

不 成功 報告 屬下

『快速升遷的金鑰匙』

日本職場學暢銷作家

小松俊明

◎著

婁愛蓮◎譯



為什麼老闆不要你？

他們要的是**勇於擔當**、能**果斷決策**的幹才，
不是凡事請示、唯唯諾諾的小嘍囉！

遇到好景氣是幸運，碰上爛景氣是歹命，
但「成功的屬下」永遠自己掌握命運！

國家圖書館出版品預行編目資料

成功屬下「不報告」／小松俊明著；婁愛蓮譯。
--第一版。-- 臺北市：文經社，2009.04
面；公分--（文經文庫；238）
譯自：デキる部下は「報告」しない

ISBN 978-957-663-560-1（平裝）

494.35

98002038



文經文庫 238

成功屬下「不報告」

著 作 人 — 小松俊明
原 著 書 名 — デキる部下は「報告」しない
原 出 版 社 — あさ出版
發 行 人 — 趙元美
社 長 — 吳榮斌
編 輯 — 楊詠婷
翻 譯 — 婁愛蓮
美術設計 — 劉玲珠
出 版 者 — 文經出版社有限公司
登 記 證 — 新聞局局版台業字第2424號
<總社・編輯部>：
地 址 — 104 台北市建國北路二段66號11樓之一（文經大樓）
電 話 — （02）2517-6688
傳 真 — （02）2515-3368
E-mail — cosmax.pub@msa.hinet.net
<業務部>：
地 址 — 241 台北縣三重市光復路一段61巷27號11樓A（鴻運大樓）
電 話 — （02）2278-3158・2278-2563
傳 真 — （02）2278-3168
E-mail — cosmax27@ms76.hinet.net
郵撥帳號 — 05088806文經出版社有限公司
新加坡總代理 — Novum Organum Publishing House Pte Ltd. TEL:65-6462-6141
馬來西亞總代理 — Novum Organum Publishing House (M) Sdn. Bhd. TEL:603-9179-6333
印 刷 所 — 松霖彩色印刷事業有限公司
法律顧問 — 鄭玉燦律師 (02)2915-5229
發 行 日 — 2009年 4 月 第一版 第 1 刷

定價 / 新台幣 220 元

Printed in Taiwan

“DEKIRU BUKA WA 'HOUKOKU' SHINAI” by Toshiaki Komatsu
Copyright © Toshiaki Komatsu 2007.
All rights reserved.
Original Japanese edition published by ASA publishing Co., Ltd., Tokyo.

This Complex Chinese edition published by arrangement with ASA publishing Co., Ltd., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo through Bardons-Chinese Media Agency, Taipei.

缺頁或裝訂錯誤請寄回本社<業務部>更換。
本社書籍及商標均受法律保障，請勿觸犯著作權法或商標法

文經社在「博客來網路書店」設有網頁。網址如下：
<http://www.books.com.tw/publisher/001/cosmax.htm>
鍵入上述網址可直接進入文經社網頁。

文經文庫 238



成功屬下「不報告」

小松俊明◎著

只有成為「成功屬下」，才能晉升為「聰明主管」

「成功的屬下」和「聰明的主管」，兩者之間有何關係呢？

其實，世人們眼中的聰明主管，從以前就一直「成功的屬下」，他們不會在一夕間變成「聰明的主管」。無法做成功的屬下，就不會成為聰明的主管。

而那些主管們，大多也有自己的主管。課長上面有部長，部長上面還有社長，除非是獨資企業，否則就算是社長也有主管。

換言之，讀者諸君的主管們，都有各自要應付的主管。這意味著，他們除了得做「聰明的主管」，也得做一個「成功的屬下」。若想在艱困的職場中生存下來，這一點就不能不知。

相信大家聽過「中間管理階層」吧！既然是中間，就代表這個職位在公司裡的處境，像被兩片麵包夾住的漢堡肉一樣。他是某人的主管，同時也是別人的屬下。

身為中間管理階層，想提升他人對自己的評價，讓自己更上層樓，只靠著當「成功的小主管」，是完全不夠的。

想升格為「聰明的主管」，就得先成為「成功的屬下」。

這就是本書的出發點。不管你是新進員工，或是第一次當小主管，甚至是早晉升成高階主管的菁英，都可以試著重新審視自己，絕對有益無害。

身為人力資源顧問，我遇過許許多多的「聰明主管」。雖然他們各自擁有不同的經歷和技能，卻都有一定的共通點、價值觀及專業的職業道德。他們都是別人的主管，同時也是某人的屬下。

在我寫這本書的過程中，從認識的人身上借用了許多智慧。為了盡可能讓更

多人應用這些智慧，我特意使用淺顯易懂的文字，提綱挈領、只說重點。

做為一個屬下，要怎麼做才能早日成為「聰明的主管」呢？本書從這樣的觀點出發，希望大家未來在工作上，可以更充實、更成功。

以往被奉為圭臬的「報告、聯絡、討論」，已經跟不上時代了。一旦成為主管，就希望屬下能向自己「報告、聯絡、討論」，但這終究只是主管的一廂情願。如今，嚴格講求上下關係的組織型態已不再流行，平面式組織——以知識共享為訴求的組織型態日益盛行。因此，這本書不再談論老掉牙的「報告、聯絡、討論」，而是將它再進化，升格為F·R·S法則（詳閱P24）。

F·R·S並非主管單方面的期待，而是主管、屬下雙向同時進行的全新溝通模式，這是它最大的特徵。

「成功的屬下」，不會再像以往那樣，只是一五一十地「報告」事實。

他會往前跨一大步，做好「報告」之前的溝通與分析。

更詳細的內容，我會在書中做介紹。我想，對於立志成為「成功屬下」及「聰明主管」的人而言，這個跳脫傳統的思維，或許將會幫他們在職場上大展身手。

最後，我要再強調一次。

想成為一個「聰明的主管」，首先要當個「成功的屬下」。

請務必從現在開始做起。

預祝大家馬到成功。

小松俊明

目次 CONTENTS

前言 ————— 2

第1章 行動吧！成功屬下的暖身操

「屬下」存在的意義是什麼？ ————— 14

人無法擺脫「屬下」的身分

真的都是主管不好嗎？

屬下等於手和腳

成功屬下懂得用行星角度思考

更高階的溝通法——F·R·S法則 ————— 24

靠「報告、聯絡、商量」得到讚賞的時代已經過去了

提出分析、觀察：「反饋」（Feedback）

在適當時機追蹤主管進度：「提醒」(Remind)

情報完全公開：「分享」(Sharing)

F・R・S是主管與屬下的共通語言

失敗屬下的3種類型&成功屬下的5個條件

37

「失敗屬下」有3種類型

立志做零保固的屬下

讓自己脫穎而出的5個條件

完美的主管不存在？

如何改變現況

第2章 成功屬下的規劃能力

～成為前途光明的高效能探照燈～

為什麼規劃能力這麼重要？

52

缺乏規劃能力，就不能稱為「成功屬下」
總是做最壞的打算

主管都希望屬下有規劃能力

規劃高手的思考模式大剖析

59

看見十公尺遠的工作發展

挖掘「裡層的工作」

做好初步確認

不要一味地求快

與規劃能力息息相關的3種能力

70

從旁協助主管的「提醒能力」

高明套出情報的「詢問能力」

不浪費時間的「組織能力」

談規劃能力之前，先培養決策能力

第3章 成功屬下的士氣管理術

～成為能自我治療的好醫生～

成功屬下如何保持「士氣」？

80

有士氣就能加快工作速度

跳出負面思考的漩渦

哪種類型的人容易失去士氣？

因為便當而士氣受挫？

只有自己能提升自己的士氣

不讓士氣受挫的創意思考

90

巧妙地避開打擊

保持士氣的獨門絕招

為什麼士氣會受挫呢？

努力成為工作的專家

一定有人看得見自己

很難讓主管稱讚的屬下

培養安定士氣的好習慣

104

心情好壞要不形於色

習慣①：為自己訂定里程碑

習慣②：工作中加入遊戲的元素

習慣③：試著和討厭的主管聊工作以外的話題

習慣④：找職場以外的人商量煩惱

第4章 成功屬下的吸睛術

～成為百發百中的飛鏢高手～

有必要吹捧自己嗎？

114

展現自己是差勁的行為？

不表現就會失去機會

找出主管的「內心標靶」

3 大步驟找到有效標靶

學習吸睛達人的秘技

124

跳槽、找工作，展現自我最重要

突顯工作的成長歷程

用自己的話敘述

舉出2個具體實例

外商菁英的自我展現術

切割工作時程，階段性展現自己

成功突顯自己的4大重點

134

重點①：客觀分析

重點②：提出自己尚待加強的地方

重點③：讚美他人

重點④：將成功公式化

第5章 成功屬下的主管操控術

〈成為駕馭主管的名機長〉

為什麼屬下得操控主管？

142

主管才應該是各部門的機長吧？

讓主管「把你擺優先」

欣然接受主管的遊戲規則

別誤判時機

靈活操控各類型的主管

149

依主管類型變換操控法

主管分為4種類型

衝衝衝的行動派：熱血澎湃型

像朋友一樣輕鬆：樂天無憂型

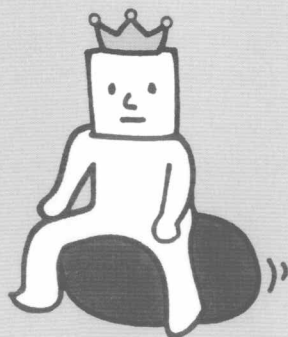
喜歡擺主管的派頭：白目機車型

沒有當主管的能力：不負責任型

歷代主管大盤點

第1章

行動吧！ 成功屬下的暖身操





「屬下」 存在的意義是什麼？

◆人無法擺脫「屬下」的身分

「要是那個主管不在，一切就順利多了……」

只要在組織中工作，大概都會有過這種念頭吧？心裡老想著眼前的爛主管，為什麼不能就此「從世上消失」？

（有沒有可能被調走啊？）

（要不要心一橫把工作辭了？）

（只要我出人頭地，就可以和那個爛主管說再見了！）

可憐的屬下們，只能不斷用幻想撫慰主管造成的精神創傷，督促自己奮發向

上，發誓「如果有天飛黃騰達，絕不當那種爛主管」。

可是，在現實生活裡，即使當上了小主管，上頭還有大主管；當了大主管，還有更高階的主管；再努力當上高階主管，上頭還是有社長……

那麼，是不是當了社長，問題就解決了呢？

很不幸地，如果是聘任的社長，仍然有投資者（也就是金主）這個「主管」。隸屬在組織下面，幾乎大多數人都得頂著「某某人屬下」的身分直到退休。

如果想過著沒有主管的生活，就只有辭職或自己獨立一途，看是創業當老闆，或是當SOHO都行。但如果無此覺悟，就得一輩子在「主管」的影響下繼續工作。

還有更重要的一點，身為社會人，我們表現的好與壞，完全取決於「主管」的評價。

只要是做屬下的，都可能會遇到無理的要求，有時候甚至會被主管逼得走投無路。

明明已經被主管害得淒慘不已，回過頭又被批評得一無是處，這就是現實。