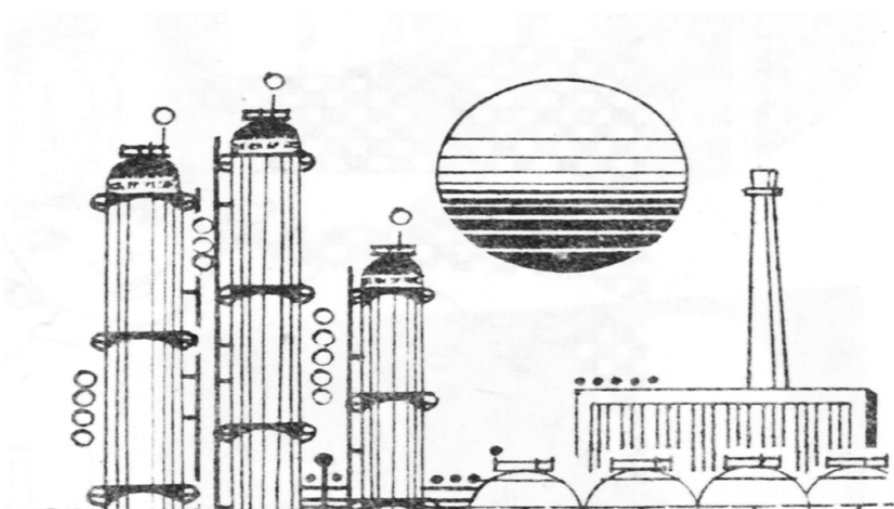


现代经理手册（十一）

马敏 主编



目 录

现代经理职责检测(一)	1
一、执行工作分析	1
二、领导作风分析	10
三、外交沟通分析	26
四、辅助上司分析	40
现代经理职责检测(二)	47
一、解决问题分析	47
二、改善职责分析	56
三、灵活管理分析	66
四、培育部属分析	83
五、纪律安全分析	97
现代经理职责检测手册(一)	116
一、哈佛管理者各种责任检测内容	116
二、哈佛管理者人事责任检测内容	133
三、行政责任检测内容	143
四、有关信息机构的调查事项	146

现代经理职责检测(一)

一、执行工作分析

行为准则

1. 自觉成为一位众所期待的并且符合自己目标中的管理者

所谓自认为是管理者，并非摆出管理者的架子。应该自觉是位管理者，而且决心成为一位众所期待的管理者。这是身为管理者的欲望与行为的原动力。你会想到，怎样的人才适合作管理者，因此你要树立一位自己目标中的管理者，并致力使自己成为这样的人。

2. 经常检讨应执行的任务与其内容

一开始，任务与内容都是被决定、固定化的。你不应该局限于某范围之中，而要常常考虑并且重估公司的方针、环境的变化，循序渐进地拓展任务的范围，并且谋求素质的提高。因此要确认，并使任务明确化。明确化不仅可以使管理者的立场更明朗，而且可以作为任务执行的宣言以及自我启发的目标。

3. 执行任务时要有使命感与信念，消除等待时机的心态

管理者必须要拥有势必完成任务的使命感与一股坚定的信念，使命感、信念是自认为管理者最强的先决观念。执行任务时应本着坚定的态度。所谓等待态度的态度是，发生问题才去解决，而且尽可能地避开它，也就

是别人指示，你才去行动的态度，有了它就无法完成任务。相对于追求目标的态度，是指执行任务时，能主动追求必要的挑战性目标，并朝着目标行动，遇到问题即加以解决的态度。在执行任务时，应该坚持着这种态度直到工作完成为止。

4. 不要因繁忙的理由使任务徒有虚表，执行任务才算是任务

即使确定了一项出色的任务内容，如果未能执行的话，也只是纸上谈兵。而以忙碌作为借口，容易导致任务执行的失败，所以“忙碌”应该列为禁语。执行任务可以借助执行中找寻问题点所在，扩大、充实任务的内容，而管理者可从中自我成长。

5. 执行时不应有形式上的观念或惰性的心理，应该实实在在地做

任务的执行总是反复相同的做法。因此实际的情况很容易流于表面化，或形式上做一做而已。“执行”，最重要的是设定目标，不是短时间的，而是计划性持续地执行以显露成绩，并将它作为明日成果的依据。但是不能只维持现状，而是应该经常性的改善与改革。

6. 任务的完成必须依靠他人的协助

任务执行并非管理者一人的事，必须取得有关人员的协助，因此要争取多方面的协助。这时，不能单方面强求别人援助，应该了解对方的立场，听取对方的意见，然后再表示请求协助。

7. 遇到障碍并不表示任务不能完成，反而应该解决眼前的障碍

在你抱怨时间不够用之前，应该先思考如何有效地运用现有时间。同样，执行任务也应先想到障碍。如果

搪塞一大堆障碍为理由而使任务无法完成，这和一开始就没有执行的愿望是相同的。因此解决障碍也是任务的内容。

8. 重新评估执行的监督行为，致力于自我启发

执行任务时不可欠缺的先期工作是思考如何执行任务，评估执行的结果，丢下任务不管或不研究，是造成执行上空洞化、形式化的原因。一位管理者应该在别人批评你之前就能自我评价一番。

工作态度诊断

1. 工作态度诊断目的

(1) 自己积极地寻求任务使之明确化，并确实本着积极执行的态度。

(2) 任务执行即使没有指示其方法，也应该主动地、计划性地持续完成。

工作行为诊断

1. 工作行为诊断目的

(1) 执行任务时，应取得上司、部属、相关职责(部门)的管理者相关人员的协助。

(2) 进行任务执行的自我评价，修改监督行为、方法。

2. 工作行为诊断说明

管理者要与其他人(上司、部属、相关人员)共同执行任务，所以应取得任务执行中各人员的协助。不如预期中的行动，或不给予协助时，自己就应该反省是否方法不得要领。平日不防想一想，对相关职责管理者该以什么态度，什么方法来提高协作关系？对于需要援助的事情是否解释得很清楚？是否取得对方的理解？是否与对方商量？是否要求对方出主意？

(1) 了解并善用公司的管理、制度。管理者肩负着实

施制度的任务，所以是一项负担。但是为要认为这种负担不必要，应该更进一步地活用它。应该检查是否知道任务执行上相关的管理制度。它们到底是什么？该如何运用？例如，深刻体会必须将资格制度积极地活用于部属的活性化培育等方面。

(2)对任务的执行能自我评价，并善用其结果。自我评价要决定方法之后才进行评价。若没有制定评价方法的话，就不会彻底地完成——大体上好就好，过得去就好，因而导致自我满足的心态。未确实地制定方法自我评估，就不能善用评价的结果，所以应该利用具体的变化在评价的方法上下功夫。此外，无论评价的结果如何，都要分析原因，研讨改善的方法。特别是有些成果时，也不要忘了分析为何会有成果的原因。

(3)分析时间的运用方法，并在方法活用上多下功夫。“现在我很忙”这句话对管理者而言，是一句“日常用语”。为了避免由此而错失了任务中重要的事，我们应该分析、改善时间的运用方法，并多方地使用于重要事情上。如此一来，即使不能化解忙碌现象的发生，至少可以提高执行任务的素质。

工作计划诊断

1.工作计划诊断目的

草拟并执行监督业务的整体计划，列举监督业务，并思考其内容变化的应对方法。

2.工作计划诊断说明

(1)订定部门管理的方向或目标，并取得部属的理解。管理者如果没有一定的方向或目标，部门就如一条漂泊的船航行于大海上，会让部属陷于不安。目标要根据公司或上司的方针、外部环境、部属的意见、要求、

部门的状态等来决定。决定后的目标要转达给部属，相互交谈以取得共识。

(2)贯彻加深部属对公司现状、方针、通告的理解。并非从头向部属说明一次就可以了，应该利用各种机会反复地与部属商谈。而且通告的文件也不只是形式上的公布、传阅与说明，而是要在传达的方法上多下功夫。除了这么做之外，还必须考虑部属需要何种信息、资料。

(3)积极地从事职责的改革、改善与问题解决。不仅自己力行，还要劝导部属改善、解决问题。管理者本身应确实地本着突破现状的态度，具备改革、改善意识或解决问题意识，自动寻求该做的事，积极努力解决问题，计划性地做事。

(4)适当地辅助上司。辅助上司不仅可以使职责容易管理，还可借着辅助而参与公司的经营。此外，辅助上司可以打动上司，辅助得当的话，还可和上司建立良好的关系。

(5)考虑生产积极性的提高与部属的活用，规划工作，并加强管理。制定适合于上司指示的计划，使工作按计划进行。工作管理的根本在于部属与工作两方面的适合度。

(6)搞好相关单位之间的协助关系。为了让制度、技术有显著的进步，应该更进一步充实协助关系。不只是在言语上，还应想一想该如何确实充实协助关系。

业务执行的自我诊断

1.自我诊断目的

(1)执行业务时，要考虑该采取什么行动，而且要获得上司、部属、相关人员的协助，使业务继续执行到底。

(2)自我评价业务，根据其结果重新评估并充实自己

的行动。

2. 业务执行的自我诊断说明

(1)要让部属发挥实现目标的能力,并让他们拥有满足感。管理部属的根本是尊重部属的自主性,部属应主动地思考、行动、帮助。因此,通过工作的执行、行动、各项活动等。确实地评定部属的态度、能力、业绩,听取部属的意见并加以运用。

(2)让部属理解公司规则、部门纪律、就业或作业上的规则。不可放纵违规的举动,应该要求他们严格地遵守。遇有违规的情况时,应分析其原因,并加以指导改善。

(3)让部属发挥才能,成为人才。为了使个人活性化,必须谋求能力与工作的适度配合,考虑配置及工作的管理、调动,此外还要运用晋升及其它人事管理、制度,以解决活性化的障碍。另一方面,要使集团活性化,应该热烈地拓展创造性的默契与社团活动及全公司性的运动。管理者是培育人材的重要人物,不培育部属是因为不想去培植他,所以管理者应该知道培育人材需要什么,而且有计划的去施行。

(4)在意见沟通活性化的方法上应多下功夫,并善于运用。整个公司部门的意见沟通中心——管理者,扮演着上下、左右、斜向信息的收件人与发信人的角色,所以他要排除转达时的障碍。

(5)谋求部门生活的充实感。应让部属有满足感。管理者要考虑到在充实职责生活的过程中,什么才是重要的,该用什么方法去充实。

(6)制造众所期望的部门工作气氛。部门内的气氛除了会影响部属的意欲、行为、协助之外,对企业的风气

有所作用。因此，管理者应谋求一个目标中的气氛，并与部属共同评定方法及行以推动制造气氛的工作。

与成员合作的自我诊断

1. 自我诊断目的

(1) 部门与成员不是对立的，而是要积极地合作。

(2) 互相了解对方的立场，互相交流彼此的知识、技术、经验，进而交换意见与主意，并加以运用。

2. 与成员合作的自我诊断说明

(1) 了解彼此的立场，相互灵活配合，避免产生不合的现象。管理者与成员的关系就如车子与车轮。两者若不协助的话，就会出现浪费、蛮干、时好时坏的现象，事情就会运转不当，因而变成了改善现状的障碍。相反的，由于彼此的协助，会使管理者与成员的能力、特征得到双倍的功力，使效果更加明显。若要彼此协助时，应先表明协助的事，并决定出方法。

(2) 管理者要提供成员信息、资料，并了解部门的状态、问题。成员若不清楚职责，那成员只知纸上谈兵，而导致出现强行推销不合职责现状的方法、材料、零件等，最后会造成部属抱怨工作不易进行。为了避免这种现象，应该要成员清楚地了解职责。

(3) 积极地转达意见、希望，并致力改善部门里不合理的现象。如果不将不理想的情况转告给成员知道，不但不能解决不满，而且也无法相互合作。只要具体的讨论问题，就能促进相互的理解。

(4) 要求成员也提供信息、资料。只要求成员方面对职责表示意见、看法与希望的话，充其量不这也只是单方面的知道而已，这种不能双向沟通的行为，只会造成不合理的现象产生。

(5)管理者应告诫成员某些技术或经验上的不足。这种方法可以弥补双方的弱点。而且管理者还可以将成员运用于部属的教育训练中,并可积极地吸取成员的知识、技法等。这么一来,更能了解职责,而且还可以发挥彼此合作的成果。

职责合作诊断

1. 职责合作诊断目的

(1)与相关职责的合作,如果只限于“相互合作”的话,那是永远也无法实现的。

(2)除了谋求相互间意见的沟通、了解工作之外,还应考虑互相互合作时需要什么,并彻底执行。

2. 职责合作诊断说明

管理者的地位是处于组织的连接点上,所以除了要考虑到与相关单位(部门)相互间的合作关系外,还必须极努力地去执行才行。因此必须具体地思考该做些什么。

(1)明确表示与相关单位相互合作之事,相互确认后,决定其方法。相互协助时双方管理者应列举相关事宜,对于合作事项宜取得一致的同意并商量该如何合作。将这些记录下来才不会使合作事项或合作方法含糊不清,而且可指导部属怎样做。另外,即使决定了合作的方式,也不能认为这样就可以了,而应定期重新评估。

(2)举出共同的目标或问题,合力解决。务必要促进积极的合作、创造性的合作(出主意)。具体上,从管理者们所提出的相关问题中选择几个,然后制定解决的计划。但是要注意,虽然相互协商过,却以繁忙没空为理由来搪塞的话,也是徒劳无功的。

(3)平常就要与相关单位沟通意见。这些虽然不够充分,但是就算合作的方式再好,却只是形式上执行的话,

也得不到成果。反而应该相互理解，彼此建议，毫不排斥地相互指教。

(4)不拖累相关单位。如果工作延误或质量低劣等经常造成相关单位的困扰时，只会导致工作更难处理、经常加班等不满的抱怨，而破坏彼此的合作关系。若要避免造成困扰，就应事前充分地联络、商量。此外，若是相关单位有了麻烦，就应该给予援助。当然也不能只是形式上而已，而应该慎选能援助效果的人选、方法。

职责履行诊断

1. 职责履行诊断目的

诊断管理者职责履行业绩。

2. 职责履行诊断说明

管理者应掌握部属工作执行的状况，思考应有的监督行为。其观察重点列举如下：

(1)工作进展是否顺利。掌握住未因延误进度而引起的麻烦是理所当然的事，还应找出阻碍工作执行的潜在原因。能事先发现部属因工作困难而导致拖延的原因，并加以解决。

(2)部属是否非常清楚所命令或指示的事。别人命令或指示你时，你并不清楚内容，却又一副明白的表情，一旦做起事来，就会在犹豫迷惑、不了解的情况下做事。这是因为对方认为你应该听懂了。所以我们在给予别人指示或命令时，应注意别人是否了解其内容，以免类似情形发生。

(3)工作的调配方法如何。工作的调配方法对计划的执行影响很大，所以要密切注意部属的行为。

(4)是否确实执行该做的事。工作一旦熟练之后，确这该做的事就会发生省略、或不执行的倾向，这些都容

易变成过失、事故、质量低劣的原因。为了防止这种情形，应该明确表示基本动作或规则，而且监督是否确实地执行。想象这些类似的状况，配合作业状况而采取的适当措施，就可以确实执行计划。

(5)部属是否自我评估工作的执行。不管执行的方法或结果如何，工作完成之后，是否会对自己进行反省(评价)?因为会造成工作的执行——即计划执行的影响，而且也关系着部属本身的意识、自主性的程度，所以必须仔细观察。

二、领导作风分析

行为准则

1.部属能发挥主动能动性，积极完成目标并享有满足感

管理者并非高高在上，应该本着经由部属(其他人)而努力提高工作成果的原则，他必须鼓动部属主动地完成目标、执行工作。所谓的鼓动，就是肯定部属的独立性，要部属具备主角意识(当事者意识)，更要让部属能主动地采取行动。经常有人提到“如何鼓动他人”，但如果连心都没打动的話，根本就无法鼓动。但这并非以强制性的手段把目标交给部属，而应该换一种思路，让部属变成主角，从内心自愿地去做。

2.思考领导能力的构成条件，掌握发挥领导能力的重点

一提到领导能力的发挥，很多人都会在脑里想出许多观点，但是除此之外还有很多的重要事宜。那就是易于发挥领导能力的环境、基础。这也是实际发挥领导能

力时，最重要的条件。即使再多么高明的领导者，如果基础不好，那他也只能在表面上鼓动部属，并无法从内心去鼓动。所以就没有任何的成果，而部属也无法享受到满足感。因此平时就要建立可以发挥领导能力的人际关系。

3. 发挥领导能力没有特定的模式，应配合状况研究适当的方法

虽然有很多领导能力的范例，但不能说哪一个是最适当的。因为情况不同，就必须相应改变行动措施。所谓的状况包括部属(对方)、部门、场所的气氛，以及紧迫性、重要性。因此必须要观察、判断，然后再斟酌采取适当的方法。

4. 尊重部属的自主性，并明确地指出在什么基础上发挥领导能力

部属会观察上司在什么基础上发挥领导能力。因此管理者必须明确地表明，以便让部属了解。这也是管理者对部属最基本的概念。例如不论是新进职员或是资深职员，都应尊重部属的自主性，基本上就是要理解、认同、参与、共鸣(同感)。希望部属能了解这些基础，而且如果能根据这些来采取相应状况的方法，部属就能够了解领导能力的发挥了。

5. 管理者应学习发挥领导能力方法的基本条件，并筹划实践的方法

其要点就是，不管在任何状况下，上述的要领是发挥领导能力时所不可缺少的。当然除了“学习”这项要点之外，还应再配合实际状况，研究出具体的方法。而共同的重点是在于，一定要向部属表明目标，促进目标的共有化，明确表示目标完成的方法，要求部属参与方

法的检讨，准备实施时的必要事宜，并在实行上会给予必要的援助、指导、鼓励等。

6. 上司与相关职责部门的管理者应对相关人员发挥领导能力

领导能力必须取得上下左右的协助。因此除了研究如何领导的方法外，平时还必须指出相互合作的事项，建立易于推动的关系。

7. 要成为一位受到信赖的领导者，应该注意哪些事项

领导能力并非决定于领导者的特性，领导者的信赖性才是最重要的因素。所以应该研究一个人若是想要受到信赖，必须注意哪些重要的事项，并致力去实现。

领导作风诊断

1. 领导作风诊断目的

巩固发挥领导能力的基础。

管理者应该研究如何打好这些基础，并且如何实行。

(1) 与上司的关系会影响部属。平时与上司的关系对领导能力的发挥有很大的影响。部属经常会注意管理者是否受到上司的信赖，这种情形会影响部属对管理者的信赖。上司是否会采纳管理者的提案或意见，是否能取得上司的合作与援助，也会影响部属达到目标的程度。也就是说，发挥能力的基础之一就是与上司之间的相互理解、信赖，这也是管理者发挥领导能力应注意的重要事项。

(2) 与部属之间的关系，基本在于相互理解。这是打好基础的重要因素。管理者需要一个相互理解、相互信赖的关系，也就是对目标及方法能轻易取得彼此认同、同意、共有化的关系。应避免与部属成为虽然了解道理，

却无法彼此同意的关系。管理者应了解每位部属的要求、意见，积极促进大家都能同意的关系。因此必须注重平时与部属的接触，并建立起良好的关系（、6）。

(3)提高部属的熟练度可使领导能力更易发挥。管理者应掌握部属的情绪、需求、能力与行动，平时就指导部属主动地思考与行动，借以提高熟练度。此外还应确认部属间相互合作的程度。管理者应致力做好人际关系，所以要指导部属建立相互信赖的关系、合作方法。除了上述事项外，为了使部属轻易地工作、轻易地完成目标，还必须建立取得相关职责部门的管理者、相关人员的合作关系。

领导策划诊断

1.领导策划诊断目的

(1)了解哪一种才是众所期盼的领导能力，并具备其基本概念。

(2)使职责目标共有化，并根据此一目标进而设定小组、个人的目标。

2.领导策划诊断说明

(1)同时实现目标与部属的充实感。发挥领导能力有下列四种反应行为，部属会拒绝，表面上假装接受（表面上的行动、不情愿的行动），积极地完成目标，完成目标，而且部属还能享受满足感，并且成长。一看就知道哪一种反应比较好。众所期盼的领导能力应顾及同时实现目标的实现（业绩）与部属的充实感。因此基本上应尊重部属的自主性。但是所谓的尊重自主性，并非对每个人都一视同仁，还必须依部属的熟练度（意识、能力）而改变方式。如果一视同仁而强迫对方，或许对对方而言是过于沉重的负担，而对方则可能会表现出拒绝

或不情愿的态度。

(2)让部属了解制定的目标是怎样的一个目标,并使此一目标共有化。管理者应该有一个念头,那就是要部属关心制定目标的工作。如果认为这些目标跟自己无关,就不会有完成的意图。其次就是将制定好的目标共有化,唯有共有化才可使部属具备完成目标的主角意识。因此,除了要让部属讨论外,还必须让部属参与、承担任务,让他成为主角。

(3)也要制定小组单位的目标。除了制定目标外,还应根据这个目标而制定出小组目标或个人目标。如果能这么做,就可以做到小组单位、个人单位的目标管理或自我管理(诊断7、8)。一个目标应该可以让部属自行思考划分职责的目标,以及完成职责目标的相关事项,并共同讨论与制定。此外还不忘提供必要的信息、资料。在制定目标时,职责目标共有化的程度很重要,所以管理者应确认其程度,必要时应疏导部属促进目标的共有化。

领导目标诊断

1.领导目标诊断目的

让部属思考并采取行动以完成设定的目标,而且援助部属,让他得以轻易地实行。

2.领导目标诊断说明

(1)直至完成目标为止都需发挥领导能力。例如,明确地决定方式、分派任务、准备完成时所必要的事项、部属有困难时给予援助与指导、鼓励部属、解决发生的问题,而且完成之后应给予评价。

(2)让部属成为主角,总动员集思广益。要让部属成为主角,应以部属为主体,让他们检查完成目标的方法,

并决定实行。而方法应具体且明确地决定出来。方法若是模棱两可，完成的行动就会含糊。所谓总动员集思广益，就是把全体部属都当成主角，共同地完成目标。这时应让部属承担任务，明确指出各工作的执行与相互合作的方法。分担任务是指部属更确认自己是主角，灵活运用部属的能力，使各个人力得以紧紧环扣在一起。研究各任务的结合与人员的组合，以及筹划合作的方法可以充分利用每个人的能力，集结这些人力，使它发挥到最高点。

(3)准备完成时的必要事项，使它易于实现。如果不这么做，领导能力的发挥就毫无成果。换一句话说，就是无法做到众所期盼的领导能力的发挥。由部属来完成目标，必须提高部属完成的意愿，实现易于实现的原则。管理者必须指导部属在准备过程中所必要的知识、技能等。有了这些准备工作，在完成的过程中若发生任何情况，都能立即判断、决定，即使发生了问题，也能解决或鼓励部属，以免他们失去信心。在领导能力发挥的过程中，应该要充分利用与部属接触的机会。

(4)完成目标后，必须给予评价。应与部属一同评价成果，并且共同讨论如何运用于下一个目标的完成。

领导艺术诊断

1.领导艺术诊断目的

公平地对待部属，与部属开诚布公地交谈，积极地促使与部属加深彼此的理解。

2.领导艺术诊断说明

管理者是与部属接触机会、时间最多的人，也是可制造此种机会的人。是否充分利用这个机会，会造成部属管理上的差异，而且也会影响领导能力的发挥及其基