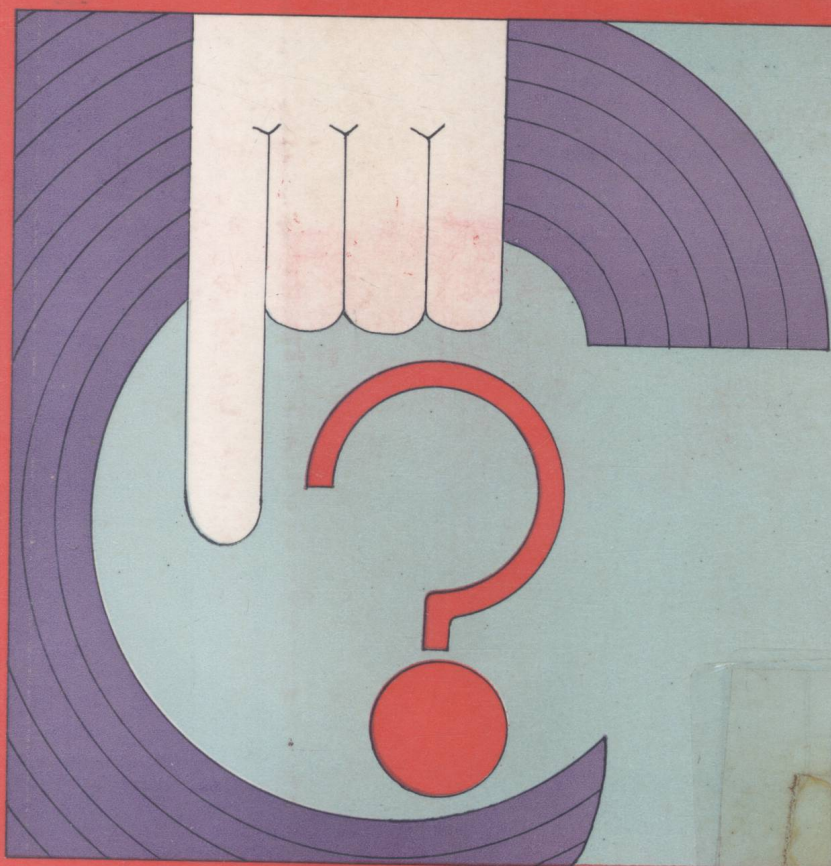


生意人叢刊 ⑤3

如何糾正部屬的錯誤

王文風編譯



F 71
53
8312

S 003327



S9001422

王文
編譯

如何糾正部屬的錯誤



國家出版社
景行

石 宜 先生 贈

行政院新聞局版業字第零陸貳號

生意人叢刊 53

特價新臺幣玖拾元整

如何糾正部屬的錯誤

有著作權
不准翻印

編譯者：王
發行人：林
總編輯：林
出版者：國家書店有限公司
發行所：國家書店有限公司
郵撥帳號：一〇四八〇一號
地址：臺北市新生南路一段一二六之八號三樓
電話：三九二六七四八・三九二六七四九
三五〇九一七・三九一七九一八
印刷所：其宗印刷廠

中華民國六十九年八月出版

封面設計：李鏡秋

「生意人叢刊」序

這是一個工商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會，邁進了工業社會，經濟結構型態與社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商界的從業人員，對國家、社會以及對整個世界而言，已成為舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政爲官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔爲大，而學術的分類，也比以往細密，政治固然是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門學識，要想在一行中出人頭地，除了成爲這行的專家外，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的眼光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的脚步，向前邁進。我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是爲至願。

一九七六年十月

國家出版社編輯委員會謹識

序言

我第一次就職的公司主管，以管理嚴格見稱。

由於環境的陌生，面對所分配到的工作，我驚慌而不知所措，這使我的主管十分不滿。但事實上，他只是交代了工作的範圍，而未說明工作的性質與方法，我從何處着手呢？

當我誠惶誠恐地請教他時，竟得到「你不會花點腦筋？」的呵叱。在苦無對策的情況下，我只得私下請教於同事，或翻閱有關書籍，或去圖書館找資料，或到現場觀摩。好不容易才做好一份書面報告，上呈主管，却得到「重擬」的批語。有過幾次挫敗的經驗後，我就立志進修，絕不讓主管失望。

這件事不但激勵我力爭上游，而且從工作中獲得很多啓示。如今回想起來，覺得這位主管的能力和作風令人讚嘆，更深切地體會到：身爲主管，必須具有指責部屬的自信與勇氣。

近年來，企業界這種領導人物似乎遽減，反而有曲意奉承部屬的趨勢。究其原因，是受經濟高峯成長的影響，大部份主管人員未曾接受嚴格的訓練，反而是以投機的方式奪得權位，當然其所具備的能力和信心也就得大打折扣了。

本書所謂的「指責」，在於糾正、指導部屬的失誤，使之能積極向上，達到更佳的工作效率。領導人物本身如果没有充分的能力，以及對企業的熱忱，是無法做到這點的。我曾管理過許多部屬，其

間工作環境雖有變遷，却一直認為唯有「指責」才能提高部屬的素質。有些離職的部屬，也曾忠告大可不必如此，但我仍一本初衷。我認為對部屬的過失視若無睹，是不負責任的行為，更有昧良心。當個主管如果不能指責部屬，他的領導生涯也將告結束。

本書蒐錄了發生在我周遭有關的各種事件。由於個人才疏學淺，無法充分地表達，但若能引起讀者的共鳴，對企業界賢達之士稍具參考價值將深感萬分榮幸。

目錄

序 言

第一章 指責部屬的原則

1 認清指責與憤怒·····	二
2 責備慎勿引起惱恨·····	四
3 有效的指責不是一蹴可幾的·····	六
4 依人行事·····	八
5 不可任意發脾氣·····	一〇
6 指責時不可存有輕視之心·····	一二
7 切勿傷人自尊心·····	一四
8 牢記指責的理由·····	一六
9 不可因顧全己譽而開罵·····	一八
10 切勿借他人之口怒罵·····	二一
11 根據部屬個性採用不同的指責方式·····	二三

第二章 指責的技巧

- 12 不要仰仗權力.....二五
- 13 識時與地.....二八
- 14 把握時機.....三〇
- 15 指責需有明確目的.....三一
- 16 指責全體並無效果.....三四
- 17 調查真相後再作處理.....三六
- 18 乾脆是上策.....三八
- 19 指責時的禁忌.....四〇
- 20 使對方感泣的褒貶名言.....四一
- 21 考慮對方的立場、年齡、性別.....四四
- 22 先聽聽對方的辯白.....四六
- 23 不要做衝動的指責.....四八
- 24 不要在衆人面前指責部屬.....五〇
- 25 好漢不提當年勇.....五二

第三章 被指責的一方也有三分理

26 死板、間接、不盡責的指責方式·····	五四
27 不可揭人瘡疤·····	五六
28 不因失敗而指責·····	五八
29 切忌喋喋不休·····	六二
30 指責不可像五月雨般綿延不斷·····	六四
31 不可過分炫耀自己·····	六六
32 不要有偏見·····	六八
33 不要指責已經認錯的人·····	七〇
34 內外不一型·····	七二
35 不可採家庭式的指責法·····	七四
36 誇張式的麻煩·····	七六
37 不知為何挨罵·····	七八
第四章 堂皇而有效的指責法	
38 實踐管理之道·····	八二

39 不可盡信經營學·····	八四
40 認識勞務管理·····	八六
41 區別努力與成果·····	八八
42 貫徹勞動觀念·····	九〇
43 不要苛求百分之百的完美·····	九二
44 自己負起錯誤的一半責任·····	九四
45 指責需含有誠意與熱忱·····	九六
46 自己也無法達成的事不可指責·····	九八
47 克服心理障礙·····	一〇〇
48 用權威指責·····	一〇二
49 不要有性別偏見·····	一〇四
50 消除自我主義·····	一〇六
51 充實自己以趕上時代潮流·····	一〇八
52 對工作要勝任·····	一一〇
53 不為多數意見左右·····	一二二

第五章 因事制宜的指責

54 不要怕反對之聲·····	一一四
55 對準頻率·····	一一六
56 不服從指示與命令·····	一二〇
57 上下班不準時·····	一二三
58 無意的錯誤居多·····	一二四
59 不服從紀律·····	一二六
60 獨斷專行·····	一二八
61 經費、材料的浪費·····	一三〇
62 公私不分·····	一三二
63 不適切的報告·····	一三四
64 業績不佳·····	一三六
65 禮貌不週·····	一三八
66 待客態度不佳·····	一四〇
67 惰性難改·····	一四二

68 多話.....	一四四
69 欠缺協調性.....	一四六
70 擅自外出頻繁.....	一四八
71 工作效率太差.....	一五〇
72 缺乏積極性.....	一五二
73 欠缺實行力.....	一五四
74 欺瞞的行爲.....	一五六
75 言行太過炫己.....	一五八
76 服裝言詞的問題.....	一六〇
77 屢次越權行事.....	一六二
78 喪失公司信譽.....	一六四
79 與往來的客戶有勾結.....	一六六
80 不重視問題.....	一六八
81 漠視期限.....	一七〇
82 不知輕重緩急.....	一七二

83 牢騷太多.....一七四

84 缺乏工作熱忱.....一七六

85 時常加班.....一七八

86 資料繁雜.....一八〇

87 不妥當的電話應對.....一八二

第六章 不值得指責的類型

88 河豚型.....一八六

89 耳邊風型.....一八八

90 囫圇吞棗自以爲是型.....一九〇

91 推卸責任型.....一九二

92 道歉型.....一九四

93 好講歪理型.....一九六

94 強辯型.....一九八

第七章 以褒獎代替指責

95 將奉承與褒獎分清.....二〇二

96 褒獎方式依對象而異.....	二〇四
97 間接褒獎法.....	二〇六
98 集體褒獎法.....	二〇八
99 不要褒獎過度.....	二一〇
100 不以地位論功績.....	二一一

第一章 指責部屬的原則

1 認清指責與憤怒

領導者的職務，可分為自己動手與命令部屬執行兩種。把工作交給部屬執行，須從旁給予適當的指導——明確的指出目標及方法，使部屬能全力以赴。但部屬亦有能力上的差異，需與其個性相配合。例如有些人，只要給他一個目標，他就能達成任務；有的人你比手劃腳說了半天，他也做不好。所以領導者要像學校的老師，兼具熱誠與耐性，但又不像學校的老師，只傳授知識即可。

企業的目標是以該企業的生存為主，爲了完成目標，需付出相對的努力，是故，領導者要盡力鼓勵部屬達成預定的目標。

部屬如能忠貞地服從指示，向目標挑戰，領導者的負擔即可減輕許多。但無論如何的督促勉勵，難免會有故意搗蛋的人。如果對這種人放任不理，自然無法達到目標，也不能激勵他人，所以領導者須付出全力，讓具有各種性格的部屬共同努力。領導者愈認真，愈能發現部屬的過失、怠惰與不服從，於是憤怒便油然而生。但若在此時發洩怒氣，一切的努力就將白費了。再者，領導者如對部屬有絲毫的成見，憤怒會立刻衝上頭頂，責罵也就跟着出口了，而一發怒責罵，領導者的地位即降至與部屬同等，就像是在「吵架」，因此，身爲領導者最重要的就是不能對部屬發洩怒氣！

但領導者對於責任，須要指出部屬無意間發生的錯誤、怠惰，並糾正他欠缺的向上心，這些都需要方法，方法有很多，而其中的「以指責糾正錯誤」，是十分重要的一種。

指責必須有確切的理由，同時不可存有私心或偏見。因而「憤怒」與「指責」的界線必須分清。領導者要有堅強的自信心與決心，才能指責部屬，也才能抓住部屬的心。他不可任意對部屬發怒，但指責却是達成目標不可或缺。

我們可以斷言，不敢指責部屬的人，沒有領導的資格。