

大學企業管理叢書之一

主管人員的自我診斷

杜武志 譯著

大學圖書出版社印行

大學企業管理叢書之一

主管人員的自我診斷

杜武志 譯著

大學圖書出版社印行

F270.7
D869

版權所有 ★ 不准翻印

主管人員的自我診斷

中華民國六十二年元月初版

實價新台幣三十五元

譯 者：杜 武 志

發行人：華 毛 幼 琪

發行所：大 學 圖 書 出 版 社

台北市羅斯福路四段十六號

電話：三 二 五 五 三 五

郵撥：一 三 六 六 八

總 經 銷：華 西 書 局

台北市羅斯福路三段三〇二號

電話：321208 343374

郵撥：一 八 八 三 五

印 刷 所：永美美術印刷製版有限公司

台北市大埔街四十八巷七號

電話：三 三 〇 八 七 五

內政部登記證內版台業字第一〇四〇號

譯者簡介

杜武志

台北市人，台灣大學法學院畢業

曾任高雄醫學院講師兼秘書

現任正隆股份有限公司董事長秘書（主管組織管理）

譯著有：無缺點計劃、企業經理人名言錄、企業經營
診斷等書

本書使用法

主管應抱什麼態度，怎麼想、怎麼做呢？

據說在日本，目前大約有500萬名主管人員。你是其中的一位或將成為主管人員，這些人都在探求主管人員應有的態度。

我曾經做過企業診斷顧問師，主辦過領導人才之訓練，也當過主管，這本書是以我的經驗來探討這個問題的，同時把經營者、部課長、股長、班長，或雖無主管頭銜，但實際上有一個以上部屬的人，起碼要具備的資格，就主管的實際需要加以闡述的。

靠你自己才能自我伸展，便是主管所註定的命運之一，另一個命中註定的便是，主管幾乎沒有片刻檢討自己的機會。所以，這本小冊子，如果對於你開拓更有價值的人生上，多少有貢獻的話，那著者就深感榮幸了。

這本書是配合自我開發的構想編寫的，所以，在體裁上與一般的不同，這本書有3種用法，可以任你選擇。

第1個方法是當做一般書籍閱讀，意即可按照你的習慣方式去讀。自己有所心得即可。目前尚無部屬的人，可以採用這種方式。

第2個方法是當業務上參考自修用。希望目前擔任主管職位的人，用這個方法。

希望你拿筆，按順序從頭讀起。如此可以一邊讀一邊檢討，最後利用自我檢討表，重新檢討你自己。即採用對症下藥的方式。

第3個方法是當做主管間共同研究用。不只是自己研習，尚可與同事檢討，先由每一個人自習，然後舉行主管人員檢討會，即用經驗交流與相互啓發的方法。

總之，這是一本附帶有利利用價值的書，所以，不只希望「你讀這

本書」，還希望你以「自我開發的方式」利用之。因為從效果來說，做爲讀書用，不如做自修（參考）用，單獨自修不如各主管共同研究，這是更加有效的方式，固不待言。

昭和 43 年（1968 年）2 月

畠山芳雄

前 言

廣義言之，在這本書裡所謂「主管」，係指擁有一個以上部屬的人。也就是等於“Manager”這個英文字。

主管在社會上各種團體活動中，居於領導的地位。企業的經營者或部長、課長、股長，或班長，甚至政府機關、財團法人、地方自治團體、醫院、學校，以及工會等各種團體，即所有組織中，都有它的存在。他們在「領導衆人執行任務」這一點上，是相同的。組織的命運，不管是好的，或壞的，可以說掌握在他們的手裡。

主管是一見那麼不可思議、複雜的職業。但真正能擔當得起主管職務者，姑不論其性格或天資如何，至少需要具備這7種基本的能力。

由反面而言，如果缺乏這7種能力，不論現在的頭銜是什麼，可以說這種人沒有資格當主管。

序 言

在這 20 世紀科學萬能時代，雖然擁有核子武器、洲際飛彈，也不一定能夠贏得最後勝利，因為敵人土地，仍須靠「人」去佔領。可見，在現代總體戰中，致勝因素固多，但「人」所佔份量，仍是最重要因素之一。

「人」「物」與「資本」，號稱為企業 3 大要素。所以，在企業戰方面，人仍是最重要因素之一。不久以前，美國鋼鐵大王卡耐基曾透露他的成功秘訣，說：「把我現在所有錢財拿走，市場也奪去，工廠也搬開，但把我所有人員，與組織留下，那麼，擔保在 4 年後，我仍然是一個鋼鐵大王。」不獨企業如此，一如大企業體的國家亦然。有人分析戰後日本經濟發展奇蹟，結果發現，團體、紀律至上的「民族性」高品質的「官員」，及健全的行政「組織」，這些因素促使日本從「廢墟、絕望狀態」，一躍而為經濟大國。在我國自古即有所謂「人存政舉，人亡政息」之說，可以想見國人對「人」重視的一斑。如果國人能「十年生聚，十年教訓」的話，不但能在最近的將來迎頭趕上，甚至於能遠遠超過所謂先進國家了。

由此可知，為什麼一個企業體需要重視「人」與「組織」的原因了。因為「人」是企業組織上經營活動的主體。一切決策靠「人」去執行推動，也唯有靠「人」，才能進一步創造革新。可見，每一個執行職務者，尤其主管人員所具備的品質——管理知識、工作經驗，與各種基本能力，乃至性格，對於組織的具體效果，具有多麼重大的影響。由此不難想像，很多公司之所以重視員工訓練，甚至處心積慮去挖角的原因了。

本書是譯者於取得「無缺點計劃」（中文）乙書之版權時，受日

本能率協會所推介的超級暢銷書。鑑於正隆股份有限公司對於培養訓練在職同仁不遺餘力，爲了響應配合公司決策，年來利用公餘之暇，陸續翻譯刊載於該公司刊物上。這次對外公開問世，相信對我國企業主管之培養訓練，或多少有所貢獻。

本書承蒙名畫家曾茂煌先生繪圖，並得內八月菊女士鼓勵與協助，特此誌謝。

譯者才菲識淺，文中錯誤之處在所難免，希我企業界先進，不吝賜教，是所至盼。

杜武志 謹識

主管人員的自我診斷

目次

第一章 目標推行能力..... 1 - 18

——會自動負起重擔的人

主管的3種類型.....	1
照你的立場方式去做.....	2
百分之五，那太低了.....	3
「問題」是發掘出來的.....	4
主管的簡易鑑別法.....	5
公司雖大，只我一個人最清楚.....	6
給上級採主動，是主管人員的恥辱.....	7
現在什麼事情最重要？.....	8
「指示方針吧」這是蠢話！.....	10
善於取巧的人.....	11
主管的成長循環.....	12
能力就是「有信心工作的範圍」.....	13
承擔的方式因人而異.....	13
「目標」=「預測」+「努力」.....	14
沒有期限，便不是工作.....	15
要經常置身於「邁向目標的過程」之中.....	16

摘 要	17
-----------	----

第二章 方法發現能力..... 19-38

—要在極端困窘中克服困難

「無法做」事的課長.....	19
沒有人員，沒有預算.....	20
突破常識的解決法.....	21
「用以前的方法」是一種省略句.....	22
「現在無法馬上做」的事，才是最重要的事.....	23
「不是一切，否則免談」是幼稚的想法.....	24
「要我一個人做」的話.....	26
語言創造思維.....	27
「無法做」是主管人員的禁用語句.....	28
無論從什麼東西都可以學到.....	29
連鎖反應能力.....	30
你有沒有「宿題」？.....	31
愛面子居士.....	32
專門借重別人智慧的職業.....	32
對別人的意見加工.....	33
會自然獲得智慧的人.....	34
逼出來的創思、主意.....	36
摘 要.....	37

第三章 組織能力.....39-58

—要把部屬的「困難」找出來

「自己做」與「叫人做」.....	39
名叫「提拔」的殺人兇手.....	40
越是老資格，越容易死心.....	41
30年代的「能幹」的人.....	42
被醺了的職員.....	43
能力是會達到飽和點的.....	43
誰是真兇？.....	44
教育主義與性格主義.....	46
意欲中心的遴選法.....	47
要多方面而且要周密.....	48
課長陷入窘境.....	49
只要犧牲過部屬.....	50
不認清任務的人.....	51
你偏向那一類？.....	52
細節與大局.....	54
你「了解」你的部屬嗎？.....	55
要去做困難的，部屬不願做的事.....	56
摘 要.....	57

第四章 傳達能力.....59-81

一要馬上，勤快對應傳達的單位，傳達清楚

喪家之犬一般的課長.....	59
在不了解情況之下做決定.....	60
接棒式提案的看穿法.....	62
判斷範圍的大小.....	63
德川式管理法.....	64
要站在高一層的立場去想.....	66
是否被信賴？.....	67
被敬而遠之的人.....	68
昨天怎麼不說！？.....	69
瑣碎事才是「組織的大動脈」.....	70
行動欠靈敏的恐龍公司.....	71
即使是一個部屬有錯失的話.....	73
啊，想起來啦！.....	73
面對面是最基本的做法.....	74
限五分鐘內講完.....	76
需要「氣象預報」的主管.....	77
看起來忙的話，就沒有資格.....	78
你的部屬會怎麼想？.....	79
摘 要.....	80

第五章 激勵能力..... 82-100

—要使部屬的能力完全發揮出來

會使部屬頹喪的做法.....	82
沒有無脾氣的人.....	83
部屬不是你的工具.....	84
責備時，稱讚時.....	85
奮發起來工作的 I 君.....	86
能獲致達成感的工作單位.....	87
只會批准的人.....	89
不要成為遙控主管.....	89
目標的共同決定.....	91
為什麼燃燒不起來？.....	93
私人接觸的重要.....	94
上班不早到怎麼不可以？.....	95
佔職位的便宜是危險的.....	96
要讓部屬分不出公私來.....	98
摘要.....	99

第六章 培養人員能力..... 101-116

—你到底有多少耐性？

不要糟蹋部屬的能力.....	101
缺乏教養症.....	102
比不上新進人員的主管.....	103

砸死型與電離層型.....	105
過份保護型的主管.....	106
雖然指示目標，但方法要讓部屬去找.....	107
玉不琢不成器.....	108
虛有「常務」職銜的大部長.....	109
吃虧的是後任者.....	110
推開你的舊窩臼吧.....	111
工作與培養部屬，各佔一半.....	112
不要把別人估價過高.....	113
摘 要.....	115

第七章 自我革新能力 117-136

—能使你能力伸展的，只有你

主管是可以改造的.....	117
工作才是「最好的老師」.....	118
「成長路綫」與「惡循環路綫」.....	119
要先做從未經驗過的問題.....	120
當你就任新職位時.....	121
守舊防止法.....	122
事實上運氣佔一半以上.....	123
當信心增加時，便失去陶冶性.....	124
只會工作的人.....	125
可以道聽塗說嗎？.....	126
小丑一般的主管.....	127
怎樣「自我評價」.....	128

能力平均發展的主管.....	130
缺點在那裡?.....	131
要請誰照顧你?.....	131
自我檢討的覆核.....	135
摘 要.....	136
附 錄.....	137-151
自我檢討表 (I).....	137
檢討表 (II).....	143
檢討表 (III).....	147

主管人員的自我診斷

第一章 目標推行能力

——會自動負起重擔的人

主管的 3種類型

對於主管來說，必須具備的第1種能力，是所謂目標推行能力。

如果按照目前所處的狀態來區分的話，主管似乎可以分成3種型態：

第1種人，每天趕不上工作進度，因應付不了而喘不過氣。經辦業務不斷發生問題，為解決問題而搞得頭昏腦脹，無法完全按自己的立場方式來處理。或者由於疏忽，時常被上級提醒那些問題應該解決，只應付這些事就夠忙了。

第2種人是，雖然工作應付得了，但無法靠他自己的方式去達成目標。從第三者看來，這種人似乎做得蠻穩實，本人也想開，認為「薪俸階級就是這樣」。每天過的是既不緊張，也不覺得值得的生活。

第3種人，會自動去找自己單位內的本質問題，決心「在什麼時限以前」「使工作成什麼狀態」，而且為達成這個目標而努力。這種人不是被動者，而是能自動、積極處理工作的人。

第1種人，被工作所逼迫，應付不了，在這種狀態下，對工作感覺有重壓感，因為感覺痛苦，對一切都採防禦態度。如果部屬有積極性的提案，或上級、同事有新建議時，由於本來就被動，加上怕處理