

生意人叢刊 41

管理部屬的101法則

峻才 編譯



生意人叢刊41

峻才 編譯

管理部屬的
二葉圖則

國家出版社印行

管理部屬的 101 法則

生意人叢刊

41

特價：新台幣壹佰貳拾元正

編著者：峻才

主編者：王麗芬

校對者：林美玲

發行人：林大坤

發行所：國家出版社

郵撥：〇一八〇二七〇七號

地址：臺北市濟南路二段三十一之十四號四樓

電話：三九四〇二八二四・三九一〇二四二五

印刷所：三文印書館有限公司

登記證：行政院新聞局版臺業字第〇六三二號

出版：七十五年元月

有著作權・有製版權・翻印必究

(本書若有缺頁、裝訂錯誤請寄回調換)

¥14.00

序

古今中外的英雄豪傑，能完全掌握人心的到底有幾人？

自古以來的名臣、將相，未曾遭到部屬叛變的又有幾人？

許多歷史上的名將，他們掌握人心的方法是全然不同的，從不同的角度來看，都各有其長處與短處。

譬如：教導部屬、攻擊戰術、獲取天下之戰略等，他們各自有其獨特之訣竅。因而，即使你學得了他人的方法，也毫無用處，因為成功的機率幾乎等於零。任何人都有一套，以別人的眼光來看，或許是微不足道；然而以他自己所處時代來衡量，他這種手段，方是最適切而具實效的。

有關如何掌握部屬，坊間有許多書出售，而這些書多半談及一些關於心靈上之接觸、說服能力、動機、參加、協調、新構想之創造等。的確，這些理論與想法產生效力的時候固然不少；可是，完全失敗的例子亦是屢見不鮮的。

當上司與部屬間之能力和想法，或部屬工作之態度與公司的立場或社會風俗習性，發生極端差異時，便易導致管理上之失敗。

掌握部屬之道，沒有絕對性的法則，只有一些分別適合主管個性或能力之少數可行的方法，這些方法有時由於時地之差異，也會有不適用之情況發生。

在本書中所列舉之管理資料，獲得成功的「掌握法」裏面，大多數都是經由筆者的親身體驗，而證實無誤的。不過這些方法的取捨與選擇，還是端賴聰明的讀者自行斟酌處理吧！有些法則之間具有連帶關係，有些則是相互排斥的。不過，大部分都是符合現實的法則。

當然，並不是說本書所列舉之法則，可以適用於任何一位主管；不過，讀者若能從這些法則裏，找出適合自己的加以應用，我相信，成功的機率必會大大的提高。

本書中，筆者所一再強調的原則，歸納起來有下列三點：

- ①要發掘部屬的長處和短處。
- ②要在工作中的教導部屬。
- ③要使部屬發揮工作之能力。

身為主管，如何應用上述的三項原則來掌握部屬，這就是本書所要告訴你的。

本書所舉之實例，是筆者在過去二十年間，與大大小小好幾十家公司的職員相處的親身經歷。他們的名稱我就分別以ABC等來代表，而不用真實的稱呼。

最後，我希望讀者在閱畢此書之後，能妥善應用書中所談到的一百零一種法則，來掌握你的部屬。

目錄

第一章 掌握部屬的基本原則

1 認識部屬·····	二
2 視材而用·····	四
3 提醒工作的意義·····	五
4 給予富吸引力的工作環境·····	六
5 自我管理·····	七
6 制定工作信條·····	九
7 灌輸正確觀念·····	一〇
8 聽取心聲·····	一二
9 不作遭人反感的諷刺·····	一四
10 多費一點心力·····	一六
11 不要培養溫室的花朵·····	一八

第二章 給剛晉升主管的人

12 作個謙虛的主管·····	二〇
13 使用誘導的方法·····	二二
14 看重新職責·····	二三
15 熟悉新環境·····	二四
16 創造明朗清新的環境·····	二五
17 開誠佈公·····	二七
18 不亂開空頭支票·····	二八
19 約束部屬·····	三〇
20 新工作採用新方法·····	三一
如何命令部屬	
21 頭銜並非實力·····	三四
22 不要濫用權力·····	三六
23 將計劃付諸實施·····	三七

第三章

第四章

如何做好領導的工作

24 命令的技巧	三九
25 不作強硬的壓制	四〇
26 鼓勵相反的意見	四一
27 命令的七個要素	四三
28 不要僭越權限	四五
29 站穩立場	四六
30 做充分的準備	五〇
31 不要墨守成規	五二
32 制訂完善的規章	五四
33 隨機應變	五五
34 妥善分配工作	五七
35 養成自主性	五九
36 提高開會情緒	六〇

管理部屬的一〇一法則

四

37 鼓勵冒險精神·····	六二
38 藉助第三者的力量·····	六四
39 不要做妨礙者·····	六六
40 不要閉關自守·····	六八

第五章

如何教導部屬

41 工欲善其事，必先利其器·····	七二
42 打鐵趁熱·····	七三
43 給他擔當重任的機會·····	七五
44 不作無謂的非難·····	七六
45 承認對方的努力·····	七八
46 強調禮貌的重要·····	八〇
47 引發議論·····	八二
48 追根究底·····	八四
49 作適時的指示·····	八五

第六章

如何激勵部屬

50 養成寫日記的習慣·····	八七
51 逼近懸崖·····	八八
52 工作不分輕重·····	九二
53 不要另眼看待·····	九四
54 恢復部屬的信心·····	九五
55 培養寫作的能力·····	九六
56 善解人意·····	九八
57 具有體貼的心意·····	九九
58 改善環境·····	一〇〇
59 不要對逆境灰心·····	一〇二
60 追究請假的原因·····	一〇四
61 善加處理不滿的情緒·····	一〇六
62 參與部屬有意義的活動·····	一〇七

第七章 如何培養鑑賞部屬的眼力

63 重視報告	一一〇
64 意外事故的處理	一一一
65 不要因私害公	一一三
66 不要輕信美麗的謊言	一一四
67 謹慎處理要求	一一五
68 看清真面目	一一七
69 巧言令色鮮矣仁	一一八
70 不要捨近求遠	一二〇
71 防人之心不可無	一二一
72 力求平等	一二三
73 恩威並施	一二四
74 不要妄作毀譽	一二六
75 中庸之道	一二七

第八章 培養自發性 掌握部屬的新方法

76 培養自發性·····	一二八
77 溯本求源·····	一三二
78 勇於改變態度·····	一三三
79 做個忠實的聽眾·····	一三五
80 不作一味的批評·····	一三七
81 不要獨佔功勞·····	一三九
82 關心部屬的健康·····	一四〇
83 不逃避責任·····	一四二
84 親自處理·····	一四三
85 發掘人才·····	一四五
86 不受詭辯·····	一四七
87 敗家子·····	一四九
88 賁人先賁己·····	一五〇

管理部屬的一〇一法則

八

89 利用勞動組織.....一五二

90 杜絕謠言.....一五三

91 多與部屬連繫.....一五五

92 日課、週課、月課.....一五六

第九章 做部屬的權模

93 學習他人的長處.....一六〇

94 謙虛為懷.....一六一

95 保持冷靜.....一六二

96 保持清廉.....一六三

97 善於處理工作.....一六四

98 利用等待的時間.....一六五

99 愚忠者的悲劇.....一六七

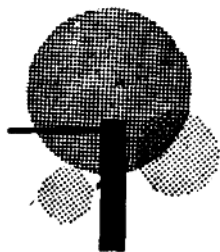
100 愛人者人恆愛之.....一六八

101 超越工作.....一六九



章

掌握部屬的基本原則



1 認識部屬

身爲主管，到底你對自己的部屬認識有多深？

即使曾在同一工作單位相處五、六年之久，有時也會突然發現竟然不曉得對方的真面目；尤其，自己的部屬對他的工作有怎樣的想，或者他究竟想做些什麼，這些恐怕你都不甚清楚吧！結婚很久的夫妻，有時也難免彼此不大了解，所以，一個主管對他的部屬未能做到充分的了解，實在不是很意外的事。

一個主管應時時刻刻不忘提醒自己對部屬「毫無所知」，懷有這種謙虛的態度，才能不忘處處觀察部屬的言行舉止，這才是了解部屬之最佳捷徑。

人類有時對自己都無法了解，因此，對別人也常是相處數年而依然陌生；也就是說，未能理解對方。假如能多多少少曉得對方一點的話，那就好辦了，一個主管，常爲了不能知悉部屬而傷透腦筋，有句話說：「士爲知己者死」；不過，要做到這種「知」的程度，可不是那麼容易的。如果主管能夠做到這一點，那麼，無論是在工作或人際關係上，都可以列入第一流的主管。

要了解部屬，有從初級到高級階段的層次劃分。

①假如你自認已經了解部屬一切的話，那你只是在初步階段而已。

部屬的出身、學歷、經驗、家庭環境和背景、興趣、專長等，對你而言是相當重要的。如果你連這些最起碼的都不知道，那根本就不夠資格當主管。

不過，了解部屬的真正意義並非在此，而是在曉得部屬內心所想的，以及其幹勁、熱誠、誠意、正義感等。主管若能在這些方面與部屬產生共鳴，部屬就會感覺到：「他對我真夠了解」，到這種地步，才能算是了解部屬。

②即使你已經到達第一階段，充其量也只能說是了解部屬之一面而已。當部屬遭遇困難時，如果你能事先臆測他的行動，而給予適時支援的話，這就是更進一層的了解部屬。

③第三階段就是要知人善任，使部屬能在工作上發揮最大之潛力。俗語說：「置之死地而後生」，給他足以考驗其能力之艱鉅工作，而在其面臨此種困境時，給予適切的指示，引導他如何起死回生。

總而言之，主管與部屬彼此之間要有所認識，相互心靈上之溝通與默契，尤為重要。