

卓越叢書⑭

管與被管

國際管理文摘精選

卓越出版社編譯

卓越叢書 ⑭

管與被管

國際管理文摘精選

卓越出版社編譯

卓越

EXCELLENCE

卓越叢書⑭

管與被管

編 譯：卓越出版社

策 劃：中華民國管理科學學會

發行人：沈祖馨

社 長：林日峰

編輯顧問：楊子江

主 編：呂禮鳴

企劃執行：方麗婉

編 輯：陳函英·黃美姝·薛瑞光

出版者：卓越文化事業股份有限公司出版部

地 址：台北市民生東路342-1號七樓

電 話：501-5420(八線)

信 箱：台北郵政3361號信箱

郵政劃撥0746080~9帳戶

總 經 銷：雨辰書報社

地 址：台北市中華商場義二棟115號

電 話：381-1897

登 記 證：局版台業字第3212號

印 刷：翰泰彩色印刷股份有限公司

初 版：1986年3月

定 價：150元

S88/19 (中1 18/140)

管與被管 (國際管理文
摘精選)

BG000160

出版序

隨著工商業的蓬勃發展，不論企業或個人都想在業界嶄露頭角，因此在管理上莫不各出奇招，盼能領先羣倫。

爲協助讀者掌握世界管理的潮流，培養「平衡實字」的眼光，我們特別在卓越雜誌內編印一份別冊「國際管理文摘」。雖然這份包含「管理指南」、「經營錦囊」、「成功故事」、「小測驗」等單元的別冊每期僅十六頁，但我們的編輯羣却必須廣泛閱讀數十種國內外重要商業刊物，精選其中最新的經營觀念，介紹給讀者。

另外，爲使讀者能在輕鬆、活潑的氣氛下，

儘快的吸收這些管理觀念，特聘名漫畫家老瓊女士，配以幽默、諷刺的插圖，不論是「管」或「被管」者，看完後都會不禁莞爾一笑。

別冊推出之後，反應出奇的好，爲應讀者要求，特將之合訂成一書。

「事業是開放給那些肯動腦筋的人」，在此競爭激烈的時代，吸收管理新知，是增強競爭能力的最好方法。我們希望本書的出版，對時下企業或個人能有所幫助，更希望藉此培育無所不能的卓越管理者。

目錄

出版序

- 讓高成就動機者盡情表現……1
- 如何與不同性格的屬下溝通……10
- 八十一—二十原理……17
- 管理奇才的不二法則……20
- 企業不老……24
- 別讓人才溜走了……31
- 智者利用謠言……40
- 提拔超級巨星·分寸拿捏得準……46
- 炒魷魚……50
- 老闆，加油！……52
- 以身作則培養領導人才……57
- 不是效率頓減，是生產力週期……60
- 越級報告·凶多吉少……64

人才求去時	70
衝突使你健康！	74
你付出了多少「精神薪資」？	83
培養領袖氣質	87
跳槽	91
職員的成績單	95
加薪風波	99
成功不求人	105
「企業家精神」風起雲湧	112
點醒部屬的技巧	118
磨練你的批評術	126
察言觀色·請勿衝動	133
你不可任性	136
爲你的薪資伸冤	140
創造建設性的衝突	149

經營者十訣……………	154
超越自我邁向成功……………	
爲主管的作風評分……………	165
如何處理員工的怨懟……………	173
如何贏得上司賞識？……………	181
企業如何脫胎換骨……………	187
員工不聽話，主管怎麼辦？……………	199
高處不勝寒……………	205
塑造您的權威形象……………	207
尋找事業的「另一半」……………	212
管理者的頭痛問題……………	217

讓高成就動機者盡情表現

快跑呀！
三點半啦。





在大多數的組織中，都會有一些成就動機極為強烈，表現特別突出，且具潛力的工作者。他們一個人似乎便能完成十個人的工作，品質更佳，同時也更符合組織的目標。這些人通常具有幾項共同的特質：

1. 不論執行任何工作，他們都能有卓越的表現。
2. 他們喜歡設定較特殊的目標，同時也能圓滿達成這些目標。不論是時間的緊迫、外界的干擾，個人的挫折或情緒的變化都不足以影響他們優良的表現。
3. 他們具有創新的能力，能夠突破現狀，解決他人無法解決的問題。
4. 更重要的是，他們通常相當年輕，具有發展的潛力，能承擔更重要的工作，晉升至更高的位置，對組織做更大的貢獻。

擁有這類的工作者，無疑是組織的一大資產，然而該如何管理這類人員，使他們能充份發揮潛能，既有利於公司，又有利於他們個人的發展呢？

這個答案，說來矛盾，那就是管得愈少愈好。成就動機強烈的工作者，對於傳統的管理技巧和權威通常抱著懷疑的態度。像稟賦優異的兒童一般，他們需要較個人化的方式，讓他們有最多自我表達的機會。他們自動自發，既不需要他人的督促，更難以接受他人的操縱。他們依據個人的標準過日子，而這些標準通常優於他們目前的表現。對他們來說，明天一定要比今天更好。他們雖然樂於接受有關工作目標和優先次序的指導，但却會斷然拒絕他們所不喜愛的工作哲學，他們不會強調順從甚於創新，也不會接受足

以妨礙個人發展的工作態度。

開誠布公

在管理這類工作者時，一般企業界都表現得相當失敗。主要原因在於企業界尚無法認清，成就和他人的認可是促使這類工作者前進的最大動力。他們過於依賴待遇和地位的提昇。事實上，待遇和地位只不過是短期的權宜方法，無法補償高成就動機者，在一個害怕改變，反對創新的工作環境中所遭受到的不滿和挫折感。對他們而言，在這種工作環境中，加薪所意味的並非一種獎勵，而是一種賄賂。這種賄賂不但無法激起他們的感激之情，反而會使他們心存輕蔑。當一個組織的獎勵體系僵硬到給一般人和高成就者相同的獎勵時，更容易使得高成就動機者表

現出譏諷和袖手旁觀的態度來。

處理這類高成就動機者，需要特殊的人才管理專家。對高成就動機者而言，最差勁的，莫過於那種「安全」第一的主管。這類主管把高成就動機者當做一種威脅，而非一種挑戰。當對方提出富有創意的見解時，他不是故意保持沈默，就是把它們提交給沒有實權的委員討論。許多高成就動機者的辭職，都可能歸因於自覺受威脅的主管刻意的忽視和冷漠。相反的，能幹、自信、實事求是，當高成就動機者的觀念不切實際時能坦白告之，當他們的想法卓絕不凡時又能勇於支持的主管，對高成就動機者而言，是再合適不過的了。高成就動機者通常都能和這類主管融洽相處，他們知道，這類主管有許多值得他們學習的地方。高成就動機者所尋求

的並非傳統上司與部屬的關係，而是一種同僚的關係——是相互的施與受、坦白的討論和建設性的批評，而非單向的決策制定和沒有異議的服從。

知人善任

在企業中，這種關係的維持並不容易，同時也會帶給雙方相當的壓力。因為它表示，爲了更好的決策，主管有時也必須壓低自己的自尊；他必須敢於將自己暴露在新的觀念和技術中，更重要的是，他必須有知人善任的雅量。

當然，高成就動機者也有許多該學習的地方。他們必須學習同時接受和付出，學習容忍能力有限的人，並了解；爲了生存，這些人也必須「推銷他們的觀念」。他們也必

須學著對影響決策制定的情感和政治因素有更敏銳的觀察，並且了解，像許多其他的事情一樣，僅有「事實」是不夠的。另外，他們也必須知道過分依賴直覺，而沒有充分研究和分析的危險性。

在這一點上，合適的主管也能給予相當的協助。當高成就動機者提出某種觀念時，他固然不會澆冷水，但却會要求更進一步的證據。他會希望知道該項提案所依據的假設；他會要求有關目標、成本和可得利益的清楚說明；更重要的是，他會指出該項提案通過後可能引起的問題，並且提出具體的證明。無疑的，唯有十分幹練而自信的上司，能夠給予高成就動機者這類的指導和訓練，而這也是使高成就動機者更趨成熟，同時又能發揮其內在創造力的唯一途徑。

即使主管不能和高成就動機者成爲心靈上的伙伴，他也必須留心N項陷阱（見下文）。

高成就動機者的管理重點

可行

1. 視他爲你管理技術上的一項挑戰。
2. 給他明確的目標和富挑戰性的工作截止日期。
3. 鼓勵他公開討論自己的觀點和建議。
4. 詢問他的觀點，並做建設性的批評。
5. 把他當做小組中重要的一員。
6. 樂於讚美他傑出的表現。
7. 使他的待遇能夠反映他額外的貢獻。
8. 就你自己工作上的某些困難詢問他的建議或看法。

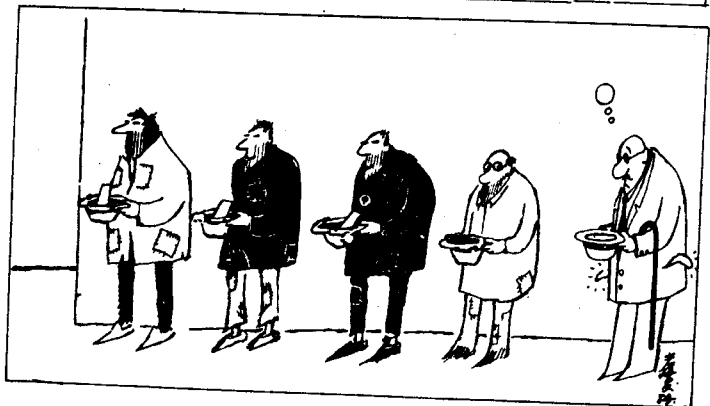
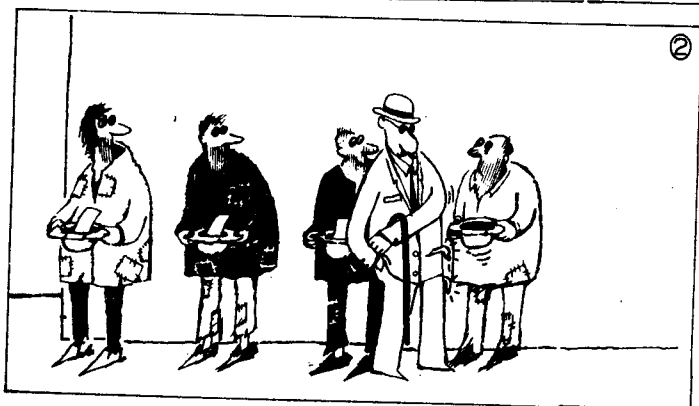
9. 推荐他參加一些對他的前途有益的課程。
10. 只要他做那些你真正需要的報告。

不可行

1. 視他爲自己安全上的一項威脅。
2. 讓他猜測別人期望他要達成的任務。
3. 總是「太忙」，無暇和他見面。
4. 對他的觀點漠不關心或故意吹毛求疵。
5. 不斷提醒他，你高高在上的地位。
6. 忽視他的成就或者將他的成就據爲己有。
7. 給他和別人完全一樣的獎勵。
8. 極端的保密或者打消他的興趣。
9. 故意不給他機會，免得他顯得比你更有學問。
10. 不斷要他做一些你立即放進檔案中的報告。

這些陷阱大多圍繞著管理者的特權打轉，尤其是管理者所喜歡的管理型態。有一件事情是肯定的：一千個成就動機強烈的工人人員當中，沒有一個能夠忍受專橫、強制的管理方式。當然，即使高成就動機者憎恨「嚴密的監督」，他們仍須巧妙的控制：畢竟他們不能完全不顧一個組織對員工訓練和紀律的種種要求。問題是：如何做到這點而不能扼殺他們的創造力和熱忱？

像管理中其他的問題一樣，這個答案說來可能簡單，但却不易達成。畢竟，有兩種相當不同但同樣正當的利益必須妥協：管理者對於「績效回饋」的需要，以及高成就動機者對免於繁文縟節的需求。我們可以拿寫報告這個令人頭痛的問題來做例子。沒有什麼比必須提出過份詳盡冗長，僅有「史實」



吳昊

價值而極少導至真正行動的報告，更令高成就動機者洩氣的了。經常要求此類報告。無異於鼓勵高成就動機者及早離開公司。

然而，如果主管能夠表明他僅對重要的結果和脫離原標準的主要原因感興趣，那麼效果就會截然不同。大多數的高成就動機者都能服膺「例外報告」(reporting by exception)的原則，因為它清楚的強調個人責任並鼓勵自我控制。如此一來，寫報告將不再是單調無聊的例行公事，而是一種創造，能給予創作者深刻的滿足感。

留才不易

當然，和高成就動機者共處，所涉及的問題遠較寫報告為深為廣，有時整個的獎懲制度都會成爲問題的焦點。任何重視年資甚

於績效的組織都很難留住成就動機強烈的人員。對於期望報酬和成果成正比的人而言，這種公司無異是他們的墳墓。就這些公司而言，抱怨高成就動機者缺乏忠忱是毫無意義的，因為解決問題的鑰匙顯然在他們自己手中。無數的公司爲了徵募「有創造力和洞察力」的人而煩惱，但却很少有公司肯費工夫來創造適合這些人生存茁壯的環境。在許多組織中，薪水制度仍舊缺乏彈性，工作說明書和績效考核付諸闕如，而管理的承繼仍以關係的親疏遠近爲基礎。

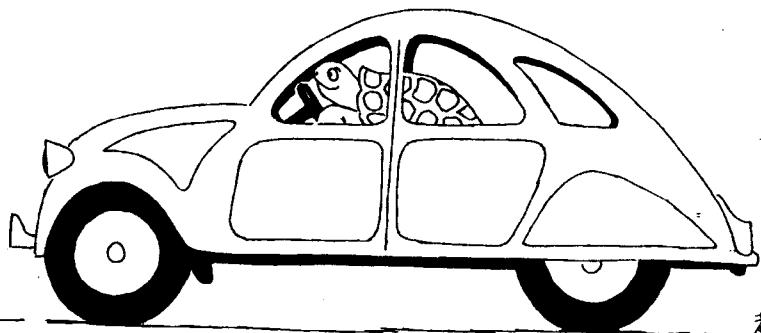
適者生存

要一個組織改變以往態度和策略自然不是件容易的事，但是隨著現代工業不斷加速的改變，變與不變顯然已經成爲「適應或

毀滅」的問題。不論我們喜歡與否，柏瑞圖法則運用在企業上或人類其他的努力上仍然同樣有效——百分之八十真正有價值的結果，僅來自百分之二十員工的努力。（請參看「八十／二十原理」一文）

您能夠不付出更多的心血來考慮高成就動機者的管理問題嗎？

（王美音取材自 World Executives Digest）



老漢

如何與不同性格的屬下溝通

性格上有問題的屬下，是管理上較為棘手的一環。他們的工作習慣、態度和對人生的看法不只影響他們本身的工作績效，動輒將個人情緒公然發洩，很容易影響其他同仁的士氣和生產力。因而，身為管理人，你不該忽視屬下性格上的問題。

誠然，你無法解決所有他人性格上的問題，也沒有人會期望你這麼做。較為極端的

情況應該是讓訓練有素的心理醫生或精神科大夫解決，但是你可以在可能的範圍內和他們溝通，試著去瞭解他們，並以一視同仁的態度對待他們。你事先該有心理準備，性格上的問題，不是短期之內可以改變得了的，嚴整紀律的行動很少發生效用。

現在我們將這些有性格上問題的屬下分為幾類：