

經營管理 ⑥1

企管回春法

● 在面臨經營管理難題的時刻，扭轉乾坤使企業大放異彩的好書

蔡弘文 ● 編著

原 书 缺 页

企業大放異彩——序 文

在企業體裏，有許多的問題會隨時發生。包括：公司的營運發展；員工的管理、訓練、教育；人事問題的溝通、解決；企業的決策；主管的再教育；成本的控制……等存在已久的問題，令經營管理者感到頭痛。

人雖自詡為萬物之靈，但常常會有孤立無助的時刻；甚至脆弱到不堪一擊、心如死灰的地步。縱然位高權重，如果沒有一套可行的方法，也難以解決經營管理上的諸多問題。

本社為了幫助經營管理者克服上述各項複雜問題，特由蔡弘文先生歸納為二十大篇精彩文章。讀者如能細心揣摩、巧妙運用、舉一反三，一定可以使你的企業前途大放異彩，讓你覺得企業的經營管理，不再是一門棘手的學問。

大展出版社 謹識

0808.68

BI

目錄

企業大放異彩——序文·····	三
第一篇 如何幫助員工解決工作難題？·····	七
第二篇 如何創造有效的廣告？·····	二七
第三篇 高階層主管的自我突破法·····	三五
第四篇 企業經營的方向與策略·····	四三
第五篇 如何培養高強的判斷力？·····	四九
第六篇 如何增強員工的團結力？·····	六五
第七篇 如何當一位成熟的主管？·····	八一
第八篇 成功管理的賺錢法·····	九一
第九篇 如何了解新進員工的心理？·····	九九
第十篇 公司倒閉的原因·····	一一五
第十一篇 工廠如何降低成本？·····	一二一
第十二篇 如何解決人事的問題？·····	一二七

第十三篇	如何激勵員工？	一三七
第十四篇	如何妥善運用時間？	一五三
第十五篇	成功人物啓示錄	一六五
第十六篇	如何找出浪費的原因？	一七一
第十七篇	員工的說服管理技巧	一七九
第十八篇	如何在會議中令人刮目相看？	一九七
第十九篇	如何認識「企管公司」？	二〇三
第二十篇	如何教育員工？	二一三

第一篇

如何幫助員工解決工作難題？

如何指導喪失了自信的部屬？

部屬喪失自信的情形有很多，有的是被上司責罵，有的是被老職員欺負，才對自己的工作沒有自信，有的是受同事排擠，有的是犯下大錯，這些都會使人喪失自信。

自信是一件很重要的事情，所謂的教育指導也只有一句話：培養自信而已。自信在領導者的領導生涯中，佔有很重要的地位。

要考慮部屬喪失自信的重要原因，大約有以下幾點：

1. 交待的責任超過他的能力時，他會喪失自信。
2. 不訓練或指導他，就交給他很困難的工作做。
3. 不清楚告訴他工作的評價標準，他以為自己做得很好，可是你對他的工作很不滿。
4. 被前輩欺負，或不能忍受同事的不友善。

5. 他所信賴的同事不予支持。

6. 病痛或外傷使他身體虛弱。

7. 對他所信賴或信仰的發生疑問，使他的價值觀崩潰。

8. 被愛人遺棄等等。

不論是誰，總會遭遇一些大大小小的事情，能夠克服困難，就能慢慢產生自信而一步步邁向成功之路。

身為上司或老一輩者，應該熟悉這些狀況，同時調查它的原因，一方面要適應他本人的心理，在時間的判斷上也不要有錯誤的指導。也要判斷用那一種激勵的言語較好，這種判斷力，足以影響你的領導。

當小雞即將破殼而出時，母雞就會在蛋殼外面啄幾下，這就是在同一時間中，正當他本人熱切需要指導時，不可錯過這個千鈞一髮的時間幫助他。

如何處理員工遲到、曠職問題？

從前是個很專心工作的青年，突然間變得經常遲到曠職。

假定知道他的身體不好、臉色蒼白，的確是生病了，就要趕快找醫生診療，最重要的是恢復健康。如果健康上毫無問題，行動上卻奇奇怪怪，這表示身體無疾病，而是心理上發生疾病了。

這種情形在公務員來說，在五月份居多，所以又叫五月病，何以說是五月病呢？因為四月份往往是人事異動的季節，升官則已，不升官的人就會覺得遭受打擊，一到五月就無法忍受那種壓力，心理也就不正常了。

開始時，他的表現就是遲到或曠職，當然他也知道這不是件好事情。

現在的年輕人對於工作厭倦時，並不長期的遲到或曠職，往往立刻把工作辭掉。這種遲到或曠職的情形，如果找他來問，他會不高興，也不說實話，假定找他朋友來問，也不很清楚。

這時，做上司的人要如何判斷、應付呢？我們可給你一些建議。

工作勤奮的人，有時也會因生病、失意或家人生病、發生糾紛等私人理由而遲到或曠職。若無這些理由，而忽然行動上有問題時，就要考慮是否另有其他原因。

這時，以他本人來說，會認為自己拼命做事，可是上司並不以為然，也未給予好評，自然他會失望了。

既不受上司重用，也未給予好評，當然他就有一八〇度的轉變，做出許多不好的事情，你只要照這種想法去想是絕對不會錯的。

這種想法和小孩的想法是一樣的，就好像本來只有他一個人，後來生下了弟妹，把父母對他的愛心也分成了一半，自然對他幼小的心靈是一大打擊，造成他的極度不滿，於是才做出破壞玩具等種種不好的行為來引起父母的注意。所以遲到或曠職者的心理，在本質上是和小孩一樣的，

希望上司對自己的存在價值作一種評價的表示，你應具備這樣的一個判斷。

罵與不罵，左右為難，應怎麼辦？

假如無法決定是否該叱責部屬時，該怎麼辦呢？當然要看個案情形而定。對自己的小孩，基於親情，偶爾責怪一下當然無所謂，但是換了對象就不同了。假如對一個大人責罵，責罵得太過火，那麼做上司的人自己也會非常尷尬的。

身為上司的人，對於「罵人」也應視為一種藝術。何時為宜，何時可行，應俟屬下詳細說明後再做決定為妥。尤以時下年輕人，無論居家或在學校很少挨罵，倘使一旦受責，就會牢記在腦海裏，難以釋懷。從前的年輕人心裏腦火時，經過一番的自我壓抑，忍耐到極點時，才會激動起來。今日的年輕人則血氣方剛，個性容易流於急躁，一遇叱責，往往忍不住這口氣，立時暴跳如雷或積忿在心。針對這種情況，出版了許多探討罵人藝術的書。寫出了前人從未考慮過的罵人妙法，也發表了研究罵人藝術的專題論著。

從前所謂指導教育，就是告訴人罵人的方法。依前人的看法，就是每天都在不斷的嘮叨中接受教育，幫助成長。這都是由於未曾徹底了解民主真諦的關係，如果連小孩犯錯都不加以叱責，則會被視為反常的怪人。時序變遷，現代人處理的手法就大不相同了，必定預先指出他的錯誤，與何以要叱責他的理由，所以說，現在要採取積極的態度，以罵來教育他，但是罵人的方法，也

有幾個原則。主要的原則有如下幾點：

1. 在罵人時，言辭間要小心，不要傷到對方的尊嚴。
 2. 一次錯誤，只能叱責一次，不可反覆再三，重揭瘡疤。
 3. 要分辨清楚要在人前罵，或在無人時的適當時機。
 4. 是否責怪，應依發生的事情而定，儘量先聽對方的解釋，該罵時再罵。
 5. 你要用暗示、建議、警告、訓誡、叱責等方法，逐級升高，慢慢的達到罵人的目的。
- 像這樣的罵人方法，做上司的也要充分研究、考慮當時的情況再罵。但是對於部下的某種行為，上司有時也無法決定是否該加以叱責。

因罵人的人有時做事難免也會犯過。如果你在自己也犯錯時責備部屬，就不會顯得有力，多半會得到反效果。所以你應該稍微忍耐一下，先觀察一番，審慎決定之後，再罵為妥。

所謂容易犯錯，就是說你沒有真正掌握到事情準確性的緣故，因此，你對於事情的評價也沒有一定的標準。通常，你知道的情況，也許只是傳聞，而非親眼目睹。這種情況相當多。唯一立於公允之地的辦法，也就是你在罵人之前的先決條件——要讓他本人把事情解釋清楚。

罵人的目的在於讓對方能夠反省，能夠改變態度。至於運用之妙，存乎一心；你疾顏厲色，高聲大嚷的罵；與採取冷靜的態度，站在磋商的地位來聆聽事情的發展，假定最後的結果是一樣的話，你到底該用何種方法？

假如你真心想栽培對方，讓對方成爲一名優秀的部屬，那麼你決定用任何方法罵人都可以。假如此時你心裏懷有不正常的觀念：罵人的動機只是非保持做上司的尊嚴不可，那麼我建議你還是不要罵人爲妙！

確實知道屬下犯錯時，你將如何做？

我們對於應如何罵人才得體，就非要稍加講究一下技巧不可。

屬下如果不照指示的規定去做，犯了明顯錯誤時，你不可錯過罵人機會。設若你稍加猶豫，或根本不聞不問，反會產生不良影響。應該罵而不罵時，犯錯的當事人一定會發生誤解，以爲上司會偏袒他，而看在他部屬的眼裏，也會認爲：「這傢伙簡直是偏心嘛！輪到我，也許他就會把我罵得體無完膚了。」種種的不滿，就此滋生，無論在犯錯的一方或其他部屬，均會使上司的威信宣告瓦解。

有一家專門對東南亞國家進行交易的某工廠，其監督人在巡視全廠作業時，碰巧發現了一位工人作業方式不對。他於是不聲不響的盯着他看，心想：「這個人怎麼一點都不懂！」搖了搖頭就走掉了。業經巡視一周後，他又回到了那位工人的工作地方去，這位工人依舊按照他的錯誤方法繼續在做。他指示這位工人注意改善時，工人却給他碰了一個硬釘子，工人說：「以前你看到了都不罵我，這次你爲什麼要罵我？」依這件事情來看，每個人做錯了事情，都希望立刻有人糾

正他，而不是事後才放馬後砲，這種情形，無論東西方人，都是「人同此心，心同此理」。

有一家工廠，曾召開了一次員工的座談會。有人發言道：「上司老是站在我背後，經常盯着我看，有了錯他也不注意，一言不發的就走過去了。我對這種事情很討厭！上司在後邊看，也許他的用意是讓我多留神，或他不願意罵人。到底動機如何？頗費猜疑，我們也不容易弄明白。那麼，在部屬看起來，當時既不加注意，也不叱責，到後來在人事考核上，却給了我很壞的考績，對這種上司，任何人都會視為居心叵測，詭計多端，惹人嫌厭的。」

由前述可知，在屬下的心裏，與其悶不吭聲，費人猜疑，還不如當時就乾淨俐落痛罵一番才好。

我們再舉一個例子。有一位女中豪傑，憑她個人的努力與秉賦，做到了百貨公司的主管，而且很成功的折服了許多男性的傑出幹才。我遂請教她責備屬下的方法。她回答說：「責備時要簡潔有力。要點是絕不可反覆再三的長期疲勞轟炸。」我對她的這套方法，佩服之至。她的確很令人讚賞的能力。

她的新進職員，也許過去沒有被人罵過的經驗，一旦挨罵，初時臉上的表情是呆若木鷄、不知所措，到後來，他就會慢慢的笑起來。

罵人這件事情，並非討厭對方，而是愛護對方才罵的。因為愛他，所以才罵他，所謂「愛之深，責之切」在他心裏，當然也會覺得高興的。

在中學時代的青少年，大多數心智未臻成熟，易於感情用事；一旦挨罵，就可能造成心靈上很大的衝擊，可是一旦畢了業、長大成小時，驀然回首，會覺得當時老師罵他，也是愛他的關係，爲了要使他能正常的成長，才給予他愛心的鞭策。因此，叱責他，只有愈來愈加深他感激的念頭。

在企業界亦然。有一個有經驗的主管曾說：不罵部屬，就不是真正的愛護部屬。雖然當時被人叱責，心裏覺得很不舒服，可是往後等到他曉得上司的動機完全出於對屬下的一片愛心，而能夠油然而生出感激之心的這種罵法，算是最高的罵人藝術。如此誠心誠意的罵法，也是最高明的手段。

對於部屬的報告不滿時，該怎麼辦？

領導部屬行事，要求他們做報告是不可或缺之事；光要求部屬做事，而不要求部屬做報告的這種上司，是不夠資格領導羣倫的。

話雖是這麼說，可是不盡然，屬下們往往不願意做報告，並且視爲畏途。爲什麼呢？就是因爲用心做了報告以後，上司看了，也只是「嗯嗯」的敷衍一下，覺得很沒趣，所以以後誰也不願意再提報告了。

寫報告，當然是一件相當棘手的事情，花了很大的功夫寫好了，到底上司有無真正瀏覽過誰

也不知道。偶爾好像看過一遍，却不針對內容來談，老是說些字寫得潦草、亂用白字等等，「雞蛋裏挑骨頭」的話，使人心灰意懶，更不樂意寫了。

上司對於屬下的口頭報告或報告書覺得不滿意時，在罵他們以前，必先經過自我檢討，做上司的人是否充分盡到指導的責任。

上司想知道部屬的報告書內容寫些什麼的時候，部屬必須先報告結論，然後再加說明，這是一個很重要的原則。口頭報告時，假如不講究這些，從頭到尾喋喋不休的講述經過，使得上司不勝其煩，當然會碰釘子了。

如果在上司忙碌的時候，只需讓他知道如何執行，毋需一五一十報告事情的經過。

但是，在部屬的想法，他是很希望上司能注意傾聽他報告經過，尤其是在部屬不能完成交付的任務時，他一定渴望上司能夠知道他是如何失敗，以取得諒解，這點比聆聽他如何成功還重要。上司如果無法判斷部屬的心情，就不能稱為深得人心的領導人了。

書面報告與口頭報告也是異曲同工。假如你身為上司，處理報告書的方法，只是把報告書拿來蓋個章，就拿給大家簽註意見。這種草率的作風，並不是上上之策。部屬絕不知道：你究竟有無看過他的報告書？究竟有何批評？能否看出他寫這份報告書時，總共花了多少心血？在這樣欠缺溝通的情況下，對於上司就會產生非常不滿的心理，「像這樣的處理書面報告，你還是還給我，總比你下問不問好得多！」

能幹的主管，副總是將報告書加印兩份副本。把這份報告書的正本發出去簽註意見，自己手邊則留下副本，如認為有意見很好的地方就用紅筆畫一條線；認為意思欠妥的地方，打一個問號；有錯字時幫他改正。最後再詳細寫上感想和評語，然後還給寫報告書的當事人——像這樣仔細的評閱，部屬也會為自己苦心創作的東西獲得重視，而心中滿懷感激之情，以後不用等你催促他交報告，屆時他自然就會提出來了。

或許有些上司會認為倘使一件件的報告書都得如此處理，就更沒時間了，誰也受不了。這種想法實在是有待商榷。只要你寫上三行或四行的意見，就能夠知道部屬寫這份長篇累牘的報告書，必需花多少的苦心，以後你也更能體會被重視與否的心境了。

自己寫了報告書，然後向上司提出，假如得不到一點反應，那種空虛的心情，也會因為體恤上司的案牘勞形，無暇兼顧而了然釋懷了。

部屬要向你貸款時，你將怎麼辦？

現在我們要研究一下，如何指導部屬的私生活。

假設有一天，你的一位部屬戰戰兢兢的來找你借錢，做上司的你，應該如何做決斷呢？借他還是不借他？假如你不想借，你應如何指導他？

身為部屬，如果不是遇到緊要的事，他絕對不會向上司去借錢，也不會去請求上司充當他借

貸的保證人，因為上司掌握了決定加薪或升級與否的重要大權。假如他因為借錢，向上司和盤供出困難之事，就無疑是自貶身價。

倘若要借錢，儘可以向自家親朋好友去借，假如部屬向上司這種不太容易借到的地方去借錢，就表示誰都不會借錢給他，大家一定會斷定他是毫無辦法，而使他自尊受損，擡不起頭來。

同時，部屬的生活假如發生了問題，你既不注意，也不加指導，這件事便頗值得你反省了。能幹的上司至少對於每一位部屬，要有一年兩次，一次卅分鐘以上的個別談話，如此你可以對他的工作情形與私生活，有一個大致的了解。

你要稍加檢討過去對這件事情的疏忽。當然，你可以到部屬那兒聽聽每一個人的情形。也許你的部屬不會對你吐露真言，假如他始終對你諱莫如深，三緘其口，也就是因為過去你對他沒有什麼幫助的關係，至此，你就是借幾萬塊錢，也不過是杯水車薪，無濟於事。

事情到這地步，你與其借給他一些小錢，不如給他一點智慧，告訴他如何力挽狂瀾，幫助他自困境中抽身，徹底改變生活方式，這也許是他本人最需要的援助。

俗語說：「自助而後人助，人助而後天助。」非常有道理的。如果要徹底革除心存倚賴，不事耕耘，輕易的就能借到別人血汗錢來花用的這種劣根性，就要訓練自己獨立自主的習慣。其債臺之所以高築，歸根究底，最大的原因可能是做了賭場的敗兵。賭博，大部分是基於虛榮的心理。另一個原因，可能是涉及色情的勾當，沈湎女色，不能自拔。向人舉債，必定如滾雪球一樣愈