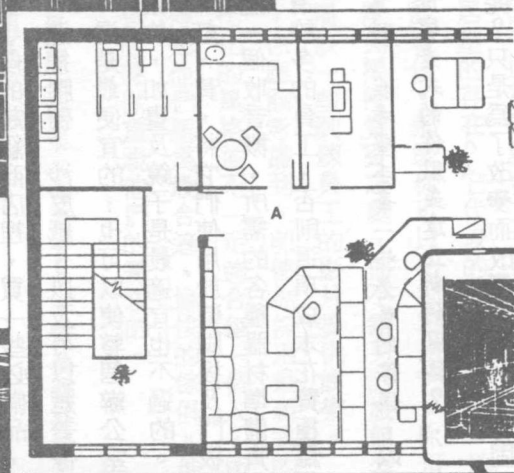
依鐵筆的移動而產
生的數字資料。



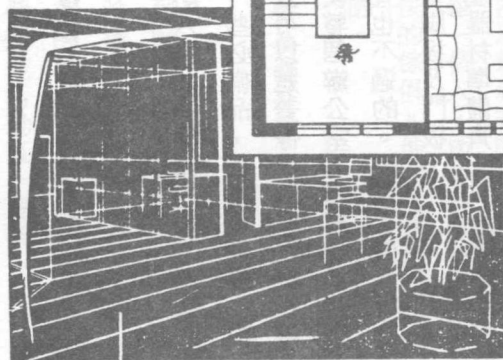
從角度 A 所構成的
電訊架構影像。



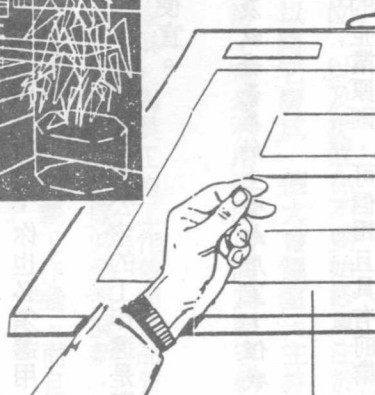
平面圖，顯示 A、B
、C 三個不同角度的
位置。



從角度 C 所構成
架構影像中，我
看到利用隔間板
做為自由開放工
內辦公室的劃分



從角度 B 所構成的電
訊架構影像。



平 板

象。

問：我們的辦公室需要重新修飾，但目前公司缺乏經費，我應如何完成這件工作而又能節省費用？

答：你自己動手做吧！不要懼怕。

要求你的員工們協助你，安排他們在某一個星期六的上午幫你的忙，而儘量使工作在午後完成。自己開一部車到自己動手做的超級商店裡，買一些必備品，如幾桶油漆、滾筒、刷子、白色酒精劑、工作服、油漆筒、遮掩膠帶、沙皮紙、以及可以遮蓋傢俱的防水帆布等。

選擇明亮的白色油漆，這是最便宜的，也可以使整個辦公室看起來極為明亮，同時以白色為底配合、襯托其他顏色的景物，如畫及鏡子是最適宜也不過的。但爲了做些對比，你也必須選用一些其他耀眼的顏色如藍、紅、黃，將它們使用於壁腳板及門板上。

找一些幫手，在身旁擺一個收音機、所需的各種器材準備齊全，那麼油漆辦公室的工作還是蠻有意思的，而且除非你有許多的員工，否則這項成本花費極為便宜。

問：當我接管我父親的事業時，我希望丟棄一些老舊的傢俱，以及放棄豪華的主管起居室，但我現在又開始猶豫，我應該保留老式的作風或建立新的風格？

答：爲什麼不兩種都嘗試呢？只是爲了改變而改變不是一個穩固的企業原則，可信賴且具有前瞻性，

是一個企業所倚重的。你可以嘗試許多方式將現代與傳統結合。

你為什麼會反對主管起居室的存在？它代表的是一種傳統、地位、以及提醒你不要再始終專注於工作。如果你認為那太過於奢侈，那麼你可以多加利用它。你可以將它變成一個大會議室，主持一個大規模的會議，或是做為接待貴賓之處，而不需另訂旅館套房，或是利用這間房間為顧客們做一些媒體的介紹，以及播放一些訓練員工的影片提供娛樂。

在你丟棄老舊的傢俱前，你應該考慮到，即使你採用最新式的傢俱，對員工的工作效率及品質真的有很大的幫助嗎？現代化的風格並不一定適合每一個人，所以與其將公司的傢俱全部換新，還不如和員工們交換意見得知他們認為最合適、愉快的傢俱。他們必竟為你的父親工作過，而且他們過去對公司的貢獻，是值得你重視他們的需求的。

問：公司頂樓的一些辦公室只有在公司工作量繁多，需要額外的工作人員趕工時才用得到，我應該如何更有效的利用這些空間呢？

答：如果你的員工們必須要定期的使用這些辦公室，那麼你是不可能利用這些空間儲藏物品，你應該將這些空間用於更多的員工，你可以考慮轉租，將這些辦公室用於為期一星期的工作技術研討會。同樣地，你也可以利用這些空間從事一些公司內部的活動：譬如將它關為一休憩區（可供員工閱報、喝咖啡、下西洋棋、以及提供飲料等）、一個體能活動區（提供一些舉重、划船、以及腳踏

車練習等器材)、或是員工訓練區(安排一些重要員工利用午餐時間教授一些電腦技能、市場理論、以及為非財務人員提供財務知識訓練等)。

問：我擔心辦公室太過擁擠，平均一個辦公人員需要多大的工作空間？而提供舒適的辦公桌、椅是否真的非常重要？

答：想要確實的了解每個人的需要是困難的：因為有些人在擁擠的工作空間裡無法工作，而有些人卻喜歡與他人親近。

空間設計者，通常依照天花板的高度，在自由開放的工作空間裡為每一個人規劃出4 / 5平方公尺(40 / 50平方英尺)的工作空間。但一旦你增加了一些額外的私人裝備，和一些檔案櫃及文字處理機後，個人的平均辦公空間，可能要增至19平方公尺(200平方英尺)。

一個設計不良的工作區，會造成疲倦、眼睛疲勞、背痛等現象，而傢俱的擺設不當也會使需久坐的員工的坐姿、背、肺、及心臟等都受到不良的影響。

問：我的辦公室是在一條繁忙的大街上，機器操作時所發出的噪音，以及打字機整天不停的敲打著，我如何減少這些噪音呢？

答：辦公室裡過多的噪音會影響一個人的生理，使他疲倦、情緒急躁、有壓迫感、以及局部的耳聾。