

經濟日報叢書

管理者的聖經

胡家華譯



經濟日報叢書

管理者的聖經

Carl Heyel 著・胡家華譯

經濟日報叢書

管理者的聖經

著者 Carl Heyel

譯著 胡家華

發行人 王必立

出版者 經濟日報社

新開局登記證局版臺報字〇〇二七號

總經銷 聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五七號

郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號

電話：七六〇二六二六——三二五

印刷者 中寶印刷廠

定價：新臺幣一五〇元

中華民國七十二年六月初版

印翻禁・權版有

• C49078 •

前言

無論你是一位高階層主管，還是一位準備晉升的中級主管，本書都將成為你辦公室書架上最重要及最具參考價值的書。本書的作者卡爾·海野是管理技巧方面的權威，他曾經從日常生活中收集了一百多個故事、電影腳本及寓言，以戲劇化的手法表現出各階層主管可能遭遇的數十個難題。

書中簡短的故事暗示出合作、激勵、時間管理以及其他能導致管理者成功的技巧，對於諸如「時間都跑到那裏去了？」「要是競爭失敗了怎麼辦？」「回饋——你得到了嗎？」以及「那個主管會獲得晉升？」等老問題，書中也提出了有價值的解答。

本書的前三篇是以古老的企業信條——計劃、執行與檢查作為標題，探討的是主管的各

項工作。這裏所列舉的故事是有關建立工作次序、削減成本、提高員工效率及生產力、改良產品品質等項工作。

第四篇包括了在領導、激勵、訓練、規定及溝通等方面數十個情況，其中有利用各種方法來激發員工創造力、與顧客交往及有關簡化及澄清報告及備忘錄方面的建議。

第五篇包含了對人員晉升有決定性影響的各種情況。本書從頭至尾都充滿了警語、小品文及與成果有關的金玉良言。

目錄

第一篇	計劃		一
第二篇	執行		三三
第三篇	檢查		七七
第四篇	人員方程式		一〇三
第一章	領導與激勵		一〇三
第二章	溝通		一二三
第三章	新進人員		一五六
第四章	訓練及培育		一六四

第五章	命令與規定	一八四
第六章	重大問題	一九三
第七章	解雇	二〇七
第八章	顧客的眼光	二一一
第五篇	勇往直前	二二五

第一篇 計劃

佛列德的演講稿

「今天晚上的家庭作業嗎？」佛列德·亞伯的妻子問道。他妻子正注視著佛列德很辛苦地削著一堆鉛筆。佛列德正坐在餐廳桌旁，燈光調得非常適中，他的前面放著一本稿紙和本字典。

「我得開始準備我的演講稿了，」佛列德有點自大地答道：「他們指定我在下個月的監工會議中提出。」

「題目是什麼？」他的妻子問道：「我希望是電視觀眾——你可是這方面的專家！」

「別自作聰明了，求求你。」佛列德說：「我的題目是『監工與意外事件的計劃』。爲

了這次的演講我已經煩惱好幾天了，可是到現在我還沒有什麼好構想。下個月的會議將有許多重要人物在下面聽我演講，我得好好表現一下才行。」

「啐！」他妻子道：「任何一個家庭主婦都可寫出那篇講稿。意外事件就是我們的生活方式。你為什麼不改天——」

「好啦，親愛的，我知道。」佛列德笑道。可是他並沒有很專心聽他妻子說話。（他想到：「這些女人，她們把整天的時間都花在逛街上。她們以為小孩把奶吐在地毯上就是什麼了不起的大事！」）他開始專心寫稿。而他的妻子還是一直不斷地在旁嘮叨。過了些時候他還是不得不注意聽妻子在說些什麼。

「……你還記得那個星期天，露西、哈瑞、一大堆小孩、還有露西的媽媽突然來拜訪我們嗎？我得為七個大人、七個小孩準備一頓晚餐，而那天我們家僅有的食物就是漢堡和剩菜。還好我留了不少的罐頭食品與預先混合好的甜食，好不容易才渡過了那個難關。吃完那頓飯後，你自己不是好幾個禮拜都在說那天的火腿肉有多好吃、多吃……。」

1. 檢查備用存貨與主要貨物的存貨，（佛列德在稿紙上這樣寫著）絕不要讓你的食櫥空空如也。

「你說得真對，親愛的。」佛列德答道。

「……你還記得那次我一定要住院三週，去接受手術治療嗎？」他妻子繼續說道：「你一定也記得在那之前，我已教喬伊工作了三個禮拜，這樣我住院的時候她才能替你們準備一些簡單的食物，在席絲去參加女童軍大會時照顧你們。如果我沒記錯的話，你們在那三週內都受到了無微不至的照顧。」

「是呀，」佛列德答道：「從那次以後，幾個小孩的菜都燒得不錯。」佛列德繼續在他的稿紙上寫著：

「2. 在緊急事件發生時，讓員工們互相支援。」

「……家家有本難唸的經，」他妻子繼續道：「但是這本經不管有多難唸，每一位家庭主婦都要想盡辦法克服。舉個例來說，小孩長大了就是一個信號，表示他們需要衣服了。你還記得克勞拉貝拉被人邀請參加那次宴會嗎？她身上穿的禮服是我將蘇的兩件舊衣服改的。如果由我來評判的話，她是那天舞會中最出色的美人兒。」

「那的確是我的女兒。」佛列德同意道。然後他繼續在稿紙上寫著：

「3. 鼓勵創新與積極進取的想法。在突如其來需重新使用設備與機器時，調整它們，使其具有最大的使用彈性。」

「……去年冬天我們家不是停電十天嗎？那真不是開玩笑的！」佛列德的太太繼續說

道：「幸好我們有所準備，不然會更糟。還好我們備有緊急情況使用的煤油燈與喬伊借我們的戶外烹飪設備。結果那幾天我們不是每天都有熱湯與熱咖啡喝嗎？早餐有熱煎蛋，晚上也有電視晚餐（當然我們沒有電視可看啦）！」

「就是在市中心的旅館裏也吃不到這麼豐盛的晚餐。」佛列德答道。他繼續寫著：

「4. 重視各種備用設備，並定期檢查這些設備是否能使用。」

「當然，當電來的時候有一大堆亂七八糟的東西要清理，有燈油漬、壁燈破片、烹飪器具的污垢與壁爐屑。還好附近的家庭主婦排出一個白天能幫忙我清理的人員名單，不然我一定會崩潰的。只有老天知道我需不需要一位女傭，可是附近的鄰居有時真的能幫上忙……。」

「你處理得太好了，親愛的。」佛列德言道。他又寫著：

「5. 持續與一個能隨時充任臨時幫手的人協商，以便緊急情況時能獲得支援。」

「……當然，蘇珊現在已經八年級，我也變得輕鬆多了。這個小孩真是一位好幫手，幾乎我能做的她都能做。」

「真是能幹的孩子。」佛列德低聲言道。手底下卻寫著：

「6. 準備可靠的後補人員。」

「我的天啊！」他妻子突然像發現什麼似的說道：「我一直在嘮嘮叨叨，使你不能專心寫演講稿，真是抱歉之至，佛列德。」

「噢。沒關係。親愛的。」佛列德「寬宏大量」的說道，並把已寫好的筆記放在口袋裏，把鉛筆和稿紙收起來：「我一向都很樂意聽一聽你的問題，如果能夠的話，我也希望能提供我的建議。……而且，」他把電視週刊拿在手上：「你並沒有打擾我，我已經寫下幾個要點了。」

如果我做不好怎麼辦？

喬治·葛曼原來擔任一家公司某一重要部門的監工，最近才被提升為該部門的主管。原來是他同事的許多監工，現在都變成他的屬下，要向他報告，他的麻煩也就由此開始。

喬治從前是一位優秀的作業員，他與同事相處極為融洽，而且每次都按時把工作完成，他所完成的產品也很少有品質不良等情事發生。管理當局一直都認定喬治是一位「優秀的年輕人」，要喬治的同事以他為表率。並鼓勵喬治積極向上。喬治對被選上擔任這份新的工作感到非常驕傲，因為有許多資歷與經驗比他深的監工都沒有被選上，喬治決定一定要讓自己達成上面對他的期望，不管未來的工作有多麼困難。事實上，他對新的工作感到相當惶恐。他不斷地問自己：「如果我做不好怎麼辦？」

由於喬治不想犯任何錯誤，他為自己訂出一套辦法，經常親自去檢查每一作業流程。他很細心地設計出一個系統，使他下面的監工能將最新、最詳盡的情報提供給他。

結果：大量的報告、問題與消息每天都擁進了辦公室，因此他必需每天工作得很晚，他經常抱怨道：「時間總是不夠。」他自己覺得應該將那些報告、問題與消息處理完才安心。因此總是在抱怨著。他每天都待在辦公室到很晚才走，甚至還把工作帶回家去做。他變得容易發脾氣，也不太能忍受他的家人。

有一天生產部的副總裁「湊巧」從總公司順道來看喬治，並與他閒聊了一會（這位副總裁就是推薦喬治擔任這份新工作的人）。喬治還是和往常一樣，埋首在桌上成堆的文件中，當他的上司來到他辦公室的時候，喬治忙把正在看的東西推開。他們談到了各項工作的進展，這位副總裁還提到一些問題，就是最近喬治這一部門發生的幾個處理不當的事件。

喬治對副總裁提出的問題立刻加以辯解，他以一種極為憂傷的語氣述說事情是如何地多、工作的壓力是如何如何，而且一直重複地說沒有足夠的時間來辦公（他每天在辦公室的時間幾乎是十二小時）。

這位副總裁聽他把話說完，就安慰了他幾句。喬治感到非常欣慰，因為總公司方面終於了解他所管理的這一部門實際上遭遇到了相當大的困難。這位副總裁突然從他的口袋中拿出

一張紙來。

「這樣好了，喬治，」他說道：「我還有事要先走了。前一陣子我一直在找機會想和你談談。我一直非常注意你這裏的工作情形，而且我也知道你碰到了一些麻煩。這也就是爲什麼我要把這張紙交給你的理由，」這位副總裁把這張紙交給他後繼續說道：「我了解到你所遭遇到的問題不是因爲你做事的能力不夠，而是你讓工作給拖住了。你現在要做的就是花點時間爲「例外管理」組織與計劃一番，這樣你就可以去做你該做的工作——也就是「計劃」與「控制」，而不是那裏失火就到那裏救火。」

「例外管理？」當喬治打開那張紙時很困惑地問道。

「你現在先別管那些細節，」這位副總裁一面站起身來，一面向門口走去，同時說道：「我給你的只是一些有關基本理論的指導原則——是一些總裁的工作、我的工作以及我認爲你的工作的問題總彙。我並不要求你正式回答這些問題。只望你能想想這些問題，並去執行它們。」然後他就離開了。

這位副總裁給喬治的問題就列在左邊，這些原則可應用於任何工作之上。

副總裁的例外管理列表如下：

1. 那些主要類型的決策是一定要由你及你的部門來作？

2. 那些決策每次都需要作真正判斷性的分析？那些決策可彙集起來（稱之為預定的可行性方案）再由其中選擇一個方案來執行？

3. 請問閣下有無為自己部門的正常（標準）操作程序準備一本手冊？在這手冊之中，有無專門指導每一位監工及操作員的內容？

4. 請問閣下最後一次檢視該手冊所載正常作業程序是否合乎當時要求是什麼時候？有沒有任何程序或任何人負責隨時修正手冊中所載標準的作業程序？

5. 請問閣下的部門在去年一年之內發生過多少次危險性的情況？這些危險的情況是否與以前所發生的危險情況雷同？如果是這樣的話，根據以前的經驗，如果我們訂出處理同樣危險情況的標準作業程序，那麼去年的那些危險情況是否因此而可以加以預防，或縮短解決的時間？

6. 請問閣下有否建立檢視的重點，以便檢查人員能就重點加以閱讀，有否預先印出改進的方案？

7. 請問貴部門提供給閣下的各項情報是否組織良好，使你能夠僅注意那些例外的情況？

8. 請問閣下是否有根據前述的觀點，為您的屬下建立他們的責任範圍與行動準則，以促

使他們能自動自發地去工作，同時要他們將意外的情況向您報告？

你不在時，公司會出什麼事？

以下是X先生的一段故事，X先生是一家大公司的最高行政首長。

X先生的視力有一點點問題，這一天早晨，他去私人眼科醫生所開的診所那裏，作了簡短的检查。X先生眼睛的毛病是，當他在閱讀書報文件時，有時只能看到每一個字的一半，這種情形就像突然遭受強光照射一樣。

經過仔細的檢查與診斷後，他的私人眼科醫生很嚴肅地對他說：「坦白地告訴你，法蘭克，你的右眼有相當嚴重的問題，相當嚴重，恐怕需要作進一步的治療。」

X先生眨了眨眼，他開始想到他排得滿滿的計劃表，他不敢想像如何才能來醫生這邊作進一步的治療。最後他說：「好吧，我來想想辦法，請問您什麼時候開始？」

他的眼科醫生言道：「事實上我是要你住院。」

「住院！」X先生叫道：「你是在破壞我的計劃表嘛！而且是非常嚴重的破壞。到底是怎麼一回事？難道我的眼睛真的嚴重到要住院的程度嗎？」

「我把你的病歷卡放在桌上，」這位醫生答道：「你的病是視網膜收縮。我保證可以保

住你的左眼，可是你右眼的情況實在不太妙。這種情況通常需要住院三個月，而且是完全的靜養。在這期間，不可用一點腦子，不能閱讀，不准看電視。而且有一段時間甚至不准接見訪客，也不准接電話。」

X先生低聲吹了一下口哨，身子向椅背上靠去，好像一下子還無法接受這個事實。他知道他的眼科醫生是這方面的權威。他的診斷絕不會輕易更改。最後X先生說：「好吧，如果不是這樣的話，我也沒有什麼選擇的餘地。我會儘快跟你連繫，接下去的幾週不曉得有多少事需要我親自去處理。天曉得，如果我不在的話，XYZ公司將會如何。」

「法蘭克，」醫生溫和地對他說：「深呼吸一次，請聽我說。這次可不是什麼『不要打電話給我，我會打電話和你連絡』的問題，今天下午你就得準備住院了。」

「今天下午？」這對X先生來說，真是一個嚴重的打擊，他不相信地望著醫生，搖頭說道：「這件事我辦不到。」

「事情很簡單。」醫生迅速說道：「你希望保住你的一隻眼——我希望兩隻眼睛都保住——還是希望因為要去照顧XYZ公司而成爲瞎子呢？我現在就打電話給醫院定好床位，你現在就打電話給尊夫人，然後我們還要進行其他的工作。」

最後的結果是X先生馬上住院。世界末日並沒有來到。他的手下消除了階級觀念，X先