

主管私房學

自慢②

小職員出頭天

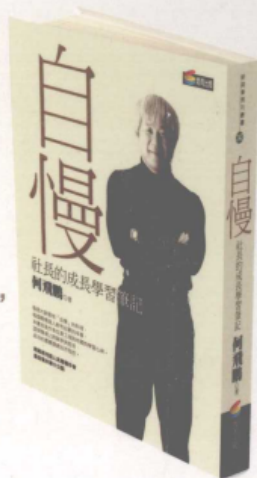
小職員受制於人，做主管才有縱情空間，
小職員領自己的薪水，主管領的是團隊薪水，
升為主管，是小職員出頭天的必然途徑，
每個人都需努力嘗試與學習。

商業周刊超人氣專欄作者
暢銷書《自慢》作者

何飛鵬◎著



升為主管是組織生態的必然，
如何從一個快樂的工作者，
轉換成需要不同專業與技能的主管，
需要經過一段努力學習與嘗試的過程，
下定決心，主管之路自然豁然開朗。



2007年財經管理類暢銷書第一名

何飛鵬

Fei-Peng, Ho

媒體創辦人、編輯人、記者、文字工作者

擁有超過25年以上的媒體工作經驗，曾任職於中國時報、工商時報、卓越雜誌等媒體，也與資深媒體人共同創辦了城邦出版集團、電腦家庭出版集團與商業周刊。

同時也是國內著名的出版家，創新多元的出版理念，常為國內出版界開啟不同想像與嶄新視野。其所帶領的出版團隊也時時掌握時代潮流與社會脈動，不斷的自我挑戰，開創多種不同類型與主題的雜誌與圖書。

曾創辦的出版團隊超過20家，直接與間接創辦的雜誌，超過50家。

永遠有想像，永遠探索新事物。

何飛鵬部落格 <http://blog.pixnet.net/feipengho>

ISBN 978-986-666-218-8

00320

9 789866 662188

city 城邦

BW0263C 定價320元 HK\$110

34003

新華書店

浙江寧波外經貿書局分館

¥128.00

商周出版

城邦讀書花園

www.cite.com.tw

主管私房學

自慢②

小職員出頭天

小職員受制於人，做主管才有縱橫空間
小職員領自己的薪水，主管領的是團隊薪水
升為主管，是小職員出頭天的必然途徑，
每個人都需努力嘗試與學習。

商業周刊超人氣專欄作者
暢銷書《自慢》作者

何飛鵬◎著

自慢②—主管私房學

作 者／何飛鵬
副總編輯／陳美靜
文字整理／黃淑貞、李惠美
責任編輯／吳依瑋
文字校對／王筱玲、吳淑芳
封面設計／劉林
版型排版／黃淑華
封面攝影／何經泰

發行人／何飛鵬

法律顧問／台英國際商務法律事務所 羅明通律師

出版／城邦文化事業股份有限公司 商周出版

台北市中山區民生東路二段141號9樓

電話：(02) 2500-7008 傳真：(02) 2500-7759

E-mail: bwp.service@cite.com.tw

發行／英屬蓋曼群島家庭傳媒股份有限公司 城邦分公司

台北市中山區民生東路二段141號2樓

讀者服務專線：0800-020-299

24小時傳真服務：(02) 2517-0999

讀者服務信箱 E-mail: cs@cite.com.tw

劃撥帳號：19833503

戶名：英屬蓋曼群島家庭傳媒股份有限公司 城邦分公司

訂購服務／書蟲股份有限公司 客服專線：(02) 2500-7718；2500-7719

服務時間：週一至週五 上午09:30-12:00；下午13:30-17:00

24小時傳真專線：(02) 2500-1990；2500-1991

劃撥帳號：19863813 戶名：書蟲股份有限公司

香港發行所／城邦(香港)出版集團有限公司

香港 灣仔 軒尼詩道235號3樓

電話：(852) 2508-6231或2508-6217

傳真：(852) 2578-9337

馬新發行所／城邦(馬新)出版集團

Cite (M) Sdn. Bhd. (45837ZU)

11, Jalan 30D / 146, Desa Tasik, Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia.

電話：603-90563833 傳真：603-90562833

E-mail: citekl@cite.com.tw

行政院新聞局北市業字第913號

■ 2008年3月31日初版

■ 2009年3月25日初版78刷

Printed in Taiwan

城邦讀書花園

www.cite.com.tw

ISBN 978-986-666-218-8

版權所有・翻印必究

定價320元

凡本著作任何圖片、文字及其他內容，未經本公司同意授權者，均不得擅自重製、仿製

【自慢】

在日文中是指形容自己最拿手、最有把握、最專長的事。

形容自己的拿手與在行，是不是比別人更好，其實不知道，但絕對是自己最自信、最有把握的事。

「自慢三部曲」分別是：《自慢 1——社長的成長學習筆記》談的是一個工作者最基本的人生態度、生活及做人處世哲學，如何學習、如何工作、如何看待公司、如何對應老闆。

《自慢 2——主管私房學》說明扮演主管這個讓人最掙扎、最困惑、最無所適從的角色時，需要理解的態度與技巧。

而「自慢三部曲」的最後一部，將與大家分享，所有創業時可能會碰到的心情與經驗，以及該有的正確觀念。

推薦序

《自慢——社長的成長學習筆記》讀者回響……………010

自序——小職員出頭天……………018

PART 1 工作私房學……………027

許多人徘徊在要不要成為管理者的十字路口，
只獨善其身，還是要服務別人？
我走上管理者的路，高潮起伏、變幻莫測，
歡迎有志者一同領會。

- 1 不信邪孤注一擲……………030
- 2 紮硬寨，打死仗……………034
- 3 當下，立刻討回來……………038
- 4 失手總在拿手中……………042
- 5 做對每一件小事……………046
- 6 選擇做不一樣的事……………050
- 7 往前坐、先舉手、積極參與……………053

PART 2

主管私房學

..... 075

主管是一項專業，需要各種不同專業技能，不幸的是，企業內缺乏主管的養成訓練，我花了十四年才學會，而且是完成後才知道「主管學」博大精深。

第1章

主管必修十堂課

..... 077

- | | |
|--------------------|-----|
| 13 一個主管的錯誤告白 | 080 |
| 14 將帥無能，累死三軍 | 088 |
| 15 大碗喝酒，大塊吃肉 | 094 |
| 主管必修的每日格言課 | 088 |
| 主管必修的目標設定課 | 094 |

- | | |
|-----------------------|-----|
| 8 從叢林出發 | 056 |
| 9 無知是福，多言賈禍 | 060 |
| 10 從老闆身上要回工作自主權 | 064 |
| 11 為自己的決定負責任 | 068 |
| 12 當家做主，捨我其誰 | 071 |

第2章

主管的用人學

16 貪婪老闆，貪污員工	主管必修的道德操守課	099
17 萬般有罪，罪在朕躬	主管必修的一人決勝課	104
18 給錢爽快，分贓公平	主管必修的準確獎賞課	108
19 寶相莊嚴，香火綿延	主管必修的信任授權課	112
20 殺父奪妻，一筆勾銷	主管必修的肚量格局課	115
21 有理三扁擔，無理扁擔三	主管必修的公平裁判課	120
22 伸頭一刀，縮頭一刀	主管必修的明快決斷課	124
23 今日你做，明日我想	主管必修的未來策略課	128
24 己所不欲，勿施於人		134
25 不能用的三種人		138
26 雷霆手段，菩薩心腸		142
27 多用肥料，慎用農藥		148
28 別被完美的履歷表迷惑		154
29 用人不疑，疑人不用		158
30 不負其才，稍遠其人		161

31 坦然面對，接班計畫	165
--------------------	-----

第3章

主管的團隊學	169
--------------	-----

第4章

主管的專業學	207
--------------	-----

41 目標明確，績效掛帥	210
--------------------	-----

32 複雜基因，多元組合	172
33 對的人上車，錯的人下車	175
34 團隊動員，挑戰極限	179
35 殺一儆百，令出必行	183
36 要人給人，要錢給錢	188
37 做個「不動手」的主管	192
38 訓練自己，訓練部屬	196
39 定期保養，愛惜使用	200
40 你的小事，我的大事	204

第5章

主管的錯誤學

- 42 弱水三千，只取一瓢……………214
- 43 掌握重點，抓大放小……………220
- 44 冷眼觀察，耐心傾聽……………224
- 45 錙銖必較，一毛不拔……………227
- 46 天要下雨，娘要嫁人……………231
- 47 一次只說（做）一件事……………235
- 48 業績是怎麼決定的？……………238
- 49 喝茶、看報是主管該做的事……………242
- 50 人醜無罪，嚇人有罪……………248
- 51 新主管的彼得原理……………253
- 52 行為端莊，以身作則……………256
- 53 心慈手軟，遺害部屬……………259
- 54 你在做反激勵嗎？……………262
- 55 放鴿子總經理……………265
- 56 反指標經營者……………269

附錄：

演好八角不愁沒有掌聲……………285

主管的第一種角色：摩西……………	286
主管的第二種角色：動物園園長……………	289
主管的第三種角色：指揮家……………	292
主管的第四種角色：教練……………	295
主管的第五種角色：工頭……………	298
主管的第六種角色：裁判……………	301
主管的第七種角色：神父……………	304
主管的第八種角色：聖誕老人……………	307

57 殺敵一萬、自損八千……………	273
58 沒關係，你欠我五毛好了！……………	277
59 用公司的、花公司的……………	281

推薦序——《自慢——社長的成長學習筆記》

讀者回響

（依來稿順序刊登）

我多年來奉行的「處世準則」：「為人厚道、處世精明」的精神，在《自慢》這本書中處處可見，何社長能夠用務實的敘述，以順暢的文筆流利的顯現出來，這是我想做也做不到的功力。

——康和證券集團會長 鄭世華

《自慢》印證了我內心的核心價值，也確認「用心」才能改變「態度」和「習慣」，才能自我肯定、自我超越；受人肯定、受人尊敬；讓工作有價值、生活有品質，營造自己的「桃花源」。

——三門聯合建築師事務所主持建築師 白省三

何飛鵬社長的《自慢》一書，引發許多長期努力工作者共鳴。觀念、看法和態度，確實決定了人生成就。

——保險行銷集團董事長 梁天龍

《自慢》一書，以親身體驗，深刻描繪在職場成功必須具備的正確態度。多位

企業界好友高度「共鳴」，動輒訂購百本以上，分送部屬及親友閱讀。

——中央廣播電台董事長鄭優

透過《自慢》的分享，檢視專業工作者的價值觀、定位、專長與學習，為職涯找到「安身立命」的價值。這累積實戰經驗的分享，是初入職場年輕人的必修學分。

——時代基金會副執行長趙如媛

不經一事，不長一智，大處著眼，小處著手，《自慢》以真誠與幽默的內省方式，慢慢道出「最佳職場態度學」。

——意傑品牌行銷公司總經理詹麗樺

何飛鵬是個聰明人、生意人、文化人、媒體人，不管他做什麼，總是有他獨到的看法，《自慢》一書，是他精銳盡出的處世態度與行走江湖的祕訣。

——暢銷書作家吳淡如

每說到「禮樂」二字，人人避之。而《自慢》正是「禮樂之文」。宋儒程頤說，禮，序也；樂，和也。一個團隊，若無序失和，必然散亂。《自慢》說出職場禮樂，有功於今。

——逍遙雜誌社發行人林國卿

《自慢》是一本主管很想推薦給部屬，但最好是部屬自行發現的書。

——信義房屋董事長 周俊吉

公孫策擅長投變化球，何飛鵬擅長投快速直球，在棒球場上，速球才是利器。

——商業周刊專欄作家 公孫策

本來以為與管理類的書絕緣，這本書卻令我著迷，開卷從第一篇不停往下讀，讀不過癮還請他接受《中天書坊》節目的訪問，發現何飛鵬《自慢》的魅力就在：明白人明白話，怎麼說怎麼對。「自我的學習對話，永無止境，不會完成，只會接近。」這句話我受用無窮。

——中天電視執行副總經理 陳浩

欣聞何飛鵬《自慢2》的出版，內心充滿期待，除了期許職場文化因而向上提升之外，更希望藉由此書的再度啟發，讓自己朝「擁有自信、自豪，永遠可依賴的自慢絕活」之路邁進。

——達豐公關公司總經理 林碧翠

《自慢》這本書雖然好像在談企業管理，其實可算是生命教育與道德教育的參考書，真正是從人性本質來探討企業管理的專書。

——花蓮北國泰聯合診所家醫科主治醫師 許禮安

在《自慢》的作家前讚美他的文章是略顯多餘，但拜讀他的人生處世態度卻是一大享受。

——勤業眾信會計事務所總裁 張日炎

業精於勤，而荒於嬉。業不精則不敢稱自慢，就如同作者自序中提到的結論，很八股但是很實在，只有不斷做中學、學中做，點滴的累積與精進，才能找到自我的自慢。

——正中書局印務專員 劉林華

每次看完文章，總有說不出的共鳴與感動。在內部分享運用後，對組織化解管理問題與觀念導正，有莫大助益。

——賽博國際控股董事長 張瑞麟

在《自慢》的字裡行間，輕鬆中看見了「形於內」的堅定與不懈，以及「形而外」帶著謙沖的自信，這正是我輩專業人士在生活及職涯上所戮力追求的。

——資誠企管顧問公司執行董事 李潤之

謝謝何飛鵬，《自慢》幫我減少耳提面命，多了真心的夥伴。

——瑞迪廣告總經理 殷士偉