

不流淚的
「人管」藝術

史各脫 羅傑斯合著 白水貞譯

真正^的管理者



WHAT IS A MANAGER?

「管理者」(manager)在今天，已經成為人人耳熟能詳的時髦名詞。但是，有多少人是對它認識清楚的？我們常下意識地把它和專家、行政官員、會計師甚至軍官聯想在一起。本書就要把「管理者」從這些糾纏不清裡，掙脫出來，成為獨立的個體。讓我們看看，真正的管理者應該有怎麼樣的風貌！

管理是需要技巧的。本書詳細檢討了愛德華·狄·波諾博士(Edward de Bono)的「工具」學說；並且進一步告訴我們：管理者需要極佳的思考能力，而「思考」能力是可以鍛鍊、培養的。

讀完本書，你就可以實地去揣摩：怎樣才能精通不流淚的「品管、事管、人管」藝術？做一個真正名副其實的「管理者」！

新知文庫 尚有左列企管名著

頭腦鐘錶學 ⑪ 徐代德譯

如何在四十歲以前成功 ⑭ 王全美譯

如何成為成功經營者 ⑯ 羅寶藍譯

一分鐘經理人 ⑰ 但之乎譯

成功秘笈 ⑱ 易玲玲譯

真正的管理者 ⑳ 白水貞譯



本書譯者：白水貞（一九五八一—）

國立台灣大學中文研究所畢業

重要譯著：掌聲淚痕、花逢月滿永不殘、啞魔等。

政府立案・國際公證效果

美國 *H. Gainsburg*

律師台灣區代理

國際翻譯

是您的全能秘書

全部電腦作業

翻譯・公證

申請・諮詢

台北市博愛路25號

電話 **3115815**

3614378

3318080

特設留學申請

(電腦查校一按即得)

目次

一	前 言
三	管理十問
七	第一章 各式各樣混亂的管理理念
一三	第二章 甚麼不是管理
四七	第三章 管理的要件
五三	第四章 管理者的工作
六一	第五章 管理的優先順序
七三	第六章 優先順序之間的衝突
八一	第七章 解決衝突
九五	第八章 分層做決定
一〇七	第九章 有經驗而差勁的管理者
一二一	第十章 管理的技術

一四五	第十一章	思考上的障礙
一五九	第十二章	改進你的思考
一八一	第十三章	愛德華·狄·波諾的思考工具
一八七	第十四章	把思考組織起來
一九七	第十五章	有關決定的思考
二〇九	第十六章	管理的核心

前言

在堆積如山的「管理」書籍裡，又來了一本，總得有理由吧！的確有。

第一：雖然堆積如山，可是對管理工作的內涵似乎沒有甚麼提到。它們之中，很多都是從某個特別的角度，如生意經營、公共行政、生產或市場或財政、辦公室管理等等去看。這使得它們太過專門，而對一般人（希望知道管理的本質、管理者要做甚麼、他思考的方式、他必須發展的習慣和技巧）不盡適用。

其次是：就算書中有一般性質的討論，可是又太過精密。它們被寫下來，是出於有意或無意地，要給中上階層的管理者看。可是管理工作裡，絕大部分的成員都在下層。他們若是使用這些觀念到自己範圍去，會有點困難。在機構裡面所進行的事情，有時候就是高級管理者自身也不見得清楚呢！

還有一個原因是：書中材料都太難了，不易閱讀。對作者來說，限制住了書的市場。更嚴重地是，那些有心求知的讀者就被斬斷了良好忠告的機會。因為一般人不喜歡讀重量級的書——那使得他們有種挫折感。

因此，我們製作了一系列叢書，重心就放在「管理」上，內容前後連貫，言之有物，而且容易吸收。如果其中，我們觸及某些管理階層的敏感神經，那也很好。太多所謂的「管理思考」都自以為是、雜亂無章而且一成不變。也許這就是我們周遭，拙劣的管理充斥的原因。

有一個問題要處理，就是性別問題。或許你沒有想到，但是許多管理者都是女性。而要維持文體的風格，勢必選擇一個代名詞。你是一個管理者，是叫「他」還是「她」？我們在這裡，對所有女性管理者深致歉意，我們也許有冒犯之處，但還是選用了「他」。請把這單純地當做語言使用的問題，而不是要一半的人類都走出管理圈子。

在你閱讀下去之前，先做做以下的有關管理和管理者諸問題。它是要知道你內心的幾個基本假定；以及你對一般常用的幾個管理名詞的看法。請在三個答案裡，選擇一個你最同意的。你也許意識到，不同場合，答案也不同；但是，通常情況下，最適當的是那一個？請完本書之後，你可以回過頭來看看當初選定的，這時是不是還同意。

管理十問

MANAGEMENT QUIZ

一、甚麼人可以定義為管理者？

甲、不管是主策劃人還是監督，只要在機構裏，有人向他提報告的就是。

乙、不是監督，而是具有管理或策劃職位的。

丙、只有頭銜是「經理」的。

二、甚麼是成為管理者的最重要條件？

甲、部屬能做的事，他都擅長；而且能做更艱難的。

乙、懂得如何組織和領導部屬——比部屬會做事並不重要。

丙、積極的個性和極高的智慧。

三、下列管理者所做的錯誤決定，哪一種造成的損害最嚴重？

甲、對如何做好一件重要工作決定錯誤。

乙、對購置昂貴的設備決定錯誤。

丙、對昇遷部屬決定錯誤。

四、管理者必須要懂得多少財政方面的情形？

甲、不必多——那是會計的事。他只負責把事情推動下去，不必管錢的事情。

乙、滿懂的。他才是唯一要把錢和業務結合起來的人。會計不是。

丙、看情形決定。如果他負責一項商業往來，他得頗有幾分了解。如果是像生產事業或公共事業就不必了。

五、在行政和管理之間，有無本質上的不同？

甲、沒有。它們是一回事。

乙、視機構的性質而定。行政官是諸如醫院，地方政府等公共團體的管理者。

丙、有很大不同。不管這個機構是做甚麼的。

六、管理者和商人的關係如何？

甲、沒有關係。兩者各需要不同的才能。

乙、營利事業的管理者就是商人。

丙、沒差別。是好商人就會是好經營者。

七、管理者如何表現自己是善於委任的人？

甲、他把份內工作的不重要雜務和例行公事分出去。

乙、他的部屬能得到他對所委任的事明白的指示。

丙、對交付給部屬的行動，他能充分掌握。

八、計劃對管理而言，有何意義？

甲、對每個管理者都是重要的，他必須花時間好好考慮。

乙、那不是獨立的才能。而是一種技巧，他必須在每件事情上都用到的。

丙、只是某些管理者的事，其他管理者無此必要。

九、管理者有必要增強部屬的能力嗎？

甲、是的。他應盡可能幫助他們處理工作。

乙、不必。那是技藝訓練人員的事，他不需要插手。

丙、不必。他們自己從經驗裏便可學得，而不要上司教導。

十、管理者要有常識和思考力。他能加強自己的思考力嗎？

甲、不能。思考力植基於他的聰敏，無法人為改善。

乙、不太多。主要在他受了多少教育。

丙、可以。思考是門技術，他可以藉著不斷努力而加強。

第一章 各式各樣混亂的管理理念

THE MIDDLE ABOUT MANAGEMENT



也許，你現在讀這本書是因為你已經或即將成為一個管理者。當然啦，也可能你還不十分清楚自己算不算是一個管理者——所以頗想了解一下。那麼你覺得呢？是已經有人叫你「管理者」？或你身居「管理」性質的高位？甚至只要像個管理者就可以算數了？好了，不管怎麼樣，究竟甚麼是管理者該做的？

讓我們假設你是位有為的青年——或女青年，你現在才二十幾歲。你曾經在一家機構做了幾年事：也許只是小店號、或是大一點的公司，甚至極具規模的廠家，員工數從五十個到五萬個都有可能。當然它也可以是政府的權威

當局或行政部門。不管怎麼樣，它是一個「機構」——不同職務的人員各自分層負責。最上面的決定政策，而下面的你和同事實際執行。

你也許甚麼都得做，但有一點可以肯定的：你不是做「管理」方面的工作。不管你是職員或工人、技師或會計師、售貨員或政府雇員。總之你並非身處高位。但你仍然工作勤奮，並引以為榮！

因此他們決定將你調升。你現在也開始管理人了。你比原來職位高，可以發號施令，決定某些事情——從前你只能全然聽命的。但是你依舊沒法完全放手去做——你還有個老閹哪（他有可能是所謂的「管理者」；或不然，他也得向上級負責）！只有在最頂端的那一小撮人才是——就算他們實際上不叫做「管理者」也是。他們也許擁有「董事」、「負責人」、「策劃人」或「主管」等等的頭銜。他們是權力的核心，其他人只有在一邊觀看的份。

再回到老問題上：你現在是一個管理者嗎？當然別人不一定就叫你「管理者」。你是監督或某部門的主持人。那麼你就不算「管理」了？你的老闆是不是也有同樣情形？只有「管理」部門的人才「管理者」囉？好了，到底「管理」是怎麼回事？

你弄糊塗了，這也難怪。咱們都一樣。假如我們是顧客，想抱怨食物味道不好或商品質地不佳，我們一定會找負責的人——而不找監督或看起來就不像的人——來評理。報紙記者和電視記者也一樣——他們冷嘲熱諷某位高層次人士的失策或疏忽。但這些並不表示對「管理者」這個理念有任何共識——除了大家都知道的，他們是一個機構裏，運用權力的人。一般公司行號也會弄混，把重要的頭

銜隨便給了不能算高層次的職員。他們這麼做，也許是想提升這些人的重要性；或者讓公眾曉得誰和他們有往來、有關係。

一般人弄不清楚也就算了，可是身居其間的人一定在乎。而很多麻煩都是因為不明白「管理」的意思，不知道它需要甚麼樣的才幹。有的被誤認為是「管理」，有的不強求管理者要像個管理者，有的甚至管理者自己也不強求——甚至還不以爲自己是管理者。

想想你自己的情形吧！「管理者」帶來混亂干擾你們原本優於爲之的工作；「管理者」造成焦慮或沈悶讓你們摸黑做事；「管理者」養成惰性縱容自己，但求無過、不求有功；「管理者」遭遇挫折，縱容自己忽視部屬會遭遇的困難；「管理者」習於浪費，縱容自己不願切實負責。

再想想別處或更高層的情形，董事會的不善經營使公司瀕臨破產邊緣。主策劃人想箝制批評他們無能、浪費的言論，已告失敗。學校主持人和醫院負責人昔日的貢獻已成今日的笑柄。社會服務被指責得一無是處。

然後設想這些背後又是甚麼情形。一個花費了公司或納稅人幾百萬元的大失策被揪出來，可是不知道得有多少麻煩早已被掩飾了。每年這種浪費，可以累積到數億元之譜。而其中絕大部分是經營不善所致。要是職員的平均能力和管理一樣糟，那麼損益表上的下降曲線就足以使醫院變成停屍間了。

這種無秩序，有很多理由可以解釋。其中有兩個廣被接受的「管理」假設。乍看起來，它們沒有甚麼不妥；可是事實上它們幾乎不能提供任何想法。它們有點像美麗的傳說——深深地印在我們腦海

裏。它們使管理者不知道自己是谁，該怎麼想和該怎麼做。

第一、認為在管理部門工作的，就擁有地位和權力。這種想法會導使那些自以為是經營者的人把「管理」當作自己的資產，而非工作。也就是說，他們即使甚麼都不做，也還是管理者。有些人甚至把「管理者」視為參加政治活動的護身符和保證書。更糟的是，他們因此而忽略、貶抑在監督崗位上想做好管理工作的同事。

第二、認為「管理者」的位置是可以隨便授給那些有能力達成任務的人。這是由第一個想法衍伸來的。因此，為了成為管理者，你首先就得證明自己工作積效良好。當然，是董事長的兒子，或者暗中走後門的，也能爬到這個位子。不過一般總覺得這樣做有欠光明，所以最好還是從基層幹起——要是你行，你就有昇遷的機會。終有一天能享有「管理」的地位與權力。換句話說，這種想法把「管理」看成隨着時間和服務，即可以獲得的。

第三、和前兩種不同。它比較少為人接受，但却能為「飛得更高」打下基礎。它形成了這條準則：發掘聰明、能幹、有野心的年輕人（通常是男的），訓練他們擔管理大任。這等於是說：「管理」是個袋子，裏面裝滿了一般人想不到的深謀巧計。如果你熟諳市場、經濟的訣竅，又擅長計算、能娓娓道來甚麼是「交易分析」「品管圈」還有各種最新流行的說法，你就是塊「管理」的料。至於傳統的要求（像誠實、正直、常識豐富、明智辨察等老掉牙的品格）反而最不重要。

造成機構內部許多出錯的原因是，管理者未能及時去做或做好。這是常常有的——因為他當時正