

生意人叢刊 35

成功的主管

黃土編譯



生意人叢刊 35

黃土 編譯

成功的主管

國家出版社印行

號貳叁陸零第字業臺版局局聞新院政行

權作著有
印翻准不

生意人叢刊35

成功的主管

特價新臺幣玖拾元正

編譯者：黃
 發行人：林
 總編輯：林
 出版者：國家書局
 發行所：國家書店有限公司
 郵撥帳戶：一〇四八〇一號
 總公司：臺北市新生南路一段二六之八號三樓
 電話：三九一二四二五・三九一四二六一
 三九二六七四八・三九二六七四九
 發行部：臺北市濟南路二段三一之六號二樓
 電話：三九一七九一八・二二五一〇九一七
 印刷所：其宗印刷廠

中華民國七十年三月再版

「生意人叢刊」序

這是一個工商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會，邁進了工業社會，經濟結構型態，社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商界的從業人員，對國家、社會以及對整個世界而言，已成為舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政為官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔為大，而學術的分類，也比以往細密，政治固是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門學識，要想在一行中出人頭地，除了成為這行的專家外，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的眼光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的脚步，向前邁進。

我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是為至願。

一九七六年十月

國家出版社編輯委員會謹識

序 言

幾年來，我訪問過許多公司、工廠探討人際關係諸問題，並就其中「經營者與主管的領導力和包容力」問題，與許多人交換實貴的意見。

現代企業之重要課題為經營者與各級主管間的彼此協調、互助，也就是有關領導階層與屬下之間的問題。有些人認為當務之急乃是「主管的培養」和「提拔人才」。所以，便主張經營者和主管必須是個有實力、有才能的人。

然而，有實力、有才能的領導者，也必須具有正確的經營方法。否則，會流於獨裁作風，只憑自己的意思來決定事物，而忽視了部屬們的意見。

經營者獨裁的作風，使得主管為達成上級的命令，便不得不強求員工執行；而員工亦有許多不滿的心聲，經常反應上級要求改善。於是，主管便成為經營者和員工之間的「夾心餅乾」。往往有些主管與經營者有了隔閡，便與員工沆瀣一氣對抗經營者，掀起爭議風潮，致使作業停頓。這種情況屢見不鮮，所以，本書便以此做為第一個討論中心，並舉出解決的方案與事例，以供讀者參考。

其次，將討論「人際關係」。公司的規模無論大小，總會因銷售、金融、技術等因素而左右了企業發展；然而推動這些「錢」、「物」的，却都是操縱在「人」的因素上，所以說，人際關係可嚴重影響到公司的命脈。

隨着時代的變遷，思想的進步，年長者已與年輕人有了隔閡，於是企業組織中便常發生排斥的現象。所以公司業務要順利進展、兩代間的和睦與協調，是本書所談論的第三個問題。

最後則是有關領導與包容力，並陳述了爲人所漠視的組織外（指公司制度外的）之交際問題。

若能以上面四個問題爲中心，徹底實行，則不僅能成爲一個良好的領導者，更能成爲令屬下喜愛的經營者或主管。

作者累積了二十四年的勞務經驗，並將前往各公司演講所得的反應整理編纂成此書，期望能藉此幫助您建立明朗而有效率的工作環境，促進企業之順暢發展。

目 錄

第一章 以往經營法的誤謬

經營者改革的起點	九
主管是公司的靈魂	一三
溫情的邊際效用	一六
爲何要具有包容力	一九
不滿集團的成因	二二
以領導力發展組織	二四
第二章 經營者及主管的素質問題	

三位一體	二七
------	----

經營者的領導能力有限	三二
經營者和主管的搭配	三七
決斷力的重要	四〇
強將手下無弱兵	四三

第三章 今後經營者的經營方針

經營的方法	四五
經營者的種種類型	四八
理想經營者的經營之道	五〇
經營者必須具備那些條件	五二
經營者的包容力	五四
主管吸引部屬的因素	五五
上下意識的溝通	五八
經營者要察覺公司的氣氛、動向	五九
找出癥結	六一

培養共同的經營目標.....六四

如何對待工會.....六五

第四章 主管應有的態度

態度不正確的主管類型.....六九

主管須有決定權和民主的指導方式.....七六

小企業也須有組織和負責人.....七八

濫用人情的弊病.....八〇

分工合作的團隊精神.....八一

主管對工會的態度.....八六

第五章 積極激勵他人的要領

察而後勸.....八九

顧慮別人的面子問題.....九一

對待部屬的要訣.....九三

鼓勵代替責罵.....	九四
傾聽任何不平不滿的申述.....	九五
說服時不能單刀直入.....	九七
不要讓部屬過度疲勞.....	九九
熟記部屬的名字.....	一〇二
人際關係的交流.....	一〇五
使部屬有發揮能力的機會.....	一〇八
注意員工的家庭、個別問題.....	一一一

第六章 如何對待、領導部屬

當主管也要會演出才行.....	一一四
不要讓唯命是從的人包圍.....	一一七
主管要以親愛精誠來對待屬員.....	一一八
主管應是被信賴的典範人物.....	一二〇
合理的體恤部屬.....	一二二

激發部屬自動自發的工作精神.....	一一四
以自我為中心的態度要不得.....	一一五
責備的技巧.....	一二七
直接贏得上司的信賴.....	一二八
尊重女職員.....	一二九

第七章 主管要尊重部屬的創見

人際關係日趨複雜.....	一三一
新的人際關係和管理職權.....	一三三
現代經營和人際關係的處理法.....	一三六
讓部屬發揮創造力.....	一三八

附錄 中小企業新進員工的實際狀況

新進員工是否喜歡公司.....	一四一
新進員工的心聲.....	一四二

新進員工的困擾·····	一四七
新進員工的悲傷·····	一五〇
新進員工的憤怒·····	一五二
「盡情工作、盡情享受」的經營方法·····	一五五

第一章 以往經營法的誤認

第一節 經營者改革的起點

現代的經營方法大致可分為兩類：一是自上而下的獨裁式經營法，另一則是從下而上的民主式經營法。

獨裁的經營方式，就是經營者獨攬大權，目前許多中小企業仍採行這種經營型態。小企業也盛行家族主義的經營方式，同樣是由上而下的獨自專攬經營。

由下而上的經營是經營者本身不作企劃，一切交託部屬，任其部屬傾全力帶動企業向上發展的經營方式。

這兩種方式，依照企業規模的大小，其評價亦各不相同。現在我們先討論家族主義的經營方式。一般說來家族主義的經營者都有一個共同點，即經營者不僅能幹，且善於經營。由於他們多半是白手起家，歷盡人世滄桑，才辛辛苦苦的創建了自己的企業，所以大都很世故，善體人意。

譬如一旦遇到困難，他們會說：「讓我來解決吧！」就因為他具有寬宏大量的優點，所以常能贏得部屬的信賴。凡是精力旺盛，工作能力強的經營者，大抵均屬這類典型。

但是當這種家族式小公司的規模擴大時，員工由二十人增加到三十人、四十人，甚至百人以上時，規模愈大管理就愈困難。此時，經營者（老闆）就須甄選人材、任用主管，以作為經營的左右手，中小企業的組織於焉產生。

試想從最初的單純型態——領班由一人增加到兩人，從兩人到三人，如此繼續增加，規模日大，當然需要成立分工體制；面對這種分工體制，則非設管理機構不可。

為應付從業人員的增加，必須設置主管。如此人與人的關係就愈來愈複雜，而且人際關係也不再像家庭主義的經營方式時那樣單純，此時若你仍只用義理和人情來經營，已經行不通了，何況許多外在的因素亦逼得你不得不得改變。

不過，有些經營者於從業人員數額增加，企業規模擴大之後，偶爾仍使用人情主義，巧妙地打動部屬的情感，並沒有完全脫離家族主義的經營範疇。

觀察這些企業存在的現狀，我們首先要注意的是：經營者是否深切體認企業存亡的背景與時代的轉變。此乃今後在經營的重點。

經營的結構通常以年輕人為基礎，但現在年輕人勞動力不足，因此根本動搖了經營者的體系，加

上經營者與年輕人的觀念有顯著的差距，因為年輕人主張順應時代潮流，不願默守成規。

所以，從現在起，經營者必須建立上下意見溝通的組織，依需要安排人才。最重要的就是人際關係。

比如說，當部屬呈上新的構想時，經營者為誇示威權，便說：「你這個年輕小伙子，究竟懂得什麼！」像這樣不給他好臉色看，則年輕人那股熱愛公司及積極研究的熱誠在剎那間便心灰意冷，反而轉變為詛咒與絕望了。

反之，若經營者說：「你這個構想太好了，但其中某部份不够理想，倘能再進一步加以研究，將會有更好的成果。」或者說：「你的構想很好，可是其中有一部份，目前公司難於實行，你若能再仔細研究，加以修改，則公司必會採納的。」結果可能就完全不同了。

要知道：懇切、委婉的處理，將使部屬認為自己的熱誠已受上級重視，於是在榮譽心與責任感的驅使下，更加積極地努力工作。由此可見說話的技巧和對人的態度是多麼重要了。

對家族主義的經營者來說，他的立場絕不是代理父母來看顧從業人員，而是要把從業人員當作一獨立且與自己平等的人相對待。

「當我們年輕做學徒的時候，工作的技巧是要靠偷學得來的，並不像現在任何人會給予傳授。在那時，如稍有差錯，就得飽嘗拳打腳踢的滋味。那裏能比得上現在年輕人所受的工作待遇。若與以往

相比，他們可說幸福多了。」這是一位工廠老闆的感喟。

事實上，在目前任何公司或工廠中的中級主管，都是接受民主教育的洗禮，對事情的想法與看法截然不同。往好的一方面說，這是合乎理性的；若往壞的方面想，可能就會有處處爲自己打算的情形。不管好壞如何，他們之所以會產生這種想法，根源於他們的自主性，對自己本身的事情一向都抱積極解決的態度。對於這些情形，經營者必須要充分了解才行。

由此可知：經營者若以慈愛之心來照顧員工，並且強迫他們接受。如此，徒然造成年輕職員的反感。縱然他們明白老闆的苦心，接受老闆的意旨，也不能達到融洽的地步。

經營者若陶醉於溫情的美名，而忽視了對方的需求，以主觀的判斷作爲施政的根據，則往往上下離心，只是滿足個人的權力欲望而已。

有一位小企業的董事長，他是某新興宗教的信徒。他說：

「偶而我會看看有關管理職務的書籍，對於書中所談的人際關係，正如你們所看到的，我的眼光能顧及到每位員工的身上，彼此無所不談相處融洽，所以在我的公司中還不致有特別的問題發生。但是規模大的公司麻煩可就大了，大公司人多嘴雜，十個人就有十個不同的想法。而且，老闆可不是三頭六臂，無法注意到每一個人……。」

所以，對中小企業的經營來說：「人際關係之所以會成爲問題，是指那些員工一天到晚難得見到

老闆一面的大公司而言的。像我們這種小公司，是根據家庭企業再作適當安排來經營，在目前來說，是不會有這種問題發生的。」這種說法，是否可靠呢？！

要經營企業，就非用人不可，這是自古不易的道理。有些老闆常說：「我們處處為員工設想，改善設備、增加福利，但員工却無法體會我們的苦心。」其實，經營者若希望企業繼續繁榮發展，就必須體認這個時代的勞資關係已漸漸轉變了。

第二節 主管是公司的靈魂

經營法則是一門活的學問，必須靠主管及經營者以其卓越的能力及經驗，將整個企業作靈活的運用、調配，才能經營得當。

所以，理想的經營組織形態，必須靠經營者與其部屬密切配合，才能使日常的經營活動前後呼應而日趨繁盛。這種相互呼應的關係，就如神經系統的作用，在經營上被稱為「意思的溝通」。這種「意思的溝通」是帶動經營的組織上所不可或缺的。

企業上的神經中樞就是主管。主管，介於經營者與一般從業人員之間，他使經營者的經營方針具體化，傳達經營者的指示和命令，然後向經營者報告成果。像這種屈於「意思溝通」地位的主管們，