

邁向主管之路



成功世代 002

How To Be A Perfect Leader

一個成功的主管，對上要充分掌握老闆的心思及經營策略，

對下必須有效率地統合部屬，激發出部門的最大實力。

此外，扮演好上下兩者間的溝通橋樑，

使企業內部的力量得以完全整合，

更是一個成功主管的首要任務。

你，具備這些三頭六臂的能耐嗎？



章漢成◎編著

國家圖書館出版品預行編目資料

邁向主管之路/章漢成編著 ---初版.
---臺北縣中和市:臺灣實業文化, 2001
(民90)
面;公分.--- (成功世代; 2)
ISBN 957-480-450-X(平裝)
1. 組織(管理) 2. 領導論
494.2 90000858



成功世代002

邁向主管之路

定價 160元

發行人	胡明威
編著	章漢成
執行編輯	潘雅琴
企劃印務	范揚松
行政秘書	余綺華・高伊姿
出版者	台灣實業文化
	235 台北縣中和市中山路二段350號5樓
	TEL:(02)2245-2239 FAX:(02)2245-9154
郵政劃撥	戶名: 漢湘文化事業股份有限公司
	帳號: 1697754-9
登記證	行政院新聞局局版北市業字第1050號
法律顧問	文聞・黃福雄・蔡兆誠・王玉楚律師
內文製版	俊昇印製廠有限公司
裝訂	吉翔裝訂印刷有限公司 TEL:(02)2962-7511
初版一刷	2001年3月
ISBN	957-480-450-X

線上總代理: 華文網股份有限公司

網址: <http://www.book4u.com.tw>
紙本書平台 > 華文網網路書店
瀏覽電子書 > 華文電子書中心
下載電子書 > Online Books電子書中心

E-mail hanshian@mail.book4u.com.tw

總經銷:

JALRYH CULTURE
朝日文化
朝日雜誌・快樂滿庭

進退貨地址: 台北縣中和市橋安街15巷1號7F

TEL: (02) 2249-7714 FAX: (02) 2249-8715

戶名: 朝日文化事業有限公司 帳號: 19088440

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤者,請寄回本公司更換
版權所有・翻印必究 Printed in Taiwan

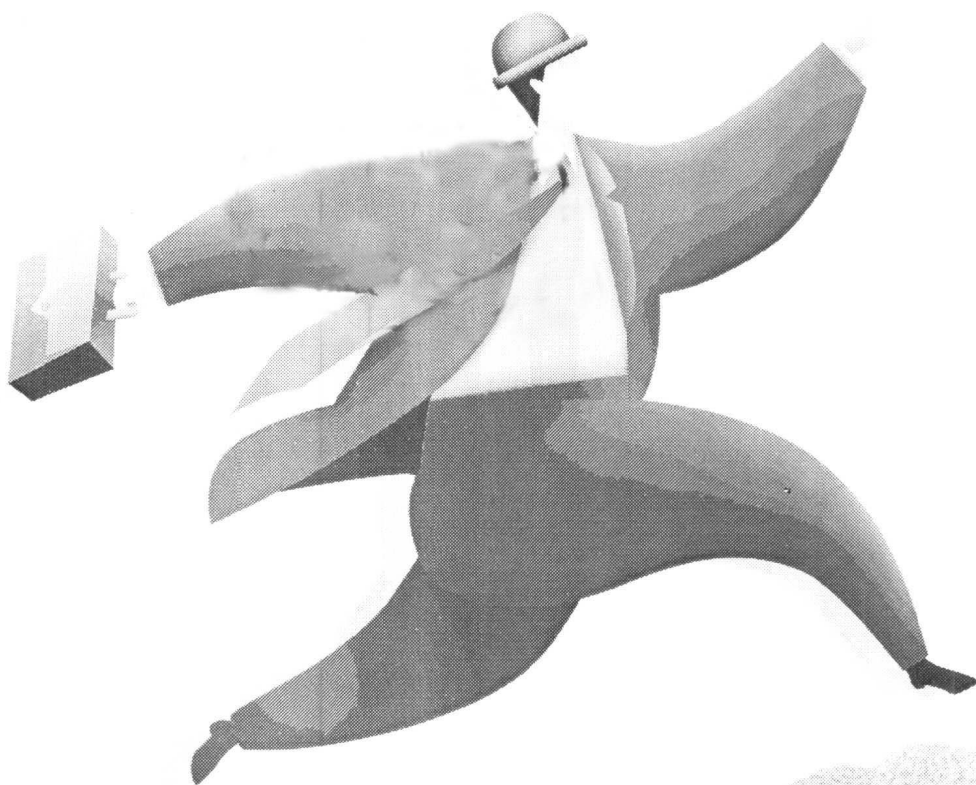
1200319423



成功世代 002

邁向主管之路

How To Be A Perfect Leader



章漢成◎編著



前言

成功只能獨創，無法複製

現今所謂的能力，一言以蔽之，就是「思維能力」。做為大腦的一種使用方法，對事業和人生都至關重要，與你更形密切！

善於使用大腦的人，無論上司交付他什麼樣的任務，都能憑藉敏銳的直覺，對工作應付自如，而不會怠忽、出錯。當然，那是由於善於掌握事物的要領而採取適當的措施，或者運用獨特的人格魅力，將一切助力吸引到自己的周圍，從而圓滿地達成任務。

相反地，「思維能力」欠缺的人，其工作就會受到一定程度的限制，這類人視野狹窄，不能以深度和廣度來認識事物，而且，思考問題過於簡



化，缺乏集中力，在工作中一旦陷入僵局，就會左右為難或原地踏步，始終找不到解決問題的關鍵，屬於「應用不全症」。

筆者在工作職場中最感到頭痛的，就是碰到這種屬於「應用不全症」的人，他們大部分的意見都脫離主詞，常用第三人稱代替第一人稱。例如，當問到：「你對此看法如何？」「這種事你怎樣處理？」時，回答多半都是：「根據大多數人的意見，可能是……」「我想和部屬商量後再決定。」

如果這類人是屬於企業高階幹部，那麼一定會在對屬下的指揮調度上存在著嚴重的問題；如果是專業人員，對其專業以外的領域所知亦甚少，制約了擴展人生的途徑；即使非專業人員，也只是「等待指示型」，終日埋首於日復一日的單調業務中。

隨著「人生閱歷」的增加，我們將逐漸掌握處理事物的必要常識。但



是，假如不努力把這種常識變成能夠緊扣時代脈動、靈活運用的常識，就會成為「知識型白癡」。即不用大腦、只是機械式地考慮「非常識」、「異常識」。這類管理人員被部屬求教時，即使能夠作答，也常常會答非所問，他們僅限於如何蕭規曹隨、遵守既有制度，而不會在此一基礎上，用「行動」做出回答。

基本上，只要巧妙地施加壓力，大腦本身就會啟動開關，而產生獨到的見解。平日就具有這種思維能力的人，在整個工作流程中，可以非常清楚「著眼點」在哪裡。一位母親曾經這樣說過：「日常生活中我故意給三個孩子兩份茶點，訓練孩子們會去思考，怎樣才能把兩塊茶點公平分配，這種小事是非常重要的。」這位母親所說的「日常生活」就是非常重要的著眼點之一！從平時用心思考的創見開始，就可以逐一掌握住成功的各種關鍵。



C O N T E N T S

039	037	035	033	031	029	027	025	023	020	018	016	014
凡事最忌本末倒置	創造解決之道	培養自己的擔當能力	保持工作敏銳度	多多練習逆向思考	依「輕重緩急」決定工作順序	沒有「利益感」的人不稱職	開拓你的視野	「被動型主管」不能達成任務	成功的主管能動員所有部門	別當「知識型白癡」	盡力爭取「非常機會」	何謂「優質上司」？

Part 1

你是一個好主管嗎？



C O N T E N T S

067	065	063	061	058	057	054	052	051	049	047	045	044	041
不要成爲倚老賣老的角色	你有「身先士卒」的精神嗎？	每天學習一種新知識	提高自己的EQ	今天開始成爲「善於傾聽」的人	小氣鬼得不到好機會	小心變成「差不多先生」	善於觀察並留心身邊問題	「工作流程報告」大於「結果報告」	完善的記錄是高段的「溝通」	積極培養人際關係	拿捏「上下一體」的真義	請具職場「同理心」	學會舉一反三



C O N T E N T S

Part 2

當好主管的「撒步」

072

整理發脹頭腦的絕招

073

培養對數字的敏感度

075

擺脫「應用不良」的思維方式

077

成功掌握「數字心理學」

079

不要被數據玩弄

081

看清數據背後的真正問題

084

如何克服你的致命弱點？

086

不要忘記——驕兵必敗

088

跳蚤的「躍進」能力

090

別讓部屬完全掌握你的行蹤

092

對周遭的人事保持敏感度

094

充分利用心理戰術

097

在部屬面前絕對不能說的兩大禁忌



C O N T E N T S

129	127	125	122	120	118	116	113	111	109	106	104	102	099
閱讀無聲的訊息	避免三種隔閡——世代、頭腦、心靈	適時施壓有助工作效率	切忌翻舊帳	放手開發部屬的潛力	千萬不要把「委任」變成「放任」	增加自己的附加價值	清楚傳達你的指令	「控制」也講究「藝術」	懂得拿捏「扮黑臉」的時機	複製一個完美員工	用「同理心」替部屬打氣	試著和部屬打成一片	不要過度保護員工



C O N T E N T S

131 充分瞭解「小事」的重要性

133 保持良好的溝通

135 慧眼識商機

137 靈感不打烊

140 培養出色的左右手

141 調動「不稱職員工」的最佳方法

Part 3 站穩馬步，邁向主管之路！

* 對付你的老闆

146 搞清楚老闆的想法再出手

148 察言觀色，逢迎拍馬

150 比老闆更瞭解老闆！



C O N T E N T S

*挑選得力班底

152 缺乏時間觀念的人不能用

155 凡事推拖的人應全部出局！

157 員工潛能需要「激發」

159 網羅積極的營業員

*抓穩人生方向

161 注意細節的人才是生活贏家

163 「正直」具有無限的力量

165 人生應該從長計議

167 人生不止「露三點」

169 你有打破現狀的勇氣嗎？

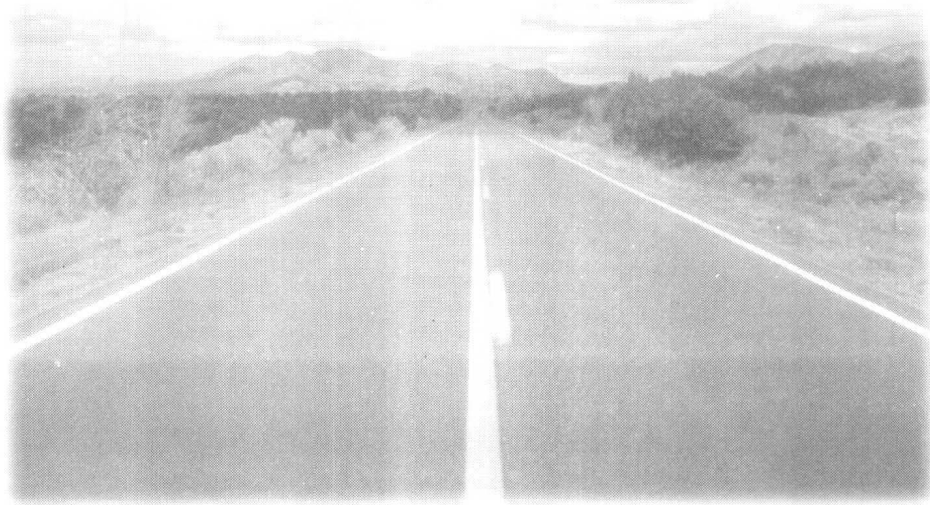
171 從內心深處徹底鍛鍊自己

173 人生必勝的「一·六·六」法則

175 三十歲——人生的重要關鍵

Part ①

你
是
一
個
好
主
管
嗎
？





1 何謂「優質上司」？

經營者的職責就是研究策略，並把制定的策略方針傳達給下屬，因此沒有判斷能力的人無法學習接近完美的領導。

假如用烹調來比喻：經營者用開水煮好去皮的馬鈴薯，交給下一棒的部門處長用研鉢搗碎，再下一棒的經理以濾篩過濾，主任再淋上醬料，組長或副主任將其整理裝盤，最後，第一線的員工把它端到客人的面前，推廣到市場的最前線。

對音樂有興趣的人大都知道愛華（AIWA）公司，該公司前幾年推出的新隨身聽極其暢銷，產品名稱非常有趣，叫做「音頻酷龍」，深受年輕人的歡迎。經營者大都不會給予職員具體的指示，他只會交付員工一些抽象目標，於是年輕職員根據管理者抽象的戰略方針，替產品取了「音頻



酷龍」這種使e世代感到親切的名稱。

不過，如果遇到對現代市場反應遲鈍的主任或經理，可能會認為：「這樣滑稽的名稱是不會暢銷的！」而將其束之高閣。但是，假如主任或經理能想到：「我的職責，就是將層峰的指示進一步具體化！」就會認為：「這或許可行，請寫出企畫方案正式在開會中提出來！」給下屬支援。

這種類型的高階主管，就具備了推斷能力，勇於負責，並支援下屬的工作。而所謂「推斷」，就是「引導出對方潛能」，具備了這種能力的人，就具備了成為「優質上司」的條件。