

管理者的企業革命與行動指針

你犯了這96類的錯誤嗎？

給力爭上游的中堅幹部真心的忠告

這種幹部

請
你
辭
職

二見道夫／著

徐信文／譯

管理者的企業革命與

頂針

你犯了這96類錯誤嗎？
給力爭上游的中堅幹部真心的

這種幹部 請 你 辭 職

忠告篇

二見道夫／著
徐信文／譯

這種幹部請你辭職（忠告篇） 定價140元

中華民國78年7月18日二版

版權所有 著者：二見道夫
（准）胡月 譯者：徐信文

發行所：笛藤出版圖書有限公司

發行人：鍾東明

新聞局登記字號：局版台業字第2792號

地址：臺北市松江路289號310A室

電話：503-7628・505-7457

傳真：5022090

郵撥帳號：0576089-8

總經銷：農學有限公司

地址：台北縣新店市寶橋路235巷6弄6號2樓

台北市西寧南路70號萬年商業大樓4F12室

電話：7735140・7735141・3117627

印刷廠：造極彩色印刷製版有限公司

臺北縣中和市中山路二段340巷36號

前言

「組織」本來就是拘束個人自由的一個結構。如果它沒有「拘束」這個要素，則無法發揮組織機能。

例如，一個人剛到一家公司上班，公司會規定「上班時間從○點開始」而這個人必須在規定的時間內到達。從早上上班時刻起，隨心所欲上班的個人自由將受到限制。這就是所謂的組織。

幹部的責任和一般的職員又有差別，在統率責任的驅使下，他們必須擺脫「個人拘束」的框框，並且適時地拘束著部屬的行動。如何妥善地使自己處身在這種立場中，乃是幹部的職業能力與職業責任。

因此，一個稱職的幹部必須有「善於領導部屬」的才能。所謂「善於領導部屬」即是，儘可能使部屬察覺不到來自上司的拘束，同時又必須毅然決然地實行「拘束」之實。

說得透徹一點，這種「善於領導部屬」的藝術即是所謂的「收攬人心」或利用心理、說服戰術來達到某種目的。不過它終究還是脫離不了「拘束部屬個人自由」的範圍。

話雖如此，要集合拘束者與被拘束者的力量，發揮出個人無法發揮的組織力量，幹部必須嚴格地自我要求自己的能力及行為舉止。一個幹部假使一味地拘束部屬個人的自由，要求部屬必須做好自己份內的工作，而自己卻不肯以身作則。那麼這種行為和一個叱責小孩用功，自己卻整天守在電視機前或飲酒作樂的父母又有何不同呢？

我寫這本書的目的便是要告訴每一位幹部，「以身作則」永遠是領導部屬的最佳法則。以「這種幹部請你辭職」做書名雖然有些鋒利，但是我最大的用意乃是在強調一個幹部必須具有相當優秀的能力及得體的舉止。

文中所舉的例子都是真人真事，我希望這些例子對身居幹部職位的我或是各位都有正面的反省意義，而不只是一些「例子」而已。

以一棒球隊來說，教練必須對比賽的結果負責。因此有人說：

「由選手自己進行比賽的球隊是弱球隊。由教練進行比賽的球隊才是強而有力的球隊」。

法國已故將軍戴高樂曾說：

「在這世上只有弱者指揮官，而沒有所謂的弱軍團」。

由此可知，幹部對一個組織實在負有舉足輕重的責任，而他的能力及行為舉止更

對部屬產生莫大的影響。身為幹部者實在不能不有所警戒。

本書承蒙多位朋友的協助，才能順利地跟人家見面，本人在此致上最大的謝意，同時也感謝各位讀者對我的愛護。

著者

沒有能力培育部屬的幹部

- | | | | | | | | | | | | | |
|------------|---------------|--------------------|------------|---------|----------------------|---------------|-----------|------------|--------------|---------------|-----------|--------------|
| 13 | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 無法讓部屬感動的幹部 | 把困難工作推諉給部屬的幹部 | 對部屬的研究報告書沒有任何反應的幹部 | 對部屬過於溫和的幹部 | 不擅褒獎的幹部 | 只會大聲「怒叱」，不知正確「責罵」的幹部 | 對部屬的過失視而不見的幹部 | 過份包庇部屬的幹部 | 不注意部屬過失的幹部 | 不能把握住部屬行動的幹部 | 在工作上不能喝叱部屬的幹部 | 無法教養部屬的幹部 | 不肯下功夫培育部屬的幹部 |
| 36 | 34 | 32 | 30 | 28 | 26 | 24 | 22 | 20 | 18 | 16 | 14 | 12 |

不受部屬信賴的幹部

- | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|-----------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|----------------|--------------|------------|------------|------------|-------------|-----------------|
| 14 | 13 | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 只會炫耀「我年輕時代如何」的幹部 | 「老好人」型的幹部 | 沒有半點義氣的幹部 | 假公濟私、一毛不拔的幹部 | 不能信賴部屬的幹部 | 在部屬面前阿諛上司的幹部 | 不肯坦承認錯的幹部 | 把自己的過失推諉給部屬的幹部 | 經常邀請女職員共餐的幹部 | 偏袒特定女職員的幹部 | 過份溺愛女職員的幹部 | 對部屬感情用事的幹部 | 到處散播部屬壞話的幹部 | 與部屬一起批評公司或上司的幹部 |
| 66 | 64 | 62 | 60 | 58 | 56 | 54 | 52 | 50 | 48 | 46 | 44 | 42 | 40 |

不能做好份內工作的幹部

- 11 對工作沒有信心的幹部 70
- 2 無法掌握基本業務的幹部 72
- 3 不能按PDCA順序推展工作的幹部 74
- 4 無法掌握問題點的幹部 76
- 5 忘記曾下達業務命令的幹部 78
- 6 不向上司提供完整報告的幹部 80
- 17 報喜不報憂的幹部 82
- 8 凡事只曉得增添人手的幹部 84
- 9 不能理解公司經營方針的幹部 86
- 10 做任何事都沒有固定政策的幹部 88
- 11 沒有考慮到最惡劣情況的幹部 90
- 12 做事經常半途而廢的幹部 92
- 13 不能當機立斷表明「是」或「否」的幹部 94
- 14 雜亂無章，整日尋找遺失物的幹部 96

欠缺工作能力的幹部

- ① 不擅長訂計劃表的幹部 100
- ② 不能整理企劃書的幹部 102
- ③ 全憑靈感發言，但無法做出企劃案的幹部 104
- ④ 不能提出自我創意的幹部 106
- ⑤ 沒有書寫文書能力的幹部 108
- ⑥ 在重要聚會場所不擅於演說的幹部 110
- ⑦ 在會議席上一言不發的沉默型幹部 112
- ⑧ 害怕OA機器，不肯積極利用的幹部 114
- ⑨ 專心某事就忽略其他工作的幹部 116
- ⑩ 對數字莫可奈何的幹部 118
- ⑪ 不能計算公司損益的幹部 120
- ⑫ 不懂得四種損益計算法的幹部 122
- ⑬ 只會傳達上司指示的傳令兵幹部 124
- ⑭ 不能開發新路線的幹部 126

行動上欠缺風度的幹部

15 絲毫沒有共感性的幹部 128

11 只知「坐而言」不知「起而行」的幹部 132

12 言行不一致的幹部 134

13 只會批評而沒有建設性意見的幹部 136

14 緊急時不能站在前線的幹部 138

15 頻呼「好忙」的幹部 140

16 頻呼「傷腦筋」的幹部 142

17 容易感情用事的幹部 144

18 敲詐業者的幹部 146

19 熱衷派系的幹部 148

20 在交涉場上第一印象極度惡劣的幹部 150

21 完全不能自我管理的幹部 152

22 三杯好酒就保不住秘密的幹部 154

23 不能揮淚斬馬謖的幹部 156

沒有前瞻性的幹部

- ⑭ 不曉得如何負責任的幹部 158
- ① 不想理解領導者的思想和公司理念的幹部 162
- ② 凡事只會明哲保身，不肯接受挑戰的幹部 164
- ③ 不努力自我啟發的幹部 166
- ④ 從不接觸書本的幹部 168
- ⑤ 只關心週刊及運動報導的幹部 170
- ⑥ 喜歡炫耀學歷或才能的幹部 172
- ⑦ 絲毫沒有幽默感的幹部 174
- ⑧ 只知道工作，沒有任何嗜好的幹部 176
- ⑨ 只能以僵硬的態度來考慮事物的幹部 178
- ⑩ 一下了班就把工作拋諸腦後的幹部 180
- ⑪ 借公司的名氣擺架子的幹部 182
- ⑫ 靈牙俐齒欺瞞對方的幹部 184
- ⑬ 經常誇讚或羨慕別家公司的幹部 186

必須重建心理建設的幹部

- ① 不能真心為公司打算的幹部 190
- ② 認為朝九晚五才是工作時間的幹部 192
- ③ 工作時間經常「混水摸魚」的幹部 194
- ④ 動輒打公款主意的幹部 196
- ⑤ 不修邊幅的幹部 198
- ⑥ 凡事以家庭為重的幹部 200
- ⑦ 經常因家庭因素遲到、請假的幹部 202
- ⑧ 公私不分的幹部 204
- ⑨ 為異性問題牽扯不清的幹部 206
- ⑩ 身體羸弱的幹部 208
- ⑪ 軟弱、沒有活力的幹部 210
- ⑫ 嫉妒他人晉昇的幹部 212
- ⑬ 急欲發跡的幹部 214

結論

稱職幹部必備的條件

216

第一章 沒有能力培育部屬的幹部

① 不肯下功夫培育部屬的幹部

● 是否設法改變部屬？

時代正在加緊腳步地邁進，有些公司現在不再墨守成規，而是實行「專職」制度，也就是說，「拿的是幹部待遇，但手下沒有部屬，自己必須身兼幹部及部屬的職務」。這時候職位名稱稍有變動，是以調查員或監察員稱之，而不再叫做課長或股長。

專職制度之所以會盛行，除了幹部成長速度無法跟上職員的成長速度外，最大的原因是公司認為某人沒有培育部屬的能力，因此才給與「專職」的職務。

本來，幹部的工作共有兩種不同的領域。

一是，他必須承擔工作方面的責任，二是他必須管理部屬。

管理部屬的範圍很廣，其中最重要的就是要設法使部屬每年力求改變，而這種改變當然是朝好的方向改變，而不是朝不好的方向改變。

有一次，我跟某位課長寒暄時順口問道：「A先生近來如何了？」

A先生是這位課長的部屬，所以他說：「A啊？他已經改變很多了呢！」

像這種輕鬆的對話在現今的社會上比比皆是，不過如果我們仔細地思考看看，身為

注意事項

幹部的責任和職務可分成兩種——工作方面的責任，管理部屬的責任。管理部屬方面最重要的是「培育部屬」。所謂培育部屬並不是任由部屬自己改變自己，而是設法「使部屬朝好的方面去改進」，這就是幹部的職責。

一位課長不應該以「部屬」有了改變「而自豪，而必須做到「使部屬改變」的地步。

對一位幹部來說，上述這種自信、自覺及自負是必要的。

● 僅靠觀念論根本無法培育部屬

前些日子我遇到一位營業部的課長，他跟我抱怨說：「某某人太差勁了，我不曉得交代他幾次了，他還是沒有辦法收回那些帳款。」我問他：「到底那幾位客戶的帳款最難收回？」

你猜他怎麼說？那位沒有用的課長竟然回答說「幾乎所有的客戶都很難回收」，我進一步逼問：「其中最難的是那位？」，他含糊地說：「這：我不太清楚：」。

這種幹部好比是組織裡的一惡瘤，根本無法指導或教育部屬，在他指揮下的部屬充其量只能在經驗與習慣的框框中變化，絕對無法做更大的改進。

因此，嚴格說起來這種幹部辭職對公司是有百利而無一害。

② 無法教養部屬的幹部

●行為舉止不佳的部長

某家規模很大的公司，其內部的主管不但大都由政府遴派，跟一些議員及民代又有很深的淵源，這種公司的幹部照道理來講應該各方面都很優秀，可是日前有一位部長出差時行為卻顯得缺乏教養。

這位部長被引進對方的理事長辦公室時，把拿在手上的公事包一股腦地放在桌腳略低的桌子上，就和對方談了起來。這行為把他的教養缺點完全暴露出來。不多久，點心、茶水被端了上來，那位部長僅把公事包挪開2、3公分的空間以供置放點心及茶水，其餘一概不管。在這種情況下，我們通常會說聲抱歉然後把公事包移到腳邊，這才是應有的禮貌，可是那位部長卻完全忽略了。

在車站等車時，我想他的公事包應該是放在地上的。如今他把放在地上的公事包糊里糊塗地放在擺點心、茶水的桌子，這成何體統呢？身為部長級的幹部竟然做出這種事，他的部屬的教養也就可想而知了。

●給部屬不良的影響