



企業實戰叢書

土屋敏明 / 著

杜正淮 / 編譯

孤芳自賞、趾高氣昂的人是無法駕馭部屬、令部屬信服。領導者應該考慮讓部屬各展所長，分擔彼此的重任。

培育部屬
101法則

指導能力



土屋敏明 / 著

指導能力

— 培育部屬101法則

杜正淮 / 編譯

葉強出版社

企業實戰叢書 018

指導能力

— 培育部屬 101 法則

作者：土屋敏明

編譯：杜正淮

出版者：業強出版社

發行人：陳春雄

總編輯：林憲正

編輯：業強編輯室

地址：台北市中華路2段163巷6號2樓

電話：(02) 3043152 · 3043153

郵撥：0743812-9

聯合發行中心

發行：歐錦開 胡榮鎮

地址：台北市溫州街70號地下室

電話：(02) 3924550 · 3122281

打字：宏國打字行

印刷：永美印刷公司

裝訂：佳合裝訂廠

定價：新台幣120元整

新聞局登記證版台業字第3220號

1988年5月初版

■版權所有·翻印必究■

(如有破損或缺頁，請寄回更換)

序

時下許多年輕人不喜愛讀書，對於流行事物則特別敏感。他們對「學校老師如何指導學生」或者「企業管理者指導的困難」等有關指導能力的話題，幾乎一無所知。

在暴力事件頻傳的同時，指導責任的問題亦逐漸為人所重視，但却看不出指導者努力後應獲得的顯著效果。

現代的經營環境正處於轉換期及激動期，在這混亂時期，人究竟企盼出現何種類型的領導者？

遇事當機立斷的領導者，為什麼始終無法收到預期的效果？雖然他們有豐富的知識、資訊及情報，却無法收服人心；因為僅以地位和權力來指導他人，不能使人信服。

指導者為了充分發揮指導能力，必須以長遠的眼光，並以綜合性、計劃性的方式，研究探討人格的知識見解和指導技巧；當然仍需配合科學方法。

本書以這種見解提供企業管理者參考，內容分別是：第一章探討指導能力的出發點，第二章

指導者之心態，第三章指導之基本原理，第四章指導能力之培養，和第五章發揮專業知識(know how)；這些都是古今中外共通的法則，再加上個人的見解營造的成果。

為了使指導能力更具功效，本書特地增加第六章配合本人和部屬性格之指導方法，第七章依據年齡和階層別之指導方式，及第八章容易犯錯的個別指導修正，這類問題對於個案的處理有相當大的幫助，而最後亦提及有關個人本身的指導修養。

目 錄

第一章 指導者人格之影響力

1	指導能力的重要性	2
2	何謂指導能力	4
3	指導能力可以表現出生存能力	6
4	冷靜評估自己	8
5	權威或真相會擊倒一家公司	10
6	懷抱崇高理想	12
7	不受外界影響的人格	14
8	全心全力投入	16
9	果決明快的行動	18
10	愛人之心	20

第二章 成敗的關鍵

11	空無一物·····	22
12	體恤部屬·····	24
13	不可迷惑於炫麗的外表·····	26
14	公私分明·····	28
15	恬淡寡欲的精神·····	30
16	責任自己承擔·····	32
17	掌握大局·····	35
18	胸有成竹·····	37
19	自己調整目標和權限·····	39
20	重點思考·····	41
21	識別優先順序·····	43
22	發覺部屬的專長·····	45
23	沒有問題就是問題·····	47
24	團體討論方法·····	49

25	嚐試改變觀點·····	55
26	聆聽他人的心聲·····	53
27	聽取多數人的心聲·····	55
28	不要凡事躬親·····	57
29	訓練一個人要讓他承擔重任·····	59
30	以誠意指導他人·····	61

第三章 使部屬發揮才能的指導原則

31	指導的共同法則·····	64
32	指導的六個階段·····	66
33	指導部屬六原則·····	68
34	激發自動學習意願·····	70
35	發覺部屬的可塑性·····	72
36	教導部屬自動自發·····	74
37	觀念性的指導無法長久持續·····	76
38	處於絕境時·····	78

39	緊急時的指導	80
----	--------	----

40	平時即戰時	82
----	-------	----

41	指揮官必須站在可以縱觀全局之處	84
----	-----------------	----

42	了解敵人	86
----	------	----

第四章 受信賴和支持的指導能力

43	傾聽部屬的心聲	90
----	---------	----

44	借重他人的智慧	92
----	---------	----

45	不要被部屬的美麗謊言欺騙	94
----	--------------	----

46	鼓勵群情議論	96
----	--------	----

47	上司和部屬間的意見紛歧	99
----	-------------	----

48	重視外在不如重視內在	101
----	------------	-----

49	不要立刻作答覆	103
----	---------	-----

50	分析反對者	105
----	-------	-----

51	述說人人能懂的道理	107
----	-----------	-----

第五章 發揮魄力的指導能力

52	多問幾次·····	112
53	委託他人就別再插手·····	114
54	不要責備失敗·····	116
55	明確迅速·····	118
56	調整叱責條件後再責罵·····	120
57	準備獎賞·····	122
58	獎所該獎·····	124
59	準備一個耀眼的舞台·····	126
60	嚴以律己，寬以待人·····	128

第六章 因材施教

61	培養慧眼·····	132
62	把握個性特徵·····	134
63	判斷領導者的型態·····	136

64	指導內閉型的部屬·····	138
65	指導循環型部屬·····	139
66	指導黏著型的部屬·····	141
67	其他類型·····	143
68	配合人事·····	145

第七章 根據身份地位的指導要點

69	對新進人員的指導態度·····	150
70	基本教導·····	152
71	年輕人的修養·····	154
72	善用女性職員·····	156
73	指導女性職員·····	158
74	集合指導·····	160
75	指導問題職員·····	162
76	具有反抗性的部屬·····	164
77	指導歇斯底里的職員·····	166

78	指導無能部屬的方式.....	168
79	避免分派部屬超出實力的工作.....	170
80	中高年紀的指導.....	172

第八章 指導者日常生活中的挫折

81	不要誇耀自己的頭銜.....	176
82	形式主義者不值得信賴.....	178
83	不要被欺騙.....	180
84	不要忽略忙碌背後的真象.....	182
85	以行動領導理論.....	184
86	不可編織美麗的謊言.....	186
87	警惕美言，接納直言.....	188
88	責任並非只由一人承擔.....	191
89	頭腦冷靜，眼光敏銳.....	193
90	不飲酒領導者的心得.....	195
91	不要滔滔不絕的說教.....	197

92	讓部屬體悟生命的意義.....	199
----	-----------------	-----

第九章 提升指導能力首先必須提升自我

93	視部屬的失敗爲自己的失敗.....	202
94	利用失敗的契機.....	204
95	胸襟開闊接受失敗.....	206
96	懊悔於事無補.....	208
97	勝不驕.....	210
98	過於重視人情必會失望.....	212
99	時間管理.....	214
100	自己管理.....	216
101	時時反省.....	218

第一章

指導者人格之影響力

1 指導能力的重要性

——偉大之處在於確定方向

有組織的地方必定有指導者；相對地，指導者也必定有指導能力。然而，令我們驚訝的是，缺乏指導能力的指導者竟然比比皆是。

社會上多數的管理者被人冠上「經理」、「課長」等頭銜，但他們却令新進職員敬而遠之，又讓資深職員瞧不起，甚且不受客戶重視。

某金融機構進用一批女性職員，他們的上司却長期不知此事。

某公司的課長竟然以綽號招呼董事長。

某不動產公司的董事長遭屬下捲走兩千五百萬圓公款。

諸如此類的問題在報紙上非常熱門，但這些都只是冰山的一角；能力再強的管理者，只要他運氣不好，類似事件就可能發生。

事實上，管理者為部屬背叛的案例正逐漸增加，這也充分顯示出管理者指導能力的低落；而指導能力低落的主因之一，是因為管理者的地位常為趨炎附勢者哄抬，使較差的領導者增加，而

形成「劣幣驅逐良幣」。目前由於工作和環境日趨複雜，僅依賴繁雜的管理技術及方法，無法配合現代社會的需求。

社會上有很多平庸之輩，但也未必全是一些差勁的管理者。那麼如何才能夠因應往後時代之劇變，將是耐人深思的問題。

要提高指導能力，最重要的就是確實掌握環境本質和洞察工作的方向。

愈是處在變化劇烈的時代，指導者對眼前的現象和事情背後所隱藏的危機愈難掌握。指導者除了要對未來的前途觀察入微之外，還必須努力培養預測未來世界演變的能力。

做任何事若只是毫無頭緒的忙碌，絕對無法提高實際的效率。如同對症下藥一般，一位指導屬下的領導者，如何明白確定事情之本質是非常重要的。

經濟團體聯合會名譽會長土光敏夫曾說：「任何困境皆可預見，而它的產生是由於缺乏準備。」任何事情在發生變化以前，都會有些徵兆，身為指導者，必須具有掌握機先及洞悉未來的能力。另外，土光敏夫先生還引用了尼采的一句話「領導能力的重要之處在於訂定方向」。

相信在任何一個社會或場所中，指導者均被要求必須具有「訂定目標，掌握全局及洞察機先」的能力，而處於變動劇烈的二十世紀末期，更是期盼這一類的領導者。本書對於這類的指導者，尤其是指導能力方面，將分項逐次討論說明。

2 何謂指導能力

——人格見識和經營能力

在指導的場合，指導者的人格常不是問題，成問題的是其品性及指導的方法和技術。

如果指導者不是一位智者，則儘管其有非常優秀的領導方法，也有發生錯誤的可能。倘若是一卓越的指導者，當然無論他使用任何領導方法，都會有顯著的功效。

現代企業若只有人格良好的指導者，仍難適應時代環境的變遷。由於最新的資訊情報相當豐富，必須有正確的知識和具時間性的資料；少了這些，指導者的目標與方向也就無從確立。

論及指導能力的主要意義，許多有識之士強調指導者的人格見識和知識能力的重要性。

某位分析家就「你們最可能貸款給那一類的經營者」對都市銀行的經理進行問卷調查，結果提到以下的結論：

（具組織和改變時代環境的能力）

○努力奮發者

○視野廣闊者