

公司管理法

港台经营管理丛书

光明日报出版社

港台经营管理丛书

公 司 管 理 法

张越宏 编译

光明日报出版社

出版说明

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“经济体制的改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。”适应这个要求，必须吸收和借鉴当今世界一切反映现代化生产规律的先进经营管理方法。为此目的，我们出版了《港台经营管理丛书》。

《港台经营管理丛书》是一套系统介绍现代资本主义工商企业经营管理经验的丛书。这套丛书，既有香港、台湾学者撰写的经营管理著作，又有香港、台湾人士编译的欧美、日本资本主义发达国家颇具影响的经营管理著作。这些著作，全面阐述了现代化经营管理的理论、实践、战略、策略、技术、方法和趋势，其中包含的反映现代化生产规律的科学内容，对于我们的各级经营管理部门、各种类别的大、中、小工商企业，以及经济研究单位和财经院校，都有借鉴、参考作用。我们希望通过这套丛书的出版，能够有助于各级经济管理干部、经济研究人员，以及各级党校、干部学校和财经院校师生从中汲取有用的东西，运用当今一切先进的经营管理方法，并按照“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的原则，从我们的实际情况和发展要求出发，走出具有我们自己特色的现代化经营管理的新路子。

我们在选编这套丛书的过程中，尽量保持原著的风格和全貌，但对某些不适当的篇章或段落作了必要的删节，并对有些术语作了技术性的修改，谨此说明。

光明日报出版社

序 言

公司的从业人员，什么时候最有干劲？为了要深入研究此问题，一有机会我就和各公司的员工深谈，本书就是综合他们的意见编写成的。

本书列举九十个单元，每一单元都是以员工的立场来设想，但行文的时候，则是以公司主管的想法和办法来叙述。在看这本书每个单元的正文以前，必须先用脑筋想一想，若你的看法和作者的看法不一致也没关系。因为每一个人都有自己的想法，每一公司也都有其特殊的情形。所以，作者的看法并不是绝对的，而且就看法之本身来讲，它最主要的也只是作为你的自我启发之用。

本书并不着重学理上之探讨，而是将一些员工们所发生的、平凡的各项事物列举出来，是一部生动的、具体的叙述。因此，在各个单元里可能有相同的事情发生，这乃由于这个单元与其他单元有连带关系所致。

过去，我一直要部属按照我自己的意思去完成所要完成的各项事物，就好像硬给不喜欢吃生鱼片的人吃生鱼片一样，但这绝不是个好方法，所以在本书中，我特别强调如何“投其所好”。

由上述可知，这是一本把部属想要的东西给部属的书。假如你不知道指导你的部属，请打开来看看，或者在你闲

暇之时，随手翻阅一下，将会使你获得很多的启示。

目 录

第一章 什么时候才有干劲

1、专心一致工作时	1
2、能够安心自由交谈时	2
3、能够照自我意志工作时	4
4、权责范围增大时	5
5、自己意见被尊重时	6
6、提案被接受时	7
7、别人对你有期望时	12
8、指导后辈时	14
9、大家都知道你的工作绩效时	15
10、逐次赋予重任	17
11、从事新计划工作或管理精密机器时	18

12、工作成果对自己所产生的影响	19
13、做自己同意之事	20
14、能表现个性时	22
15、有自信时	25
16、能充分适应环境时	27
17、认为已确立地位时	29
18、有强烈竞争对手时	30
19、同事们能合作时	32
20、与容易相处的同事一起工作时	33
21、与上司合得来时	34
22、与异性一起工作时	36
23、团体工作人员少时	37
24、身心状态良好时	39
25、生活水准提高时	41
26、专心工作时	42
27、工作顺利时	44
28、事情忙碌时	44
29、当别人感谢你时	46
30、接受安慰或激励的话时	46
31、让人戴高帽子时	47
32、当你准备了以后的康乐计划时	48
33、动极思静时	49

第二章 做什么工作的时候最有干劲

34、做自己喜欢的工作时	51
35、做可以赚钱的工作时	52

36、做可以使你升官的工作时	53
37、做有机会发挥所长的工作时	54
38、做你认为好的工作时	55
39、从事能增长能力的工作时	56
40、从事能够充分应用能力的工作时	57
41、从事需要经验的工作时	58
42、从事艰困工作时	59
43、从事重要工作时	60
44、从事对社会有益之事时	61
45、从事多变化的工作时	63

第三章 在何种公司工作才有干劲

46、公司有一定目标时	66
47、在开放型公司工作时	67
48、在注重时间的公司上班时	68
49、在有规律的公司做事时	70
50、在注重礼仪的公司工作时	72
51、非正式与正式组织合而为一时	74
52、彼此有高度信赖感的公司	75
53、有好朋友一起工作时	77
54、与优秀的先进一起工作时	77
55、在气氛良好的公司时	79

第四章 遇到何种上司会有感觉

56、遇到自己信赖与尊敬之上司时	82
57、遇到信念强的上司时	84

58、遇到充满自信的上司时	85
59、遇到富于责任感的上司时	86
60、遇到不隐藏自己性格的上司时	87
61、遇到公私分明的上司时	88
62、遇到涵养功夫深的上司时	89
63、遇到感受性强的上司时	90
64、遇到有幽默感的上司时	92
65、遇到富于管理经验的上司时	95
66、遇到热心教育的上司时	96
67、遇到公平对待下属的上司时	99
68、遇到懂得人心奥妙的上司时	100
69、遇到极度尊重人的上司时	103
70、遇到能发展长处上司时	104
71、遇到能适应部属性格能力的上司时	106
72、遇到做事稳当的上司时	109
73、遇到分配工作内行的上司时	111
74、遇到能理解部属问题的上司时	111
75、遇到能爱护部属的上司时	113
76、遇到能帮助属下成功上司时	114
77、遇到能倾听属下诉苦的上司时	115
78、遇到无论何事都能告诉你的上司时	116
79、遇到经常做集体讨论的上司时	118
80、遇到懂得骂人艺术的上司时	120
81、遇到能照顾属下的上司时	124

第五章 在什么样的公司内才会有干劲

82、服务于外界名声良好的公司时	126
83、知名度高的公司	127
84、工作稳定性高的公司	128
85、前途无量的公司	129
86、热心教育的公司	131
87、工作环境良好的公司	132
88、福利设施良好的公司	133
89、劳资关系良好的公司	134
90、言必有信的公司	136

第六章 自我测验

1、自我测验（一）	138
2、自我测验（二）	141
3、答案	145

第一章

什么时候才有干劲

1、专心一致工作时

有许多年轻人在我家里，一边喝茶，一边交谈的时候，总会谈到一个问题，就是“现在年纪大的人，一点也不知道我们年轻人的思想和行为。”

无论在什么时代，年纪大的人总会倚老卖老批评年纪轻的人，他们总认为过去一直是这样做的，就固守着过去的经验，一点也不考虑时代的变迁；而现今的年轻人，因受了世界潮流的影响，对各项事务也总是较易坚持己见。由于双方的自以为是与墨守成规，就很容易造成在看法上的分歧。

如此，各人站在不同的价值判断基准上，彼此交往，必然会发生意见的差异和不了解彼此的心性，甚至于断绝了彼此的默契，使得双方都觉得格格不入。

年轻人的改变，是受了时代潮流的影响，他们不喜欢倒过来回到旧日的时代中，你想把他拉回旧时代中更是不可能的，这有如要河流里的水倒流是绝不可能的一样。既然如此，所以最好年纪大的人能够去接近年纪轻的人，并且要配合年轻人之行动心情，否则，就没有办法同舟共济了。年轻人也认为“假使长者懂得我们的行动与脾气的话，我们就更乐

意为他们工作，就算挨骂，我们也认了。”

要想了解年轻人的行为与脾气，并非一件困难的事，只要了解他们对于闲暇、加班、人情事理的想法，以及他们在职业方面的价值评价等等，再对他们感情的表达方式有个通盘的了解就可以了。举例说明：对于自己的爱人有时都会有合不来的感觉，有时你想对人亲切一点，或者你想帮他人做他不想做的事，对方也未必领情。总之你要知道，你有了约会并不一定就是谈恋爱了。年轻人的行动看起来虽不守常规又很粗鲁，但并不是他有意反抗公司或反抗他的上司，这不过是年轻人简单的自我表现而已。这种情形该是正常而非反常的，我们只要公私分明，不要太苛求，不要老是企图用感情来感化他，倘若你能懂得这个道理，应该是没有问题了。

假定你能了解上述各项事情，能了解年轻人之所以会有这种行动，之所以会产生这样的观念，并再寄予同情的话，那么年轻人就会很高兴地为你做任何事了。

2、能够安心自由交谈时

假如一名员工，无论对上司、同事，想说的话都能够随意地讲出，对工作能够随便发表意见、自由讨论，而且不管说了什么，都绝对不必担心有人会责备他，如此便能很愉快地工作了。

我曾经召开过中小企业的座谈会。有一名职员说：“在我们公司里，假定有什么不满意，想说的事情，我们可以直接跟经理讲，所以，在我们心中一点疙瘩也没有！”另一名职员也说：“在我们公司，完全没有上司、属下、长辈、晚辈之分，可以自由地陈述自己的意见，他们能够参考我的

意见，使我在此工作很有价值。”由此可知，无论何时，让你的员工能够自由、安心地发表意见，使他们有满足感和安全感之后，他们就不会觉得不满意了。

不要让部属感觉到有不当的压力

我曾经和三百名年轻人，以直接交谈的方式来调查一个问题：“在你的工作场所，有没有感到不当的压力？”所得的结果如下：

未感觉到不当压力者一百一十一名

稍感觉到不当压力者一百三十五名

感觉压力十分强烈者五十四名

其中，未感到不当压力的理由，可以列举下列三点：

1. 跟上司、同僚可以自由交谈。
2. 倘有不满之处，可以直接向上司陈述。
3. 自己可以自在地作事。

感觉到有不当压力者，遇到不满意时能直接与上司讲的，仅仅不过百分之六而已。

从业绩方面调查，未感到有压力者，其中百分之九十一都能将自己的业绩做到标准以上。感到有压力者，能达到标准以上成绩的人，仅占百分之十而已。

然而，为了维持公司内部秩序，必须要有种种的规定，这些规定都是必须遵守的事项，不能算是不当的压力，所以工作人员也不致于无理地认为这些规定是不当的。

不要压制直言

能够自由地发言，可以减少心理上的压迫；将心里想说的话全部说出，就会有一种快感、解放感。

但是，在能够自由发言的公司里，也有不少部属的感觉

和上司的推断不一致的时候。我曾经问过员工们。“在工作上，你能不能跟上司自由地讨论？”在主管方面，有百分之九十六认为：“我能够跟部属自由讨论。”但他的部属有百分之五十五的人回答：“不能自由讨论。”关于这一点，主管的想法与部属的想法大相径庭，意即主管还未了解部属真正的意向。

上司也是人，也是有感情和尊严的。虽然部属所说的，他也认为很对，但假如有时部属毫不保留地说出，上司一时无法接受，便很容易生气冲动，不问青红皂白申叱一番。有了一次经验，部属就不会再直言了，同时，他的工作热诚也随之消除！

能够对上司直言的部属，都是对于工作很热心、认真的。如果能使他们安心顺意，并能形成自由交谈之气氛环境的时候，你的公司自然显得朝气蓬勃。

3、能够照自我意志工作时

所谓能够照自我意志工作，就是在没有一切外来的压制下，不被他人所压迫，可以配合自己的能力，按照自己的想法，做自己想做的事。

人能够照自我意志做事时，就有充实感、幸福感。比如，同样都是木匠，有一种专门在星期天工作的木匠，比起职业性的木匠来，他比较有充实感，比较乐于工作。因为职业性的木匠有外来的压力，能够照他自己的意志作事的机会不多；相反地，在星期天工作的木匠，完全是自由的，可以随自己意志去做。因此，被压制着去工作，则工作是主人，人被工作所支配；而照自己意志去做时，自己便是主人，由

自己去支配事情，工作起来显然是有意义多了。

在中小企业工作的年轻人座谈会里，他们表示：“能够让我负起全部责任，并完全照自己意志去做，使我觉得工作很起劲，觉得很快乐，很有价值。”

能够用自我意志来做事的幅度与生产的关系，我们曾在第二小节（能够自由交谈）中已经说过了，这跟压力的关系是完全一致的。再看看下面的比例：完全自由作主随自己意志做事的人，有百分之九十可以达到标准以上的成绩；感觉只有一半自由而达到标准以上的成绩者占百分之四十；完全不能照自己意志做事而能达到标准以上者，不过占百分之十而已。

工作人员能否照自己意志做事，关系到主管的管理方法。主管将所有细节都一一指点，老是强迫他人工作，老是骂人，除了工作之外的事一点也不考虑，对部属的性情亦不加以注意。他的部下就会感到有压力，想照自己的意志做事也不可能了。

我们再强调一次，所谓照自己意志做事，不是做工作的奴隶，而是去做工作的主人翁。

4、权责范围增大时

每个人都喜欢有责任性的工作，在一次座谈会中，大部分人都有这样的想法：“让我从事责任更大的事吧！”或者说“责任愈重之事做起来越有价值。”

为什么他们想负这么多的责任？最大因素是若负有重责则表示此人愈有能力。不过，给了某人责任之后，相对地也要赋予相当的权限，在此权限内，可以依照自己的方法做

事。低层工作人员或从事单纯、辅助性工作的人员，即使能圆满达成任务，总不觉得负有什么责任，这是因为他们不能依自己理想做事之故。

每个人都有强烈的欲望，希望别人看重他，故想多负担一些责任。这种心理与立身处事毫无关系，因为负担了责任，自己就有责任感。换句话说，给了某人责任与权限，他就可以在此权限范围内有自主性，以自己个性从事新观念的工作，因此他就拥有了可以自己处事的满足感与成就感。

不要做个罗嗦的主管

主管若过于罗嗦，无论大小细节都要说明、吩咐，只是徒增部属的烦赋；同时部属也会觉得自己根本无需负责，于是欠缺责任感，工作意念也降至冰点。在罗嗦的主管吩咐下的工作人员，其责任感较上司给予概括的指示，然后一切细节由工作人员自行负责者来得低，这可以由下面例子得到全盘的认识。

某公司里一位A股长调职，继任者是B股长，不到一年的时间，该部门生产量增加了百分之十六。在此我们研究了A、B两股长的作风。A股长一天到晚从楼梯爬上、爬下，不厌其烦地指示部属。而B股长作风就迥然不同了，任何事都仅指示大纲，一切细节则由部属自行负责，他也不限制部属的自由，完全尊重他们。部属因为依照自己的想法做事，愈做兴趣愈浓，也希望将该事做到完美的境界，因此责任感很重。由于两人作风不同，工作成效也大不相同。

照这个例子看来，不仅要让工作人员负责任，而且要赋予相当的权限。所谓权限即是可依照自己意志从事，如此才能提高工作效率。