

企业家实战系列丛书

QIYEJIASHIZHANXILIECONGSHU

• 文硕 • 张国有 主编

管理盲点

• 约翰·麦纳 著 • 张康乐 译



中国工人出版社

管理盲点

• 约翰·麦纳 著 • 张康乐 译

中国工人出版社

(京) 新登字 145 号

根据台湾卓越出版社授权独家出版

管理盲点

(企业家实战系列丛书)

〔美〕约翰·麦纳 著 张康乐 译

出版发行: 中国工人出版社 (北京安外六铺炕)

排 版: 用友研究所电脑排版中心

经 销: 新华书店北京发行所

印 刷: 昌平长城印刷厂印刷

开 本: 787×1092 毫米 1/32

印 张: 9.5

字 数: 194000

版 次: 1992 年 9 月第一版

1992 年 9 月北京第一次印刷

书 号: ISBN 7-5008-1247-7 / F·73

定 价: 5.50 元

(版板所有, 翻印必究)

编 委 会

主 编：	文 硕	张国有
副主编：	吴兴文	张丽娜
	俞 澄	仇海清
	任枝明	黄梅艳

总 序

王文京

用友电子财务技术有限公司董事长兼总经理

当文硕所长返台归来对我说,研究所准备与北京大学合作,以“时代呼唤企业家、企业家影响时代”为主题,向社会推出一套《企业家实战系列丛书》,系统再版台湾经营管理方面的译著时,我深表赞同。

如果说,计划经济催生政治家,那么,市场经济孕育的就是企业家。现代市场经济的发展,迫切需要一大批叱咤风云的精明企业家走在时代的前列。所以,在思慕早日实现现代化的中国大陆,如何建立一个健康的心态去借鉴台湾经济发展经验,这应该是一件值得探索的选择。

这套大型系列丛书不但大胆地摄取了世界各国具有时代性、经验性、实务性和趣味性的企业实战智慧,让两岸企业家能够镇定自若地在国际商业舞台上稳操胜券,而且,也在大陆重现了台湾几十年来积累而成的经营管理才略,让两岸企业家可以经验分享,为整个中华民族点燃傲视群芳的经济奇迹之火。

它无疑会为正在向市场经济主战场冲刺的企业家们提供最实用的“思想”利剑。

现代市场经济是一个供企业家激烈竞争的广阔战场。它将无情地淘汰缺乏自信心、志大才疏的弱者，同时，它会使目标远大、胸怀宽广、敢于不断地迎接挑战的强者脱颖而出。我坚信，企业家追求成功与辉煌的历程，是一部永远撰写不完的鸿篇巨著。因为，只要发展市场经济，就会不断地涌现更多的人继承企业精神，将企业家智慧的光与热传递下去。

“用友”衷心地祝愿希望成为企业家的有志之士取得成功！

文硕 张国有

我们在很短的时间内,做了这样一件事:把台湾的企业管理方面的优秀译著辑成大型的《企业家实战系列丛书》,奉献给现在的企业家、未来的企业家,以及所有把经营管理当作职业的、奋斗着的人们。我们想,无论从哪个角度,无论如何评价,无论是现在和将来,这都是一件非常有益的事情。

在改革的大潮中,企业面临的是激烈竞争的社会和瞬息万变的市场,企业家面临的是成功与失败相互交错之中的莫测的风险和无穷的选择。企业的竞争就是企业家的竞争。企业家将成为社会中顶荣耀的人物。企业在他们的驾驭下走向发达,社会在他们的奋斗中走向繁荣。

有天生的企业家么?没有,从来没有!企业家,意味着奋斗、创新、卓越和永不屈服,意味着从失败走向成功。他们从不靠施舍过日子,也从不在大师面前发抖。每个企业家都有一路属于自己的脚印,都有一部属于自己的历史,都有一个属于自己的辉煌。怎样成为企业家?没有一条路,却有万条路。《丛书》就呈

现了这样的五彩缤纷、变幻万千的世界。在这个世界中,任你选择,任你取舍,以你为主,博采众长,融合创新,自成一家,当你失败的时候,它给你启迪;当你成功的时候,它使你警醒。它将伴随着你在没有路的地方,走出属于你自己的企业家之路。

《丛书》中每一本书都是颇具匠心的。它实例生动,观察入微,以平易的风格引出深奥的管理之道,以日常的用语述出卓越的管理技巧,把企业的谋断之策勾划得淋漓尽致,使你在轻松的阅读之中,找到自己的“感觉”。如何在所从事的行业中超越第一、出人头地?如何运筹帷幄之中,决胜商场之上?如何克服文化差异,获得中外企业的“杂交优势”?如何使企业走向世界,经营出广阔的生存空间?如何从模仿走向创新,在无形中练就分析判断能力?如何处理事业各阶段的危机,成为多样化的领导人物?如何经营小企业,成为卓越的小企业家?如何成为卓越的女性主管,使女性在智慧和美貌中创立属于自己的事业?诸如此类的怎样创业、如何投资、怎样沟通人际关系、如何竞争、发展壮大等方面的问题,在《丛

书》中都有地道的与众不同的见解。除此而外,还介绍一些享誉国际的巨亨级人物,吸取他们的经验和智慧,为你超越第一提供借鉴。看看别人,想想自己:如何走向创新之路?如何走向成功之路?如何走向辉煌之路?你就会产生一种共鸣,甚至跃跃欲试,这时,你就在“感觉”中真正找到自己了。

企业是永存的,企业家的路是无限的。我们《丛书》中的书也想一本一本地一直出下去,不知何时为止。我们希望,随着一本本书的问世,我们能够与中国的企业家们一起经历抉择的艰辛,体验奋斗的苦难,分享成功的欢乐。

《丛书》期望着企业发达,企业家成功!

1992年9月初于北京

序

卓越文化事业董事长兼发行人 林日峰

本公司授权北京用友研究所为《卓越经营理论丛》一套十册在大陆出版的代理人。《卓越论丛》已经被列入这套《企业家实战系列丛书》的第一辑，能顺利出书心中充满无限的期盼与欣喜。

清末以来，西方的船坚炮利，彻底摧毁了我中国人的自信与优越，而经过了一个世纪的递嬗之后，以经济力为主轴的国际情势，又已初嗅世界大战的星星火苗。

全球性区域经济整合的浪潮，如单一欧洲计划、北美自由贸易协定、野心勃勃的日本大东亚共荣圈……，何尝不是另一种形式同盟和轴心的缔约？

展望未来，中国人在世界舞台上若想一扫阴霾，势必要在经

济实力的构建，以及经济主导力的进取上，加一把劲。

《卓越经营理论丛》的出版，或正可以扮演触媒般催化的角色。

这一套论丛，大致可以分为“他山之石”与“管理心法”各五册的两个系列。

《财富创造者》、《卓越的热潮》、《未来经营力》、《赢家》、《奔向高科技》这五本归属于他山之石系列的著作，各自归纳了世界顶尖名牌、美国卓越企业、日本卓越企业、杰出中小企业，以及杰出高科技公司的经营诀窍，对于见贤思齐、撷长补短，应能激起有为者亦若是的气概。

归属于管理心法的《管与被

管》、《经营绵囊》、《天才老板》、《管理盲点》、《掌握人性的管理》这五本书,则是针对经营、管理、领导、统御等主题,所归纳出的金科玉律,无论对长治久安的策略大计,随身备忘的管理技巧,都能有当头棒喝的提醒之效。

本书——《管理盲点》是以“如何解决部属表现欠佳的问题”为焦点的人事管理指南。

经过作者麦纳的细心研究,发现造成部属表现不佳的因素,

可归纳为九大项目。包括:才智问题、情绪问题、动机问题、生理问题、家庭问题、团队问题、组织问题、社会风气问题、工作环境问题等。

想要解决部属表现不佳的问题,没有万灵丹、也不是换人便可以了事的,必须针对不同的因素对症下药,才能一劳永逸。

本书正是兼具“问诊”与“处方”两大功能的人事管理实务宝典。

代 序

人事管理在整个管理过程中占有重要的地位，因为管理过程无论是计划、组织、领导、沟通、协调、控制、及理财等，都不能脱离人而存亡，所以说人是管理的中心。古今中外研究管理现象者，尽管出发点或研究重点容有不同，但其目的则在于发挥人力资源的最大效用，而使组织的工作得以完成。中国传统的管理思想即是以人为本位的，西方管理哲学虽曾有科学管理的以物、事为中心的思潮，但不旋踵即被人群关系学派的人为中心的思想所替代，而人事管理的重心亦由机械的效率观念发展到人性激发的整体发展的观念。

人是万物之灵，更是有思想、有感情的动物，对于人的管理自然也就不同于一般物与事的管理，正因为人的本性、欲望、个性、情绪，乃至人际关系等是那樣的复杂，乃使得人事管理成为所有管理问题中最为复杂与最难处理者，在管理学的著作中也以探讨人事管理者所占之比例最高，这一类的论著可称得上是汗牛充栋，不可胜数，常使欲窥探人事问题者有眼花缭乱之感，究应如何选择一本最为实用的书

籍，往往煞费周章，不知所从。

所幸此一困惑最近获得解决，美国约翰·麦纳 (John B. Miner) 先生根据多年从事人事管理的实际经验，撰写了这一本“*People Problem*”的实用宝典，正如麦纳先生自己所言：“对于身负人事管理重任的经理人员来说，若能善用本书所提供的方式，非但不致成为‘虚有其名’的经理，而且在人事管理上当能更加得心应手。”

本书既称为“*People Problem*”，当然就要发掘造成人事问题的主要症结之所在，经过作者细心的研究，发现造成人员“表现欠佳”而影响工作绩效的因素共有三十五项之多，可归纳为九大项目：一、才智和工作知识问题，二、情绪问题，三、冲劲问题，四、身体问题，五、与家庭有关的问题，六、工作团体的问题，七、组织的问题，八、与社会有关的问题，及九、有关工作环境的问题。这些问题如不能加以解决，则组织必然瘫痪而终致解体，于是作者乃提出他的诊断处方，根据这些处方，管理者如能运用得当，就一定可以解决组织中人的问题，进而大大提高人员的工作绩效，完全达成组织所欲期的目标。

综观本书内容，可说是一本最为实用的人事管理著作，全书没有一句空话，句句都是言之有物金玉良言，相信任何读过本书的人都会感到受益匪浅，笔者从事行政管理研究已有二十余年历史，阅读过不少人事管理方面的论著，直到读到本书才算真正发现了宝库，虽说这是一本偏重在管理实务的著作，但却蕴藏着丰富的理论基础，里面有不少心理学、社会学、伦理学，甚至精神病学的理论，在学以致用上充分显示出本书的价值，换言之，既能获得学术性的知识，又能

学会实务性的方法，称本书为宝库谁曰不宜？“卓越”出版社能够将本书译为中文出版，实为嘉惠士林的义举，译文流畅通俗，编排系统分明，笔者拜读之余深为敬佩，爰作本序，敬向从事管理工作的朋友们郑重推荐。

政治大学教授

张润书

序于台北政大公企中心

1987·9·14

目 录

1 有关“人事”管理的问题 1

1.1 经理人员的为作为何?	3
1.2 如何处理不良的表现	5
1.3 竞争激烈的经济体系中如何处理 工作失职的问题	7
1.4 评估工作表现的准绳	8
1.5 如何控制不良的工作表现	12
1.6 以‘筛选’为解决之道	13
1.7 ‘筛选’的其他问题	16
1.8 以‘开除’为解决之道	18
1.9 开除员工时所遭受的障碍	19
1.10 开除员工的其他限制	20
1.11 表现欠佳的关键因素	22
1.12 学习如何担任主管	24

2 处理有关聪明才智与工作常识的问题 27

2.1 什么是聪明才智?	29
2.2 智力对工作能力的重要性	32
2.3 工作知识的重要性	35
2.4 判断力、记忆力的瑕疵	36
2.5 工作对字汇能力的要求	37
2.6 特殊能力: 数字、机械、目测、 字汇	38
2.7 智力与工作绩效不佳的关系	39
2.8 职位安置过高的处理方式	41
2.9 调职和训练的功用	43

3 处理有关情绪的问题 47

3.1 管理阶层和‘情绪失常’	50
3.2 什么是‘情绪失常’?	51
3.3 神经衰弱与精神异常	52
3.4 情绪问题的症候	54
3.5 为何会有情绪问题?	60
3.6 个别情绪和工作表现的关系	62
3.7 各职层中情绪与工作表现的关系	64
3.8 主管对情绪问题的因应之道	67
3.9 机构内部的措施	71
3.10 酗酒问题	73

4 处理有关动机的问题 79

4.1 影响动机的积极与消极情绪	81
4.2 我们的动机体系	82
4.3 自觉与不自觉的动机	84
4.4 失败的恐惧与成功的快乐	86
4.5 其他影响工作表现的动机	92
4.6 观察动机的另一种方法：工作动机 ...	96
4.7 处理动机问题	99
4.8 威胁和纪律有效吗？	104

5 处理有关员工健康的问题 107

5.1 身体疾病与工作表现	109
5.2 有关身体残障	112
5.3 脑部失常与损害	114
5.4 情绪导致的身体疾病	117
5.5 身体比例的问题	119
5.6 外表吸引力的问题	120
5.7 体能技巧与力气	120
5.8 感觉器官与知觉的缺陷	122
5.9 年老的问题	124