

112610
捷運北投會館

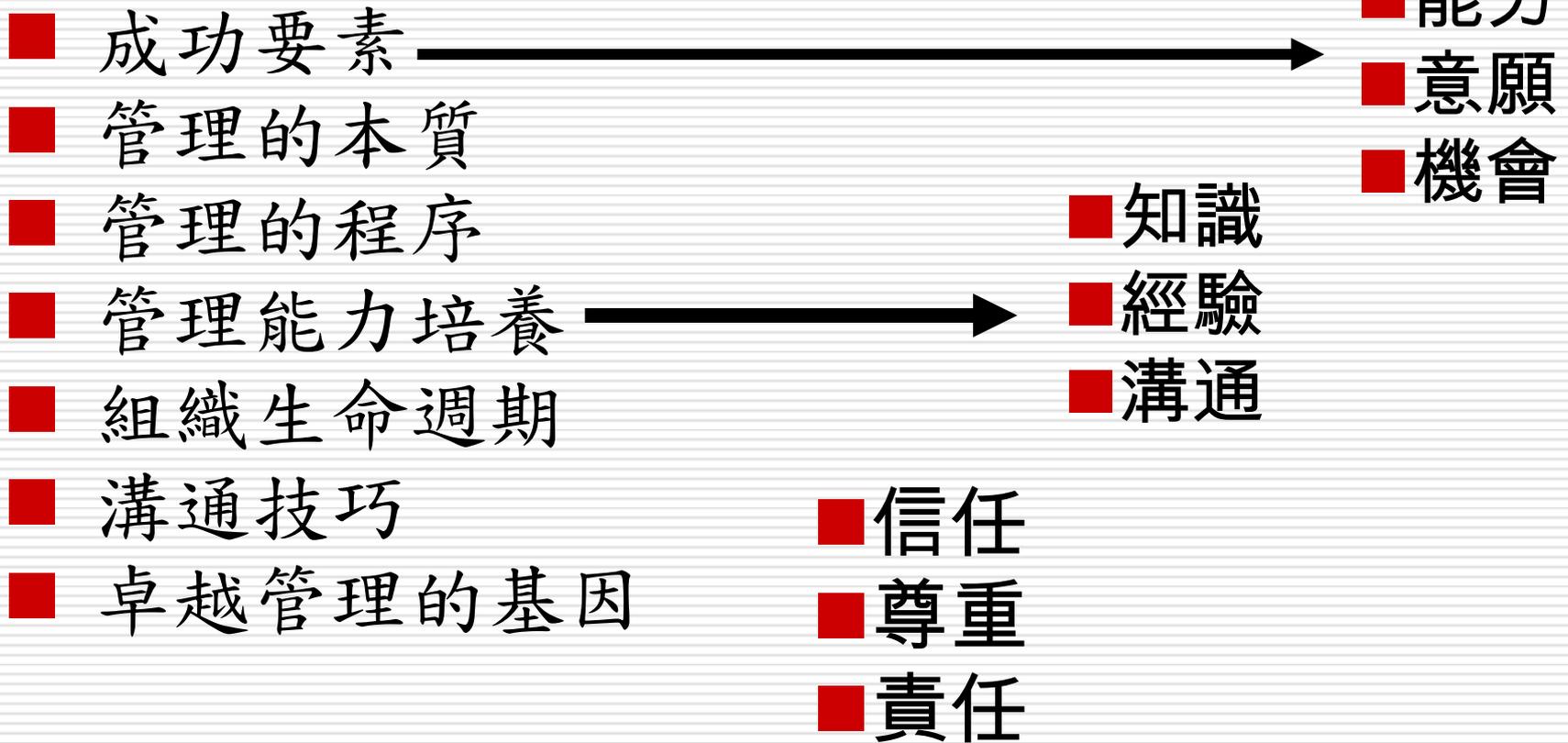
管理的本質

私立大專院校主辦會計人員
業務人員研討會

楊 千教授
交通大學經營管理研究所

一天不要學太多，
每天都要學一點。

Overview



成功要素

■能力

培訓

■意願

激勵

■機會

爭取、規劃、等待、湧現

主管的角色—輔導及激勵

激勵：內在與外在

輔導：團隊與溝通技巧

管理的本質

- 群體活動
- 資源有限、生產力
- 失調、協調

能力與工作的搭配



能力與智力與工作特性配合，可以提昇工作績效

當不配合時

不及工作需求
超過工作需求



管理的程序

■ POSDOC

■ 規畫、組織、佈人力、領導、控制

■ 定策略、設組織、佈人力、置系統

管理能力培養

■ 知識



可以學習與運用

■ 經驗



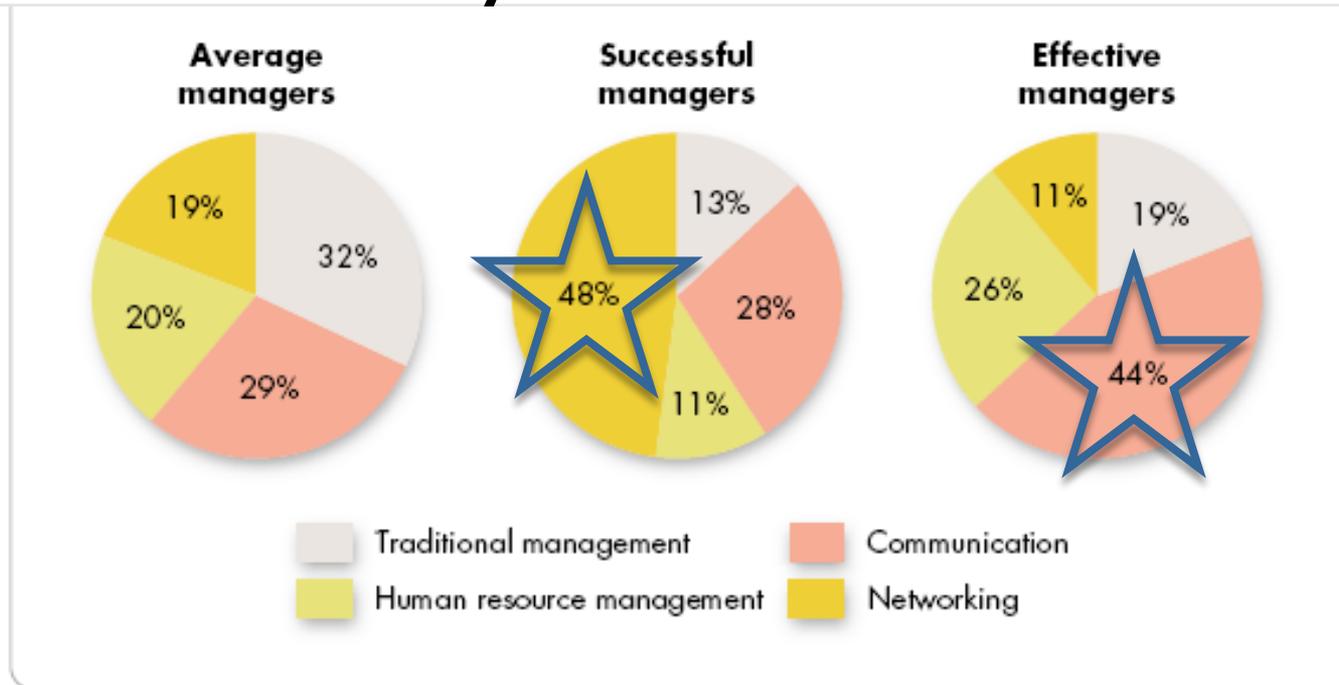
經驗沒有替代性
小心熟練的無能

■ 溝通

第一優先

神偷被捕

Successful vs. Effective Allocation by Time



Source: Based on F. Luthans, R. M. Hodgetts, and S. A. Rosenkrantz, *Real Managers* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988).

Managers who promoted faster (were successful) did different things than did effective managers (those who did their jobs well)

EXHIBIT 1-2

客戶導向

- 誰是客戶？
- 客戶為何重要？
- 如何得罪客戶？

沟通技巧

Communication Skills

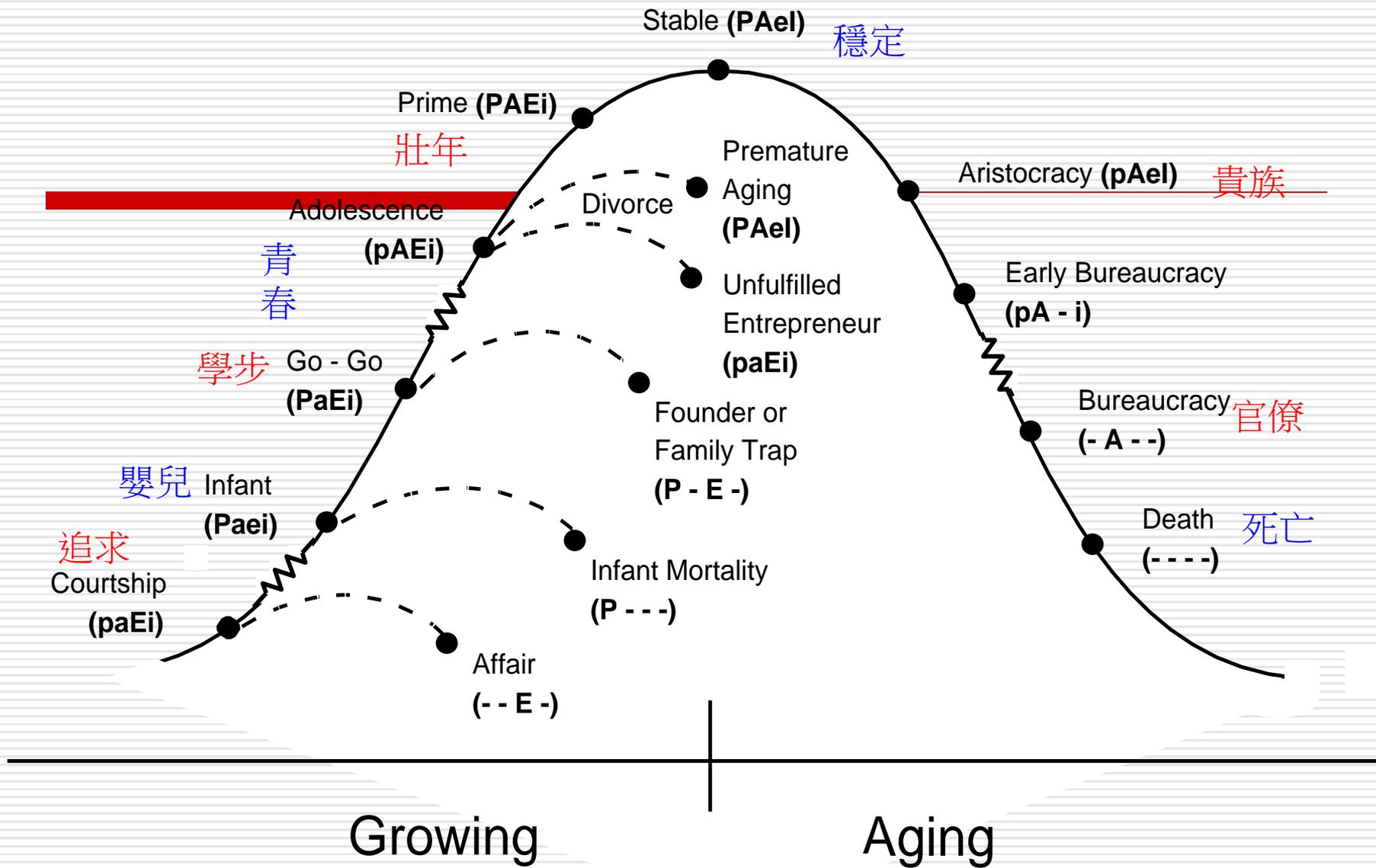
先講團隊再講溝通

信任：績效的基礎

- 規範與榮譽的差異：敬禮是否由衷
 - 高績效團隊：成員間必須要由衷地讓彼此尊敬與彼此信任
 - 完整的信任 **vs.** 不完整的信任：過去表現與檢討更正
 - 信任與期望：配合不來就要換人
-

溝通 溝通 再溝通

- 高績效團隊如何打造？溝通、溝通、再溝通
 - 溝通什麼？
 - 團隊集合：共有目標、願景，直到有共識
 - 整合階段：溝通做事方法，並在價值觀、相互信任及默契上都進展到融合的境界
 - 融合過程：團隊領袖要能及時地表達他對整個團隊績效的評估
 - 任何有助於整個團隊融合力的溝通都是好的
-



企業生命週期曲線

企業成長或衰亡的兩大驅動力

1. **決策**→PEAI→**互敬**

2. **實施**→CAPI→**互信**

對 **衝突** 的新理解與應用
短期效率使長期無效！
最舒適的姿態？

Efficiency P -what	Change E -why
Structure A -how	Human I -who

內容

手段

當期

中長期

執行力與綜效團隊

- **分析工具**：CAPI→綜合的API
 - Authority責權：在主管手上
 - Power權力：在部屬手上
 - Influence影響力：在顧問手上
 - **綜效團隊**：在PA外的EI組織→成功率=?
 - Peter Drucker：樂團式組織的啟示
-

由Dr. Adizes 模式看成長

- 彈性 vs. 可控性
 - 等狀況清楚了？分工？→ 雙打，SOP？
 - 四種能力的互補與互斥→ 不敬無法互補
 - 中長期與當期定有衝突→ 不信無法調和
-

由企業生命週期看領導風格

- 嬰兒期 → P+E
 - 學步期 → E+A
 - 青春期 → A+I
 - 壯年期 → E+I (太太A, 孩子P)
 - 貴族期 → 結束則P+A；重生則P+E
 - 家族領導人 → 比壯年期更大的E+I
-

企業生命週期的綜合應用

- **問題一定在**，不一定要解(或能解)
 - 衝突與問題一樣，有兩種：**建設性**vs.**破壞性**
 - 導遊，我們現在位置？
 - 沒有導遊時，怎麼辦？
 - 不同時空(生命期)下的**自我轉換**？
 - 各期間行為有必然性嗎？如何**取捨**？
-

問題：經營管理的必要性？

不理，為何一定自敗？

- 四種能力！PEAI，但需求與時推移
- 初期的人才，變成後期的殺手

為何一再重複發生？

- 因為組織不會先有經驗
 - 愛情故事，家庭→每個人都得自走一遍
 - 管理是人多時用的，互依之中必有衝突
-

人員議題：互敬與互信

尊敬：青春期無，之前對個人，其後對組織

信任：利益一致？→立場/長短期調和

- 日本人終生僱用使互信提升？
 - 二把手坐右邊？
 - 尋求**支持**前要先尋求**理解**
-

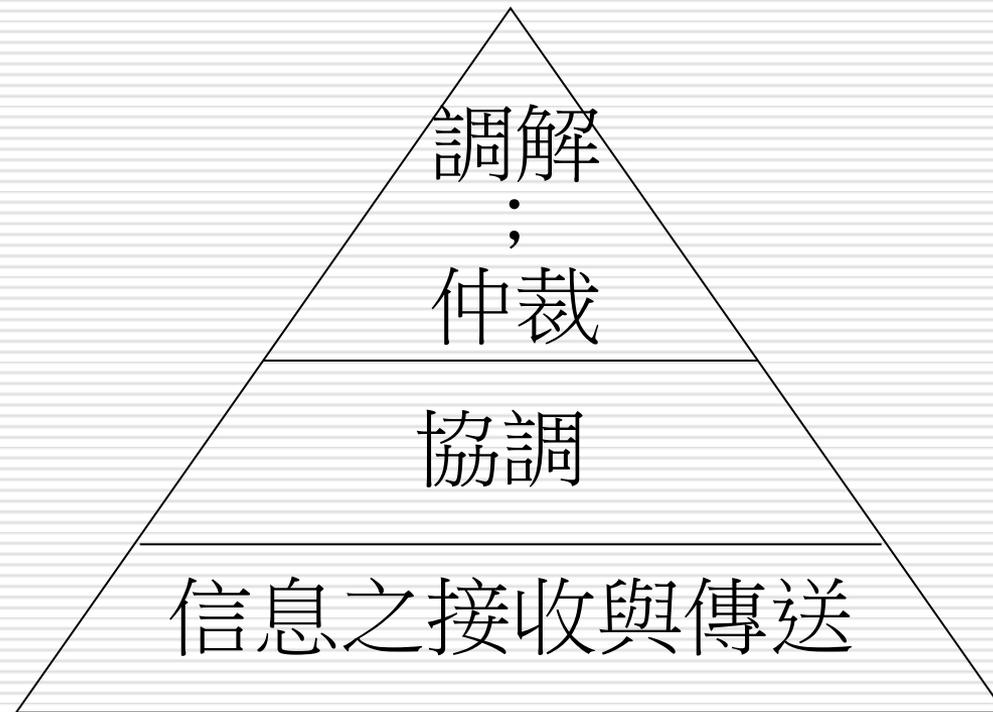
沟通

「溝通不良」在本質上是一種結果，而非一種原因！

錯誤的資訊

- B: 為何帳單未寄? A: 你要我中午前趕報告
 - B: 人家退貨，為甚麼10箱x40號變成 40 x10
(只靠記憶不夠)
 - A: 我決定不作了
B: 為甚麼?
A: 一直到上個月考績檢討之前我還很滿意，
但我發現我在這兒應該沒前途的。
B: 哇真是天大的誤會
-

溝通之涵意



短時間溝通

1994年Helzberg在紐約市Plaza Hotel的街走路，聽到一位婦女驚喜的與巴菲特先生打招呼。Helzberg就趕緊跑上前去說：“巴菲特先生，我是Berkshire Hathaway 的股東，我是你的仰慕者。我相信我們公司符合你投資的標準。”

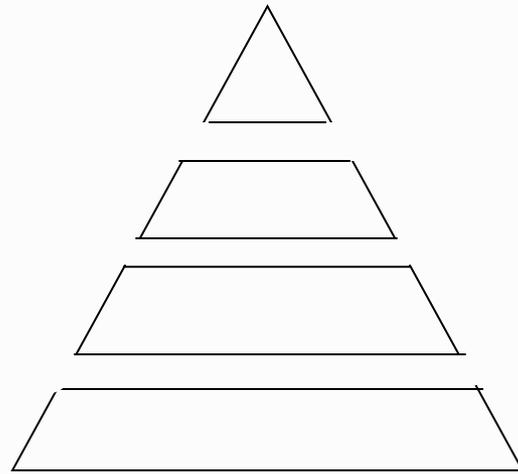
巴菲特回答說：“寄些詳細資料給我”

一年之後，Helzberg將他143家賣鑽石的連鎖店賣給了巴菲特。

短時間溝通要了解

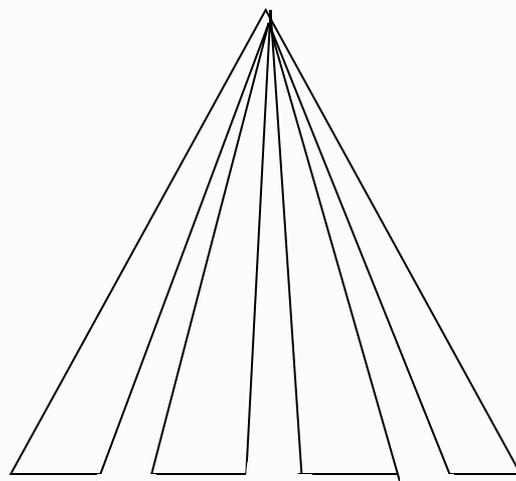
- 目的：同意繼續（案子不要死）
 - 主題：你能為他做甚麼？
 - 對象：甚麼對他有利？
 - 組織：讓他聽懂。開場白、說清問題、對他有利、請求下一步
 - 開場白要吸引他
 - 用他熟悉的事務講清楚
 - 表達技巧
 - 試演
-

信息失真的理由之一 溝通斷層



階級斷層

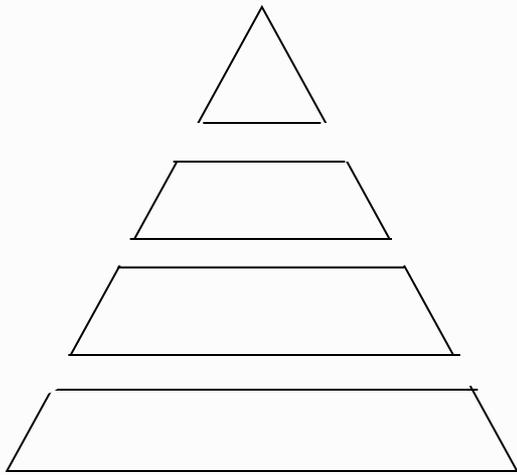
信息失真的理由之一 溝通斷層



功能斷層

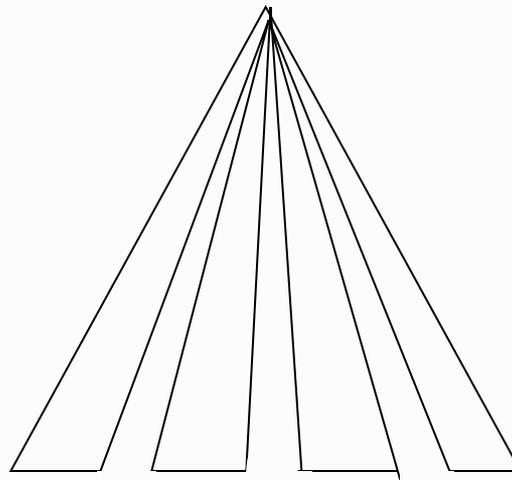
信息失真的理由之一

溝通斷層



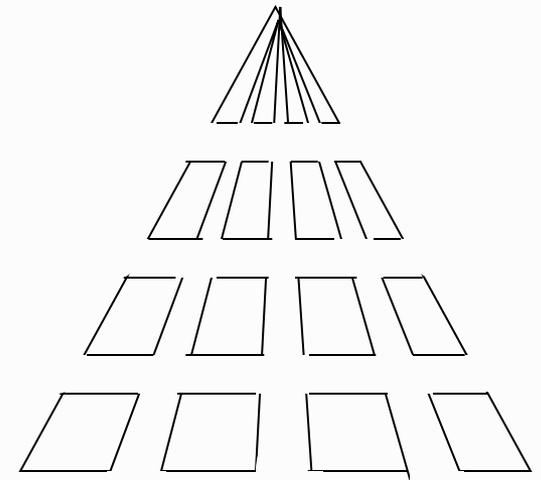
階級斷層

+



功能斷層

=



組織潰散

小明放學回家，臉上帶著笑容。

媽媽：「你看來非常快樂， 你很喜歡上學， 是嗎？」

小明：「媽，別傻了！請不要將上學
與放學混為一談！」

答覆技巧

◆ 確信你了解對手的問題

◆ 釐清你是針對問題(Question)作答覆，還是針對發問者(Questioner)作答覆

研習

你今晚有沒有什麼
特別的事要做？

-
- ◆答覆之前，應令自己獲得充分的思考時間
 - ◆答覆之首要攷慮在於知道什麼應該說，什麼不應該說，而不在於答案之對錯

(待續)

◆你不可以說假話，但是你可以局部或全部保留真話。這即是說，必要的時候，你可以

- 拒絕答覆某些問題
- 作局部性或選擇性答覆
- 延遲答覆
- 答非所問

(待續)

選擇性答覆 (先賢的智慧)

善者與臣友，臣知之；其不善者，不能知也

聆聽技巧

你在表達意見時，有甚麼比對方不同意還令人難過的事？

聆聽是最重要的一種溝通技巧， 但卻最受忽視

	聽	說	讀	寫
使用量*	最大 (45%)	次大 (30%)	次小 (16%)	最小 (9%)
受重視程度	最小	次小	次大	最大

* John Lidstone, Manual of Sales Negotiation, Gower Publishing Company Limited, 1991, P.177.

聆聽技巧

- 專心聽完所有的話，不要打斷說話者。
 - 積極的聽眾需要間歇地插入對話，以確定自己所聽到的沒錯。
 - 增加你的詞彙，比較容易了解說話者。
 - 分辨重點，問自己：主要意思是甚麼？
 - 考慮說話者背景去理解他的意思。
 - 注意非語言的線索。
-

發問技巧

「發問」是獲得「答案」的最
直接與最有效的手段

(待續)

(先賢的智慧)

「發問只會造成片刻的尷尬。不發問將導致你一生的尷尬。」

“Asking only costs a moment of embarrassment. Not asking means being embarrassed your whole life.”

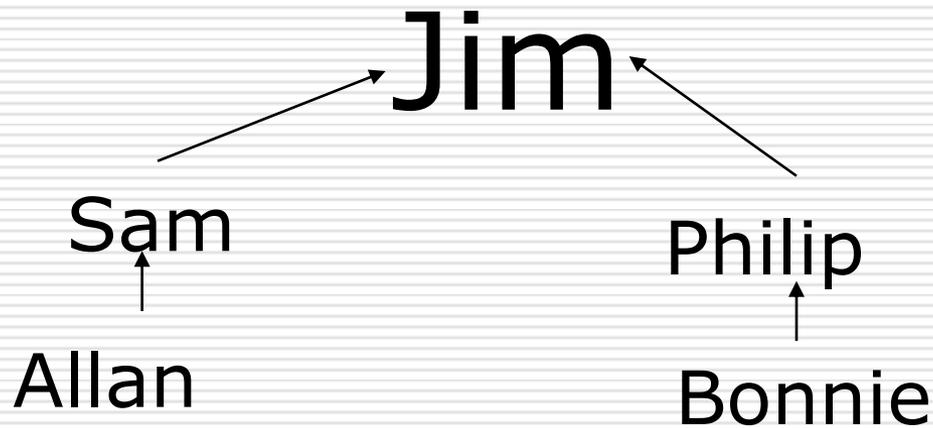
Japanese proverb

-
- ◆注意發問之時機
 - ◆事先設法了解發問對象之背景
 - ◆在發問之前先擬定發問之腹稿
 - ◆先取得同意再發問
- (待續)
-

◆多用開放式、反射式及探索式問句；慎用封閉式、引導式及含第三者意見式問句；勿用強迫選擇答案式及多重式問句

-
- ◆由廣泛的問題入手，再移向特定的問題
 - ◆儘量根據前一個問題之答覆構造問句
 - ◆所有的問題必須環繞某一中心主題
 - ◆給予對手足夠的時間答覆
-

怎麼辦？



- Allan總是比Bonnie晚一兩星期由Sam告知Bonnie告訴他的事
 - Allan 向Jim抱怨
 - Jim 找Sam抱怨, Sam該怎麼辦？
-

稱讚的藝術

-
- ◆具體的與特定的稱讚
 - ◆附加理由之稱讚
 - ◆對事而不對人之稱讚
 - ◆只針對傑出的工作表現或績效才施以稱讚

(待續)

- ◆ ~~不夾雜批評的稱讚較為可信，且較具激勵效果~~
 - ◆ 純粹因為值得稱讚而施以的稱讚，最為被稱讚者所樂於接受，因為這種稱讚是不附帶條件的
 - ◆ 在值得稱讚的時候即施以稱讚，而不處心積慮地選擇場合，這樣的稱讚較得人心（待續）
-

-
- ◆ 即時稱讚的效果較佳，這與「打鐵趁熱」的道理是一樣的
 - ◆ 既稱讚工作之績效，又指陳為達成績效所花費的心血，將令被稱讚者感到稱讚者為「知己者」——即「士為知己者死」的「知己者」
-

批評與承受批評 的藝術

批評的前提要件

- ◆當被批評者對批評者具有充分的信任時
 - ◆當被批評者不當的作為有可能重複發生，且有可能予以糾正時
 - ◆當批評者有能力提供協助時
-

批評的要領 (comments)

-
- ◆選擇適當的時機
 - ◆切忌含糊與籠統之措辭
 - ◆切忌顯示置身事外之態度
 - ◆切忌藉其他員工作不利之對比
 - ◆切忌使用戲謔或反諷之言詞

（待續）

-
- ◆ 切忌誇張
 - ◆ 切忌多重之批評
 - ◆ 應遵守「對事不對人」之原則
 - ◆ 切忌「讚揚—批評—讚揚」式之批評
 - ◆ 切忌不留餘地
-

齊高帝 VS 王僧虔

〔南朝皇帝〕
〔蕭道成〕

〔王羲之之〕
〔四代族孫〕

齊高帝：「你說，誰為天下第一，
誰為第二？」

王僧虔：「臣書，臣中第一；陛下
書，帝中第一。」

承受批評的要領

- ◆設法了解批評之重心
 - ◆對批評應保持獨立之判斷
 - ◆對批評應採適當對策
 - ◆對批評者應表示感激
 - ◆勿對批評耿耿於懷
-

先賢的智慧

「對上司謙虛，是一種責任；
對同僚謙虛，是一種禮遇；
對部屬謙虛，是一種尊貴。」

“To be humble to superiors is a duty,
to equals courtesy, to inferiors
nobleness.”

Benjamin Franklin (1706-1790)

◆必要的時候，應靈巧地
回拒上司

對上司說「NO」的兩種情境：

- ◆非正派的要求
 - ◆你的拒絕有助於提昇整體績效時，可以試著說「NO」
-

說服技巧

- 孟子見梁惠王，...
 - I Have a Dream !
 - Yes, We Can !
 - Steve Jobs' Commencement Speech
-

說服技巧:六大原則

同儕認同
從眾行為

社會證明

對等

將欲取之必先與之
幫助人、送禮

公開志願地
承諾言行一致

一致

找到真正的
相同給予誠摯
的讚美

連結

展現專長 權威

稀有

強調獨特好處
讀獨有資訊

◆在犯錯之後，儘快以口頭
向上司認錯

-
- ➔ 避免犯錯之後再度受傷害
 - ➔ 讓上司及早因應
-

◆不要只將問題告訴上司，
而應附上解決方案。

產品在客戶處起火

2001年某上市公司有一個產品設計上有品質的問題在客戶處燒了起來。客服部經理知道之後馬上打電話向總經理報告，總經理正在主持一個會議。總經理知道問題的嚴重性，當場就責備了客服部經理。

客服部經理回答說：我只是要讓總經理知道這件事，而且我也會處理，如果在處理過程中需要總經理的協助，我會再打電話報告。

犯錯之後

- 你最近一次被老闆責備是為了甚麼事？
 - 你最近一次處理部屬的過錯，是如何處理？
-

卓越管理的基因

- 信任
- 尊重
- 責任

我們信任這種人：

- 有自知之明
 - 在人際關係上承擔他們的角色該負的責任
 - 體現他們不只關心自己也關懷他人
 - 言出必行
-
- 實踐他告訴我們的價值觀
 - 願意接受一事的兩造論點，理性辯證
 - 傾聽並回應我們的需求與利益
 - 願意同時思考他們該給的與他們想要的
-

我們不信任這種人：

- 自私自利
 - 不理他人需求
 - 經常改變規則
 - 在他人背後論斷
 - 為利己而捏造事實
 - 不願承擔自己的行為後果 (敢做不敢受)
 - 不檢討自己角色而怪罪他人
 - 未弄清狀況就下判斷與結論
 - 不開放或不接納他人意見
 - 行為沒有一致性(不知如何相處)
-



Decision to Trust

(Spring 2009)

R.F. Hurley HBR 2006

why people trust or fail to trust 1/2

factors

To increase employees' ...

HOW

容忍風險	任務可成之信心	困難時期花時間解釋可能方案；給安全網
調整	對人對世界有信心	肯定部屬的成就 透過教導更正錯誤而非懲罰
權力	權威感	給與選責避免強制 解釋決策如何成就公司
安全性	安全感	艱困時給與安慰並緩和風險
相似性	共同價值觀與團隊身份	多用”我們”少用”我”：強調共同之處

why people trust or fail to trust 2/2

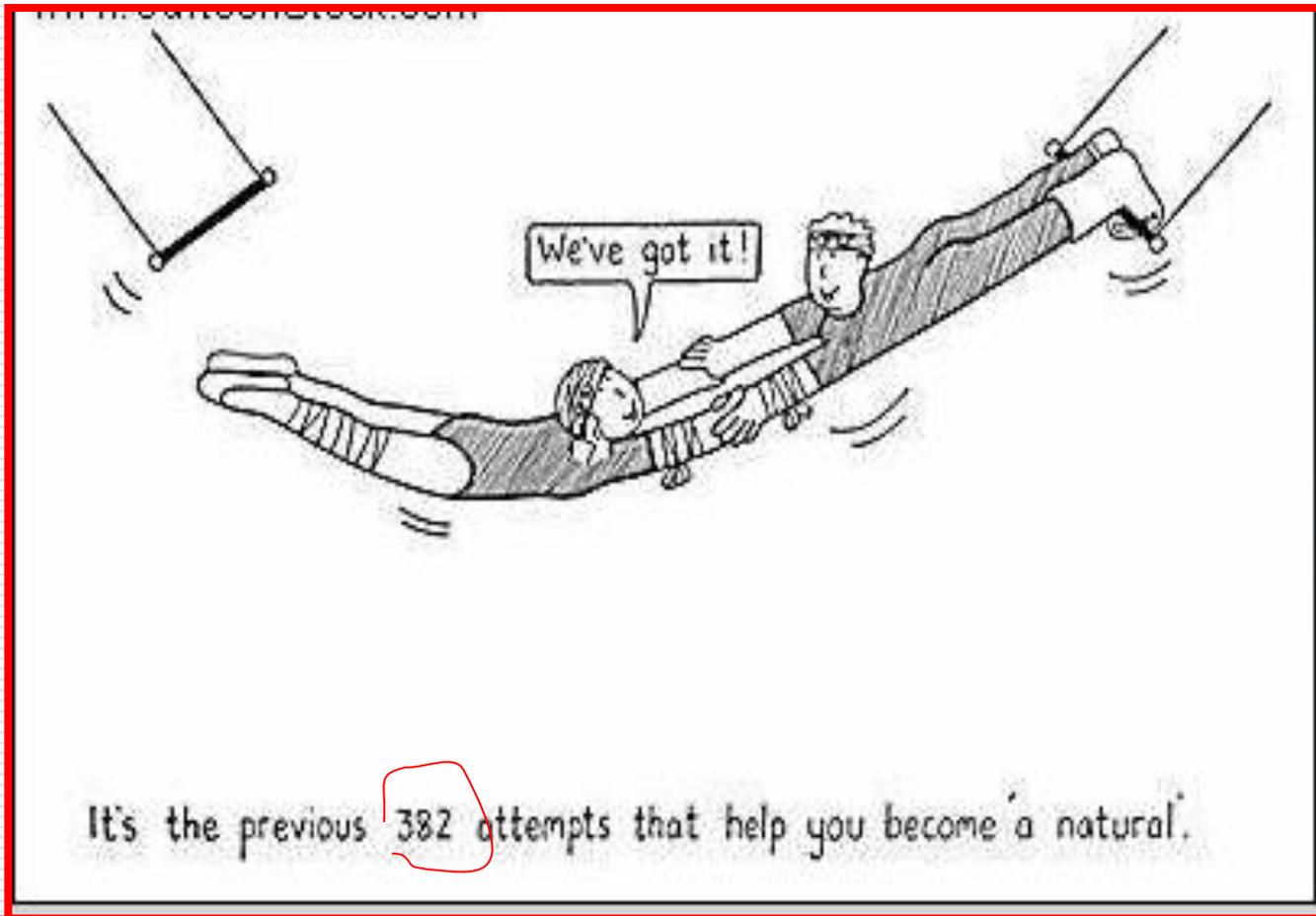
factors

To increase employees' ...

HOW

共同利益	共同利益感	找尋對部屬有利的；解釋達成公司目標如何對大家有利
關懷	相信你會為他們擋風險	展現對部屬的純真關懷 偶爾為部屬犧牲
運作能力	相信你的能力	展現你有完成任務的技能 能將自己不擅長的事授權
可預測性	相信你的允諾與一致性	允諾保守，交付超過 解釋失敗的允諾
溝通	有開放與誠摯的溝通經驗	增加誠懇溝通的次數 經營職場角色以外的關係

建立信任須要時間







責任(Responsibility)

勇於承擔，敬崗愛業，使命必達

社區和公民意識完全植入管理系統

責任

- 在工作上有哪些項目可以呈現責任？
-



責任的年代(Era of Responsibility)

Era of Responsibility

- 我們每一位對自己**有責任**、對國家**有責任**、對世界**有責任**。我們必須甘心樂意的去抓住這些**責任**。我們都知道，在心靈上最感滿足的就是能為艱辛的任務**全力付出**。
- **責任是公民的允諾與代價**。

This is the price and the promise of citizenship.

- **責任是我們信心的來源**。
-

結 論
