

# 如何糾正 部属的错误

港台经营管理丛书

日报出版社

港台经营管理丛书

# 如何纠正部属的错误

王文风 编译

光明日报出版社

# 出版说明

---

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“经济体制的改革和国民经济的发展，迫切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。”适应这个要求，必须吸收和借鉴当今世界一切反映现代化生产规律的先进经营管理方法。为此目的，我们出版了《港台经营管理丛书》。

《港台经营管理丛书》是一套系统介绍现代资本主义工商企业经营管理经验的丛书。这套丛书，既有香港、台湾学者撰写的经营管理著作，又有香港、台湾人士编译的欧美、日本资本主义发达国家颇具影响的经营管理著作。这些著作，全面阐述了现代化经营管理的理论、实践、战略、策略、技术、方法和趋势，其中包含的反映现代化生产规律的科学内容，对于我们的各级经营管理部门、各种类别的大、中、小工商企业，以及经济研究单位和财经院校，都有借鉴、参考作用。我们希望通过这套丛书的出版，能够有助于各级经济管理干部、经济研究人员，以及各级党校、干部学校和财经院校师生从中汲取有用的东西，运用当今一切先进的经营管理方法，并按照“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的原则，从我们的实际情况和发展要求出发，走出具有我们自己特色的现代化经营管理的新路子。

我们在选编这套丛书的过程中，尽量保持原著的风格和全貌，但对某些不适当的篇章或段落作了必要的删节，并对有些术语作了技术性的修改，谨此说明。

光明日报出版社

## 序 言

---

我第一次就职的公司主管，以管理严格见称。

由于环境的陌生，面对所分配到的工作，我惊慌而不知所措，这使我的主管十分不满。但事实上，他只是交代了工作的范围，而未说明工作的性质与方法，我从何处着手呢？

当我诚惶诚恐地请教他时，竟得到“你不会花点脑筋”的呵叱。在苦无对策的情况下，我只得私下请教于同事，或翻阅有关书籍，或去图书馆找资料，或到现场观摩。好不容易才做好一份书面报告，上呈主管，却得到重拟的批语。有过几次挫败的经验后，我就立志进修，绝不让主管失望。

这件事不但激励我力争上游，而且从工作中获得很多启示。如今回想起来，觉得这位主管的能力和作风令人赞叹，更深切地体会到：身为主管，必须具有指责部属的自信与勇气。

近年来，企业界这种领导人物似乎递减，反而有曲意奉承部属的趋势。究其原因，是受经济高度成长的影响，大部分主管人员未曾接受严格的训练，反而是以投机的方式夺得权力，当然其所具备的能力和信心也就得大打折扣了。

本书所谓的“指责”，在于纠正、指导部属的失误，使之能积极向上，达到更佳的工作效率。领导人物本身如果没有充分的能力，以及对企业的热忱，是无法做到这点的。我曾管理过许多部属，其间工作环境虽有变迁，却一直认为唯有“指责”才能提高部属的素质。有些离职的部属，也曾忠告

---

大可不必如此，但我仍一本初衷。我认为对部属的过失视若无睹，是不负责任的行为，更有昧良心。当个主管如果不能指责部属，他的领导生涯也将告结束。

本书搜录了发生在我周遭有关的各种事件。由于个人才疏学浅，无法充分地表达，但若能引起读者的共鸣，对业界贤达之士稍具参考价值将深感万分荣幸。

# 目 录

---

## 序 言

### 第一章 指责部属的原则

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 1 认清指责与愤怒·····          | 1  |
| 2 责备慎勿引起恼恨·····         | 2  |
| 3 有效的指责不是一蹴可几的·····     | 3  |
| 4 依人行事·····             | 4  |
| 5 不可任意发脾气·····          | 5  |
| 6 指责时不可存有轻视之心·····      | 6  |
| 7 切勿伤人自尊心·····          | 8  |
| 8 牢记指责的理由·····          | 9  |
| 9 不可因顾全己誉而开骂·····       | 10 |
| 10 切勿借他人之口怒骂·····       | 12 |
| 11 根据部属个性采用不同的指责方式····· | 13 |
| 12 不要仰仗权力·····          | 14 |

### 第二章 指责的技巧

|                   |    |
|-------------------|----|
| 13 识时与地·····      | 16 |
| 14 把握时机·····      | 17 |
| 15 指责需有明确目的·····  | 19 |
| 16 指责全体并无效果·····  | 20 |
| 17 调查真相后再作处理····· | 21 |

|                   |    |
|-------------------|----|
| 18 乾脆是上策          | 23 |
| 19 指责时的禁忌         | 24 |
| 20 使对方感泣的褒贬名言     | 26 |
| 21 考虑对方的立场、年龄、性别  | 27 |
| 22 先听听对方的辩白       | 28 |
| 23 不要做冲动的指责       | 30 |
| 24 不要在众人面前指责部属    | 31 |
| 25 好汉不提当年勇        | 33 |
| 26 死板、间接、不尽责的指责方式 | 34 |
| 27 不可揭人疮疤         | 35 |
| 28 不因失败而指责        | 37 |

### 第三章 被指责的一方也有三分理

|                  |    |
|------------------|----|
| 29 切忌喋喋不休        | 39 |
| 30 指责不可象五月雨般绵延不断 | 40 |
| 31 不可过分炫耀自己      | 41 |
| 32 不要有偏见         | 43 |
| 33 不要指责已经认错的人    | 44 |
| 34 内外不一型         | 46 |
| 35 不可采家庭式的指责法    | 47 |
| 36 夸张式的麻烦        | 48 |
| 37 不知为何挨骂        | 49 |

### 第四章 堂皇而有效的指责法

|            |    |
|------------|----|
| 38 实践管理之道  | 51 |
| 39 不可尽信经营学 | 52 |

|                      |    |
|----------------------|----|
| 40认识劳务管理·····        | 53 |
| 41区别努力与成果·····       | 54 |
| 42贯彻劳动观念·····        | 56 |
| 43不要苛求百分之百的完美·····   | 57 |
| 44自己负起错误的一半责任·····   | 58 |
| 45指责需含有诚意与热忱·····    | 60 |
| 46自己也无法达成的事不可指责····· | 61 |
| 47克服心理障碍·····        | 62 |
| 48用权威指责·····         | 64 |
| 49不要有性别偏见·····       | 65 |
| 50消除自我主义·····        | 66 |
| 51充实自己以赶上时代潮流·····   | 67 |
| 52对工作要胜任·····        | 69 |
| 53不为多数意见左右·····      | 70 |
| 54不要怕反对之声·····       | 71 |
| 55对准频率·····          | 72 |

## 第五章 因事制宜的指责

|                 |    |
|-----------------|----|
| 56不服从指示与命令····· | 74 |
| 57上下班不准时·····   | 75 |
| 58无意的错误居多·····  | 77 |
| 59不服从纪律·····    | 78 |
| 60独断专行·····     | 78 |
| 61经费、材料的浪费····· | 80 |
| 62公私不分·····     | 81 |
| 63不适切的报告·····   | 83 |

---

|             |     |
|-------------|-----|
| 64业绩不佳      | 84  |
| 65礼貌不周      | 85  |
| 66待客态度不佳    | 87  |
| 67情性难改      | 88  |
| 68多话        | 90  |
| 69欠缺协调性     | 91  |
| 70擅自外出频繁    | 92  |
| 71工作效率太差    | 94  |
| 72缺乏积极性     | 95  |
| 73欠缺实行力     | 96  |
| 74欺瞒的行为     | 97  |
| 75言行太过炫己    | 99  |
| 76服装言词的问题   | 100 |
| 77屡次越权行事    | 101 |
| 78丧失公司信誉    | 102 |
| 79与往来的客户有勾结 | 103 |
| 80不重视问题     | 105 |
| 81漠视期限      | 106 |
| 82不知轻重缓急    | 107 |
| 83牢骚太多      | 108 |
| 84缺乏工作热忱    | 109 |
| 85时常加班      | 110 |
| 86资料繁杂      | 111 |
| 87不妥当的电话应对  | 113 |

## 第六章 不值得指责的类型

|                  |     |
|------------------|-----|
| 88河豚型·····       | 115 |
| 89耳边风型·····      | 116 |
| 90囫囵吞枣自以为是型····· | 118 |
| 91推卸责任型·····     | 119 |
| 92道欠型·····       | 120 |
| 93好讲歪理型·····     | 121 |
| 91强辩型·····       | 122 |

## 第七章 以褒奖代替指责

|                  |     |
|------------------|-----|
| 95将奉承与褒奖分清·····  | 124 |
| 96褒奖方式依对象而异····· | 125 |
| 97间接奖法·····      | 126 |
| 98集体褒奖法·····     | 127 |
| 99不要褒奖过度·····    | 128 |
| 100不以地位论功绩·····  | 129 |

# 第一章

---

## 指责部属的原则

### (1) 认清指责与愤怒

领导者的职务，可分为自己动手与命令部属执行两种。把工作交给部属执行，须从旁给予适当的指导——明确地指出目标及方法，使部属能全力以赴。但部属亦有能力上的差异，需与其个性相配合。例如有些人，只要给他一个目标，他就能达成任务；有的人，你比手划脚说了半天，他也做不好。所以领导者要象学校的老师，兼具热诚与耐性，但又不象学校的老师，只传授知识即可。

企业的目标是以该企业的生存为主，为了完成目标，需付出相对的努力。因此，领导者要尽力鼓励部属达成预定的目标。

部属如能忠贞地服从指示，向目标挑战，领导者的负担即可减轻许多。但无论如何的督促勉励，难免会有故意捣蛋的人。如果对这种人放任不理，自然无法达到目标，也不能激励他人。所以领导者须付出全力，让具有各种性格的部属共同努力。领导者愈认真，愈能发现部属的过失、怠惰与不服从，于是愤怒便油然而生。但若在此时发泄怒气，一切的努力就将白费了。再者，领导者如对部属有丝毫的成见，愤怒会立刻冲上头顶，责骂也就跟着出口了。而一发怒责骂，领导者的地位即降至与部属同等，就象是在“吵架”。因

此，身为领导者最重要的就是不能对部属发泄怒气！

但领导者基于责任，须要指出部属无意间发生的错误、怠惰，并纠正他欠缺的向上心，这些都需要方法。方法有很多，而其中“以指责纠正错误”，是十分重要的一种。

指责必须有确切的理由，同时不可存有私心或偏见。因而“愤怒”与“指责”的界线必须分清。

领导者要有坚强的自信心与决心，才能指责部属，也才能抓住部属的心。他不可任意对部属发怒，但指责却是达成目标不可或缺的。

我们可以断言，不敢指责部属的人，没有领导的资格。

## （2）责备慎勿引起恼恨

有些属下虽经再三责骂，仍无进步，而身为领导者，却要克制自己的怒气，并力求解决之道。此亦为领导者的苦恼之一。

领导者虽要想尽办法使部属朝目标迈进，但部属中有自私、违规等事件时，则切不可笑脸相对。因企业是个追求利益的组织，从业人员须向目标挑战，特别是领导者，有责任也有义务指导该集团从事有效的活动。机动的人际关系论已被充分研究，其结果也已公诸于世。虽然如此，领导者也无法要求那些具有不同个性的部属，在规定的模式中活动。所以领导者须有魄力，并依每个人不同的个性加以指导。要想尽方法使每个部属同心协力向目标迈进。

但即使对种种因果已有充分的了解，仍无法承受不良的后果时，生气和埋怨，便是难免的了。为了寻求矫正，自然

会说出不该说的话，这时的指责最易招致恼恨。

指责必须针对事件适时地说出，才有效果。如果挖掘过去的事件，不停地抱怨，不能自己的批评，会使一切化作泡影。事后懊悔：“当时没说就好了”、“不知对方是否生气了”……等等的责骂法，不但被责骂的人不会心平气和，骂人的人也会良心不安的。最好能在指责后，双方都不会留下任何芥蒂的方法。所以当你要指责人时，不妨先深呼吸几次，那么你的怨气一定可以烟消云散的。如果深呼吸也不能使怨气平复，不妨改期再指责吧！当然这也需要顾及效果，事后的指责是会引起反感的。

指责的目的在纠正失误，所以指责后又生恼恨的指责，就超出了范围，而变质为发怒了。所以说，指责的方式是领导者的难题之一。

### （3）有效的指责不是一蹴可几的

经常可见，原来是想指责部属的，结果却成了发怒，有时更遭致部属的反击。所以必须要有较对方高强的能力，才可指责对方。虽然领导者可运用本身的职权来指责部属，然终究以领导者本身的能力说服对方才是上策。

因此，以客观的立场把握要指责的事实，才能使众人服从；以自觉、自信、公正无私的诚意来打动对方的指责，才可引起共鸣。否则只会伤害对方，而无法使他有丝毫的反省，也就难有什么作为了！

对年轻且有经验的领导者而言，如何采取有效的指责方法，全赖学习与努力。当然最重要的仍然是不可任意指责他人。

要年轻的领导者在短期内达到上述的标准，是不太可能的。即使是颇有经验的领班，也不易正确地运用指责法。虽然如此，指责法仍不可忽略！

人不仅因年龄、体验而有差别，也因职位而有所差别，领导者至少必须较部属有高一等的才能。如果领导者与部属均立于同等地位，一旦有指责的情形时，火爆场面便极易发生！所以领导者无论在任何场合，均不该忘记自己的身份与职责。无论如何，指责并不是件容易的事，它须经过多次的失败、烦恼及再反省，才可达到某种程度的水准。但指责时万万不可缺少以诚意做支柱。

#### （4）依人行事

经营企业是人力、物力、金钱的运用，毋庸多言，而其中又以人的问题为最复杂。正因如此，有关企业界人际关系的研究与参考书籍，也就相对地增多了。

这些纸上资料虽然广泛详尽，但在实际运用上，问题仍然很多。

依笔者之见，虽有很多人研究调查人的问题，但却未有以广大基层为对象者。而多以远离现实的人，或企业界中之阶层人物为研讨对象。实际上在企业界以高阶层的人为对象的工作研讨，可向四周伸展得极广。集结在高阶层的人，他自己即可对企业的目标负责。最须注意的是那些距中心较远的人群，他们全赖有高度关心、热诚的领导者，采用对中心轴人物的方法调度，才不致懒散、漠不关心和不知努力，这种方法是十分有效的。但集结那些在基层又情绪不稳的人，以达成企业目标，也绝非易事。这个问题常常会使努力与成

果不成比例。于是就常见人们以“理论与实际不同”一句话打发即算了事。

但是关心广大的基层人群，努力地寻求对策，使其渐渐向中心移动，并非不可能。所以领导者对他们须有相当程度的了解，这是先决条件。

领导者的工作一如医生的处方，毒性少的药品，效果也就相对减少。所以对付基层群众，有时也得采用稍具毒性的药方，唯须防止副作用的产生。在归类各个部属的个性时，即可知道，有些须以权力纠正，才能达到效果；有些可以放手由他去做，即可得到预期的效果。

领导者若不能根据部属性格，施以不同的统驭方法，反采用放任民主的作风，未必能达到目的。例如一个司机，你便无法放手由他管理一个公司。然而可以放手由他自己做的人，不必限制太多，也能达成目标，就是说要依人行事。

对付人的上策，不仅仅是研究人际问题，更要了解对方是怎样的一个人。该骂的不骂，不该骂的却加以责骂，这对整个企业的士气是一大打击。这种种问题，领导者应大力研究，因为这也是成功与否的关键。

### （5）不可任意发脾气

领导者也是凡人，也有心情好坏的变化。家庭问题、职员的不合作等等，这许许多多的不愉快，造成领导者的烦恼与负担。

当领导者心情不佳时，职员犯了错，或在纠正部属时，对方态度顽劣等，便很容易冲动骂人，一旦脱离常轨，往往怒气会更大，说了许多不该说的话，而在事后悔恨莫及。年

轻人常希望他人以宽容的美德对待自己，但一般人却常以“你又做错了”的态度待人，所以常常引起对方的反感。因此，领导者在心情不好时应努力控制住自己的脾气，即使是非得骂人不可，也应特别小心，这是非常重要的。若随心所欲地骂人，常会导致不可收拾的后果。

有时纠正部属错误的时机不对，就会适得其反地收到反效果。所以必须采“依人施策”的方法，也就是说把人的行为视作一样东西。领导人并非圣人，他也可能本身有很多缺点，如果把每个部属的行为视为“人”，很可能令他觉得看到部属的脸孔而大生反感。当你把对方视为物品后，即不会想用感情来感化他，如此一来，在你发脾气以前就有一段缓冲，生气全是因人而起，所以会气上加气。但对物品却无生气的必要，因而才能有客观的标准、态度。即使不能达此境界，至少可以使你少发脾气，换句话说，就是对人不存在任何感情，把人视作与物品一样。但即使在想发脾气时，不把人视为人，而被责骂的仍然是人，必定会有某种程度的反应与效果。所以领导者不随意责骂部属，但仍能达成目标，这才是上策。随意责骂部属，不但降低领导者的身份，更易使公司气氛低落。所以当你心情不好想发脾气时，不妨深呼吸几次，使上冲的血液得以缓和。

### （6）指责时不可存有轻视之心

领导者为了达成企业的目标，首先须了解每个职员个性与能力。但部属在公司所表现的只是某一层面，极难了解他的全貌，这是极平常的情形。一些日日重复着单纯工作的作业员，更无从发现其特长。但若他在重复的作业中，仍有