

《商業周刊》《蘋果日報》
專欄作者

謝文憲

全

新

封

面

教

想當好主管，
先學會教人

出

好幫手

手

TEACH TO BE A GOOD HELPER



老鳥帶菜鳥，是當主管的一門先修課程。

公司賦予「帶人」的任務，是壓力，也是機會。

將他人訓練成得力的副手，不僅未來工作事半功倍、團隊績效成長，
更能讓自己在職場上更進一步。

《商業周刊》《蘋果日報》

專欄作者

謝文憲

教

想當好主管，
先學會教人

出

好幫手

手

TEACH TO BE A GOOD HELPER

教出好幫手(全新封面)：想當好主管，先學會教人
／謝文憲作．--二版．--臺北市：春光出版：家庭傳媒城邦分公司發行，民104.12

面：公分．--

ISBN 978-986-6572-98-2（平裝）

1.職場成功法

493.35

10101358

教出好幫手(全新封面) 想當好主管，先學會教人

作者／謝文憲
企劃選書人／林潔欣
責任編輯／林潔欣
採訪撰文／游嘉惠

行銷企劃／周丹蘋
業務主任／范光杰
行銷業務經理／李振東
總編輯／楊秀真
發行人／何飛鵬
法律顧問／台英國際商務法律事務所 羅明通律師
出版／春光出版

臺北市104中山區民生東路二段141號8樓
電話：(02) 2500-7008 傳真：(02) 2502-7676
部落格：<http://stareast.pixnet.net/blog>
E-mail：stareast_service@cite.com.tw

發行／英屬蓋曼群島家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
臺北市中山區民生東路二段141號11樓
書虫客服服務專線：(02) 2500-7718 / (02) 2500-7719
24小時傳真服務：(02) 2500-1990 / (02) 2500-1991
讀者服務信箱E-mail：service@readingclub.com.tw
服務時間：週一至週五上午9:30～12:00，下午13:30～17:00
劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司
城邦讀書花園網址：www.cite.com.tw

香港發行所／城邦（香港）出版集團有限公司
香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓
電話：(852) 2508-6231 傳真：(852) 2578-9337
E-mail：hkcite@biznetvigator.com

馬新發行所／城邦（馬新）出版集團【Cite(M)Sdn. Bhd.】
41, Jalan Radin Anum, Bandar Baru Sri Petaling,
57000 Kuala Lumpur, Malaysia.
Tel: (603) 90578822 Fax: (603) 90576622
E-mail:cite@cite.com.my

封面設計／黃聖文
內頁排版／浩瀚電腦排版股份有限公司
印刷／高典印刷有限公司

■ 2012年（民101）6月28日初版
■ 2017年（民106）7月10日二版8.5刷

Printed in Taiwan

售價／280元

版權所有・翻印必究
ISBN 978-986-6572-98-2
EAN 4717702092467

城邦讀書花園
www.cite.com.tw

總編輯的話

一位最認真的作者，一本最受用的書

楊秀真

0 0 4

推薦序

二十一世紀企業最核心的瑰寶人才

王慶瑞

0 0 7

推薦序

深刻的用心與感動

陳尚文

0 1 0

推薦短文

在職場，不是自己多成功，而是你幫助了多少人成功

0 1 2

自序

每個人都會永遠是菜鳥，你的職涯規畫是什麼？

0 1 8

破題

想成功，你需要好夥伴

0 2 5

Part 1

想成功，你需要好夥伴

01

想升職，帶新人是被器重的契機點

0 3 0

02

少一位敵人，多一位朋友

0 3 5

03

職場影響力是一點一滴累積的

0 3 9

04

主管、新人、資深員工形成黃金三角

0 4 5

05

親手打造未來工作上的好幫手

0 5 1

Part 2

前輩好好教，新人才會好好學

01	好前輩是新人的良師益友	0	6
02	教學相長，幫助別人其實是幫助自己	0	6
03	尋找共鳴、建立關係：異中求同拉五同	0	7
04	要當好前輩，先具備雙核心能力	0	7
05	新人怎麼教？先從基礎打底開始	0	8
06	捨棄老鳥心態，堅持B U D D Y精神	0	8

Part 3

過去不等於未來，很會做不等於很會教

01	新人帶不好，先問自己有沒有盡力	0	9
02	名廚要有好刀，學習有效的訓練方法	1	0
03	重點不是你想教什麼，而是新人該學什麼？	1	0
04	分際拿捏：什麼該教？什麼可以不教？	1	1
05	新人不是複製人，不要以為他可以變成你	1	2
06	指導並不是罵就有效，而是要激發學習動機	1	2
		8	3

Part 4

讓帶新人成為提升影響力的跳板

01 02 03 04 05 06

還沒當主管之前，先學管理和領導

給新人機會：開班不開除，用人不留人

給新人稱讚：魔術方程式＋三明治回饋法

時間管理：讓自己來當團長

學當教練：設立目標，關鍵時刻再出手

學習信任：師傅領進門，修行在個人

1 1 1 1 1 1
8 6 5 4 6 6
7 6 4 8 1 6

Part 5

帶好新人創造雙贏團隊

01 02 03 04

以身作則：企業文化來自潛移默化

不要單打獨鬥，好前輩需要主管支持

建立團隊和諧，排除衝突因素

激勵要有方法，投其所好才有效

1 1 1 1
8 8 7 7
7 2 8 4

Part 6

企業有創造「好前輩環境」的責任

05	引導大師和強制老闆要聯合出擊	1
06	讓「過客」、「囚犯」、「抱怨者」都變身優秀「選手」	9

01	有成熟員工，才是企業的福氣	2
02	建立輪調制度，為人力資源注入活水	1
03	建立明確的傳承儀式	7
04	有多少店長，才能開多少店	2

結語 今天開始，在電腦D槽裡開個「教出好幫手」的資料夾吧！

專家分享 當菜鳥主管遇上資深部屬

李雨師

學員分享	2
	3
	3

《商業周刊》《蘋果日報》

專欄作者

謝文憲

教

想當好主管，
先學會教人

出

好幫手

手

TEACH TO BE A GOOD HELPER

心想事成行動力，
口語表達影響力，
你我教出好幫手，
職場人生兩得意。

最具影響力的職場訓練大師 謝文憲（憲哥），
永遠是您在職場的心靈捕手，
公眾表達與工作教導的良師益友。

謝文憲

總編輯的話

一位最認真的作者，一本最受用的書

楊秀真

這是憲哥的第三本書了。

二〇一二年，當時春光也不過跟憲哥認識一年多，卻在短短的時間裡，出版了他個人的第三本書！

以長期經營本土勵志書的經驗來看，這實在是非常難得一見的情況。

憲哥是我遇過配合度最高的作者（真的，連我們編輯都這麼說——憲哥自己也這麼認為）。無論出版社提出任何要求與想法，憲哥永遠第一時間回應，而且，通常都能回答我們的問題、達成我們的要求。

我認為，這是因為憲哥身上有一種神奇的魔力，讓接觸過他的人，不自覺地願意幫他做事、為他盡心盡力，以致於不管是他的講師事業，或者是出書，甚至是研究所課程，身邊都有不少人跟他一起努力達成目標……越講越可怕，似乎把憲哥說成巫師了（笑）。

根據我的觀察，我認為憲哥最特別的地方，是在團隊中適當地轉換自己的角色。

有時候，他扮演團隊的 leader，提供專業的建議與個人的資源讓團隊運作；有時候，他又成為團隊裡的 member，盡心達成擬定的策略與目標。

無論是哪一種，不變的是他永遠有極高的向心力。當我們的要求讓他有些為難時，他會先問：「如果我做了，會對這整個情況有幫助嗎？」只要我們說有，他就二話不說全力配合。如此情況下，出版社團隊便不自覺地被激勵、引導，想著「作者都竭力配合了，我們還能不努力嗎？」於是整件事情就朝著好的方向前進。過程中，他總是不吝於向團隊表達感謝。

憲哥謙虛、好學、認真、以團隊目標為優先的態度，讓我不禁想，不管是領導或被領導，都必須有正確的心態與作為，才能稱做一位真正傑出的工作者，才能締造職涯的佳績。

第三本書《教出好幫手》企劃之初，我便非常期待。因為，身為一位資深員工，在還沒有當上「主管」之前，往往已被賦予帶領新人的責任。這是公司對該員工能力的測試，也是期待，但資深員工或許表現優異，卻不見得能承擔此重責大任。

他們經常有很多的問題與困惑；過去只需要面對主管、同事，現在多了「要帶領的新進人員」，對方到底會不會聽我的？我又「憑什麼」讓他

聽我的？遇到難溝通的新人，該怎麼辦？更糟糕的是，如果我帶的人一位一位都說想離職……是否都是我的錯？

凡此種種，我在職場中經歷過，也看著其他人正在其中。那是痛苦、矛盾的過程，但只要能邊做邊學，磨練自己的心志、修正行事方法，對於未來職涯幫助甚鉅。

能夠從憲哥身上再「挖」出這麼一本實用的好書，我真為我們團隊感到驕傲。也同時要向憲哥致謝：謝謝您這麼無私，貢獻出您的所知所得，讓我們在工作職場中有所成長！

（本文作者為春光出版總編輯）

推薦序

二十一世紀企業最核心的瑰寶人才

王慶瑞

身為同事與主管的我，非常喜歡與文憲相處合作。各自發展成長後，我更樂於聽聞文憲在個人影響力發揮上，點點滴滴的精彩片段。根據我對文憲的了解及自己經營企業的深刻體會，我要大聲推薦像文憲這般不只是我的好幫手，更能教出好幫手的人，是二十一世紀企業經營最重要的核心人才。

我和文憲的相識，是在信義房屋。他從新人一進來的畫商圈地圖、熟悉「小池塘裡當大魚」經營哲學、到成長為全國金仲獎得主、獲選信義房屋最高榮譽「信義君子」等，都不斷證明自己的實踐價值。文憲擔任店長後，不但持續教導出後來獨當一面的人才，自己更配合公司發展需求調任新竹、桃園、中壢等不同地區的店長，可說是當時身為桃竹區主管的我，最大的支持力量。在此期間，文憲協助我及鼓舞桃竹區全體同仁在人數較少的劣勢下，帶領「熱情桃竹、活力充足」團隊，連續兩年拿下全信義房屋運動會最高榮耀的「精神總錦標」，真是又甜美又激昂的人生獎盃啊！

在大家的期待聲中，文憲出了第三本書，從《行動的力量》到《說出影響力》這兩本書，早已成為我公司所有同仁們的工具書，而《教出好幫手》更將會是我們主管最實用的成長書。很多企業口頭上都明白人才很重要，但實際做時完全沒有核心重點。我的心得關鍵在於企業內是否形塑出「學長制」或「mentor制」的實際環境，不論是培養中堅人才、甚或最高階主管，有位合適的學長前輩並樂於分享交流，絕對是成功關鍵。要「教出好幫手」這件事很艱辛，短期是很辛苦的，但是以中長期而言卻收穫豐富。文憲做這件事情的態度很清楚，他不但樂意教人，也懂得教人，把他所擁有的豐富學識經歷與養分不斷灌溉給他人，當成是人生使命般無私的奉獻，這就是文憲。

我個人在職涯發展中，曾花了兩年半讀完CEIBS中歐國際工商學院EMBA班，最大的收穫也在累積了各行各業樂於分享的mentor良師益友。甚至在校內將教授群、EMBA學長、MBA同學組成「良師益友」項目，持續讀活書做實事，成就中歐同學們更紮實的事業拓展。

文憲、大家的憲哥，我很佩服你，你整體發出來的善意非常遠大，不論家庭及事業多繁忙，你都不斷樂於分享奉獻人才培育，把「善」的力量

傳達到每個角落。推薦文憲我覺得很榮幸，希望你持續下去，相信你會成為人才培育的一代宗師。

大家還記得鼓勵自己提升行動力的手環嗎？讀到這本書，趕快在自己的心態上、在公司會議上、在電腦的檔案夾上、在臉書分享上……成為企業、家庭的好幫手，並不斷教出好幫手，人生最大最亮的光芒，應該就在這裡了。

（本文作者為雙橡園開發全事業執行長）

