

Becoming the Best Staff

企业生存的命脉，不是处理危机，而是能发现问题

如何成为 工作高手

企业人才，是来并采取的人。开品、提高



最需要的是能预测未应用对策开发新生产量和

品质、开拓新销售路线、节省经费再创工作佳绩，正是企业最需要的人才。处理问题型的工作人员容易被淘汰，能发现问题的人才是真正的高手。各部门的领导者，必须去理解经营者的想法，对周围环境保持机动性，要有准确判断力。

图书在版编目(CIP)数据

如何成为工作高手/管仁健著. - 北京:中国书籍出版社, 1997.10

(经营管理系列丛书)

ISBN 7-5068-0694-0

I. 如… II. 管… III. 企业管理-人才成长-通俗读物
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 19759 号

(京权)图字:01-97-1754 号

责任编辑 龚关

封面设计 兆德

*

中国书籍出版社出版发行

(北京市西城区西绒线胡同甲 7 号 邮政编码:100031)

北京市王史山胶印印刷厂印刷 全国新华书店经销

*

850 毫米×1168 毫米 32 开本 7 印张 120 千字

1997 年 10 月第 1 版 , 1997 年 10 月第 1 次印刷

*

印数:1-15000 册 定价:11.80 元

目 录

出版导言	(1)
前 言	(3)
第 1 课 要有不被生存 竞争淘汰的“眼光”	(7)
第 2 课 必须认清工作的“目的”	(10)
第 3 课 要将上司的指示重新规划	(12)
第 4 课 想办法要求部属 做超出能力的事	(14)
第 5 课 用自己的方法去传达工作	(16)
第 6 课 一定要与部属彻底讨论	(18)
第 7 课 只会做“好人”的人不会成功 ..	(20)
第 8 课 做好沟通才能避免争执发生 ..	(22)
第 9 课 透过“中间者” 来提高工作效率	(24)
第 10 课 上司有时要当机立断	(27)
第 11 课 “千言万语” 比不上“一目了然”	(29)

- 第 12 课 “随便道歉”只会自贬身价 …… (31)
- 第 13 课 正大光明地提出“忠告” …… (34)
- 第 14 课 展现实绩以赢得信赖 …… (36)
- 第 15 课 必须一天做一次“工作整理” …… (38)
- 第 16 课 事先做好工作安排 …… (40)
- 第 17 课 不要忘记做“中间报告” …… (42)
- 第 18 课 “打铁趁热”加努力不懈 …… (44)
- 第 19 课 亲身体会才能学到技术 …… (46)
- 第 20 课 先要学会写一份好文件 …… (48)
- 第 21 课 让部属站在更高立场去思考 …… (50)
- 第 22 课 培育人才的“精髓”所在 …… (52)
- 第 23 课 再接再厉以达成最后目标 …… (54)
- 第 24 课 休息是为了走更远的路 …… (57)
- 第 25 课 “适者生存”的竞争原则 …… (59)
- 第 26 课 目标明确就能“全力以赴” …… (62)
- 第 27 课 “虚有其表”的上司该淘汰了 …… (64)
- 第 28 课 要有“拒绝依赖”的胆量 …… (66)
- 第 29 课 利用一本小册子和部属沟通 …… (68)
- 第 30 课 让部属说出真心话 …… (70)
- 第 31 课 先要排除“外在压力” …… (73)

- 第 32 课 谎言会产生不信任感 …………… (75)
- 第 33 课 让真正有实力
的人有表现机会 …………… (77)
- 第 34 课 把简单的工作交给别人做 …… (79)
- 第 35 课 灌输员工“小经营者”的观念 … (81)
- 第 36 课 十分钟就能遏止恶性循环 …… (83)
- 第 37 课 新发明全都出自新人 …………… (85)
- 第 38 课 充分了解部属的特性 …………… (87)
- 第 39 课 领导者不能
依“喜好”去做判断 …………… (89)
- 第 40 课 摒弃先入为主的观念 …………… (91)
- 第 41 课 依工作内容选择适当人选 …… (93)
- 第 42 课 人际关系首重协调 …………… (95)
- 第 43 课 要多了解部属的心情 …………… (97)
- 第 44 课 不同对象
要有不同的说服方法 …………… (99)
- 第 45 课 用分析法找出优秀的领导者 … (101)
- 第 46 课 有时不妨装糊涂 …………… (103)
- 第 47 课 不要忽视自己的外表 …… (105)
- 第 48 课 “谣言”就是金玉良言 …… (107)

- 第 49 课 善用“两种”会议方式 …… (109)
- 第 50 课 对工作要有一份切实感 …… (111)
- 第 51 课 说些接近现实的“梦想” …… (113)
- 第 52 课 奠定基础以达成共识 …… (115)
- 第 53 课 领导者要腾出时间开会 …… (117)
- 第 54 课 稍微改变立场去发现问题 …… (119)
- 第 55 课 领导者必须
是位好的“倾听者” …… (121)
- 第 56 课 要能将危机变成转机 …… (123)
- 第 57 课 不要把部属当作“小角色” …… (125)
- 第 58 课 不擅说话的
领导者也能成名嘴 …… (127)
- 第 59 课 给予部属正面的肯定和鼓励… (129)
- 第 60 课 上司和部属一起成长 …… (131)
- 第 61 课 让“问题儿童”成为优秀人才… (133)
- 第 62 课 责任感和积极粉碎了“神话”… (135)
- 第 63 课 领导者不能诿过或争功 …… (137)
- 第 64 课 让人丢脸
是领导者的最大禁忌 …… (139)
- 第 65 课 让部属有表现的机会 …… (141)

- 第 66 课 满足现状将无法进步 …… (143)
- 第 67 课 让陷入低潮的员工重新振作… (146)
- 第 68 课 保持沉默让部属自由发挥 … (149)
- 第 69 课 事情一交给别人就不干涉 … (151)
- 第 70 课 接受善意的批评 …… (153)
- 第 71 课 虚伪的赞美不如善意的责备… (155)
- 第 72 课 不记旧恨的就事论事 …… (157)
- 第 73 课 责备部属应避免人身攻击 … (159)
- 第 74 课 做个发现问题型的领导者 … (161)
- 第 75 课 设计问卷来发现问题 …… (163)
- 第 76 课 坐而言不如起而行 …… (165)
- 第 77 课 没有突破不了的障碍 …… (167)
- 第 78 课 “丰富的经验”经常是陷井 … (169)
- 第 79 课 发现问题的
线索往往就在身边 …… (171)
- 第 80 课 理论和实务一定不同 …… (173)
- 第 81 课 多用点心去解决问题 …… (175)
- 第 82 课 想办法将工作趣味化 …… (177)
- 第 83 课 务必创造“剩余的时间” …… (179)
- 第 84 课 必须要要有计划的调度时间 … (181)

- 第 85 课 坚定的意志
是解决问题的捷径 …………… (183)
- 第 86 课 “怎么做”比“为什么”重要 … (185)
- 第 87 课 利用“现状评估”来改善问题… (187)
- 第 88 课 “心态”能改变命运和环境 … (189)
- 第 89 课 用乐观的心情去面对困境 … (191)
- 第 90 课 在重要时刻发挥最大“潜力”… (193)
- 第 91 课 优秀人才擅于做意识转换 … (195)
- 第 92 课 保持年轻时的独特风度 …… (197)
- 第 93 课 负起做领导者的责任 …… (200)
- 第 94 课 用“清晰的头脑”来做事 …… (202)
- 第 95 课 善用“头脑灵活”训练法 …… (204)
- 第 96 课 固步自封就无法前进 …… (206)
- 第 97 课 用真心去领导别人 …… (208)
- 第 98 课 数字并不代表一切 …… (210)
- 第 99 课 了解“人心”
是预测未来的关键 …… (212)
- 第 100 课 凭借经验创造
“自己的哲学” …… (215)

出版导言

经济学家认为：“宇宙的资源有限，而人类的欲望无穷，如何将有限的资源予以充分利用，以满足人类无穷的欲望，则属于经济学的范畴了。”其实，按更广义的解释，人类本身也算是充分利用的资源，如果这样的话，那么前句的“经济学”也可以改称为“管理学”了，无怪乎“管理学”被称为当今世界的“显学”，上自达官贵人，下至贩夫走卒，都欲一窥其奥妙。

由于时代的不断演变，人、事、物的关系日益复杂，当然其间的冲突与摩擦亦随之而起，为了有效掌握有限的资源，则非仰赖管理不可，否则，有朝一日人类一定会步上脱序混乱及分崩离析之途。

另一方面，中国人普遍存有“宁为鸡首，不为牛后”的心理，使管理的人与被管理的人之间一直缺乏良性的互动关系及正确的行为准则，这也造成社会大众对管理学的需求日益殷切，当然，也使得每个人皆欲进入管理的殿堂。

可惜的是我们却把它视为是学院内传道授业的学科，凡夫俗子及离校多年的人均无缘见一面，使得它原本通俗的本质被冠上一层曲高和寡的神秘面纱。

出版一系列的“经营管理丛书”，正是要协助你走进管理的世界，使管理一词不再教条化与空洞化，而是十分生活化与通俗化地和我们大家紧系在一起。

管理学的探讨并不是公司主管才有的专利，主管固然可利用它以使企业走上轨道，而一般人也可利用它来达到“修身”“齐家”的目的，至于政治家们更可借它来达到“治国”“平天下”的理想境界，这不是侈言高论，也不是夸夸而谈，只要你用“心”去阅读，则必能完成自己对生命的期待，并进而创造出家庭、企业及社会更崭新的一面。

在现今经营管理书籍汗牛充栋之时，本书竭力挑选出足堪代表的著作引介，希望在信息爆炸的今日世界，中国人经营管理的观念能不落人后，对于社会再教育一尽绵薄之力。

前 言

企业最需要的人才,就是“即使上司没有一一指示,也能自己发现问题,预测未来并采取相应对策”的人。

开发新产品、提高其产量和品质、开拓新销售路线、节省经费——在所有企业范畴中,自动发现问题并解决它的人才,正是企业所需要的人才。

长久以来,企业都视欧美日各国为学习对象,以“迎头赶上”为目标而不断努力,并加上谨慎和勤勉的态度,才实现了世界注目的高度成长。在这过程中,工作只是被要求能审慎处理例行事务,并实现上司的指示而已。

但是现今的社会,这种处理问题型的工作人员,很容易就被淘汰;相反的,能“发现问题”的人,才是真正的工作高手。

交通工具的发达,拉近了各国的距离,整个

世界就像一个地球村。各国所发生的一切变化,都会敏感地反映在我们的经济上。在这激烈变化的情势中,只有使组织机能灵活运作并发挥互助精神的企业才能生存下来。所以,各部门的领导者,必须去理解经营者的想法,并对周围环境随时保持机动性。

所谓即使没有上司指示,也要自动自发地去做,绝不是指我行我素;而是要有透视环境激烈变化、了解自己在组织中所应担负的责任等,也就是必须要有“状况判断力”。

和高度成长时代不同,现今的企业是没有“这样做就不会错”的绝对公式存在。因此,每个人都该扪心自问:“公司现在是处在什么环境?在这环境当中,自己所要做的又是什么?”

在价值观念多样化的今天,要想统一人们不同的想法并不容易。形式化的领导更是行不通的。今后必须努力的是,以多方面的思考去适应多样化的时代。

本书中揭示了这与众不同的智慧,相信只要熟读全书,必能让您从现在只是“处理型”的

人才,蜕变为“发现型”的人才,更希望读者们都能把握每个再创工作佳绩的机会。

第1课

要有不被生存 竞争淘汰的“眼光”

有家建设公司的总务课长王先生，刚从主管办公室走出来，嘴里就念念有词：“什么你在去年为止表现还不错，但今年就糟透了，也不想想是对是错，随便开口就骂人，真受不了！”其实，这种办公室景象还真屡见不鲜。

王先生在公司的总务课里，担任员工教育训练的策划和实行，但今年在业务执行方面，受到主管的严厉批评。

这家公司每年都对干部进行教育训练，然而问题就出在那些通知受训者的文件格式上。

往年，在这样的文件上，都只是将举办的时间、课程安排表列出来，然后通知受训者及其主管。

王先生依照惯例将原稿写好后，呈请主管检阅，但却饱受主管责备。

主管的理由是：

“今年，董事长将员工教育训练，尤其是干部训练，视为最重要的经营方针。在这竞争激烈、变化莫测的环境下，公司也准备去迎接这前所未有的严酷挑战。要突破这个难关，所有员工，尤其是干部，必须要以创造性去面对这样的环境，因此才举办这次的干部训练。这和以往的训练当然是完全不同的，也可以说是拿公司命运去作赌注的重要训练，而你（王课长）却完全不了解这当中的用意。”

虽然这例子举的只是担任干部教育训练的总务课长，但重点却不在员工训练，而是这其中所引申的意义，更值得营业、制造、管理和其他所有部门参考。

当然，像王课长这样自觉委曲的人也并不是没有，其他许多公司主管也犯着同样的毛病。所以，最近在您身边也常见到像王课长这种挨骂方式吧？

这都是经营环境的转移和变化快速所造成的结果。身为公司一员，要花更多心血去应付这些变化。因为只要稍有疏忽，公司的前途就岌岌可危，这种情形在近几年越来越多。

今年比去年差。不，应该说这礼拜比上礼拜差。长期以来都是参考“前例”、“其他公司”做事而没犯大错的管理者，可能就会对这种转变感到惊讶吧？

今后在公司里的所有工作者，都不能再这么短视

了。

如果不仔细观察这“大潮流”，自己和公司都会被严酷的竞争社会所淘汰。