

服從

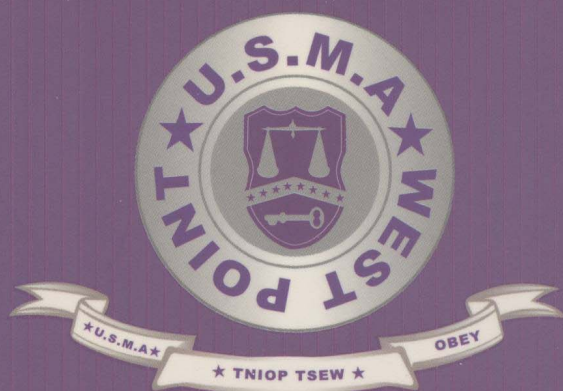
★ ★ Obey ★ ★

世界各大企業的員工培訓指標

著名人力資源管理專家

葛拉翰◎著

古益靈◎編譯



《出版家週刊》

毫無問題，所有員工都會從本書中獲益

讀過這本書後我激動不已，我深受啓發，正在考慮馬上將這些想法應用到我的公司裡。
我想讓我的員工們讀一讀這本書

雷·克羅克 麥當勞董事長

國家圖書館出版品預行編目資料

服從/葛拉翰著；古益靈編譯 -- 初版. --

臺北市：海洋文化， 2004[民93]

面：公分。

ISBN 957-29660-7-3(平裝)

1. 組織（管理）

494.2

93010598

頂尖領導018 服從



海洋文化

作者／葛拉翰

編譯／古益靈

執行編輯／張智航

電腦排版／洳工作室

出版者／海洋文化事業有限公司

Ocean Culture CO.,Ltd

社址／台北市中正區寧波西街3號10樓

電話／(02)2937-7206

傳真／(02)2936-3170

郵政信箱／(116)木柵郵政179號信箱

印刷／普林特斯資訊有限公司

總經銷／旭昇圖書有限公司

地址／台北縣中和市中山路二段352號2樓

電話／(02)2245-1480

傳真／(02)2245-1479

出版日期／2004年8月初版一刷

定價／200元

尊重智慧財產權未經同意請勿翻印

ISBN：957-29660-7-3

Printed in Taiwan

服從



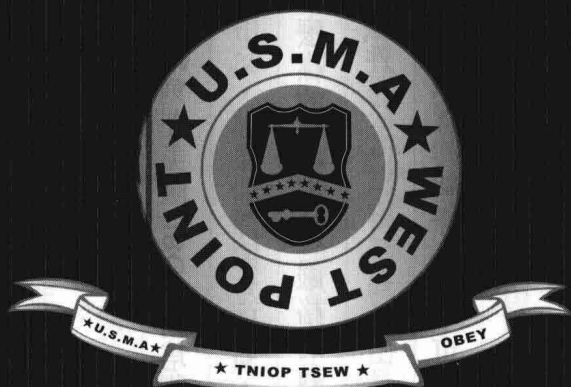
★ ★ Obey ★ ★

世界各大企業的員工培訓指標

著名人力資源管理專家

葛拉翰◎著

古益靈◎編譯



《出版家週刊》

毫無問題，所有員工都會從本書中獲益

讀過此書後，你將知道：「服從」是每個員工必須具備的品質，也是每個員工必須具備的品質。讀過此書後，你將知道：「服從」是每個員工必須具備的品質，也是每個員工必須具備的品質。

這是一本非常值得閱讀的書

OBEY 服從



前言

「員工的天職就是服從執行。」這是鐫刻在美國CSC公司培訓室中最醒目的警言！

天下事，都不是你想怎麼樣就怎麼樣的，它存在嚴格的執行中服從的關係，並且在這種關係中給你創造成功的條件。

對一個企業或公司來說，沒有服從與執行的關係，是不可想像的。至少有三個失敗的癥結點：

第一，管理階層陷於癱瘓：一個企業或公司必須要具有高強度的執行力，



讓上上下下形成一塊鋼板，為同一個目標而日夜前進，這才是執行的魄力和效應。但是有些企業或公司缺乏這種執行的力度，因此「有位置沒人做事」的現象常常出現，結果效率低下，從根本上失去競爭力；再者，由於缺乏執行的力度，公司內部混亂和疲軟，成了一個徒有虛名的「空殼」。

第二，員工階層陷於散亂：一個企業或公司歸根結底是由員工組成的基本團隊。他們不是簡單的工具，而是有能力的一個團體。如果員工失去服從力，那麼這個隊伍，就會變成戰場上的敗兵；相反，如果他們願意服從，就會把企業或公司變成自己的家，爆發出創造效率的活力。

第三，管理階層與員工階層陷於脫節：執行能讓企業或公司有令則行，統一步驟依目標而運作自己的經營計畫；服從能讓執行有最佳結果。以最優化和最大化的方式創造效率。

OBEY服從



企業或公司的生命在於效率，而效率的產生就在於服從執行的藝術。最好的管理者，一定是讓員工最善於服從的領導者；最好的服從者，一定是讓管理者最滿意的生產者。

管理者的宗旨在於執行合理、準確、有效，而不在於任意發佈幾道「聖旨」；員工的任務在於服從最佳的執行藝術，與管理者密切配合，與管理者心往一處想，勁往一處使，從而讓管理者徹底放心。同時最聰明的員工都是善於服從最佳執行藝術的人。對於企業或公司來講，如何讓員工主動服從，是執行管理的大學問，這就是說，必須除去員工被動服從的心理，讓他們樂意付出。

服從是藝術，執行也是藝術。服從與執行最佳的組合，不但能造就最成功的管理者，還能培養最有前途的員工。

美國通用公司總裁傑克·韋爾許說：「不懂執行的管理者，一定是最糟糕



OBEY 前言

的領導者，他能把公司帶入歧途；最善於服從的員工，遲早都會成為這個公司中最有活力和地位的菁英。」

我們願借傑克·韋爾許這句話，送給每一位為公司而執著前行的管理者，同時也願意送給每一位試圖在企業或公司打造自己成功平臺的優秀企業或員工。



目錄

CONTENTS

第一篇 新管理模式：服從執行

把制度擺在第一位 13

我能把事情做得更好 19

突破常規思維 27

公司如何幫助其員工取得出色業績 38

第二篇 互相信任：服從執行授權藝術

高效率的秘訣——授權 47

放權是一種管理技巧 56

服從 OBEY

知人善用 58

慧眼識人，大膽授權 61

多在「巧」字上下功夫 66

第三篇 服從執行的必然方法：經常溝通

溝通是任何人必須要做的要事 73

溝通往往決定事情的成敗 81

卡內基式人際關係 86

爭取多數人支持的溝通藝術 93



目錄

CONTENTS

第四篇 服從隊伍：建立公司發展的高期望值

行動要服從於目標 103

嚴格規範各職位的工作責任 111

服從三則：專心、合作、協調 115

一個木桶是由許多木板條組成的 121

第五篇 培養服從員工：表彰的巨力

讚美是最有效的激勵方法 127

服從 OBEY

透過讚美打動人心 131

在節骨眼上讚美 136

從小處讚美員工 141

該獎賞的一定要獎賞 145

獎懲的原則 150

第六篇 服從的受益：在最佳時間提拔員工

好鋼要用在刀刃上 159

掌握用人契機 169

量才適用是最佳 174



目錄

CONTENTS

絕不放過一個人才 177

「擇優錄用」是硬道理 186

第七篇 服從隊伍的基礎：輔導員工爆發個 人的敬業精神

訓練下屬獨當一面，是工作之重 193

讓員工知道他很重要 202

激發員工的潛能 204

讓下屬熱衷的工作 212

讓下屬在同一擂臺上較量 217

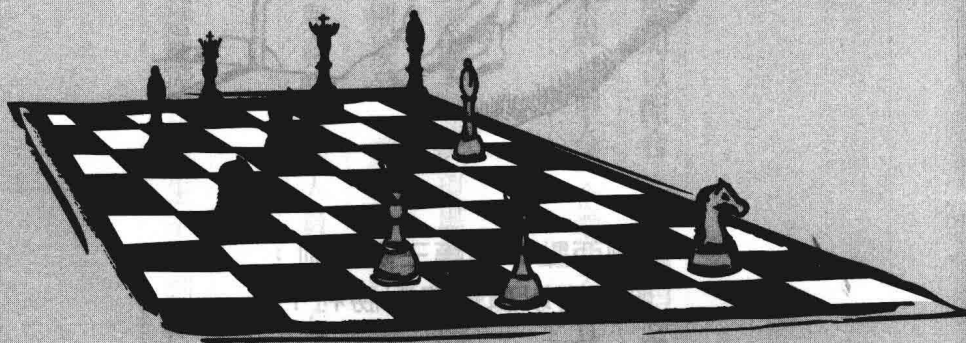


OBEY



新管理模式

服從執行





美國西點軍校第三條校訓：
「服從可以贏得絕對勝利！」





把制度擺在第一位

利人利己的管理原則必須有合理的制度加以配合，否則理想與實際相抵觸，要達到預期成果，無異緣木求魚。舉例來說，個人或企業使命宣言列舉的目標與價值，應有恰當的獎懲制度為後盾。

有一年，我參加一家房地產集團的年度表揚大會。現場氣氛熱鬧異常，公司還聘請高中樂隊來助陣。當時有四十人分別接受「業績最高」、「佣金最多」等等獎項，可謂風光一時。但其餘七百多名與會的業務人員，內心感受如人飲水，冷暖自知。

我的顧問小組正好受聘於該公司，眼見這種作法產生不良副作用，我們立

OBEY 服從



刻著手教育員工及整頓公司組織，樹立利人利己的觀念。全體員工不分階級，共同擬定激勵士氣的獎懲制度，並自訂個別的績效目標，以鼓勵互助合作，人盡其才。

第二年，成效卓著。在表揚大會上，與會的一千餘人中有八百人受獎，多半是由於達成自訂的目標或團體達成部門目標而受獎，並不一定是因為把別人比了下去。會場上雖沒有樂隊、啦啦隊助陣，但氣氛依然熱烈。更重要的是，絕大多數受獎人的平均業績與為公司賺得的利潤都是去年的四十倍。

競爭在商場上有其必要，各年度的業績也應互作比較，甚至不相關的個人或機構間，都可以相互競爭。但眾志成城對企業生存而言，重要性絕不亞於市場競爭。為激勵士氣，包括訓練、企劃、預算、資訊、溝通及薪酬等所有制度，都應鼓勵合作。



OBEDIENT 第一篇 新管理模式：服從執行

有一家連鎖店的老闆，爲了售貨員過於消極、對顧客不聞不問深感苦惱，於是請我設計課程來改善員工服務態度。經實地調查，我發現該公司員工的確有這種弊病，可是原因何在呢？

這位老闆說：「我要求主管以身作則，把三分之二的時間用於促銷，其餘三分之一用於管理，結果他們的業績確實不輸給手下的售貨員。」

原來真正的癥結在此，這位老闆心知肚明，只是不肯承認。我費了不少唇舌，終於使他瞭解，經理不應與店員爭利，薪酬制度也應調整。經理的獎金須以售貨員的業績爲準，而不是自相殘殺。

又有一位經理向我抱怨，他手下有名主管業績甚佳，考績勢必得到甲等，可是這位經理卻心有不甘。

「爲什麼非給他甲等呢？」我問。

