

新銳管理人

紀香君 / 譯



新銳管理人

紀香君 / 譯

銀禾文化事業公司 印行

銀禾叢書⑥

新銳管理人

譯者：紀香君

出版者：銀禾文化事業有限公司

發行人：陳偉豪

地址：台北南京復興路415巷252號1樓

電話：7512255・7542969

郵撥：0736522-3

登記證：局版台業字第3292號

印製者：大原彩色印製企業有限公司

定價：新台幣120元

1988年2月初版

圖版權所有・不准翻印

前言

I 前言

企業中，管理人因位於上層經營者及基層員工之間，往往處於尷尬的立場而倍覺艱辛。有時候，他必須以經營團體的部分負責人而要求部屬；有時候，又不得不充當代言人，替手下說服在上位的人。但是，反觀現在這個低成長的時代，管理人員品質的優劣，可以說左右著企業的命運。因此，經營者與在上者對於管理人的期許自不在話下，即使基層員工以及公司的客戶，對管理人亦抱有相當大的寄望。

管理人的職責在於領導部屬，使擬定好的業務計畫能更具效率地完成。內容看似簡單，但是一旦身歷其境，面對著活生生的人時，工作的推展便全然不是理論及想像的那般了。

因此，事實上有許多管理人，正如陷入低潮的運動選手一樣，到處碰壁、煩惱而焦躁。急於找尋一條突破的門路，但苦於心情鬱悶，最後甚至罹患精神衰弱的亦大有人在，尤其是缺乏經驗的管理人。因為，截至目前為止，光是擔任基層員工而喪失自信心的人，便佔有極高的比例。

當你覺得無法勝任主管的職務時，若自以爲是能力不足或是不適合的話，很少人不感到絕望的，而這不過是思之過甚罷了。與其說是能力及適應力不足或缺乏，倒不如說是：

- 不經意的疏忽。
- 意料不到的知識貧乏。
- 錯誤的成見以及先入爲主的觀念。
- 墨守成規，固步自封。

這類例子，比比皆是。

因此，本書希望在管理方法的再次省察上，能多少提供一些助益，並就管理人所應具備的要領依四十項、二百則，像點名簿一樣地整理出來。

讀者諸君若是在管理方面有任何疑問，或是失去自信時，能因本書而一脫懊惱及焦躁的困境，即使是微乎其微的參考，都將令筆者喜出望外。

譯序

管理成爲學問，已像一股浪潮風行於全世界。因此，不論是資格老道的管理人或是年輕新銳的管理人，學習管理的技術已是勢在必行了。

因爲，現代企業的結構較以前的結構更爲細密，因此企業內、外的人際關係即代表了企業的前途。所以，管理階層在這個分工細密的企業結構中，便成了重心所在的靈魂人物，他必須上對經營人負責，下對部屬領導。因此，管理人對管理知識的得知與否，對管理技巧的熟稔與否，可以說左右了企業的命運。

III 譯 序

「新銳管理人」是一本適合管理人熟讀的教科書。因爲它的內容豐富，包含了管理人極可能遇到的情況及應注意的一切細則；而且篇幅精簡，條列分明，適合已任職的管理人參考，也適合即將任職的管理人自修。它可以點醒你疏忽之處，也可以提醒你即將面臨的問題。

因此，這是一本難易適中却又一針見血的書。也因此，它的日文版已銷行了十三版。

經由這本書的翻譯工作，使我發現管理並不是一門艱深枯澀、遙不可及的學問。只要具有開通的理念、豁達的心思、包容的胸襟、寬廣的視野，並且時時惕勵自己、充實自己，相信必能做個稱職的管理人。

這份成果願與大家分享。

紀香君 謹識

目 錄

前 言	I
譯 序	III
第一章 你是否律己最嚴	1
第二章 你是否瞭解部下的心情	33
第三章 你是否正確地管理部下	60
第四章 你是否進行良好的溝通	103
第五章 你是否精湛地管理部下	139
第六章 你是否有效率地管理工作	169

第一章

你是否律己最嚴

管理之道

何謂管理

所謂管理人，按字面解釋就是管理的人。

但是，「管理」又是怎麼一回事呢？

如果不能透徹了解此處的意義，那麼你將成爲上層領導人物眼裏不合格的管理人；而從部屬眼中看來，或許你將是不能信賴及尊敬的上司了。

所謂「管理」便是依循經營方針，訂定組織目標、執行部屬的職務分配、集結部屬及自己的力量，使目標及職務能無誤地完成。

而「管理的目的」即是，指導及統率部屬以提高職務效率，並更具速率地達成目標。

爲了達成組織目標，所採取的必然手段即爲「管理的方法」，如下三點：

- (1) 關於達成目標的職務的推展方式，以及理想狀態的計畫（Plan）。

(2) 職務的實際執行 (Do)。

(3) 依計畫是否朝向達成目標之途所作的統制及調整 (See)。

「管理的對象」則包含自己、部屬個人、組織（部屬、同事、上司、客戶、員工家屬）及職務等。精通職務的人固不用說，但是對於經營理念、基本方針、經營計畫、社會情況、人世行為、人際關係等等亦需有深刻的了解。

了解自己

管理中最難的一件事便是管理自己。因為任何人總是對自己評分最寬，這是因為大家都認定「自己的事情唯有自己最清楚」。

但是，若嚴格地注視自己，而不了解自己的原貌（能力、性格）的話，恐怕管理的職務也很難勝任了。

此外，當發現上司所期待的，以及部屬所引為模範的管理人形象，與自己的實像有著鴻溝時，若不繼續努力（自我啓發）來填補這道鴻溝，那麼恐將無法再留任目前的職位了。

因此，利用「自我分析表」，定期的確認自畫像、發揮長處、更正短處及缺點都是必要

的事情。

同時，不只自我評分，也應一併知道上司、部屬、朋友、家人等等所給予自己的評價爲如何。

部屬是管理人的好助手

管理部屬的什麼好呢？一言以蔽之，就是「完全人格」。也就是在工作態度、奮發向上、人際關係、個人生活、人格成長以及可塑性等方面，對部屬加以指導、援助，使之更趨完美。因此，儘可能使部屬個人的目標接近企業目標，這才是管理部屬的真章。

若以「上下關係」對待部屬，或是以「支使」的態度命令部屬，這都不是管理部下的好方法。

要使部下的潛能發揮至極，以提高職務的效率，便必須把部下視爲自己的事業夥伴，同時以好助手的態度對待他們，這可以說是一條捷徑。而且，這也是現代管理人所應有的想法及態度。

發揮組織力

身為組織負責人的管理人，爲使組織力能更具效果的活用，不可不注意下列事項：

- (1) 使全體員工參與有關達成目標的企劃。
- (2) 明確指示職員的責任，並給予必要的權力。
- (3) 將職務專業化、職業化並適當地分配給職員。
- (4) 謀求職員之間意思的溝通以及與命令系統的一元化。
- (5) 配備職員的合作體制，並重振職員的工作欲望。

這裏所說的組織，並不單指人的集合狀態。而是意謂爲了發揮團體的優點，所集結的有機的「人事的集合」。

身為管理人，必須對一個概念有十分的認識，那就是組織所能發揮的最大力量，並不是各個職員能力的「和」，而是各個職員能力的「積」。同時不要忘了，組織是爲了達成目標而存在的，非得更具效率營運不可。

有效地推展工作

管理中，因為管理職務的成果乃大部分以數字具體表示，因此最爲醒目。此外，其他管理方面的適當與否，最後也幾乎都彙集在這部份。

爲使數據上昇，也爲提高職務效率，下列三點不容欠缺：

- (1) 徹底了解經營理念、基本方針以及經營計畫。
- (2) 熟知社會局勢、經營環境、公司事務以及各種限制。
- (3) 計畫爲達成企業目標以及組織目標的工作進度、率領部屬執行計畫、並細心地支配一切。

這時候的「更合理」，說什麼都關係著「效率第一」。同時，所謂的創造力、判斷力、先見力、果斷力、改善以及革新的精神亦是不可欠缺的要點。

堅定的信念

確立人生觀

不管是管理人也好，任何人也好，生而爲人，對於應該如何生活，還有與別人應該如何

相處，在這些方面擁有堅定的信念是相當重要的。當然，我們只是凡夫俗子，倒是不必像深入探討宗教或哲學的奧秘那般專門。

但是，關於法律、習慣、道義、禮節等等的遵從與否，不在每一個TPO（T：因時制宜，P：因地制宜，O：因情況制宜）中表現出來的話，那一些慣常的舉止，以及社會所認同的言行便無法採行了。

因此，首先，對於社會、他人以及自己，要能確實地當作實像，而不是虛像。其次，要能夠真正發揮長處，改正缺點。第三便是在決定行動時候所引用為基準的價值觀，要確實樹立。

如此，在人生、職業以及日常生活上，有了明確、統一的見解之後，與周遭群眾的人際關係，或是在統率部下推行職務方面，便能倍生信心，並且貫徹自己獨到的風格。

背負使命感

身為管理人，若是對自己應盡的職務沒有正確的認識的話，那麼，他的存在價值便要受到懷疑了。這也正是管理人不可欠缺的條件。若是不能順應上司的期許以及部屬的信賴，便無法算是一個優秀的管理人。

「他的業績總是達不到工作預定的進度。」

「張課長老是出問題，八成是管理課員的方法有什麼地方不對勁。」

「老李好像搞不清楚管理人應有的態度。」

像這樣被上司批評的話，真的是失去管理人的資格了。

「那樣的事也能交差的話，我看我都可以幹課長了。」

「我真搞不懂，是因為他是課長所以薪水比較多呢？還是因為他的薪水比較多，所以他是課長？」

「老陳到底在轉什麼念頭？一點也不按牌理出牌……」

當然，管理人也不希望自己被部下這般的批判與抨擊。因此，就算有些頑固也好，或是古怪也行，對於一個擁有部下的人來說，使自己的生活態度有一定的基調，並且百折不撓是絕對需要的。

堅定的意志

要駕御行動，除了意識以外別無他法。所謂意識是指「想」與「不想」這個念頭或心情。把這個念頭提昇到決心的最高點便是意志。