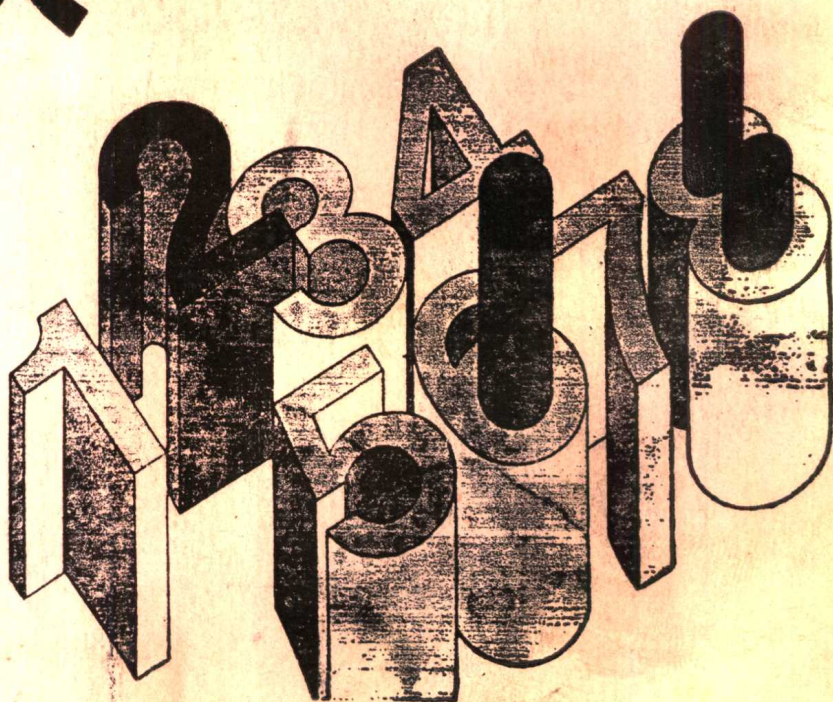


企業人動腦系列
B BUSINESS 2

給 新鮮 管理人

提供初任管理者84項管理要點



林慶玲 編譯



書泉出版社

B企業人動腦系列
BUSINESS 2

林慶玲 編譯

給新鮮管理人

—提供初任管理者84項管理要點

S8904/31 (中1-18/246)

給新鮮管理人—提供初任管理
者84項管理要點 再版

BG000380

給新鮮管理人

定價：150元

——提供初任管理者84項管理要點

中華民國76年4月初版

中華民國77年6月再版

編譯者 林 慶 玲
發行人 楊 榮 川
發行所 書 泉 出 版 社

局版臺業字第1848號

臺北市銅山街1號

電話：3916542

郵政劃撥：0130385-3

印刷所 茂榮印刷事業有限公司

板橋市双十路2段46巷22弄11號

電話：2513529

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分還自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的難深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

培養管理者能力的84項要點

現在，時代似乎已進入歷史性的轉換期。有人說由於長時期持續的高度成長，所謂的大上昇期已告結束，因此現在開始進入將近三十年的大下降期。

換句話說，隨著時代潮流的變化，對於一切事物都要重新發問，重新思考。而於經營、監督管理方面也不例外，從量到質、模仿到創造、上到下變成下到上的價值觀無一不在變化之中。

以企業經營而言，已大大地兩極化為真及偽，所謂「真」即在低成長下發展。而在高素質的社會下，對於管理的想法、作法，也有決定性的不同。

看輕勞動力的品質，認為人事費即變動費而隨時解僱臨時勞動者的美國式經營管理，於歷史、風土相連的日本根本不適用，而追求人性、獨特的日本式經營管理漸漸地於時代潮流中顯現其價值。

大家有緣聚在一起工作，若能共同努力，遠景將是無可限量。因此引導部屬如何自主地發揮其工作潛能，依個人之見，是為今後管理實務的真諦。

以這點而言，過去的管理用書大都以美國式的想法為基礎所寫的，對於現代的管理自是不敷使用；特別是為初次領導部屬的管理者所寫的林林總總的入門書中，能夠完全符合前述管理要領的周書更是少之又少。

這次筆者很費心應邀出一本有關這方面的書，雖說自忖才疏學淺，但是根據筆者二十多年來於日本許多企業公司從事管理者教育的經驗和心得，對於初次擁有部屬、成為管理者所應注意的事項，或能提供給更多的讀者參考，進而期望可以有所裨益，遂有本書之問世。

但礙於本書篇幅有限，不克包羅所有內容，難免會有遺珠之憾，故此書只能算是一本入門書。而為了使每一章節的要點能夠落實於日常生活中，並與先人的智慧相結合，筆者抄錄了許多格言附於每節文後。或能供各位活用。

給新鮮管理人 目次

推介本書

1章

何謂管理者

- | | | |
|---|---------------|----|
| 1 | 管理者就是經營者 | 3 |
| 2 | 具備巨視與微視的兩極性看法 | 5 |
| 3 | 首須學習「管理」的本質 | 7 |
| 4 | 最佳的管理為「自主管理」 | 9 |
| 5 | 提高計劃者的能力 | 12 |
| 6 | 現場瞭解、現場學習 | 15 |
| 7 | 成立「情報網」 | 18 |
| 8 | 培養個人的智慧 | 20 |

- 9 培養「鋪路」的政治力 22
- 10 為自己編製手冊，進而由模仿到創造 25

2章 輔佐上司的要點

- 11 輔佐乃權限之獲得 31
- 12 對於工作目標，要與上司交換「契約」 33
- 13 替上司擬定方針、代起草稿 35
- 14 按上司的個性去輔佐 37
- 15 非家族幹部於家族企業中的應有態度 39
- 16 對上司進言、挨罵的技巧 42
- 17 替上司代行時的心理準備 44

3章 如何提高實務能力

- 18 展會・訓示的有效方法 49

4章 提高銷售能力的要點

- | | | |
|----|----------------|----|
| 19 | 使基層員工了解工作計劃、方針 | 51 |
| 20 | 如期交貨的指導要領 | 53 |
| 21 | 提高品質的指導要領 | 56 |
| 22 | 促使成本降低的指導要領 | 58 |
| 23 | 達成完全無災害的指導要領 | 60 |
| 24 | 促進改善提案的指導要領 | 62 |
| 25 | 小集團活動活性化指導要領 | 64 |
| 26 | 提高銷售業績的指導要領 | 69 |
| 27 | 銷售情報和銷售諮詢 | 71 |
| 28 | 有效的團體推銷方式 | 73 |
| 29 | 調查競爭者以及處理顧客的不滿 | 76 |
| 30 | 銷售經理應如何指導部屬 | 78 |
| 31 | 向上司作銷售報告 | 80 |

5章 領導幕僚部門的方法

- 32 對於幕僚部門心態之教育 85
- 33 數值管理和電腦處理的基本心態 87
- 34 關於文書管理的基本心態 90
- 35 擔任研究開發者的基本心態 93

6章 指導部屬的要領

- 36 瞭解部屬的一切 99
- 37 傾聽部屬所言以掌握其長處 102
- 38 尊重部屬的建議 105
- 39 稱讚與責罵部下的方法 108
- 40 如何應對部下的私人商量 111
- 41 與資深或年長的部屬應對之道 113

7章

提高團隊力量的要領

- | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---------------|-----------------|---------|-------------|-----------|----------------------|-------|-------------------|---------------------|-----------|-----------|-----------|
| 54 | 53 | 52 | 51 | 50 | 49 | 48 | 47 | 46 | 45 | 44 | 43 | 42 |
| 提高團體士氣的關鍵 | 自主管理活動的想法和指導法 | 成立一人三角以上的少數精銳集團 | 掌握非正式組織 | 瞭解團隊合作的基本原則 | 栽培代理人、接棒人 | 關於沉迷於特定思想及宗教之部屬的處理態度 | 對人的評價 | 遲到、曠職、長髮等日常問題的處理法 | 如何應對部分時間兼差者、工讀生、臨時工 | 應對殘障部屬的方法 | 指導女性部屬的要領 | 指導年輕部下的要領 |
| 147 | 144 | 142 | 139 | 137 | 131 | 129 | 127 | 124 | 123 | 120 | 117 | 115 |

8章 熟悉工作場所的法規

- | | | | | | |
|----|--------------------|-----|----|----------------|-----|
| 58 | 工會反對自主管理活動時 | 156 | 55 | 成立指導順序的網路 | 149 |
| 57 | 如何調處非正式團體間的對立 | 154 | 56 | 活用團體力學去調處反對團體 | 151 |
| 67 | 部屬中有工會幹部時的態度 | 175 | 65 | 管理者對違反法規者的處理態度 | 173 |
| 66 | 工作場所中對政治活動、工會活動的規定 | 177 | 64 | 有關安全衛生的法規 | 171 |
| 63 | 關於生理假的想法 | 169 | 62 | 加班及三六協定 | 168 |
| 61 | 作業規則及勞動契約的關係 | 166 | 60 | 勞動法規中應確知的條項 | 163 |
| 59 | 何謂勞動三法 | 161 | | | |

9 章

由交際到婚喪喜慶

- 68 不當勞動行為 179
- 69 如何參加在工作場所中的交涉 181
- 70 管理者處理罷工的方式 183
- 71 以微薄的職務津貼如何與部屬交往 187
- 72 部屬過多、交往困難之際 188
- 73 對部屬的婚喪喜慶的往來限度 190
- 74 部屬請你擔任結婚介紹人時 191
- 75 拜訪部下、上司的家庭 193
- 76 與關係企業、有交易往來的業者之交往 195
- 77 管理者之間的橫向交往 197
- 78 其他各種交往重點 199

10章

由健康管理到自我啓發

- | | | | | | |
|--------------------|-------------------|-----------|----------|-----------------|-----------------|
| 84 | 83 | 82 | 81 | 80 | 79 |
| 跋——成長改造時代、領導情勢的拓荒者 | 成立相互啓發的社團，主動地照顧大家 | 自我啓發的具體方法 | 如何了解自我啓發 | 適合管理者鍛鍊身心的強化健康法 | 解除心理壓力以避免經理病的秘訣 |
| 219 | 216 | 210 | 208 | 205 | 203 |

第 1 章

何謂管理者

俗話說「好的開始是成功的一半」，也有句話說「成功要靠八分的預備」。這兩句話的意思無非在強調——不管任何事，開始時的想法是成功的關鍵所在。因此，如果您心存依年資順序而升遷為管理者的安易想法的話，是無法在今後的新時代中立足的。本章將詳細為您探討「何謂管理」、「如何做一名管理者」，帶領您走向成功之道。

