

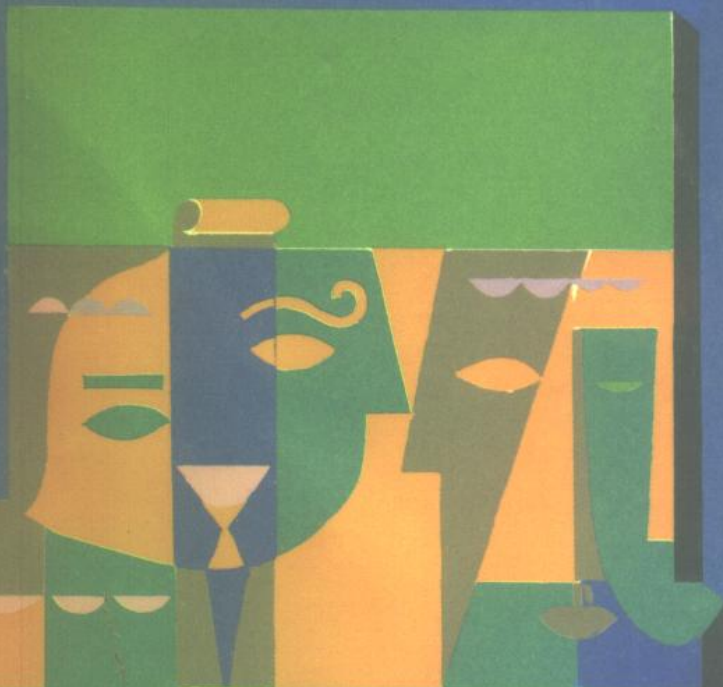
这种干部 请你辞职

〔日本〕二见道夫 著
〔台湾〕徐信文 译

〔日本〕二见道夫

台湾徐言文译

中国友谊出版公司



这种干部请你辞职



国防大学 2 073 0936 7

〔日本〕二见道夫 著

台湾 徐信文 译

中国友谊出版公司 1990·北京



这种干部请你辞职

(日) 二见道夫 著

(台湾) 徐信文 译

中国 友谊出版公司 出版
新华书店首都发行所发行
北京百花印刷厂印刷

787×1092 $\frac{1}{32}$ · 6.375 · 132600
1990年2月第1版 1990年10月第2次印刷
ISBN 7-5057-0264-5/Z · 25 定价: 2.90元

前 言

“组织”本来就是拘束个人自由的一个结构。如果它没有“拘束”这个要素，则无法发挥组织机能。

例如，一个人刚到一家公司上班，公司会规定“上班时间从×点开始”，而这个人必须在规定的时间内到达。从早上上班时刻起，随心所欲上班的个人自由将受到限制。这就是所谓的组织。

干部的责任和一般的职员又有差别，在统率责任的驱使下，他们必须摆脱“个人拘束”的框框，并且适时地拘束着部属的行动。如何妥善地使自己处身在这种立场中，乃是干部的职业能力与职业责任。

因此，一个称职的干部必须有善于领导部属的才能。所谓善于领导部属，即是尽可能使部属察觉不到来自上司的拘束，同时又必须毅然决然地实行“拘束”之实。

说得透彻一点，这种善于领导部属的艺术即是所谓的收揽人心或利用心理、说服战术达到某种目的。不过它终究还是脱离不了拘束部属个人自由的范围。

话虽如此，要集合拘束者与被拘束者的力量，发挥出个人无法发挥的组织力量，干部必须严格地自我要求自己的能力及行为举止。一个干部假使一味地拘束部属个人的自由，要求部属必须做好自己份内的工作，而自己却不肯以身作则。那么这种行为和一个叱责小孩用功，自己却整天守在电视机前或饮酒作乐的父母又有何不同呢？

我写这本书的目的便是要告诉每一位干部，“以身作

则”永远是领导部属的最佳法则。

以《这种干部请你辞职》做书名虽然有些锋利，但是我最大的用意乃是在强调一个干部必须具有相当优秀的能力及得体的举止。

文中所举的例子都是真人真事，我希望这些例子对身居干部职位的我或是各位都有正面的反省意义，而不只是一些“例子”而已。

以一棒球队来说，教练必须对比赛的结果负责。因此有人说：

“由选手自己进行比赛的球队是弱球队。由教练进行比赛的球队才是强而有力的球队。”

法国已故将军戴高乐曾说：

“在这世上只有弱者指挥官，而没有所谓的弱军团”。

由此可知，干部对一个组织实在负有举足轻重的责任，而他的能力及行为举止更对部属产生莫大的影响。身为干部者实在不能不有所警戒。

本书承蒙多位朋友的协助，才能顺利地跟大家见面，本人在此致上最大的谢意，同时也感谢各位读者对我的爱护。

著 者

目 次

第一章 没有能力培育部属的干部 …

.....	(9)
1 不肯下功夫培育部属的干部	(9)
2 无法教养部属的干部.....	(11)
3 在工作上不能喝叱部属的干部.....	(13)
4 不能把握住部属行动的干部.....	(15)
5 不注意部属过失的干部.....	(17)
6 过分包庇部属的干部.....	(19)
7 对部属的过失视而不见的干部.....	(21)
8 只会大声“怒叱”，不知正确批评的干部	(23)
9 不擅褒奖的干部.....	(25)
10 对部属过于温和的干部	(27)
11 对部属的研究报告书没有任何反应的干部	(29)
12 把困难工作推诿给部属的干部	(31)
13 无法让部属感动的干部	(33)

第二章 不受部属信赖的干部..... (35)

1 与部属一起批评公司或上司的干部.....	(35)
2 到处散播部属坏话的干部.....	(37)

3	对部属感情用事的干部·····	(39)
4	过分溺爱女职员的干部·····	(41)
5	偏袒特定女职员的干部·····	(43)
6	经常邀请女职员共餐的干部·····	(45)
7	把自己的过失推诿给部属的干部·····	(47)
8	不肯坦诚认错的干部·····	(49)
9	在部属面前阿谀上司的干部·····	(51)
10	不能信赖部属的干部·····	(53)
11	假公济私、一毛不拔的干部·····	(55)
12	没有半点义气的干部·····	(57)
13	“老好人”型的干部·····	(59)
14	只会炫耀“我年轻时代如何”的干部·····	(61)

第三章 不能做好份内工作的干部

.....	(63)
1 对工作没有信心的干部.....	(63)
2 无法掌握基本业务的干部.....	(65)
3 不能按 PDCA 顺序推展工作的干部.....	(67)
4 无法掌握问题点的干部.....	(69)
5 忘记曾下达业务命令的干部.....	(71)
6 不向上司提供完整报告的干部.....	(73)
7 报喜不报忧的干部.....	(75)
8 凡事只晓得增添人手的干部.....	(77)
9 不能理解公司经营方针的干部.....	(79)
10 做任何事都没有固定政策的干部	(81)

11	没有考虑到最恶劣情况的干部	(83)
12	做事经常半途而废的干部	(85)
13	不能当机立断表明“是”或“否”的干部	(87)
14	杂乱无章，整日寻找遗失物的干部	(89)

第四章 欠缺工作能力的干部..... (91)

1	不擅长订计划表的干部.....	(91)
2	不能整理企划书的干部.....	(93)
3	全凭灵感发言，但无法做出企划案的干部.....	(95)
4	不能提出自我创意的干部.....	(97)
5	没有书写文书能力的干部.....	(99)
6	在重要聚会场所不擅于演说的干部	(101)
7	在会议席上一言不发的沉默型干部	(103)
8	害怕 OA 机器，不肯积极利用的干部	(105)
9	专心某事就忽略其他工作的干部	(107)
10	对数字莫可奈何的干部.....	(109)
11	不能计算公司损益的干部.....	(111)
12	不懂得四种损益计算法的干部.....	(113)
13	只会传达上司指示的传令兵干部.....	(115)
14	不能开发新路线的干部.....	(117)
15	丝毫没有共感性的干部.....	(119)

第五章 行动上欠缺风度的干部

.....	(121)
-------	-------

1	只知“坐而言”不知“起而行”的干部	(121)
2	言行不一致的干部	(124)
3	只会批评而没有建设性意见的干部	(126)
4	紧急时不能站在前线的干部	(128)
5	频呼“好忙”的干部	(130)
6	频呼“伤脑筋”的干部	(132)
7	容易感情用事的干部	(134)
8	敲诈业者的干部	(136)
9	热衷派系的干部	(138)
10	在交涉场上第一印象极度恶劣的干部	(140)
11	完全不能自我管理的干部	(142)
12	三杯好酒就保不住秘密的干部	(144)
13	不能挥泪斩马谡的干部	(146)
14	不懂得如何负责任的干部	(148)

第六章 没有前瞻性的干部

1	不想理解领导者的思想和公司理念的干部	(150)
2	凡事只会明哲保身，不肯接受挑战的干部	(152)
3	不努力自我启发的干部	(154)
4	从不接触书本的干部	(156)
5	只关心周刊及运动报导的干部	(158)
6	喜欢炫耀学历或才能的干部	(160)
7	丝毫没有幽默感的干部	(162)
8	只知道工作，没有任何嗜好的干部	(164)
9	只能以僵硬的态度来考虑事物的干部	(166)

10	一下了班就把工作抛诸脑后的干部·····	(168)
11	借公司的名气摆架子的干部·····	(170)
12	伶牙俐齿欺蒙对方的干部·····	(172)
13	经常夸赞或羡慕别家公司的干部·····	(174)

第七章 必须重建心理建设的干部

.....	(176)
1 不能真心为公司打算的干部	(176)
2 认为朝九晚五才是工作时间的干部	(178)
3 工作时间经常“混水摸鱼”的干部	(180)
4 动辄打公款主意的干部	(182)
5 不修边幅的干部	(184)
6 凡事以家庭为重干部	(186)
7 经常因家庭因素迟到、请假的干部	(188)
8 公私不分的干部	(190)
9 为异性问题牵扯不清的干部	(192)
10 身体羸弱的干部·····	(194)
11 软弱、没有活力的干部·····	(196)
12 嫉妒他人晋升的干部·····	(198)
13 急欲发迹的干部·····	(200)

结论 称职干部必备的条件	(202)
--------------------	-------

第一章 没有能力培育部属的干部

1 不肯下功夫培育部属的干部

●是否设法改变部属？

时代正在加紧脚步地迈进，有些公司现在不再墨守成规，而是实行“专职”制度，也就是说，拿的是干部待遇，但手下没有部属，自己必须身兼干部及部属的职务。这时候职位名称稍有变动，是以调查员或监察员称之，而不再叫做课长或股长。

专职制度之所以会盛行，除了干部成长速度无法跟上职员的增长速度外，最大的原因是公司认为某人没有培育部属的能力，因此才给与“专职”的职务。

本来，干部的工作共有两种不同的领域。

一是，他必须承担工作方面的责任，二是他必须管理部属。

管理部属的范围很广，其中最重要的就是要设法使部属每年力求改变，而这种改变当然是朝好的方向改变，而不是朝不好的方向改变。

有一次，我跟某位课长寒暄时顺口问道：“A 先生近来如何了？”

A 先生是这位课长的部属，所以他说：“A 啊？他已经改变很多了呢！”

象这种轻松的对话在现今的社会上比比皆是，不过如果我们仔细地思考看看，身为一位课长不应该以“部属已有了改变”而自豪，而必须做到“使部属改变”的地步。

对一位干部来说，上述这种自信、自觉及自负是必要的。

●仅靠观念论根本无法培育部属

前些日子我遇到一位营业部的课长，他跟我抱怨说：“某某人太差劲了，我不晓得交代他几次了，他还是没有办法收回那些帐款。”我问他：“到底哪几位客户的帐款最难收回？”

你猜他怎么说？那位没有用的课长竟然回答说“几乎所有的客户都很难收回。”我进一步逼问：“其中最难的是那位？”他含糊地说：“这…我不太清楚…”

这种干部好比是组织里的“恶瘤”，根本无法指导或教育部属，在他指挥下的部属充其量只能在经验与习惯的框框中变化，绝对无法做更大的改进。

因此，严格说起来这种干部辞职对公司是有百利而无一害。

注意事项：

干部的责任和职务可分成两种——工作方面的责任，管理部属的责任。管理部属方面最重要的是“培育部属”。所谓培育部属并不是任由部属自己改变自己，而是设法“使部属朝好的方面去改进”，这就是干部的职责。

2 无法教养部属的干部

●行为举止不佳的部长

某家规模很大的公司，其内部的主管不但大都由政府巡派，跟一些议员及民代又有很深的渊源，这种公司的干部照道理来讲应该各方面都很优秀，可是日前有一位部长出差时行为却显得缺乏教养。

这位部长被引进对方的理事长办公室时，把拿在手上的公事包一股脑地放在桌脚略低的桌子上，就和对方谈了起来。这行为把他的教养缺点完全暴露出来。不多久，点心、茶水被端了上来，那位部长仅把公事包挪开二三厘米的空间以供置放点心及茶水，其余一概不管。在这种情况下，我们通常会说声抱歉，然后把公事包移到脚边，这才是应有的礼貌，可是那位部长却完全忽略了。

在车站等车时，我想他的公事包应该是放在地上的。如今他把放在地上的公事包糊里糊涂地放在摆点心、茶水的桌子上，这成何体统呢？身为部长级的干部竟然做出这种事，他的部属的教养也就可想而知了。

●给部属不良的影响

我曾到这位部长的办公室拜访过多次，他的部属不足十名，其中连女性职员对来客都是不理不睬的，自顾自坐在桌子前面，头也不肯抬一下，更别说是开口打一下招呼了。

有一天，我拿某地的土产去办公室拜访他们，把东西交给其中的一个女职员并交代她分送给大家。一般说来，这

位女职员应该把这件事报告给上司，而上司也应该口头上道谢一下才对。

可是，这位女职员接过礼物后随口谢了一声，便将它放在某处，再也不去管它了。

到今天，我还一直纳闷，不晓得那些土产到底遭遇到什么样的命运？

上司自身如果没有良好的教养，部属当然不会去注意这些问题。所以说，一个全身沾满坏习惯的干部，别说是教导部属养成良好的习惯，他还可能对部属造成不良的影响！

注意事项

以人和人之间的交往来说，“教养”可说是人际关系的润滑油。这润滑油的品质如果不佳，运作起来可能会轧轧作响。所以说，部属的“教养”和干部息息相关，干部必须对部属的“教养”负责。

3 在工作上不能喝叱部属的干部

●你是否能大声喝叱部属？

“喂，把螺丝钳拿过来”，本田接过螺丝钳后把年轻职员使劲锁紧的螺丝帽又往前锁了两圈。“没有用的东西！看，螺丝帽要这么锁，你懂不懂？”骂完后，本田顺手把手中的螺丝钳往职员头上敲下去。事实上，在众人面前怒叱犯错的职员乃是一种教育。自此以后只要本田手上握着螺丝钳，职员们的神经便崩得紧紧的。这就是现场教育的成绩，而本田便是以这种“雷霆式”的方式来教育他的职员。

以上是日本的本田技研工业创始者本田宗一郎训练职员的例子。虽然不见得每个人都能以这种独特的方法来教育部属，不过在我看来，现在的干部也的确太和善了，这些人根本不会去考虑到以喝叱的方式来教育部属。

●让部属在半夜推销物品

某个室内用具公司的 A 课长告诉我一件十年前的往事：

“刚进入公司时，我每天都带着一些样品四处推销，有一天我毫无成绩地返回公司，我们老板知道后，命令我休息一下立刻再出去推销。那时候夜已深沉，我独自一人徘徊在黑暗的街道上，映入眼帘的只有警察局的灯光，最后在穷途末路上我只好把东西卖给了警察先生。由老板的叱责中，我获得的不仅仅是贩卖的成绩，我还从中得到很多无形的宝贵教训。

这位 A 课长身为营业人员时，其业绩始终保持第一，

跟他一起工作过的人都觉得他做起事来干劲十足，使人十分佩服。

仔细想想，过去的二三年里你有喝叱过部属的经验吗？如果没有，表示你是一位温和、不知喝叱部属的“蜜饯型”干部。

当然，能喝叱部属的上司其本身必须具备强烈的使命感及自信。反过来说，从来没有喝叱过部属的干部，他本身一定不具备所谓的使命感及自信。一个干部如果不具备这些要件，那么他就没有资格再恋栈干部的职衔，最好干脆递上辞呈。否则就要再自我教育，使自己符合干部的条件。

注意事项

当部属知道“上司要求严格乃是为了自己好”，上司的责备已经不是喝叱了，而是一种出色的教育，也是一种人格的完全移植。不过喝叱部属时不能夹杂个人的私怨，必须是诚心诚意地为对方着想才行。