

生意人叢刊 ⑮

成功的人事管理

樂水 譯



15
8312

S 003302

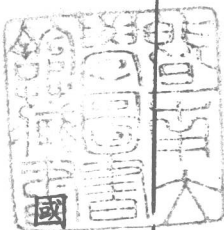


S9001017

生意人叢刊 15

樂兒玉龍介
水譯著

成功的人事管理



國家出版社印行

先生 宜先 景惠 石 贈

版權所有
翻印必究

■ 成功的人事管理

生意人叢刊 15

特價：港幣●元正

編譯者：樂 水

出版者：國家出版社

發行所：藝文圖書公司

地 址：香港銅鑼灣摩頓臺灣景樓23樓A⑤

電 話：五一七六七七五八

印刷所：力行印刷廠

地 址：香港灣仔駱克道100號

日 期：一九八〇年四月一日出版

（本書如有缺頁或裝訂錯誤請寄回調換）

「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，已成爲舉足輕重的角色了。

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，學問的句域，遠較曩昔爲大，而學術的分類，也比以往細密，政治固是一門高深學問，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

目前已邁入工商業社會，工廠到處林立，成為衆人謀職的焦點，擁有數千名員工的工廠比比皆是，這個數目當然十分可觀，這些員工對工廠營業前途的影響自不在話下。通常工廠員工的作業情形，大致可歸納為下列三類：

① 勿需上司或主管的指示，就能自動自發，並且積極從事工作的人。

② 上司稍微提示一下，就能馬上採取行動的人。

③ 雖然經過上司提示多次，仍不能積極從事工作的人。

以上三類，基於工廠利益而言，當然是第一類的人愈多愈好，如此，管理人員將省事得多，勿需多費心思去指示他們如何作業，這樣自然落得輕鬆愉快，何樂而不為？所以，一位成功的領導者，必須絞盡腦汁，務必使整個工廠的員工都能充分發揮自己的力量，達到人盡其才的目標，樂意為公司效力。同時積極帶動整個工廠的奮進精神，使員

工充滿蓬勃的朝氣，如此一來，消極者也會改頭換面，變得十分積極。

其實，工廠的員工大都已屆成年，大抵每人的習性多已根深蒂固，若要使他們脫胎換骨，接受新的意見，斷非短期之內就可以實現。所以，如何得體地開導那些固執己見的員工，就是管理人員的責任與一大考驗了。

所幸，當今教育普及，一般人即使沒有接受過高等教育，最起碼，在大眾傳播媒介的耳濡目染之下，對於一般待人處事的基本道理也略有所聞，因此，不至於有為難上司或與上司敵對的情事發生。

總而言之，身為上司者，必須運用靈活的頭腦，使每個員工均能發揮己長，為公司效勞。如果不能達到這個目標，就應該檢討缺失，作為下一次改進的目標。

本書就是針對平日所容易疏忽的小問題，舉出實例來提供讀者參考，由於都是平時身邊經常發生的事，所以，讀來一目瞭然，因此，各位讀書只要細讀本書，必可獲益無窮。

目錄

序言

第一章 注重人際關係的圓滿

親切的談話.....	一
「蜘蛛網」的幽默感.....	五
請喝一杯茶.....	八
處事之道貴乎誠.....	二
親切的招呼.....	五
勸導的方法.....	七
我也做得到.....	一
「三利」的火罐.....	五

第二章

如何促成動機

發揮親情

二九

「已經」和「尚未」

三四

白手套和「再見」

三七

從「杜鵑」看「個性」

四一

提案獎

四四

第三章

坐而言與起而行

五一

「知易」與「行難」

五一

親身體驗的重要性

五四

釘書針的啓示

五七

避免使人難堪

六三

不明引起不安、產生不信

六八

吝嗇和節省的不同

七一

生產的「三M」

七三

第四章	說話的技巧.....	八一
-----	------------	----

越壞越有用.....	八一
------------	----

此一時也，彼一時也.....	八四
----------------	----

朝會的妙用.....	八九
------------	----

說話的技巧.....	九五
------------	----

標語不如愛心.....	九五
-------------	----

第五章	心胸寬濶.....	九九
-----	-----------	----

不拘小節.....	九九
-----------	----

禮尚往來.....	一〇二
-----------	-----

思而後言.....	一〇五
-----------	-----

由小看大.....	一〇八
-----------	-----

心胸寬濶.....	一一一
-----------	-----

一喚千金.....	一一四
-----------	-----

第六章	命令部屬做事的適當時機.....	一二一
-----	------------------	-----

第七章

見機行事·····	一二一
打哈欠裝看不見·····	一二四
面子並不是最重要的·····	一二七
不能把握重點將一事無成·····	一三〇
必須把握重點協助部屬作業·····	一三二
口氣要委婉·····	一三五
將心比心·····	一三九
君子不可善變·····	一三九
五公厘的服務·····	一四四
白點線·····	一四八
VM的奇效·····	一五二
了不起的爸爸·····	一五八
老闆的小動作·····	一六二
用人的秘訣·····	一六五

第一章 注重人際關係的圓滿

親切的談話

「薪水階級者的生活快樂無比。」

這種說法曾普遍一時；事實上，真正靠薪水維持生活而又非常快樂的人，到底有多少呢？

一般來說，領月薪的人，即使請假仍可拿到全薪，且有相當優厚的年終獎金，而且每週又有兩天的公休，和按照年資計算的休假；能享受如此優厚的待遇，當然他們會被認為是生活在快樂的園地裏。

但是，薪水階級者仍有其難言的苦衷，因為人事調動就是一種最大的困擾，只要有

一紙人事命令，即會被調到十分遙遠的地方，有時上司又往往會隨意交待一些令人感到棘手的職務。難道這些不都是惱人的事嗎？

，從前有一個青年接到一張明信片，信上雖然只有隻言片語，但却是要他應召入伍，分派到前線去作戰的軍令。這種以生命作賭注的軍令，正類似人事調動的命令，非服從不可。

「從前實行軍國主義，現今則是民主法治時代」，此種說法的真實性常令人懷疑。因為現代的社會人士不但言談有充份的自由，就是政治方面也有名符其實的自由，但是今日的人事調動却流弊叢生。

本來，人事調動並不需要當事者同意即能決定，但人事管理的基本措施是須先「尊重他人」，但一般公司行號的首腦們却往往疏忽了這一點。其實，人事調動的最終目的，乃在於重整公司、加強組織，俾使公司能更上軌道，但往往正因為人事調動而產生了許多流弊，引起員工的不滿，而收到反效果。以人事主任的立場而言，他是公司的一份子，同樣有頂頭上司，當然也有隨時被調動的可能。每當定期調動的季節來臨，工作同仁們就會紛紛議論，而醞釀出戰戰兢兢的氣氛，使所有的人都顯得情緒不甚穩定，這也就是薪水階級的苦衷。但只要過了這段時期，大家就都又展開了平日的笑容，蓬勃的朝

氣也被帶回工作單位，一切煥然一新。

但在現實問題上，人事主管若要發佈人事命令，將上司的意見轉達下來，也是件十分傷腦筋的事情。因此往往會苦嘆「這真是一件苦差事，該怎麼辦呢？」雖然人事命令並不像死刑的判決書那麼嚴重，但惻隱之心人皆有之，基於感情因素，總會產生不忍的心情。不過人事調動並非盡是壞的，仍然有榮陞或加薪之類的情形，相信此類的人事命令必受職員們歡迎，而且主管也會以一副得意的神情來發佈此項命令。

「王先生，對不起，下個月調你到××地方去服務，這是人事室最近決定的。」或者「林先生，非常抱歉，下個月又要將你調到××單位去服務。」課長如果用這種口吻來傳達意思的話，對方必定垂頭喪氣，同時也提不起勁來辦事。人事調動時最好能如同辦喜事般皆大歡喜，但是却又會有執行上的困難。若主管能委婉地傳達意思，對方必定精神振奮，而努力地爲公司效勞。譬如說「王先生，公司派你到××地方去服務，對你而言，這是個考驗自己的良好機會。而且公司對你的期望也很大，希望你發揮才能，好好表現一番。如果有什麼問題，只要我能幫忙，我當盡我的力量，你也不必客氣，只是辛苦你了，但願你能勝任愉快。」若能如此，則被調動者將信心倍增而更加認

眞辦事。

換句話說，勉勵及安慰被調動的部屬是十分重要的，因為這樣對方的心理會比較自在些，而且自然而然會以「既然已成定局，我就試試看吧！」的想法來安慰自己。

若上司在將人事調動的通知書交給對方時，能顧慮到他的立場，才算合乎情理也才能收到實效。按照字典的解釋，「人事命令通知書」是「在官職任免之際，將上級的意見作成文書。」傳遞這種文書時，不可忽視基本的禮節，否則閒話太多，豈不是自尋煩惱？總而言之，事情成敗的關鍵繫於上司的爲人。如果對方認爲自己是被害人，而大嘆「怎麼倒楣的事偏都被我碰」呢？、「簡直太莫名其妙了！」那麼，事情就會弄糟。無論如何，人事主管們必須先把持住這個原則，衷心地勉勵部屬，才能使公司業務蒸蒸日上。假若上司存有自負的心理，遲早也會遭到同樣的處境，這正是因果報應啊！

其實，人同此心，心同此理，人事主管發佈人事調動命令，要能處處顧及他人的立場。同時，必須給與被調動者充裕的時間作臨行前的準備，譬如安頓家屬、解決一些私人的問題，或安排孩子上學的問題等等。否則，若要他們徹夜趕辦事情，那未免太不近人情。

人事管理機構應該發揮潤滑油的作用。不論業務不振的公司，或是業務頗上軌道的公司，上司對於人事問題的處理都必須以愛心爲出發點，同時不斷地鼓勵部屬，使其產生自信，這樣才能發揮每個人的潛在力量。如此一來，必能重整公司業務，豈不是一舉兩得？



「蛛網」的幽默感

「原料缺乏的情形愈來愈嚴重了。」老闆一進門就說。

「是！是！」部屬們唯唯諾諾地應答。

「要不然，日光燈周圍的蛛蜘蛛網怎麼會像烏雲般地密集？是不是經營纖維的工廠裏，大家都非常熱心地在研究如何利用蛛蜘蛛網作爲原料，以補其不足呢？」

「是！真對不起，是我們的疏忽。」

「這種情形對環境衛生，可說是一大諷刺。你們必須隨時隨地注意環境的清潔，且繼續保持下去，才合乎衛生。假如你們想要研究新原料的話，必須將此計劃公布出來，好讓大家着手共同研究。」

「真是對不起，我們曉得錯了。」

如果我們仔細地想想，便會覺得這位老闆很懂得說話的技巧。若硬說他是用諷刺的口吻，也未嘗不可，但說他很幽默，也無可厚非。最起碼員工們表現出的一副愧疚的面孔，正表示他的話收到了實效。

「唉呀！真是糟糕透了，我們還是趕緊動手將蛛蜘蛛網清掃乾淨吧！」

若換一位不懂人類心理的老闆，一走進廠內，看見蛛蜘蛛網就火冒三丈，說道：

「喂！你們自己看看那是什麼東西？」

「那是蛛蜘蛛網！」

「日光燈周圍盡是些蛛蜘蛛網，那麼燈掛在那裏有什麼用呢？不是影響亮度嗎？你們又不是沒長眼睛，應該隨時注意周圍的衛生。真是無可救藥！」

雖然這位上司講話的口吻有點盛氣凌人，但他的出發點仍是正確的，只是沒有給對方反省的餘地；這樣一來，非但引起對方的反感，還可能招致一番嘀咕。如果主管三番兩次地指摘員工要改善環境衛生，而他們仍然充耳不聞，不去付諸行動的話，則主管大發雷霆，責備他們，是在所難免的。但經過數度觀察的結果，我們發現唯有基於愛心而慢慢去勸導他們，他們才會欣然接受勸告，從而自動改正自己的缺失。

如果採用VM法（利用視覺照相法），在適當的角度下，把所見的缺點用照相機拍攝下來，等到沖洗完畢，再把照片一一貼在相簿上，旁邊加上一些幽默風趣的評語，放在閱覽室供員工們觀看，也很有效果。有些員工會反應：

「真是糟糕透了！」

「是啊！怎麼又被別人發現了，真不好意思。」

「老是被人挑毛病，這樣下去不是辦法啊！」