



你錯在 哪裡？

觀察別的經理人做事

從他們的成果和錯誤中學習

告訴讀者別的經理人

怎麼掌握他們的手下

表現他們的成就

林美里、林憲正◎譯

麥可·畢爾◎著



你錯在哪裡？

麥可·畢爾／著
林美里／譯
林憲正

勵志文庫 E14

你錯在哪裡？

Lead To Succeed

作 者／麥可·畢爾

譯 者／林美里、林憲正

編 輯／α編輯工作坊

發行人／新苗文化事業有限公司

台北市和平西路一段150號9F之5

電話：(02)3320430

傳真：(02)3329817

劃撥：18324544

排 版／華馥電腦排版有限公司

印 刷／久裕印刷事業股份有限公司

版 次／1997年10月一版一刷

出版登記／局版台業字第6017號

Copyright © 1989 by Michael BEER, Standard Chinese Characters edition arranged with SHELLEY POWER LITERARY AGENCY through Big AppleTuttle-Mori Agency, Inc.

Chinese translation copyright © 1997 by New Sprout Publisher, Inc.

原書 I S B N / 0-947351-58-2

定 價／170 元

I S B N / 957-8412-19-3

(本書如有缺頁破損請寄回更換)



你錯在 哪裡？

觀察別的經理人做事

從他們的成果和錯誤中學習

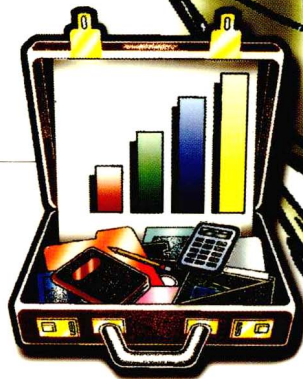
告訴讀者別的經理人

怎麼掌握他們的手下

表現他們的成就

林美里、林憲正◎譯

麥可·畢爾◎著





你錯在哪裡？

觀察別的經理人做事

從他們的成果和錯誤中學習

告訴讀者別的經理人

怎麼掌握他們的手下

表現他們的成就

ISBN 957-8412-19-3



00170



9 789578 412194

新苗文化 E14 定價：170 元



新苗文化

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

目錄

目 錄

第一章	經理人是什麼？	5
第二章	全方位經理人	9
第三章	以經理自居的人	15
第四章	膽小的主管	27
第五章	地點影響話題	41
第六章	組織的生活	47
第七章	喜怒無常的人	65
第八章	誠信是否已不存在？	87
第九章	經驗老道的人	95
第十章	你被開除了！	105
第十一章	完美的紳士	115
第十二章	從夥伴跨為老闆並不容易	129
第十三章	法蘭克的麻煩	143

第十四章	黑臉是怎麼回事？	155
第十五章	誰該得到這份工作	165
第十六章	你今天會僱用他嗎？	175
第十七章	這就是經理人	183

第一章

經理人是什麼？

經理人是掌管一羣人的人。

如果你是一位實實在在的經理人，而不是一個光掛著頭銜的人，那你管理的應該是人。

如果你只是負責公司的機器、文書作業或倉庫的儲料，那你不算是一位經理人。這些工作並不需要特別去管理，它們基本上就在那裡。

它們可能需要計算、安排、看管、清理、保養或修理等，但它們並不需要管理。

只有人需要管理。而且只有管理人羣的人們被稱為經理人。

如果你是一位經理人，那麼在你的工作生涯中，你需要每天介入與人相關的事。你可能必須藉著會議、面談、聊天與討論的方式去了解他們。而在其中，你會使用文字表示讚美、教導、訓誡、勸慰和開發等意念。

你身為經理人得到之滿足，大部分來自於你如何妥善地使用文字以及有效地表達你的意思。

就你的工作與人羣相關性而言，我們可分為兩個基本面：其中只有一面是管理「人」，另一面是提出政策及工作程序、權限及責任、工作規範及目標。

這本書的論點放在你工作中的部分，而非政策部分。我們假定你已經在你管理的

同仁身上設下你預期的標準，接下來的第二個部分，你要著重的是這些標準如何達成及維持，工作要怎麼做呢？

這就是這本書所關心的。

我們要做什麼？

這本書大部分的例子，我們將分析大部份人面對主管所遭遇之問題以及主管所作的決定。我們將可以看到公司管理規則及決策在面臨不同背景文化及人格特質的人們時產生巨大之影響。我們會知道人們主要是因沒耐心，恐懼，惡解，缺乏方向感及不主動積極所產生。

我們要怎麼做？

這本書運用實例說明人如何管理及被管理。精確一點說，其中部分情節是特別杜撰以說明一個觀念，而另一部分是實際發生過的案例。

沒有理由地，此處每一個故事都有完美的結局。你會看到主管如何用心地嘗試替較懦弱的屬下打氣，不留情的祛除不合羣者，機智地對付令人傷腦筋的老手，明察暗訪以

挖掘真正的問題以及處理同仁間突然發生的問題。

在這些案件中，當經理和其下之男女上演劇情時，你將扮演旁觀者。

每個情節轉換時，我們可以叫暫停，並質問到目前為止，情況怎樣了？這個經理人是否有效地解決問題？他還有那些選擇？我們有絕對的權利去否決經理人的決定，我們可以喊暫停，並且回頭改採另一個方式，並且看它的結果是否更好？

享 受

你有一份世界上最刺激、緊張的工作——管理人羣。

如果你的工作有趣，任何以它為題材之書籍想必有相同之可看性。

我期待你能從這本書得到收穫，但我也希望你能發覺這本書之趣味刺激之處，如果你沒有做到，那我可能就失敗了。

讓我們睜大雙眼一起瞧瞧！

第二章

全方位經理人

好的經理人是全方位的，而且我們可以在不同的時段看到他們優異的表現。我們可以看出著他們依各種需要，輕鬆地恭維和譏評，適時地嘉許與斥責。

這是否意謂好的經理人必須像變色龍，依場合變換不同的顏色？在他並非是個偽君子——因為他需隨不同的場合更換他的面具，其實，每一面都是他，他只是因應處理事情應有的態度，改變他的個性。

那有什麼差別？若我們不是表現最真的自己，那跟偽君子——帶上不同面具表現不同的自己——有什麼差別？好，偽君子的定義是什麼？字典的定義是道德規範和信仰與自己的真實個性及表現完全相反的人。若你覺得那個說法不對，那請翻到書後「適應」的定義：依不同的目的及場合改變，雖然它們說的是相同的事，但是不是好多了？

不管你怎麼稱呼它，如果你想要成爲一個不錯的經理人，那你需要去依據場合及目的改變你的性格。舉例來說，你天性可能直言無諱非常務實，這種個性可能在某些場合很不錯，但在有些場合就會是個災難；例如，跟中東及遠東民族的話，這種直接的方式，會使得會議拖沓不前。

好的經理人是全方位的。以下就是一個活生生的例子。

一位業務經理花相當長的時間讓屬下的一個業務員適應整個業務部門的標準。這個

人無疑地相當有潛力，但是他的文書作業、售後服務、準時度、處理客戶抱怨等卻做得十分不好。

終於，這個主管決定去驅除這些毛病。他把這個業務員叫進辦公室，並且在他進入之前瀏覽一下這個業務員的檔案。當他記起他曾無數次企圖修正這個業務員的毛病，但都徒勞無功，他的肝火就開始上升，並且一發無法控制。當這個業務員輕敲一聲走進辦公室時，他已準備好等他。

這個業務員如往常一般坐進辦公椅。

「怎麼回事？老板，」他問道，順手掏出一支雪茄。

「誰准你坐下？站好，不准抽煙。」他的老板語音如冰。這個業務員大驚失色；因為，在此之前，他的主管從沒有這樣跟他說過話。

他坐得似乎快變磚石頭。

「你聽到了嗎？你站好，直到我叫你坐下。」他幾乎快氣炸了。主管將卷宗扔向業務員。「你自己念念看。每頁都念。」業務員正要辯解，「閉嘴！趕快念！」

這業務員將他所有的缺失一一念過。當他翻過最後一頁，主管嚴厲地說：「現在你聽好，只要一分鐘，我要你從今天起三十天內都要表現良好。」

「接下來的三十天內，我要你成爲第十三個聖徒。如果我從任何一個客戶聽到抱怨，只要你遲五分鐘確認表格，或是數據有任何缺失，你就被開除了。」

「不管你的領域出了什麼錯誤，我會主動地認定是你的錯，任何一批貨誤期，你車上的刮傷，或有呆帳，我都當成你的錯，並且迅雷不及掩耳地開除你。三十天後我要你整整齊齊乾乾淨淨的再回到這間辦公室。現在給我滾出去。」

業務員一離開，主管口乾舌燥地坐下，他的雙手不停地顫抖著，而且他的心跳得很快。那根本不是他在說話。他通常和手下相處愉快。他直呼其名而且開會的氣氛也很輕鬆。這次他的情緒失控，由於事先並未預知結果，這個業務員及他的主管都深受震撼。話語似乎還在辦公室中環繞，這個主管一下子就由聖母瑪莉亞轉換成撒旦，其後幾天，手下的人員都小心地做事。

一個月後，業務員依規定回到辦公室。他表現得宜。之前的那個月，他表現得相當好，而主管此時的脾氣也控制得很好。他請業務員坐下——而且慢條斯理地說：

「表現得相當好。你這個月做得不錯！其實，你本來就可以做到的。我要你下個月繼續下去。就這樣！」

兩個星期後，這個業務員的太太來訪。感謝他救回她的老公，此時她的雙眼含著淚

水，聲音顫抖。顯然，距他第一次與他晤談這個業務員改變了他做事、生活態度及生活目標；更甚者，他的太太堅稱還救了他們的婚姻。「他變得完全不同，」她說：「這必須謝謝你！你痛罵他時，那正是他需要的；非常謝謝。」她將一個小包裏交給主管後步出辦公室，裡面包含一根銀的煙斗並有一張簽名的謝卡。

這一切發生時，我就是那個主管。我本來不想說，因它跟主題無關。但我今天寫它的理由，我知道我是個很溫和的人，一般情況我絕對不會有上述的行爲。那個血紅眼睛的人根本就不是麥可·畢爾。我那時就是戴上面具，我必須換一副面具，去面對同事——因為我偽裝的那副面具根本就不存在。我猜想，其實性格就像人披上不同顏色的襯衫。

這個故事的主要目的，不是去強調我管理特殊人物的技巧。誰知道？這個業務員的反應有可能是：「你以為你在對誰說話呢！我不幹了，你自己去做。」

如果這樣，我就失敗了。我舉這個例子，其實是要告訴各位，如果你當主管要成功，就須要因目的及環境的需要，改變你的性格；就如同前述「適應」的定義。

說真的，當你在你的團體中發現害羣之馬時，你該怎麼做，丟掉或怎樣？買一籃橘子發現有一顆壞的，沒問題，將它挑出來。真正壞的人不是問題。你只能開除他們，但

這樣做很可能又衍生另一種問題（就是他留下的職缺）。此外，一個人被開除，也會影響到這個團體的工作倫理。這是開除人帶來的後果。但那個被開除的人決不是問題。

好的人才會產生問題，他會讓你頭痛。你別想控制他，他很容易失控。但是他有問題時，你不會對他的其表現有任何肯定。這就是你表現你身為主管價值的最佳地方。

如果有一個工廠的員工遭受意外傷害，目前正有一個醫生在診治。他的雙手被一台機器碾過。醫生正仔細檢察他的傷口。不尋常地宣佈傷勢太嚴重，手可能無法保住，需截肢。在這個案例中，這個年輕的醫生可以很輕易的截肢，並仔細的縫補。無疑的，這是很糟的。

但是，如果醫生表示手可以挽回，那也就是說，還有足夠的骨頭筋肉組織和細胞去做維修。那他現在的問題就是怎麼做，這就需要他的技巧。

壞的員工沒有問題，好的員工才是問題來源。

這就是這本書要探討的。