

## 國家圖書館出版品預行編目資料

管理的戒律／趙濤著．——初版．——臺北市：

海洋文化，2004〔民93〕

面；公分．——（Top Leader）

ISBN 957-29430-3-0（平裝）

1.人事管理

494.3

93003311

影響力 1



海洋文化

## 管理的誠律

著／趙濤

執行編輯／李小文

電腦排版／滋工作室

出版者／海洋文化事業有限公司

Ocean Culture CO.,Ltd

社址／台北市中正區寧波西街3號10樓

電話／(02)2937-7206

傳真／(02)2936-3170

E-mail／hiwaybook@yahoo.com.tw

郵政信箱／(116)木柵郵政179號信箱

印刷／普林特斯資訊有限公司

總經銷／旭昇圖書有限公司

地址／台北縣中和市中山路二段35號2樓

電話／(02)2245-1480

傳真／(02)2245-1479

出版日期／2004年3月初版一刷

定價／250元

尊重智慧財產權未經同意請勿翻印

ISBN 957-29430-3-0

Printed in Taiwan

# The

## Commandment

# 管理的戒律

管理培訓師現場巡迴授課，35000名經理人評選 “最受歡迎的管理書”



## MANAGING BUSINESS

管理培訓現場巡迴授課，35000名經理人評選“最受歡迎的管理書”！  
當99.9%的商業書都在告訴你管理是什麼的時候，本書告訴你管理不是什麼！  
當99.9%商業書都在告訴你怎樣才能獲得成功的時候，本書告訴你怎樣才能屹立於不敗！  
如果你想在管理生涯中少走冤枉路，那毫無疑問，本書就是寫給你的！

趙濤◆著

# The Commandment



## MANAGING BUSINESS

本書包含了一系列賦予創造力的管理實踐和方法，以及若干革命性的主張，是一本反傳統的書，是一本逆向思考的書，是一本好書！

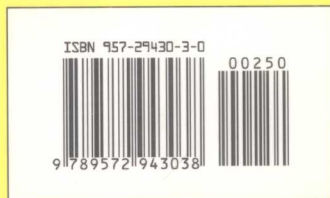
— 《企業家周刊》

絕大多數的管理書籍都是在提供讀者工具，但是這本可讀性極高的管理書卻是在討論管理的任務。對不是經理人的讀者來說，尤其是接觸管理的人，這本書是管理入門的第一流好書。即使你已是個經驗老到的主管，不管你是在企業或非營利組織中任職，不管你是在企業或非營利組織中任職，這本書也同樣是一本完整詳盡、面面俱到的「進修讀物」。

— 香港管理科學研究院院長林健安教授

我推薦我們公司每一個接受培訓的主管都讀這本書的許多核心原則。

— 戴爾電腦公司 丹·O·斯諾博士



海洋文化

NT\$250元

# The Commandment

## 內 · 容 · 提 · 要

---

當99.9%的商業書都在告訴你什麼的時候，本書告訴你管理沒有什麼！當99.9%的商業書都在告訴你怎樣才能獲得成功的時候，本書告訴你怎樣才能屹立於不敗！

本書的兩位作者是逆向管理領域的出色專家，他們對全球視野內傑出管理者的慘痛教訓和寶貴經驗進行長期的整理和研究，在招聘、考評、培訓、領導、激勵、市場、服務、談判等方面總結出管理者應引以為誡的教訓和避免失敗的方法。毫無疑問，這些管理誠律將使管理在職業生癌中少走很多冤枉路！

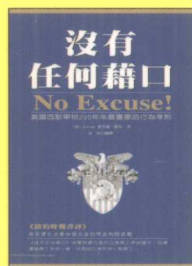


5

破解成功的密碼

王志剛◆編著

定價：180元



6

沒有任何藉口

(美) Ferrar 費拉爾·凱普 著

金 雨◆編譯

定價：200元



7

優勢競爭的必備性格

王志剛◆編著

定價：200元

# The

## Commandment

# 管理的戒律

管理培訓師現場巡迴授課，35000名經理人評選 “最受歡迎的管理書”



### MANAGING BUSINESS

趙濤◆著

# 目 錄 C O N T E N T S

序	11
<b>第一章 招聘的戒律</b>	<b>13</b>
一、招聘理想員工的四大戒律	14
二、刊登求才廣告的七大戒律	18
三、篩選求職者的三大戒律	22
四、全面評估應徵者資訊	25
五、甄選應徵者的四條戒律	29
六、準確傳達資訊的兩條戒律	33
七、全面評價應徵者的兩條戒律	36
八、面試新員工的三大戒律	38
<b>第二章 面試的戒律</b>	<b>41</b>
一、創造成功會談的四大戒律	42
二、平等面試的五大戒律	48
三、使應徵者開誠佈公的兩大戒律	54
四、遴選有技能員工的九大戒律	55
五、挖掘履歷含金量的三大戒律	60
六、確定入選的兩大戒律	64
七、與新員工簽協定的兩大戒律	65
<b>第三章 培訓的戒律</b>	<b>67</b>
一、讓員工積極學習的五大戒律	68
二、提高員工技能的三大戒律	74

三、克服職位變動衝擊的三大戒律	77
四、誇獎與承認員工價值的兩大戒律	80
五、使員工忠誠順從的戒律	84
六、薪水和級別激勵術的三條戒律	87
七、處理不稱職員工的兩大戒律	91
八、避免埋沒人才的四大戒律	94
九、洞察人心的兩大戒律	99
<b>第四章 領導的戒律</b>	<b>103</b>
一、樹立形象的十大戒律	104
二、訂定工作目標的五大戒律	112
三、權力下放的三條戒律	116
四、委任工作的九大戒律	121
五、監督工作的五大戒律	130
六、對待越界員工的兩大戒律	133
七、批評員工的戒律	136
八、培養員工自主性的四大戒律	139
九、緩解員工精神壓力的四大戒律	143
<b>第五章 評量的戒律</b>	<b>149</b>
一、檢核頑劣員工的三大戒律	150
二、評估吹毛求疵員工的五大戒律	162
三、公平考核的戒律	167
四、與膽小員工交流心聲的戒律	169



五、有效利用反饋資訊的四大戒律	174
六、接受來自員工批評的戒律	180
七、表揚員工的七大戒律	182
<b>第六章 激勵的戒律</b>	187
一、處理員工心態與動機的戒律	188
二、避免因激勵方式而葬送公司戒律	192
三、給予員工發展空間的戒律	194
四、價值激勵的戒律	196
五、設立年度調查表以激勵員工的兩大戒律	198
<b>第七章 懲罰的戒律</b>	201
第一節 處理員工衝突的六條戒律	202
二、避免粗魯對待有問題員工的戒律	208
三、處理難纏員工的兩大戒律	213
四、對待不依要求工作者的戒律	219
五、處理消極員工的戒律	222
六、處理辦公室戀情的三大戒律	227
<b>第八章 緩解壓力的戒律</b>	233
一、壓力下保持冷靜的兩大戒律	234
二、改變工作環境、減輕壓力的三大戒律	240
三、避免遷怒他人的四大戒律	248

<b>第九章 保護公司財產的戒律</b>	253
一、準確判斷危險信號的二十大戒律	254
二、處理回扣及辦公室物品丟失的兩大戒律	258
三、處理電子檔案偷竊的戒律	261
四、檢舉盜竊員工的三條戒律	264
五、辦公室防盜的四條戒律	267
<b>第十章 團隊合作的戒律</b>	275
一、與人合作的三大戒律	276
二、管理行動辦公室職員的十大戒律	281



# 序

在我們的世界中，任何人都是領導者與被領導者，每天都處於領導與被領導中。我們不願承認、更不願意面對錯誤。但是錯誤或失誤無時無刻不伴隨著我們，及早找出、改變錯誤或失誤，是每個人、每件事情成功的關鍵。管理的致命錯誤開始時，往往只是一些無足輕重的小事。

我們不能追蹤每個人、每件事具體的錯誤或失誤，但能從經驗中總結管理的各項錯誤，以擬定預防或補救之道，從而降低犯錯、失誤的機率。企業與客戶之間，同事或上下級之間絕不是任意而為，當你有意或無意觸犯某些禁忌或戒律時，實際上是給自己設下一道道障礙。

本書闡述經營管理上各種致命的錯誤和引以為戒的防範之道，使讀者對錯誤的起因、戒律的產生、預防的方式等有最真實的認識。在市場競爭日益激烈且白熱化的今天，企業要生存，主要仰賴產品的品質與銷量，而最重要的環節就是管理。市面上管理書籍比比皆是，但絕大多數偏重理論性教材，它們所提供的理論體系、框架結構、國外經驗和案例等，都需要讀者花一定時間去理解、消化、吸收。本書則直

## 第一章 招聘的戒律



截了當告訴你應遵守的條律以及施行之道。

錯誤可說是一種災難，戒律則是束縛自由的條款。然而，毫無原則的自由，毫無約束的放縱，更是一場災難。災難來臨時無聲無息，結束時卻轟轟烈烈，多年的經營就此毀於一旦。期盼藉由本書提供的全方位管理戒律，讓讀者參考、防範，並消滅錯誤於萌芽之中！

# 第一章

---

## 招聘的戒律

招聘工作上的失誤不僅耗費公司的人力、財力、物力，甚至發生如工作中斷、過於頻繁的人員流動甚至法律訴訟等狀況。同時，它還會使你的名譽及工作遭受巨大損失。

明智而有技巧的招聘（意指訂立標準化的徵才條件，慎選並錄用最優秀的人才做最合適的工作）會報以長期高生產率和高漲的工作士氣，同時還讓你免於繁瑣的法律紛爭，並大大減縮再次招聘所需的費用。

## 第一章 招聘的戒律

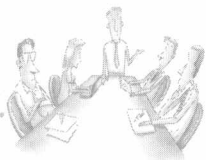


從下述例子可以看出，招聘在人才運用上所佔的重要地位。佛羅里達某公司的一名銷售員，在工作時酒後駕車撞傷一名婦女，被判賠償近兩億美元。而且，該公司經理人應對此事件負主要責任，因為銷售員在受雇之前就有酗酒的習慣。

或許你認為這是個很極端的例子，但若思考下列問題，相信你會有所改觀。每一次員工的更替都是巨大的浪費，比如客戶關係破壞或中斷、員工的培訓及再培訓、技能流失、工作效率下降等。你或許會問：「損失到底有多大？」有一個統計數字可以證明：招聘新職員取代不適任職員，所耗費的金額往往高達該職員薪資的二至四倍之多。以上數字來自許多公司對人員流動所做過的實際評估。

### 一、招聘理想員工的四大戒律

一個員工離職了，你必須招聘新人手以填補空缺。你登出了徵才啓事、與職業介紹所聯繫過，也在網路上的人力銀行發佈了訊息。現在你手裡有成堆的履歷和求職信，足以貼滿辦公室的牆壁。儘管人力市場上合格的應徵者比比皆是，但是要發掘出最適任的人才，不僅需要耐心，還得慧眼獨具，能夠敏銳地辨別出適合本公司又能勝任該職務的人員。輕忽了招聘這一關，將招致層出不窮的問題。比如，在銷售部門，那些匆匆忙忙之下錄用的銷售人員很可能會疏遠客



## 管理的戒律

戶。這時你才發現，他們根本沒辦法替你留住客戶。

### 戒律一：勿因時間緊迫而草率決定人選

要花「時間」把所有履歷瀏覽一遍，篩選出最有希望、最具潛力的應徵者。你需要「時間」來決定哪個人是你想要的，還需要「時間」來全面審核此人。

如何得到聰明招聘中所需的「周轉時間」？下面是一些建議：

- ☆首先讓同部門或其他部門的職員填補空缺。
- ☆晉升同部門中具有資格的職員。被晉升者會很樂意接受，而你也只需要招聘合適人選遞補低薪之職。
- ☆在找到最合適的人選前，招聘臨時職員。
- ☆發徵才公文至各部門，傳達你的招聘要求，公司內部很可能就有適合人選。讓所有職員都知道此次招聘的要求及政策，這樣可以形成共識：亦即每位員工都可以參與此次招聘。

### 戒律二：經濟不景氣時要謹慎招聘人才

經濟不景氣時，常會發生業務銳減的情況，此時應盡量避免增加員工數量。以下是一些職位出現空缺時的解決方





法：

- ☆雇用外包人員：應徵可以勝任多種工作的臨時雇員，按件或按時薪計酬。
- ☆雇用簽約的專業人士：難度較高的工作可以招聘至少有數年相關工作經驗的人。他們可以根據合約，工作一天、一星期、一個月或更長時間。
- ☆專案外包：將某些業務以外包方式發包給相關工作室或服務公司承接。

### 戒律三：建立標準化的招聘程序

無論採用何種方式（履歷、面試、筆試、口試、保證人以及背景調查等）來挑選人才，都要對面試者正確合度地描述工作性質，並建置標準的履歷格式，於面試當中討論與公司和工作有關的議題等。唯有將招聘程序標準化，並嚴格遵循此一要求，繼而在面試過程中認真對待每一位應徵者，才能找到心目中理想的千里馬。

此外，公平性也不可忽略，當應徵者是公司總裁好朋友的兒子時，你不必故意寬標準。謹記在本書開頭提到的那位酒後駕車的銷售員，當你的員工在藥物或酒精影響下傷及他人時，最終要負責的可能是你這位當初聘用他的主管。