

工商實務叢書 7

業務處理與工作分配

查爾斯·A·西拉米著



27
7
8324

S 003138

業務處理與工作分配

查爾斯·A·西拉米著



S9012471



石 景 宜 先 生
惠 贈

原 序

目前社會最缺乏的人才，無過於值得以高薪羅致的事業主管人。自然希望能獲得這樣優厚待遇的人實在不少，但是其才能足以相當於其待遇的却百不得一。

我們可以確定地說，現代社會中優秀的技術人材已足能應付各種企業日益進步的科技要求，但是他們對特定作業的熟練與其事業經營上的能力，却呈現着顯著的矛盾。

有些技術人員因其技術能力而獲得成功的，也有具有天生的性格而成功的推銷員，或因其工作表現優良而獲得晉昇的事務人員、會計人員一樣，這些在本身工作崗位上成功的人，要想插足於管理的領域，來操縱由人所組成的「複雜的機械」的話，他非要有多方面的性質圓滿地配合不可。

本書，是提供給想當一個「優秀的主管人員」而寫的。同時也是爲那企圖獲得晉昇的中下級幹部，和想學習管理能力的專門技術人員，或者希望多瞭解部屬的問題，和有效地激起自己屬下所具有的潛在能力的最高主管人員而寫的。

企業界，既不是「暴露性電影」所描寫的那種「黑社會」，也不是學者們所描繪出來的概略的生產、連繫等組織系統圖。實際上它就像你我所處身的普通社會一樣，是男人與女人的社會，也是混雜着聰明與愚笨的世界。面對這個世界，一個主管人必須要有「

主意、技術以及瞭解」纔可以應付自如，隨心所欲。

由於這種需要，有許多作爲一個主管人員所必具的根本條件要我們去研究。這也可以稱做主管人員應有的性格。因爲，世界上並非個個人都準備當一個領導或管理別人的人。不過，手拿這一本書的你，我可斷言你一定具有這種性格。換句話說，只要對本書的內容抱有興趣，就可以證明他不願永遠安於普通職員的位置，而是想青雲日上，步步高昇的人。

法蘭索華·德·拉·羅雪佛柯說：「一個人不是僅具有偉大的性格就够。一定要去活用它才可以」。

下面，我將介紹一些如何去活用你已具備的主管人員所必備的性格，使之切合於種種場合。告訴你「如何去作？」的規則的實際運用。爲了易於瞭解，並且附有詳細的例解。我寫本書的原則是拿「這些規則是否真的實用？能否立刻被活用？」來自問後才寫成的。所以本書所提到的忠告或技巧。都是可以立刻活用的。即使僅運用了其中的一部份，也無疑地可以使你的能力、聲望，乃至隨之而來的待遇、收入都逐漸地提高。如果進一步全部被你熟習而運用自如，則這些寶貴的知識，將成爲你處理企業上一切業務的高超方法，也是指導你事業成功的公式——業經實際證明的公式。

目 錄

序.....	一
1 喚醒沉睡中的精神.....	七
什麼時候思考——如何集聚思考力——如何挖掘思考的源泉——如何具有獨創性.....	
2 法律式的思考方式.....	二六
體會要訣就可運用自如——不陷於單調的組織——當欲分析問題時——於列述計劃時.....	
3 充滿信心的態度.....	三九
自信的效能——三條定律——如何利用這個原則——自信的精神作用與肉體作用.....	
4 成功的根本在於性格修養.....	五一
指導者的性格——如何提高您在辦公室的人格——尊敬上司，但應認為他也是您的同事——對於同僚不要傷感情但也不要太過親蜜——測量主管人的一把尺——對外部人——站在對方立場接待他.....	

5 處於公司內部爭權奪利的環境中應取的態度……………六四

爭鬥三個型態——看穿野心——高階層的變化對您有多大的影響——改變政略
情況使他對您有利。

6 您所屬的部門……………七三

寬大及現實主義——當您的權限瀕臨危機的時候該怎麼辦——場所的大小問題——
必要人員該有多少——嚴守自己的工作崗位——面子。

7 排好一天的作業表……………八九

工作的均衡——排好進度表後要切實實行——使進度表能配合個人的性格——完
成表列的預定工作。

8 以最終結果爲目標……………九九

不要離開目標——應予留意的規則——簡潔的可貴——按情況的變化而改變方法
——最終的結果純利潤——寸陰寸金。

9 勇於認錯但要節約時間……………一〇八

華爾塔·海根的精神集中秘訣——拿別人的眼光看自己寫的信件——傳統有好也
有壞——沒有比精工更高的效率——常識是沒有代用品的——要發揮良好的習慣

10 指使他人工作的方法……………一一六

命令的三要素——富有戰術性的命令——爲了振奮士氣的命令——要讓對方參與

考慮——管理者的奧秘。

11 如何獲得職責上更大的地位……………一三二

晉昇的理由——您能提出幾個質詢？——應慎重行事，始能無遠弗屆。

12 您的上司要求的是甚麼？……………一四二

您應具備的諸性格的自我測驗——爲了得到協助，也請協助自己的上司——尋求
管理者——基本的工作列入優先。

13 忍耐就是力量……………一五二

切忌暴躁——改變情緒可以增加耐性——擅於忍耐者將是個勝利者——待遇的
增加與晉昇之路。

14 完成不可能完成的事……………一六三

躲過困難問題的例子——契約成立的例子——一個事業得救的例子——解除困境
的四條公式。

15 發揮引人注意的能力……………一七四

表現自己的方式要用得適當——不動產買賣的例子——在辦公室的「表現」——
您的一週是如何開始又如何完結呢？——認定前面的目標立定好計劃——研究一
些吸引別人注意的要件。

16 您的工作到那裏才算完了？……………一八三

懣息——不要趕不上時代。

17 撰寫報告的技術.....一九三

五個基本原則——多學習報告的寫法。

18 欲領導會議時.....二〇〇

團體的特殊因素——在委員會裏顯得突出的方法——您該盡那一種責任？——要

記住問題的輪廓——如何能集中記憶並使其繼續？——如何強制執行會議的決定

？

19 要控制工作.....二二一

應向別人要求些甚麼？——興趣最爲要緊——可以委任他人的工作——使選擇能

力與委任能力結合。

20 越過天嶮.....二二二

拿質問代替反對——發現缺點並予改正——分析失敗——欲獲得別人的協助——

個人的力量可使整個事業進步——要經得起批評。

21 指導者的態度.....二二七

新的態度——邁向成功的簡短公式。

1 喚醒沉睡中的精神

有二十幾位「長」字輩的人，在一天早晨，以半信半疑的表情，聆聽着一位名叫史蒂夫·華倫的年青人講話（我也是其中的一位）。這年青人充滿自信地說：「真是想不到吧？諸位處理業務的能力，可以由改變各位讀書的方法而使之大大增進」。

在這以前，我原一直信奉着「讀書能力是天賦而無法以人爲使之增進」的說法。如係一般成人，他的讀書能力可因潛心努力而稍稍增加，不過充其量或則祇是讀得比較仔細些，但也是非常有限的。何況，我們都認爲學習讀書的方法這件事根本是小學生的課目罷了。

但今天經他這麼一說，我們都好像若有所悟，我聽到在座的幾位之中，有人半開玩笑地說：「可不是我講的，咱們的頭兒們真應該再學習讀書的方法呢！」當這年青人繼續指出他那「以更少的時間去獲得更多的知識」的改良讀書法，曾經使成千的實業界管理者成功的事實以後，包括我在內的二十幾個人，都不覺以由衷的敬佩眼光來看這個年青人了。

說起來，思考與閱讀都有其共通的地方，向來都被看成是天生成就的能力，而現在要

設法來「改良」，實在是件不可思議的事情。

我們常由種種方面鼓勵人多用腦筋。當人在求學的十幾年當中，老師也都苦口婆心地要我們動動腦筋。一些偉人傳記裡，都不約而同地撰寫出某大政治家，某大發明家或某產業鉅子的成功經過。但常常也只是說這位大人物在辦公室裏貼上寫着「思考」這兩個字的字條而已。然而，並沒有人能忠告我們該如何去思考，怎樣思考才有效率可言。我們都知道應該如何去思考，但叫了幾萬次的口號，還不如實際告訴你「這樣做就成了」來得有價值。

華倫讀書方法的噱頭就在這裡。他告訴人家說：「要一次能看比現在更多的文字」，這樣不但對閱讀的速度提高了，同時還可以把理解力提高。他的讀書改善法有具體的階段，通過這些階段，就自然會成功，據說如果能按部就班地實行二十八天以後，的確能把讀書的效率提高到往日的兩倍以上。

思考根本是一種本能。但它也根讀書一樣，有自由控制的餘地。我們大家都有着與生俱來的思考能力，然後隨各人的境遇，使這種能力向各方伸展。只要根據某種方法去行，絕對可以把任何人的能力作飛躍性的發展。下面列舉一個改善思考的計劃。

這計劃可按以下四個階段去學習：

1 什麼時候思考？

2 如何集聚思考力？

3 如何挖掘思考的源泉？

4 如何具有獨創性？

不論你的知識能力如何，你必定還有未經動用的能力之源，但這神奇的靈泉也不能把它完全傾洩掉。下面所講的是，怎樣擠出你貯存着的一部份能力，來幫助你發展你頭腦所思考出的「產物」，使它有明顯的進展。

什麼時候思考

猛一問：「什麼時候思考？」，多數人都會直覺地說：「甚麼？——當然是要不斷地思考囉！」可是要知道，我們的精神並不是從早到晚都在「運轉」的，即使想辦到，事實上也沒有這可能。當然，除了睡覺之外，我們的腦筋都無時不在隨着習慣而思考。但真正能使精神集中，僅僅是極短暫的時間而已。

因此，我們要學習思考的要領，並學習如何在最恰當的時機裡讓它發揮出來。

決定你能力的週期

說起來，我們的問題不是說在於甚麼了不起的思考方法，而是說如何找到在一天活動

之中，最有利於思考的一刻。

沒有人說他的能力是能維持全日不變的。任何人都有其高潮與低潮的時候，而且大致呈現有規則的型態。

也許有人說：「我到下午二點鐘為止都是在高潮狀態，以後就非常差了」，也有人會誇張地說：「我正好跟你相反。從早晨上班直到午飯之間都睜不開眼睛，但從午後直到深夜，我都能連續不斷地幹下去，毫不馬虎」。

假使你把這兩種人，擺在同為早晨九時到下午五時的工作場所，則等於在叫他們浪費時間，因為他們工作時都不是在他們腦力的高潮時期。假若你可以每天每天觀察你一天當中頭腦最明快，精神最振作的時間，以確定你精神狀態的「週期率」，那就再好不過。但若測定的期間過短，則會受偶然的感冒，睡眠不足或宴會時喝多了酒等一時的意外所擾亂，而測不出明確的週期來，這一點是應特別注意的。這一精神週期一經定出，則你等於獲知了你自己的每一件重要資料。因為你可能從此把你一週內所有工作小時的工作成果，加倍地表現出來。

利用你的精神週期

幾乎所有的薪水階級者，都無法隨自己的精神特性去自由地決定自己的工作時間，祇

要公司規定你要早上九時上班，那就不管你是否頭腦清醒。你都要按時到達。但是普通的事業家——薪水階級者也算是事業家——每個人所做的工作深度常因事而異。例如撰寫書信，有的只要按一定的格式去套就好了，而有的却必須考慮立意及措詞的。又如應接客人時所談及的，有些是較鎖碎的小事情，不必多動腦筋，也有些却必須慎重考慮和分析的重要問題。又如向上級提出報告時，有的採用手頭的現成資料就可以，但也有須要發揮創造能力的特殊報告等。

假使上午是你的低潮期，你可以先處理些呆板的例行公事，一旦等到高潮期來臨，就可以從容的態度去迎接比較複雜、比較繁重的工作。

有人說：「最先把最複雜、最繁重的問題處理掉」，這是一般人在叫喊的原則，把這僅僅適於一早就是精神飽滿的人，並非大家都適合這情形。假若爲避免拖延公事而規定人家一早來就和最難的問題搏鬥，那祇會令人發生神經衰弱症，實在不是一個值得推許的方法。

事實上也有很多人的頭腦是在深夜或就寢前最爲清楚，相信我們一生當中有一大半會有這種經驗。

也許我們可以解釋說，這種現象和基本的精神週期有關，但也可能是我們的頭腦，受到白天那種緊張或格於成規的雜事的影響，而弄暈了的緣故。但不管原因如何，祇要在

頭腦最清楚的時間——即使是十分鐘或一小時——來作思考，則一定優於時間雖長但無多大成效的用腦筋工作。

因此有這種精神週期的，我勸你把特別困難的問題——像除了自己以外誰都不可能找出答案的問題，或即將付諸施行的新計劃——留到睡床上再來考慮。事實上很多成功的人的床頭上，多準備有備忘紙及鉛筆，這也是他最重要的業務裝備。

如何集聚思考力

閣樓上的小房間

應用這方法時，要有想像力及相當程度的練習。不過，一旦領悟了它的訣竅之後，你就會不再受精神散漫的困擾，在短時間內就可以把精神集中。

我在主日學校時的老師，教我們在禱告之際如何作內心準備時，他說：「你在心中要想你正在爬上既長又窄而且彎彎曲曲的樓梯，當爬完了樓梯，穿過了面前的小門後你就進入了一間明淨的斗室，這時你就要在這斗室裡和神講話」。這個方法非常有效，因為他把「神」那漫無邊際的概念，集約於一個具體而狹小的場所，這對當時我們這一羣小孩的頭腦，也比較容易接受（或想像得到）了。

後來，我發現了一種類似的方法，它對於集中思考力於某特定的問題時，是非常有用

的。尤其是當你的周圍特別嘈雜，或其他種種理由，使得你的注意力無法集中時更爲有效。

現在假設你的心已走向那間閣樓上的房間裡去了，當然，你所攜帶進入這小室的，只有你心目中的一件事或一個問題，別無其他。一旦進入了這房間，帶上房門，你就和外界完全隔絕了。你不必再顧慮別的事情。不過這要你不斷的反覆練習才能「進入情況」。否則，你便沒有那獨處於斗室內思考的感覺。等你練習既久，這間斗室對你是真實的，也是你所熟悉的，你的精神集中就愈來愈進步了。

爲了探討這種方法的效果，我們且舉一個例子來看，但因爲你在一個時間中僅能考慮一樁事情，所以不論你目前有十幾二十個問題待你去解決，你也只能選定你將要研究的其中一個。而且是比較小的事情，使能合乎你實驗的目的。

假使你們公司的製品，都是經由中間商人代爲推銷，這些中間商人爲了銷售便捷，大多保留有充分的存貨，但偶而也會有人不斷向你們作經常、小量、而且緊急的訂貨。在過去一年來，這種小量的緊急訂貨，常使你們的生產和配銷計劃，遭受莫大的困擾，你時常想要採取某種方法來防止。可是你又覺得還有比這事情更緊急的問題急待處理，所以一直遲遲沒有對這問題做過考慮。

假設這種長年懸案一直未能解決，你正好快些運用「閣樓上的小房間」法把自己關入

「斗室」裡，避免外界的一切打擾，集中注意去考慮。

至於應該經通甚麼途徑，獲得甚麼決定，則因時因事而異。或許你會想出該規定訂貨低於一定數量的，貨價要提高百分之幾，或者訂定最低購買量，否則不予受理等等。當然你會認為這種改變會損失一部顧客，而在計劃未成熟以前又把它放棄。總之，你可以在短短數分鐘之內，摒去其他問題，而把幾年來或幾年後都可能擺脫不開的懸案解決掉。

如何挖掘思考的源泉

寫出重點來

英國的大小說家沙馬西·毛姆，他相信「靠文筆生活乃是世上最困難的」，他寫作的方式和一般作家不同，他發揮他那「一氣呵成」的作風，而每天按計劃完成一定量的作品。他說：「用這個辦法所完成的作品，固然一大部份是不理想的，但總有幾成是可取的。——有時候在情緒欠佳時所寫的東西，反倒是最令我滿意的」。

爲了完成每天額定的作品，他都從早晨八點鐘起坐在打字機前開始打字。如果頭腦裡毫無靈感，他就把自己的名字一遍又一遍地打在紙上，直到靈感浮出「心池」爲止，因此他常常不惜花很多時間去胡亂打字。

如果把毛姆的寫作方式應用在事業上，可能會因職業而有異，例如遇到某一問題時，

你可以按照撰寫報告的形式列出該問題的解決方案，或寫成個人的信函。

例如你的公司擬向市場推出某種新製品，而你要去決定究竟是要通過中間商去推銷呢？抑或自行雇用推銷員推銷。那麼你的打字機可能就打出下面幾個字來：

「亨利先生：

我現在正在考慮公司的新製品XYZ的推銷計劃，對於這個問題，我的想法是……。」

其實你根本還不知道你自己的想法如何。不過你不必去理會，儘量打下去好了。或許你接着打出的竟是「老實講，把這種東西推入市場包管賠錢……」這種話你當然知道自己是胡說八道。因為你老早在幾個月以前就慎重地檢討過推銷計劃了。你會對你的無聊發出苦笑。但至少已經表示在打字時的你，已經開始考慮這問題了。

也許你會打上一整頁這一類無聊的話，不過十有八九你的思考會沿着好的解決方法展開下去，這是毋庸置疑的。至於說時間的損失，却也決不會比你凝視着天花板去苦思冥想來的多。

現在，再假設你躺在家裡的床上正看着這一章書。也許你帶回家的公事包裡還有你未完全解決的問題。你當然希望把它處理掉，只不過不知道該怎麼去辦才好。

那麼，我勸你立刻準備好紙筆，隨便寫些有關這問題的事。如果你需要有半小時的時