

劉仲偉編

九十六種幹部要不得



九十六種幹部要不得

劉仲偉編

興華堂叢書

九十六種幹部要不得

劉仲偉編

興華堂文化社／出版／發行
(香港森記書局集團附屬機構)

封面：李龍

插圖：郭興

Published & Distributed by
Hing Wah Tong, Hong Kong.
(a member of Sam Kee Book Store group)

香港上環李陞街6-8號聯華商業大廈三字樓A座

電話：5-593228 (三綫)

圖文傳真：5-597056

發行人：林冠威

總經銷：寶威圖書公司

香港上環李陞街6-8號聯華商業大廈三字樓B座

電話：5-407498

排版：文英電腦排版公司

印刷：森記書局印刷部

香港上環李陞街6號地下

製本：合興公司

香港柴灣利眾街40號富誠工業大廈23樓B1

1989年6月1日初版

版權所有・請勿翻印

定價：H.K.\$34.00

九十六種幹部要不得

劉仲偉編

興華堂叢書

九十六種幹部要不得

劉仲偉編

興華堂文化社／出版／發行
(香港森記書局集團附屬機構)

封面：李龍

插圖：郭興

Published & Distributed by
Hing Wah Tong, Hong Kong
(a member of Sam Kee Book Store group)

香港上環李陞街6-8號聯華商業大廈三字樓A座

電話：5-593228 (三綫)

圖文傳真：5-597056

發行人：林冠威

總經銷：寶威圖書公司

香港上環李陞街6-8號聯華商業大廈三字樓B座

電話：5-407498

排版：文英電腦排版公司

印刷：森記書局印刷部

香港上環李陞街6號地下

製本：合興公司

香港柴灣利眾街40號富誠工業大廈23樓B1

1989年6月1日初版

版權所有・請勿翻印

定價：H.K.\$34.00

序言

法國已故將軍戴高樂曾經說：

「不善領導的指揮官，便會出現吃敗仗的軍團。」

一位足球界的知名人士也曾經說：

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

在企業界，一個幹部，或者是一位主管，他所扮演的角色，正和軍團中的指揮官以及球隊中的教練一樣。一位具有職業責任又有職業能力，善於領導部屬的幹部，便能發揮組織的機能。而達到預期的效果。反之，如果是那些高高在上，毛病多多的幹部，這種人既沒有問題意識，也沒有改革能力，且言行不得一致，又不肯以身作則，這個組織的成員，一定有如一盤散沙，一定散漫，其不失敗者幾稀。

由此可知，一個幹部對一個組織實有舉足輕重的責任，而他的知識能力以

及行為舉止，更對部屬產生莫大的影響。

同時，幹部處於領導者以及員工之間，成為互相約束，以及溝通的管道，如何妥善地使自己處身在這種立場中？如何有效地領導部屬？這便是本書所提供給大家研討的課程。

本書所舉的實例都是真人真事，而且大部份都是反面的例子，希望讀者諸君能從這些實例中獲得正面反省的真正意義，認識到當什麼樣的領導幹部是要不得的。

目錄

序篇

傑出幹部的基本十訓 13

13

(一)、條件篇

一、沒有工作設計表的幹部要不得 17

二、不能體會及理解領導者想法的幹部要不得 19

三、沒能力策劃企劃書的幹部要不得 21

四、不積極地開拓新路的幹部要不得 23

五、欠缺連鎖性思考力及計劃能力的幹部要不得 25

六、單有創意沒有問題意識的幹部要不得 27

七、沒法把上級指示化成具體化的幹部要不得 29

八、「共感性冷感型」的幹部要不得 32

16

- 九、與部層失去默契、貌合神離的幹部要不得 34
十、不循正途巴結上司的幹部要不得 36

(二)、工作篇

39

- 十一、對例外事件沒親力親爲的幹部要不得 40
十二、不肯真心爲公司打算的幹部要不得 42
十三、不去理解經營方針的幹部要不得 44
十四、不懂得工作的真正含義的幹部要不得 46
十五、要對上司報告的性質都不認識的幹部要不得 48
十六、報喜不報憂的幹部要不得 50
十七、沒能力整理或整頓情報的幹部要不得 52
十八、只顧眼前利益不考慮後果的幹部要不得 54
十九、凡事易感情用事的幹部要不得 57
二十、只抱怨「傷腦筋」欠缺實行力的幹部要不得 59
二十一、頻呼「好忙」或者清閑無事的幹部要不得 61

(三)、責任篇

64

- 二十二、不承擔責任臨陣脫逃的幹部要不得 65
- 二十三、對自己職責不關心的幹部要不得 67
- 二十四、以主觀意識來推展工作的幹部要不得 69
- 二十五、連基本工作都弄不清楚的幹部要不得 71
- 二十六、沒有固定的政策及企劃的幹部要不得 73
- 二十七、何謂合理化的著眼點都不懂的幹部要不得 75
- 二十八、言行不一致的幹部要不得 77
- 二十九、優柔寡斷的幹部要不得 79
- 三十、對自己發言不肯負責的幹部要不得 82
- 三十一、不設法提高效率而想增加人手的幹部要不得 84
- 三十二、沒有能力指導部屬的幹部要不得 86
- 三十三、對自己沒有信心的幹部要不得 88

(四)、能力篇

91

- 三十四、局限自己知識領域的幹部要不得 92
- 三十五、維持現狀明哲保身的幹部要不得 94
- 三十六、對周圍的異狀渾然不知的幹部要不得 95
- 三十七、不善於讀書來自我啓發的幹部要不得 97
- 三十八、只做表面工夫的幹部要不得 99
- 三十九、對數字莫可奈何的幹部要不得 101
- 四十、沒有損益計算的感覺與能力的幹部要不得 104
- 四十一、不懂正確的損益計算法的幹部要不得 106
- 四十二、寫文章錯誤百出的幹部要不得 108
- 四十三、不會使用辦公室自動化設備的幹部要不得 111
- 四十四、在會議上不發言的幹部要不得 113
- 四十五、不善於演說或談話的幹部要不得 115

(五)、培育篇

- 四十六、舉止不佳沒良好教養的幹部要不得 119

- 四十七、無法指導或教育部屬的幹部要不得 121
- 四十八、無法以德服人的幹部要不得 123
- 四十九、不懂得褒獎藝術的幹部要不得 125
- 五十、停留在古老觀念中的幹部要不得 128
- 五十一、對部屬的報告從無反應的幹部要不得 130
- 五十二、不能在公衆前怒叱犯錯部屬的幹部要不得 132
- 五十三、將困難的任務推諉給部屬的幹部要不得 135

(六)、管理篇

- 五十四、對部屬沒愛心及關心的幹部要不得 138
- 五十五、對部屬沒有責任感的幹部要不得 140
- 五十六、賞罰不清、公私不明的幹部要不得 142
- 五十七、沒有實際行動能力的幹部要不得 144
- 五十八、連自己下過的命令都忘記的幹部要不得 146
- 五十九、不信賴部屬的幹部要不得 148

- 六十、用傷害自尊方式來怒叱部屬的幹部要不得 150
六十一、對部屬的過失視若無睹的幹部要不得 152
六十二、過份包庇部屬的幹部要不得 154
六十三、腦中全是工作沒遊樂感覺的幹部要不得 156

(七)、關係篇

159

- 六十四、對部屬特別偏袒或厭惡的幹部要不得 160
六十五、有派系主義思想的幹部要不得 162
六十六、只認「朝九晚五」才是工作時間的幹部要不得 164
六十七、公私不分行為不端的幹部要不得 166
六十八、爲私慾假公濟私及有偏袒行爲的幹部要不得 168
六十九、過份溺愛女職員的幹部要不得 171
七十、喜歡邀約女職員一道進餐的幹部要不得 173
七十一、有強烈嫉妒心的幹部要不得 175

(八) 信賴篇

178

- 七十二、凡事過於溫和的幹部要不得 179
- 七十三、好脾氣「老好人」型的幹部要不得 181
- 七十四、沒有半點俠義心腸的幹部要不得 183
- 七十五、沒有常識傲慢型的幹部要不得 185
- 七十六、動不動就埋怨部屬不是的幹部要不得 187
- 七十七、假公濟私揮霍公司錢的幹部要不得 189
- 七十八、不勞而獲習慣敲詐的幹部要不得 191
- 七十九、好逢迎、好巴結上司的幹部要不得 193
- 八十、把自己的過失推諉給部屬的幹部要不得 195
- 八十一、不思改進、遷怒他人的幹部要不得 197

(九) 守則篇

199

- 八十二、將公、私混合在一起而不自知的幹部要不得 200
- 八十三、過於僵硬、不懂幽默的幹部要不得 202

- 八十四、言過其實、言行不一的幹部要不得 204
八十五、狐假虎威、善擺架子的幹部要不得 206
八十六、腦筋僵硬、不會隨機應變的幹部要不得 208
八十七、動不動就想報公費的幹部要不得 210
八十八、借「工作上應酬」而去「偷懶」的幹部要不得 212

(十)、修養篇

215

- 八十九、沒有健康體魄的幹部要不得 216
九十、行動沒有活力的幹部要不得 218
九十一、服裝不整的幹部要不得 220
九十二、凡事以家庭爲重的幹部要不得 222
九十三、沒有工作時間觀念的幹部要不得 224
九十四、意志薄弱沒鬥志的幹部要不得 226
九十五、口快易洩密的幹部要不得 228
九十六、貶低別人，自大自滿的幹部要不得 230

序篇

傑出幹部的基本十訓

一間健全而又出色的公司都具有一班堅強、有才能的中層幹部。這些人的行事態度、工作態度、言行舉止等都很優秀，而且爲公司立下了汗馬功勞。實是值得我們學習引以爲範的。他們均具備了以下所講的統率十訓。

一、「能力強、職位高」乃是幹部統領部屬的基本要件。如果幹部的知識比部屬低，判斷力比部屬差，那麼統率力便會立刻崩潰。

二、只要幹部擁有明確的設定目標，並決心以堅定的意志來達成它，那麼部屬也會脫胎換骨，成爲「目標指定的人材」。目標不明確且意志不堅定的人必須立刻讓出幹部之職。

三、幹部的意志必須堅定不移。也就是說，身爲幹部的人要貫徹始終、堅忍不拔。這種耐力源自於強烈的責任感，沒有強烈責任感的人不可能辦到。

四、幹部必須有強烈的情報收集慾。什麼是強烈情報收集慾呢？簡而言之即是：凡是有利於工作方面的任何情報，都有一股強烈的慾望想要收集它。缺乏這種意慾或沒有這種意慾的人必須自我覺悟——「我沒有領導部屬的資格」。

五、「共感性」是指揮他人者必備的條件。一個共感性遲鈍的人不可能了解部屬的心理、不可能引起部屬的感激情緒。

六、部屬往往期待上司的稱讚。如某個部屬的行為值得稱許，應該適時且具體地加以稱讚，這樣方能提高部屬的工作意欲。不能用稱讚喚起部屬工作意欲的人，我認為他沒有資格擁有部屬。

七、不能斥責部屬的人同樣沒有資格任幹部之職。部屬不是超人，他只是個平凡的普通人，所以時會犯錯，有時明知不對還是會採取違反公司利益的行動。這個時候幹部如果不能當機立斷痛加斥責，而任部屬胡作非為，那麼受害最重的將是幹部本人，因為他可能會因此而丟官。

八、幹部健康、充滿精力的言行舉止，是締造組織活力的原動力。幹部有