

人才運用法（人格篇）

宋世亮編著



人才運用法（人格篇）

宋世亮編著



CICIR 010606

人才運用法(人格篇)

編著・宋世亮

出版・向榮出版社

九龍大角咀櫟樹街業廣工業大廈七樓

印刷・永強印刷公司

九龍荃灣青山道江南工業大廈三樓

定價・港幣拾伍元

序言

「雖然這個工作他做得不錯，不過部屬似乎對他沒有多大的信心。」

「雖然他非常努力，但是卻收不到成果。」

經常會有部屬這麼批評他的上司。

但是，也有上司得到另一種評語：

「他看起來雖然不怎麼能幹，但是卻相當受支持。」

有句俗話說：「人是感情的動物。」是的，人常受情緒的影響，而有不同的行為反應。因此，當我們更深入地探究，是何種因素使員工對他們上司的反應這麼迥然不同時，他們常會說：「我也說不上來，只是很自然地想要幫他。」

有些管理者也感到十分困擾，「為什麼已經照教科書或專門書籍上的指導去做了，效果仍然不彰，事情仍不能順利進行？」

相反的，也有些人「看起來不怎麼賣力，卻發揮很大的力量，帶動整個工作。」

當然，也有人介於這兩者間。

於是，我們會有一個疑問——「什麼原因造成這種差異？」我想或許只能說是「個人的魅力」

這本書書名是「人才運用法」，顧名思義就是在說明管理者如何適當地運用部屬。本書的第一篇「實務篇」已先介紹了「管理能力」的重點，如工作的順序、計畫性、視野、洞察力、推動力及解決問題的能力等。第二篇「人格篇」將著重於另一個重要的因素，那就是「人性」、「人格」的問題。

今天是一個多元化的社會，管理者想要有效地將一羣想法、觀念互異的人，帶往同一個方向努力，非常不容易。因此，他必須充分地掌握以下的要素：

「一般人認為什麼事是重要的？」

「那一種情形會使士氣高昂？那一種情形會使士氣低落？」

本書就這方面做深入地研究，以提供管理者明晰的概念及正確的運用方法。希望讀者看過本書後，能充分了解「自己是那種人」和「別人又是那種人」。

人才運用法（人格篇）

宋世亮編著

序言

「雖然這個工作他做得不錯，不過部屬似乎對他沒有多大的信心。」

「雖然他非常努力，但是卻收不到成果。」

經常會有部屬這麼批評他的上司。

但是，也有上司得到另一種評語：

「他看起來雖然不怎麼能幹，但是卻相當受支持。」

有句俗話說：「人是感情的動物。」是的，人常受情緒的影響，而有不同的行為反應。因此，當我們更深入地探究，是何種因素使員工對他們上司的反應這麼迥然不同時，他們常會說：「我也說不上來，只是很自然地想要幫他。」

有些管理者也感到十分困擾，「為什麼已經照教科書或專門書籍上的指導去做了，效果仍然不彰，事情仍不能順利進行？」

相反的，也有些人「看起來不怎麼賣力，卻發揮很大的力量，帶動整個工作。」

當然，也有人介於這兩者間。

於是，我們會有一個疑問——「什麼原因造成這種差異？」我想或許只能說是「個人的魅力」

這本書書名是「人才運用法」，顧名思義就是在說明管理者如何適當地運用部屬。本書的第一篇「實務篇」已先介紹了「管理能力」的重點，如工作的順序、計畫性、視野、洞察力、推動力及解決問題的能力等。第二篇「人格篇」將著重於另一個重要的因素，那就是「人性」、「人格」的問題。

今天是一個多元化的社會，管理者想要有效地將一羣想法、觀念互異的人，帶往同一個方向努力，非常不容易。因此，他必須充分地掌握以下的要素：

「一般人認為什麼事是重要的？」

「那一種情形會使士氣高昂？那一種情形會使士氣低落？」

本書就這方面做深入地研究，以提供管理者明晰的概念及正確的運用方法。希望讀者看過本書後，能充分了解「自己是那種人」和「別人又是那種人」。

目錄

第一章 提高士氣的方法 11

【測驗二】 激發部屬幹勁的自我診斷

▲測驗要點(1) 讓部屬失意的一句話

▲測驗要點(2) 使部屬的幹勁充分發揮

▲再評價——上司是部屬的模範

▲要點——「激發部屬的幹勁」

●對策——部屬可從上司的態度看到自己的未來

第二章 部屬可以在無能的主管下培養自己的能力 27

【測驗二】 輔助上司的自我診斷

▲測驗要點(1) 人際關係乃是藉禮尚往來的習慣所維繫

▲測驗要點(2) 檢討自己是否曾經輔佐過上司

▲再評價——如何在無能的上司下培養自己的能力

▲要點——對上司的輔助

●對策——在無能的上司下培養自己的能力

第三章 培養團隊精神早日達成目標 41

【測驗三】 是否將目標明確化以集中部屬意志力的自我診斷

▲測驗要點(1) 溝通意見是首要之務

▲測驗要點(2) 管理者是否詳細說明工作目標及內容

▲再評價——如何才能達成目標

▲要點——「目標明確化和集中意志力」

◎對策——創造一個激發部屬工作幹勁的環境

第四章 目標達成後如何公平地賞罰 55

【測驗四】 目標達成後的處置自我診斷

▲測驗要點(1) 何種類型的上司不受部屬歡迎

▲測驗要點(2) 再懦弱的人都有他的志節

▲再評價——管理者必須具備敏銳的洞察力

▲要點——「目標達成後的處置」

▲對策——使用類似比賽的工作制度刺激部屬對工作的興趣、幹勁，進而提高工作效率

第五章 培養對未來的理想及抱負 75

【測驗五】設定理想及目標的自我診斷

▲測驗要點(1) 部屬可以在短時間內了解上司

▲測驗要點(2) 上司也要時時自我充實

▲再評價——如果沒有理想，就沒有活力

▲要點——「符合自己的理想」

●對策——真金不怕火煉

第六章 讓部屬發揮自己的才能 93

【測驗六】能力及適應力的自我診斷

▲測驗要點(1) 完美主義的缺失

▲測驗要點(2) 人會因時間、環境及周圍的人的影響而改變

▲再評價——判斷人的能力與適應力的要點

▲要點——「考慮部屬的能力與適應力」

●對策——站在長期發展的立場，培養部屬具有「複合的技能」

第七章 如何任用能力不強的部屬 111

【測驗七】 評價和處置部屬的自我診斷

- ▲測驗要點(1) 制定審核基準是首要之務
- ▲測驗要點(2) 明示開發能力的目標
- ▲再評價——處置方式雖然要嚴格明確，但是要給部屬重新振作的機會
- ▲要點——「對部屬的評價與處置」
- 對策——處置的方式要由一元性轉為多元性

第八章 如何成為部屬心目中的好上司 133

【測驗八】 對部屬了解度的自我診斷

- ▲測驗要點(1) 不了解他人心情的人不配做管理者
- ▲測驗要點(2) 要深入地解年輕入
- ▲再評價——為了了解他人的想法，應該先從聆聽他人的自我表白開始
- ▲要點——「了解部屬的心情」
- 對策——由於經濟環境的競爭激烈，所以要做「精神交流」的工作

第九章 如何鍛鍊健康的身體及堅強的意志力 151

【測驗九】身心健康的自我診斷

▲測驗要點(1) 心理健康的重要性

▲測驗要點(2) 使身心相結合

▲再評價——使自已脫離半健康狀態(附「構想訓練」)

▲要點——「身心健康」

●對策——注意潛在因素

第十章 利用機會做好人事溝通 169

【測驗十】人事溝通的自我診斷

▲測驗要點(1) 表現力及說服力是使你和別人充分溝通的關鍵

▲測驗要點(2) 了解自己

▲再評價——做一個促進部屬意見溝通的領導者

▲要點——「做好人事溝通」

▲「管理能力自我診斷測驗題」總歸納 181

▲附表——1

- | | |
|---|-----------------------|
| 1 | Y K 式管理能力自我診斷測驗題（人格篇） |
| 2 | Y K 式管理能力自我診斷測驗題（實務篇） |
| 3 | 管理能力綜合評定表（人格篇） |
| 4 | 管理能力綜合評定表（實務篇） |
| 5 | Y K 式管理者自我診斷教育計畫（人格篇） |
| 6 | Y K 式管理者自我診斷教育計畫（實務篇） |

第一章

提高士氣的方法



本書將分別介紹運用部屬必備的十項，並有一個自我診斷的測驗題。另外每章又設計了兩個測驗要點，在自我診斷的測驗題後，根據測驗和兩個測驗要點的結果做一次「再評價」，使你能夠真正的了解自己。

不但如此，本書還在各章設計了要點與對策，具體地說明「每一類型的處理方式」，使讀者便於運用。

這種方式和實務篇的做法完全一樣，所以看過實務篇的人，很容易了解。不同的是實務篇是以「工作」為中心，而本書則是以「人格」為重點。

如果讀者看過實務篇後，雖然已照本實行了，但是仍覺得不夠，那麼等你看完本書後，一定會有新發現。

實務篇及人格篇就如同機械中的齒輪一樣，如果任何一方歪曲了，那麼在某一處一定不能充分地咬合，所以必須調整兩方面才能契合。

只要你能從實務篇到人格篇，或由人格篇到實務篇，反覆地研讀，隨時活用，那就成功了。所以，希望未讀過實務篇的人，在看完本書後，也能看看實務篇，一定可以收到「相輔相成」之效。

本章要分析「部下的動機」。

下面是一題分析部下動機的測驗題。本題有五個答案，請你選出一個最適合自己的答案。