

## 第一篇 New Management Way

- 一 New Management的起点——回应环境的变化
- 二 中阶主管的 New Management Way



主管的职责：一为挖掘员工的潜力，二为公司举才。

## — New Management 的原点 — 回应环境的变化

### 阅 读 提 示

管理者的目标就是要有效运用企业的人力、物力、财力、情报这四项资源 为企业创造出最大的价值。何为最大价值 就传统意义而言 最大价值是求取投入产出比值的最大化 面对现代信息与服务时代的当今环境，企业最大价值在于满足客户及提升企业竞争力，面对这些环境变化，管理者逐渐将工作目标调整为如何使员工工作充实化、如何通过矩阵式的组织建立弹性化的生产线以及如何领导专业团队促成专业高效的合作等方面 因而原有的管理模式也因此演变成所谓的‘新管理模式’即‘New Management Way’。

## （一）New Management 须响应工作本质的变化

### 1 企业内的工作性质

企业内的工作性质可分为三类：

#### （1）事务性工作及专业性工作

事务性工作是指一些重复性、固定性的工作，如开发票、领料、登账、出勤统计等。

专业性工作是指一些需要特殊专业技巧才能完成的工作，如商品设计开发、程序设计、资金调度、品质检验、推销及各项制度设计等。

事务性工作及专业性工作都可委由一人独立完成或数人合作完成，每个人都要对他自己的工作负起责任。

#### （2）管理性工作

指各单位主管或部门主管所从事的工作。管理性的工作要靠计划、组织、指令、控制、协调、激励、领导等完成。

#### （3）策略性工作

策略性工作指企业为因应环境变动或赢得竞争优势或满足客户需要或充分发挥公司长处所采取的特殊手段。策略性的工作要从组织整体的视野判断，作出对公司最有利的决定。

### 2 管理性、策略性工作比重逐步扩大的原因

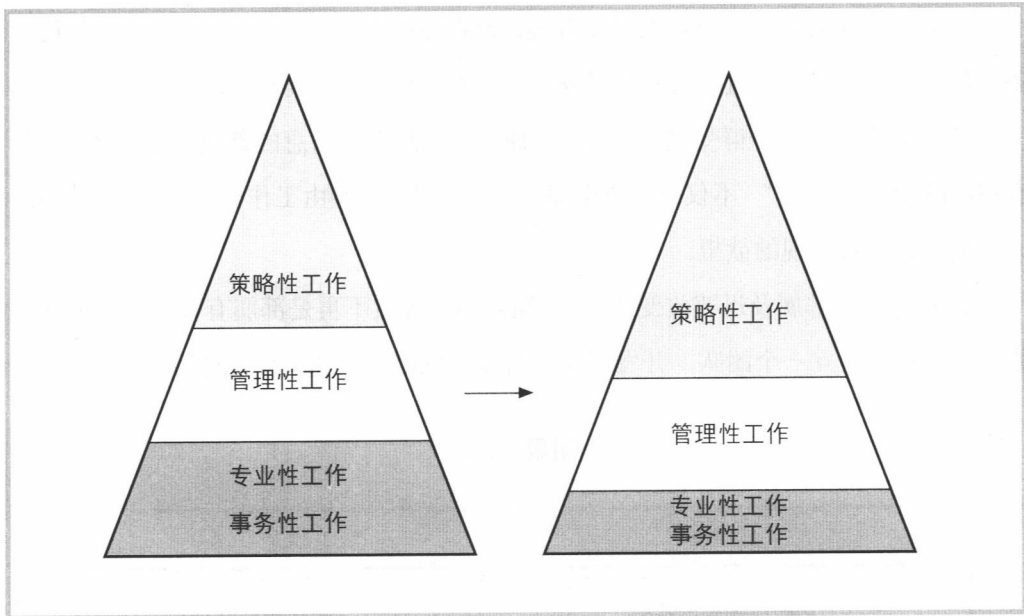
上述三类工作已随着时代的转变，在比重上已有了重大的改变 如图表 1-1 所示。

为什么会产生这些改变呢？

#### （1）自动化、电脑化的影响

工厂自动化及电脑广泛用在办公室内，把人们从单调、重复的作业性及事务性的

图表 1-1



工作中解放出来，部属们有更多的时间从事思考的工作，部属也要求从事更有意义的工作，自然而然部门的工作深度、广度加深及扩大，导致管理者的管理性工作更加扩大。

## (2) 经营环境的改变

企业所处的市场更加成熟，新产品不断推出市场，消费者的需求更加多样化，竞争更加激烈，均导致策略性的工作不能再仅由企业内的经营者独自决定，各部门的管理者都负有提供信息、提出策略建议或参与决策的任务。例如服务维修的主管以往只要督导部属做好维修服务的工作，现在他要客户使用产品后的意见及期望的改善点提供给商品开发部门，他要制定提升客户服务满足度的策略。

身为今日管理者的您，首先必须认识到您的管理工作的范围更加扩大了，您必须参与策略性的决策工作。

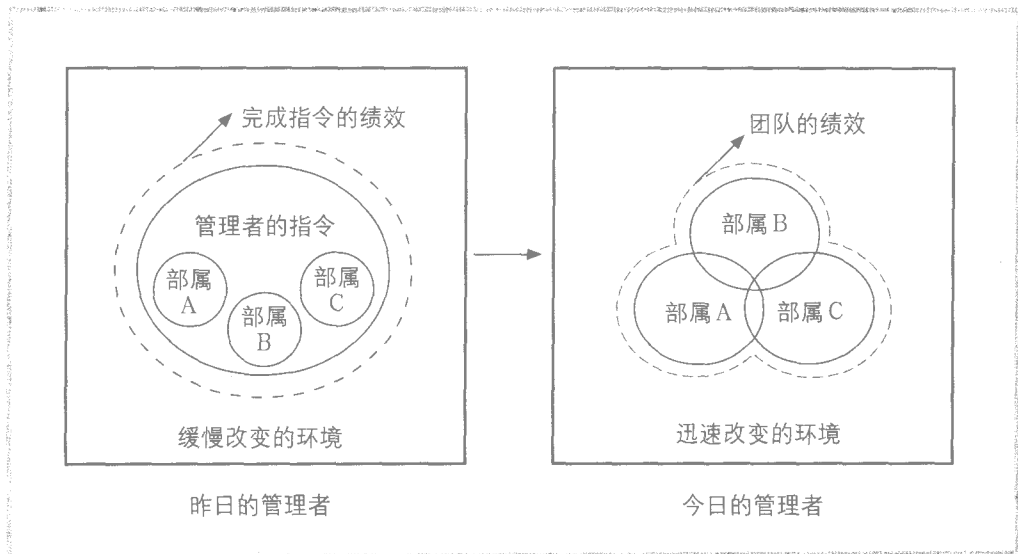
## （二）面对受过更好教育，拥有更多技能、更多信息的部属

今日的企业处在一个迅速改变的环境，企业必须更有效地结合人的脑力、科技设备及信息，创造出有价值的商品及服务，提供给客户，以赢得生存及成长。

管理者面对的是一群受过更好教育，拥有更多技能及信息的部属，他们对工作具有更高的期望，“工作”不仅只是听令而行，部属们企图经由工作满足个人能力成长、人际成长、自我实现的欲望。

面对这样的部属及迅速改变的环境，绩效的关键点不再是部属有效率地完成您的指令，而在于建立一个团队，开发部属的潜能，以因应迅速改变的环境。

图表 1-2



图表1-2 说明，迅速改变的环境对管理者而言表示要面对更多、更新的挑战，管理者若是以自己为中心下达指令，那么所产生的绩效，绝对劣于通过团队的力量，让每个部属发挥潜能所产生的绩效。

### （三）管理者的两个新评价基准

“工作”是什么？工作是对他人产生价值的一种活动。

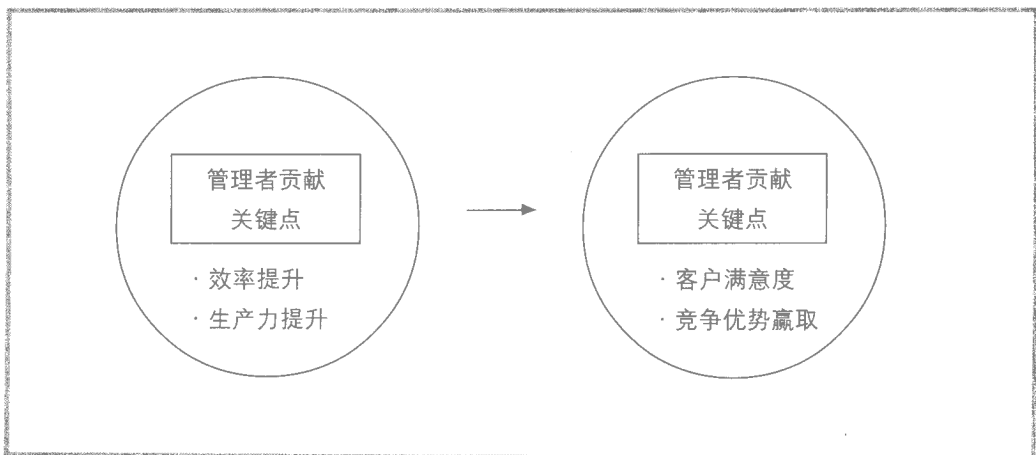
“价值”又是什么呢？价值是对他人产生的一种贡献。

管理者的贡献在哪里呢？传统的管理理论把管理的贡献放在“效率”与“生产力”的提升上，我们熟知的方法如工作环境标准化、工作方法标准化、减少不同性质的工作等都是提升效率及生产力的方法。

效率及生产力对企业而言当然是重要的，特别是在高度成长期即量产时期，只要您能生产出市场需求的产品，都能被广大的市场吸纳。但是今日的社会已达成熟期，竞争激烈，客户的需求不但多样化而且多变，企业的胜负关键点已从效率转向“客户满意度的提升”及“竞争优势的赢取”。因此，今日衡量管理者的贡献，自然要放在管理者对“客户满意度”及“竞争优势赢取”的贡献上，如图表 1-3。

“客户”不限于最终消费者 还包括您工作的后手 每个人都有他的客户存在；“竞争优势”指您做得比竞争者好，比竞争者快。

图表 1-3



## 重点回顾

回应环境变化的管理趋势 在一些绩效卓越的企业 您已能看到一些迹象 例如企业组织的扁平化 意味着管理者的管理范围扩大 管理者肩负着更多策略决定的任务；建立高绩效的团队及成立品管圈共同解决部门问题，意味着部属发挥团队的力量胜过管理者直接下达指令 以客户满意为起点的企业再造的流程设计，足以说明企业如何回应客户满意度及再创竞争优势。

身为管理者的您是否已清楚地认知到您的管理工作也该回应时代的变化？您在管理工作中如何回应这种变化呢？这是您该慎重思索的课题。

工作表单 1-1 部门重点工作与环境回应

您的重点工作	您如何回应环境的变动 (科技面、环保面、社会面、经济面)
①	
②	
③	
④	
⑤	

工作表单 1-2 重点工作与客户满意度、竞争优势的关系

您的重点工作	它和客户满意度是否有关 如何提升客户满意度	它和提升竞争优势是否有关 如何提升竞争优势
①		
②		
③		
④		
⑤		

## 二 中阶主管的 New Management Way

### 阅 读 提 示

管理大师彼得·杜拉克指出：“现代的社会已成为一个组织的社会，不论是企业、公众事务、大学、医院，都是由组织在运作，组织中执行管理功能的管理者已成为推动社会进步、繁荣的主要动力。”

的确，管理者在现代社会将扮演更重要的角色。本篇“New Management Way 的原点——回应环境的变化”已指出管理者环境的变化，本章将进一步说明新管理者的角色及管理的重点。

## （一）什么是 New Management Way

管理者的目标就是要有效运用企业的人力、物力、财力、情报四项资源，为企业创造出最大的价值。何为最大价值？就传统意义而言，最大价值是求取投入产出比值的最大化；面对现代信息与服务时代的当今环境，企业最大价值在于绩效的提升，因而管理者也应该及时因应环境变化，将工作目标调整为如何使员工工作充实化、如何通过矩阵式的组织建立弹性化的生产线以及如何领导专业团队促成专业高效的合作等方面，以达成为企业创造最大价值的目标，此即所谓的“新管理模式”即“New Management Way”。

新管理模式（New Management Way）中的管理者必须具有经营者的自觉与意识，将工作目标设定在满足客户及提升企业竞争力上；新管理模式（New Management Way）中的管理者还必须与领导者，自觉主导企业革新。那么中阶主管在新管理模式中的角色与任务为何？又该做好哪些基础工作呢？本章内容将围绕这些展开。

### 1 新管理模式中的管理者要持有经营者的自觉与意识

苹果（Apple）计算机在 1976 年由 Steven Jobs 和 Stephen Wozniak 两人创立于窄小的停车房内。事业刚开始的时候只是凭创业者两个人的力量，但随着营业项目、客户及营业量的增加，员工人数也由 1 人、2 人逐渐地增加，然后才发展成一个跨国性的大企业。

任何的企业都如苹果计算机一样，创业之初，只有少数人参与公司的经营，经营者对企业内的大小事务了如指掌，他有能力及时间管理公司的一切；但等到业务扩充，员工人数增加后，经营者必将分身乏术，不可能所有的事务都亲力亲为，毕竟一个人的能力及时间是有限的。

于是创业经营者必会遴选一些懂得自己经营想法的人，代替自己管理一些特定的事务，比方说生产制造的工作由 A 负责，招募训练的工作由 B 负责，客户开拓的工作

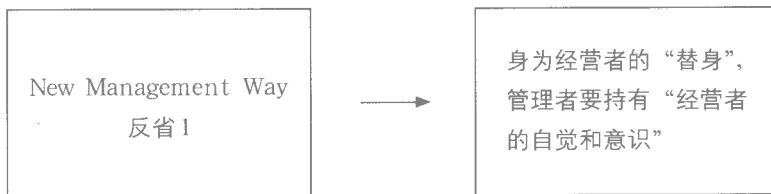
交由 C 负责，计算成本的工作交由 D 负责等，A、B、C、D 也视工作量的多寡而带领另一些人完成工作，A、B、C、D 就成了“管理者”。

创业经营者将自己部分的权力及责任委任给管理者，由管理者代替他执行自己想要进行的工作，这就是管理者的由来。

因此，管理者也可说是创业经营者的“替身”，既然是替身，当然管理者必须和创业经营者站在同样的立场上，判断、处理部门的事务。

创业经营者的立场是什么呢？经营者是由公司整体经营的角度去思考公司应该如何经营，例如：公司持续成长最重要的因素是什么；公司资源有限，投入的优先级是什么；公司该加速扩充还是该减缓扩充的速度；如何提升竞争优势；如何满足我们的客户等。这些都是经营者由公司整体的角度思考企业该如何做，各个部门的管理者都应共同配合以完成经营者的想法，这就是我们所说的管理者必须站在和经营者同样的立场上判断、处理部门的事务。

图表 1-4 反省 1



## 2 新管理模式中的管理者的管理目标为满足客户及提升企业竞争力

什么是管理？最原始的定义是“通过他人的活动达成目标”。中阶主管都是某个工作单位或部门的责任者，因此我们可以更具体地说“管理就是有效运用人力、物力、财力、情报等资源，以达成工作单位的目标”。

上面的说明，我们可以更具体地描绘如下：

(1) 管理的对象

① 人力

指部属的能力、态度、情绪、士气，部属间的冲突，部属的绩效评价等。管理者要提升每个人的附加价值。

② 物力

指生产设备、原材料、仪器工具、计算机、事务用品等。管理者要利用这些物力提升品质与服务。

③ 财力

指预算、成本、毛利、投资报酬率等。

情报

指市场情报、竞争状况、经营报表、管理报表等。管理者要防止信息被扭曲。

⑤ 时间

指各种进度时间表等，要在时间目标内完成工作。

⑥ 客户

指客户关系、客户满意度、客户诉怨心理、客户意见等。管理者要设法让每位客户高兴而来开心而去。

(2) 使用的方法

各项规章制度、规定、办法、流程、标准化、品管、品检、作业手册、QC 七大工具、管理图表、品管圈、PDCA 循环等。

(3) 目标

销售金额、销售量、市场占有率、客户众数、生产力、应收账款回收天数、呆账率、生产量、库存周转率、最近库存金额、离职率、股利、投入部属培育的时间及金钱、拜访客户的次数、各项品质目标等。

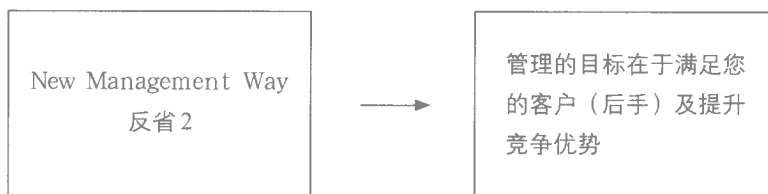
#### (4)有效的含义

有效指运用最妥当的方法，充分发挥人力、物力、财力、情报等资源以达成目标。

因此，管理者必须懂得设计、选择正确的方法，活用各项资源以达成目标。选择方法、活用各项资源的过程就是如何更有效率地把事情做对 (Do Thing Right)。但在做对之前，更重要的是要确定您做的是对的事情 (Do Right Thing) ，也就是您要有能力设定正确的目标。

什么是正确的目标呢？如何知道这些目标是正确的呢？彼得·杜拉克曾说：“企业存在的目的不在企业本身，而在企业外部——也就是满足社会大众即顾客。”这句话清楚地指出企业能存在的原点是比竞争者更能满足顾客。因此您可检查您订的管理目标是否能提升客户（工作后手）满足度，是否能带给企业竞争优势。

图表 1-5 反省 2



### 3 新管理模式中的管理者必须扮演起领导者的角色

您可以规定您的部属，见到客户时一定要面带笑容，但是您无法管理部属的笑容是否发自内心，部属是否真正体认到我们依靠客户的要比客户依靠我们的多；您可以要求部属要有创意，但您无法管理部属的创意；您可以管制部属的行为，但您无法管制部属的意愿；您可以督促部属进行一项工作，但您无法督促部属的热诚。一个企业的员工若不是主动的、热诚的，那么这个企业必然无法达到卓越。主动、热诚是由领导而来

的，而不是由管理而来的。

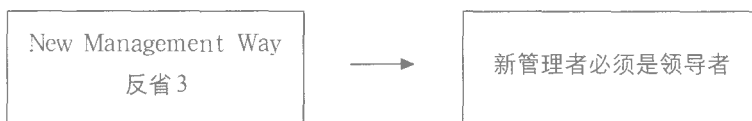
管理与领导主要的差别如图表 1-6 所示。

图表 1-6 管理与领导主要的差别

项目	管理 (Management)	领导 (Leadership)
对象	人力、物力、财力、情报及管理系统	人
变动	低	高
控制机能	预算、规章、规划、管制、职权	愿景、价值、企业文化
进行方式	指示、督促、鞭策	期望、承诺
经常用语	效率、系统、流程、标准	激励、荣耀、勇气、贡献

在一个稳定、变动较小的经营环境下，通过管理能有效地维持我们的绩效及达成目标，但是处在竞争激烈、多变的经营环境下，仅靠管理者的指示、督促、鞭策是无法战胜挑战的，唯有依靠期望、激励部属热烈参与、承担责任，开发每个部属的潜能，主动提出好的想法，发挥团队的功能，协助部属拆除部门间的藩篱，您才可能成功地带动您的部属赢得竞争。

图表 1-7 反省 3



#### 4 新管理模式中的管理者必须自觉主导管理革新

何经理是某大企业的人事部主管，深得总经理的信赖，人事部的绩效一直是有目共睹的，何经理对自己的工作也充满着自信，他最近被选为公司经营品质提升委员会

的执行干事。他经常谈到过去在工厂人事课的一段往事如何改变了他自己。

记得6年前何经理在工厂人事课任课长，招募生产作业员的那段期间，对他而言简直是一场噩梦。他像往常一样在各大报纸上刊登招聘广告，由于工厂作业员的薪资一向比一般员工平均工资要高5%，往常只要报纸登出大约一星期，即可将人员募齐，并且遵守着公司不接受现有员工的亲戚任职同一家公司的规定。但这次报纸连续刊登了两个星期的招聘广告，只有两通电话打来问了一下，也就没有回音了。

三个星期过了，居然连一位作业员都找不到，但现场新的生产线已准备妥当，各种装配零件也纷纷依时入库，业务单位的订单也大致敲定，生产线上的主管正向厂长报告，训练新进作业员的时间已过去了，还没有接到一个作业员报到，生产进度必定要落后。

此时何课长急得像热锅上的蚂蚁一样，向各家的就业辅导中心洽询，都无结果，厂长也感到事态严重，把何课长找到办公室，疾言厉色地说：“你明知道最近几次招募作业员已和以往不太一样，这次新的生产线开工，要的人数比前几次进来的作业员要多了一倍，你居然事先没有任何对策，你知道生产线停顿一天，工厂要损失多少吗？你赶快想新的办法找人，这段期间你请各部门主管指派内勤职员交给线上主管训练，暂时充当作业员。总之你赶快给我找人。”

何课长这次为了征募作业员承受了前所未有的巨大压力，回到家里像变了一个人似的，垂头丧气，太太关注地询问了原因，知道情况后说：“我认识一些家庭主妇，小孩都开始上整天课，她们闲在家里也无聊，若是白天17:00以前能赶回家做晚饭，她们倒也愿意上个班贴补家用。”何课长摇着头道：“我们的上班时间是上午9:00~12:00，下午13:30~17:30，每天7.5个小时，17:00以前不可能回到家。”

太太回道：“如果下午12:30分开始上班，16:30分就能下班了，这样就能配合那些家庭主妇的时间了。”

何课长：“可是和公司规定的时间不合。”