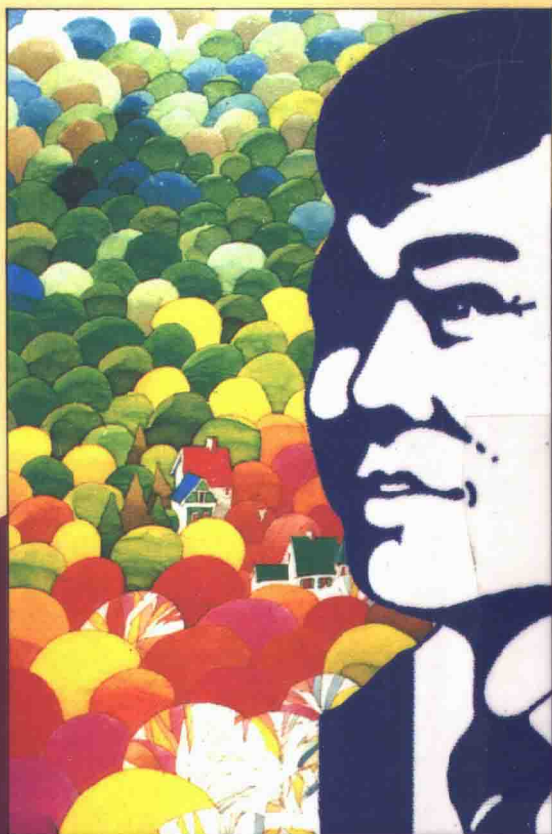


謝安田談管理實務

經營管理首重配合，必須配合時空環境的變遷而自我調適。

◎謝安田講述 · 王家英整理

管理的力量



領導人叢書 ②④

管理的力量——謝安田談管理實務

謝安田講述·王家英整理

領導人叢書②④

管理的力量——謝安田談管理實務

中華民國八十一年四月初版

中華民國八十五年六月初版第三刷

有著作權·翻印必究

Printed in R.O.C.

定價：新臺幣150元

講 述 謝 安 田
整 理 王 家 英
發 行 人 劉 國 瑞

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換。

出版者 聯經出版事業公司
臺北市忠孝東路四段555號
電 話：3620308 · 7627429
發行所：台北縣汐止鎮大同路一段367號
發行電話：6 4 1 8 6 6 1
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
郵撥電話：6 4 1 8 6 6 2
印刷者 雷射彩色印刷公司

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

ISBN 957-08-0783-0(平裝)

序一

謝安田

歷經一年多的長跑，「謝安田談企管」在《經濟日報》副刊陸續刊完五十一篇後告一段落，對我個人而言，這個休止符具有承先啟後的意義，它們是我過去多年在企業界擔任管理顧問及專業經理人的心得，而此後我將融合在學術界、企業界的學用經驗，開創一個符合個人理想模式的事業。

這一切的發展，可以說是企業界所賜予、造就的，因此我願意藉此欄的刊出，回饋企業界。這五十一篇心得，沒有高深的理論，只盼以淺顯的文字傳達一些具真理性的經營理念，供業界人士參考。

根據多年來在企業界工作的體會所得，經營管理最重要的理念不過「配合」兩字，企

業本體不論在運作或管理方面都不能太執著於一點，也不能沉迷於一時的成功，必須配合時空環境的變遷而自我調適，此即中國人所說的「識時務者為俊傑」。

實際上，這也是我多年來不斷鞭策自己的；十四年前我自美學成歸國後，進入大同工學院教書，兼任大同公司顧問，前後歷經五年時間，在此期間，由副教授、教授而事業經營研究所所長，透過教學、自我充實及顧問工作，不但更紮實自己的企管理論基礎，亦開始將之與實務整合，並從大同這一個大企業的運作中學習了許多。

漸漸的，我有感於企業管理仍以實務為依歸，為擴大自己的實務經驗，並在未來實現自己創業經營的理想，於是離開大同，一面教學，一面在企業界從事管理顧問工作，在這樣的過程中，我有很深的無力感，由於與企業經營者之間理念的差距，顧問所能發揮的空間十分有限。

為突破這種限制，我轉而從事專業總經理，開始參與企業的直線運作，但也因此對老闆心理有更深的了解；一般而言，對於人才，老闆是又愛又怕，為免除這種顧忌，我自訂一至三年的任職期限，一方面可讓老闆安心，另一方面也可擴大接觸面。

身為專業總經理，雖有較多的參與權，但畢竟是為人所雇，充其量也只能發揮一半，有鑑於此，於是決定在年滿五十歲之後，走上創業之路。這個計畫在二年前開始推動，已

略有進展。

首先，我收購一家技術能力很強，但管理不完善的高科技公司，期能以個人在管理方面的經驗與其既有的專業能力結合，使這家生產電鍍鋁箔的公司能日益茁壯，進而發展成一家大眾公司。

這個事業是我個人理想與經驗的一個印證，在大家都不好看國內投資環境之時，我毅然投入，主要是認為產業外移雖是必須、必然的，但我們仍需為留根台灣盡一分力量，而高科技、高附加價值產業及服務業便是我們留根的方向。不論企業的主體是去東南亞、大陸或歐美，但我們不能忽略自己的根是在這兒，我們是來自台灣的中國企業，如果連根拔除，豈不成了浮萍？

由學術界跨入企業界，我一直認為自己的成長源自企業界提供無數的歷練機會，因此有義務，也有責任回饋，雖然如今已不擔任顧問，但只要有需要者，樂於隨時提供個人經驗與心得。

為使學、用能更密切的整合提高國內管理水準，我願提供機會讓更多學界人士跳入實務界，培養更多管理人才，如此才能促使企業的經營權與所有權早日劃分，進而健全企業的發展，實現永續經營的理想。

序二

王家英

由於工作關係，學哲學的我，在進入報社後，認識了許多企業界人士與企管學者專家，其中謝安田教授是真正把理論與實務充分融合運用的一位，這也是《經濟日報》「謝安田談企管」專欄，乃至這本書的由來。

能夠把所學運用於實務中，並且為企業界所肯定，除了要有真才實學，更重要的是要能放下讀書人的身段，從實際參與中印證所學，實際上，這也正是他能逐漸由學者、顧問、專業經理人轉型為企業經營者的關鍵。

經歷過許多企業，謝安田教授由不同的經營者身上學到了「兩副眼鏡」哲學，一是望遠鏡，看遠景，一是顯微鏡，洞悉眼前的一切，缺一不可。

不過，他也看到了許多共同的問題與需求，這些不見得是既有的管理理論與技巧所能解決的，需要更中肯的剖析與經驗談，這也正是本書的內容所在。

在謝安田專欄撰寫、刊載的過程中，我們得到企業界熱烈的迴響，在進行其他採訪的同時，我也曾就欄中所探討的內容做了許多觀察與印證，發現這些管理實務不只適用於管理階層、老闆，對一般上班族也很實用，對於企業各階層間的相互認知、溝通，彼此心態的調適等尤有助益。

本書集結出版之時，正值《經濟日報》成立二十五週年，在這段將近四分之一世紀的時間裡，《經濟日報》副刊負起了傳播、交流企業經營管理知識與實務的使命，對企業界貢獻良多，身為副刊的一員，與有榮焉，更希望這本小書能協助更多人，解開管理上的心結與迷惘！

目次

(一) 序一

(五) 序二

管理篇

三 管理者應具備的心態

五 如何扮演管理者的角色

七 領導統御力的發揮

九 做好上下溝通

二 激勵部屬之道

- 三 部屬間衝突的處理
- 四 化衝突為力量
- 五 主管常犯的禁忌
- 六 接棒人才培養
- 七 企業家傳薪
- 八 經營者的自我教育與提昇
- 九 老闆的心理調適
- 十 管理者如何作決策
- 十一 管理目標的設定
- 十二 如何提高執行力
- 十三 善用談判協商技巧
- 十四 與員工相處之道
- 十五 掌握離職員工之建議
- 十六 管理的最高境界

員工篇

- 四 與老闆相處之道
- 四 員工心態的調適
- 五 與同事相處之道
- 五 員工事業生涯之規劃
- 五 去留之間的抉擇
- 五 與不稱職主管相處之道
- 六 開關非正常訴願管道

勞資篇

- 壹 工運如何由雙敗而雙勝
- 壹 老闆如何打開工會心結
- 充 勞資糾紛的處理
- 三 有效抗爭

- 三 工會組織的經營管理
- 五 勞動條件變遷之調適

人事篇

- 九 人事制度的建立
- 二 有效考核
- 四 考核資料的運用
- 六 年終獎金發放的藝術
- 八 適才適所
- 十 自行培育人才與挖角
- 三 薪資保密或公開
- 四 人才的招募
- 六 用有能之人
- 九 暢通人事管道
- 二 如何有效獎懲

一三 問題員工的處理

策略篇

一〇七 擬定策略的基本原則

一〇九 企業何去何從

一一三 企業購併

一二四 高科技的轉移生根

一二六 中小企業的整合

一二八 理財要有先見之明

一三三 老闆在談判時常犯的錯誤

管
理
篇

管理者應具備的心態

由非管理人員躍升為管理人員，最重要的是心態的調適，首先，應認清管理者的職責不是在發號施令，而是運用企業所提供的資源，達成上級所交付的使命或目標，這也是管理者存在的價值。

其次，要當一名好主管，必須先是一名好部屬，既是好部屬，執行力就應更高強，但絕不能為了達成目標而不擇手段，所以，如何讓部屬在樂意主動配合的情況下協力達成目標，是主管應努力的課題。

在運用領導技巧，讓部屬充分發揮之前，身為主管的，應先對自己管轄範圍內的資源有深入的了解，這其中包括人力、設備、預算與時間等多種。

不論對那一種資源，都應了解其本性與數量，才能善加計畫運用。以人力資源為例，用兵必先知兵，除非對部屬的能力與個性有所認識，否則難以充分發揮人力效應。

主管之所以不同於部屬，就是因為他是一個統合者，而非個別作業者，因此眼界、胸襟皆須較為寬廣，不能固守「本位主義」，而忽略了團隊配合及整體目標的重要。

身為主管，必須領導部屬，顧全大局，因此，對人必須有相當的敏感度與耐心，只有揚棄自我、自大的心態，用心、耐心地與部屬相處，才能知人善用，深得人心。

制度是管理中不可缺少的規範，是組織運作的依據，但切勿為其所役，否則無異自縛手脚，但無論如何，主管在要求部屬遵守制度之前，至少先須以身作則。