

传·帮·带系列丛书

怎样

带好下属

朱易 ◎ 著

海天出版社

传·帮·带系列丛书

怎样

带好下属

朱易 ◎ 著

海天出版社

总序

中国功夫是怎么变质的？电影、小说中的“飞檐走壁”、“一指禅”、“分花拂柳”、“燕子衔泥”、“金刚不坏身”、“混元功”“乌砂掌”等绝招怎么后继无人？难道是编剧作者凭空想象来糊弄读者和观众，我想不大可能。只是，现代中国功夫只剩下花拳绣腿却是不争的事实。

由此让我想起了孩童时读过的一则“虎徒猫师”的童话故事。据说，老虎是猫的徒弟，而且它很专心地跟猫学习捕捉猎物的方法，当本领学到手之后，老虎心想：“吃掉师傅，我的功夫岂不举世无双”……结果呢，老虎没吃上猫师傅。因为猫师傅留了一手绝招——爬树。

这虽然只是一个童话，可我觉得它跟中国功夫失传有着千丝万缕的联系。每个做师傅的，都会存在着一点点私心：生怕徒弟超过了自己！这也是人之常情。如果做师傅的连徒弟都不如了，那老脸往哪搁啊！因此，可以设想，武功精湛的师傅在传授徒弟技巧的时候，都会自觉不自觉地留一手，直留到垂垂老矣，那绝招也就随着师傅入土为安了！而徒弟成了师傅，又重演了上面一幕！这样，精湛的中国武功到现在失传就在情理之中。

中国功夫如是，中国企业管理又何尝不是？身为管理者，虽然他们有过人之处（也就是说他们有一脑子思想。譬如，他们中有的精通营销，有的精通技术，有的是业务能手，有的是先进个人。在企业里，他们有着举足轻重的地位——没有管理者是绝对



不行的。因此，下属崇拜他们，领导器重他们，他们如鱼得水，工作无忧)。当下属诚恳地向他们请教时，他们却是守口如瓶——如果下属都掌握了，他们的地位就有可能受到威胁。由于管理者抱着这种思想，企业管理水平能有多大进步也就可想而知。

实践证明，中国人由于长期的自我保护思想，给企业知识管理带来很大的麻烦和困扰，以致影响到企业的发展。如是，企业应该好好将“传、帮、带”加以重视，作为提高全员素质的重要途径。再说，现代企业管理强调的是协作与沟通，重视的是学习型组织。企业只有凝成一个整体，才有生机，才有前途。对中国企业来说，才会走得更远，“中国制造”才有可能转变成“中国品牌”。

那么，企业该如何开展好“传、帮、带”管理工作，中国有句古语说得好：“授人以鱼，不如授人以渔”。这就要求企业各级管理者在工作中要懂得爱护下属，帮助下属，扶持下属，做好管理技能上的“传”，做好下属绩效上的“帮”，做好下属日常工作上的“带”。本着“教学相长”的原则，多教工作方法、处事方法、领导艺术。对那些有着多年管理经验的老同事，可以把实践中积累的管理经验有意识地传授给新员工；而管理者也可以通过下达任务、委以重托等方式在实践中做好“传、帮、带”的具体工作，为企业的持续、快速、健康发展发挥自己所能。

最后，笔者想告诫那些崇尚个人英雄主义的管理者，摒弃自私心理，解开自我保护的绳索，将心窗打开，所谓“吐故纳新”，在自己向下属传授经验的同时，你能吸收到更多新的知识。

主编 朱易

2005年炎夏于广东

序

据笔者所知，韩资、台资企业之所以能在国际上声名鹊起，是因为他们在企业管理过程中非常重视下属员工的日常管理。他们的企业不但将下属日常管理培育作为主管应尽的职责，而且其方式也非常独特。鲜为人知的OJT (On The Job Training) 虽然起源于日本，但是在韩资和台资企业，他们却落实得非常到位。

在韩资和台资企业中，其日常管理都会包括到这样一些内容，即除了对与工作有关的下属指导、培育之外，还会根据实际情形，做好包含人格面或价值观在内的人才培育；同时，不仅是教学，更将具有学习及教育效果的一切方法纳入“下属的管理”之列，这是提倡与其他企业不同的新观点来“管理下属”。

每当看到韩资和台资企业在“下属管理”方面的成功，再对照我们国内一些企业所开办的“下属管理培训”，真有天壤之别的感觉。

的确，以笔者某朋友所在的公司为例，他们自从2003年制定了工作岗位研习纲要以来，“下属管理培训”便大体都在实施着。他们的做法是由各部门自行采取课堂或者活动形式举办，当然，他们也要求属下单位将实施计划书及结果报告书以固定格式向人力资源部汇报。可每到年末总结，各单位主管都会大吐苦水。

更糟的是，这几年来，朋友所在公司的有关培训预算也一直遭到削减。新任主管的训练由原来的五天缩短至四天。组长训练也从集中住宿变成搭车上下课。即使强调人才培养的重要性，老板也以“效果不明显”来反驳。而人事部门又一直在后面催着“下属管理培训”落实了吗，让朋友两头为难。



怎么办呢？

笔者建议，他们应该将“下属管理培训”予以活性化。

我让朋友参考了韩资企业的“下属的管理”方式，然后叫他做出可行性方案给人事部参考。得到人事部经理的积极赞成及建议后，他便即刻着手“下属管理培训”方案的制作。在制作上，他按照经理的意见，采取不流于形式的表达方法，再加入丰富案例，使“下属管理培训”方案变得通俗易懂。

要知道，对下属的指导与培育，其实目标乃是着眼于提升下属现在所担任与工作有关的知识、能力（也就是培养作战能力），或是将下属将来计划担任的工作知识与能力予以实施。这些知识、能力最有效的提升方法，便是通过工作来学习。鉴于此，希望我们对下属的指导与培育，能通过工作实践来完成。

这也是笔者出版此书的目的。如果各位管理者能通过本书的学习来对展开“下属的管理”，那么我们赶上韩资、台资，甚至日资企业，也就指日可待了。

最后，在本书即将付梓出版之际，特别感谢为本书提供大量管理资料，并提供情景案例的企业实战专家刘云飞先生和毛忠湖先生；中大（香港）钢铁公司人力资源总监王爱国先生；为本书进行文字处理工作的陈燕女士、朱永萍女士和陈静女士，以及对本书提供宝贵意见的廖译编辑；没有他们的辛勤付出，本书恐难如期与大家见面。

同时也感谢有志于在企业管理工作领域发展的同行们，谢谢你们对本书的大力支持！

主编 朱易

2005年炎夏于广东

目 录

总序	1
序	1

第一部分 工作规划方面

第一节 怎样观察上班情形	3
(常见的上班情形 / 观察下属的身体状况或工作意愿 / 利用会议来指导或培育下属)	
第二节 怎样做工作规划	6
(学习工作管理 / 学习工作规划 / 让下属参与工作计划 / 参与计划的注意事项)	
第三节 怎样发现工作问题	15
(什么是问题 / 问题探讨 / 突发问题解决)	
第四节 怎样处理会议事务	28
(会议的流程 / 主席的角色 / 会议的召开 / 会议的效率评估 / 会议与下属的指导及培育)	





第二部分 工作指派方面

- 第一节 怎样做工作分派 43
(分派工作时的注意事项 / 工作的分派与下属的指导及培育 / 高难度工作的分派 / 并行实施的方法)
- 第二节 怎样发出工作命令 54
(命令的意义 / 下命令时让下属了解事情的全局 / 下命令时要注意的事项 / 指示及命令跟下属的指导与培育关系 / 命令的种类)
- 第三节 怎样制定目标管理 66
(目标管理的意义 / 目标管理的方法 / 目标管理与下属的指导及培育)
- 第四节 怎样向下属授权 73
(授权的意义 / 授权的效果 / 授权时的注意事项)
- 第五节 怎样实施工作代理 79
(代理的意义 / 代理人的培育 / 培育代理人的注意事项)
- 第六节 怎样发挥团队作用 86
(组建团队的意义 / 工作场所的团队 / 组建团队时的注意事项 / 组建小团队的效果)

第三部分 工作执行方面

- 第一节 怎样接受提案 95
(提案的意义 / 提案机制 / 提案与下属的指导及培育 / 提案的注意事项)



第二节	怎样集体参与讨论	102
	(讨论的意义 / 积极性的倾听 / 对下属的说明 / 说服下属 / 由下属自己来解决 / 常见的小组讨论)	
第三节	怎样跟同事闲谈	111
	(闲谈的意义 / 闲谈的状况 / 闲谈所能掌握的信息 / 如何通 过闲谈培养及指导下属)	
第四节	怎样传授经验	118
	(传授经验的意义 / 经验公开传授的效果 / 传授经验时的注 意事项 / 戴尔的比较管理经验理论)	
第五节	怎样批示公文	128
	(批示的意义 / 关于批示文件的问题点 / 批示公文对下属的 指导与培育)	
第六节	怎样管理工作进度	134
	(进度管理的意义 / 进度管理的方法 / 进度管理与下属的指 导及培育 / 从进度管理到自我管理)	
第七节	怎样观察下属工作	142
	(工作观察的定义 / 工作的种类与观察 / 工作现场的观察 / 观察时的注意事项)	
第八节	怎样观察员工需求	150
	(关于人的需求 / 需求的构造 / 需求无法满足导致的挫折与 偏差行为 / 下属需求的变化)	
第九节	管理者怎样以身作则	161
	(以身作则的意义 / 平时的以身作则 / 技术或技能的示范)	



第十节 怎样参加会议、学会聆听和说话 169

(办公室外的管理技巧 / 带下属参加会议 / 学会聆听和说话)

第十一节 怎样自我启发 176

(自我启发的必要性 / 自我启发的以身作则方法 / 自我启发的注意事项 / 自我启发的指导与培育)

第四部分 工作评价方面

第一节 怎样受理报告 185

(报告的意义 / 报告的种类及方法 / 报告时的注意事项 / 报告的指导与培育)

第二节 怎样提醒及警告下属 192

(做一个不要下属提醒的管理者 / 提醒的方法 / 警告的效应)

第三节 怎样责备、训导下属 200

(责备的意义 / 责备的规则 / 训导及其注意事项)

第四节 怎样称赞下属 210

(员工需要得到赞赏 / 先称赞然后责备 / 称赞时应注意的技巧)

第五节 怎样对下属的工作进行评价 218

(评价的意义 / 如何开检讨会 / 工作达成后的评价 / 工作未能达成时的评价)

第五部分 工作改善方面

第一节 怎样改善当日的问题 227



(下属下班前的兴趣观察 / 如何开好班后会议 / 如何改善
下属的工作表现 / 工作改善的重要步骤)

第二节 怎样规划明日的时间 233

(如何才能有效运用时间 / 将概念化形成在纸上 / 选择策略
性目标 / 时间管理的指导与培育)

第一部分

工作规划方面

- I. 怎样观察上班情形
- II. 怎样做工作规划
- III. 怎样发现工作问题
- IV. 怎样处理会议事务



第一节 怎样观察上班情形

怎样观察上班情形的内容包括：

常见的上班情形

观察下属的身体状况或工作意愿

利用会议来指导或培育下属

一、常见的上班情形

早上，一到岗位上就马上埋首工作的人几乎是没有的。早上见面打招呼、喝一杯茶或是咖啡、浏览一下各网站的经济版、闲聊一下昨天晚上发生的事等等已成惯例。早上的这一小段时间，乃有引擎功效的，这种暖身的方式可以使一天的工作得以顺利地进行。

二、观察下属的身体状况或工作意愿

根据上述情形，观察下属上班时的行为，管理者便可由此掌握到他们一整天的心情和身体状况等。如若下属精神焕发地来上班，清爽地跟周围的人打招呼，兴高采烈地聊聊天之后再开始工作的话，可说大致没有什么值得为他们操心的。当然，如果下属工作上

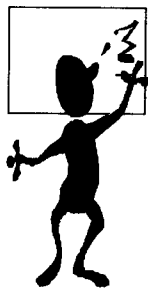


有大烦恼或是遇上困难时，你也可以从他们的表情与态度等等方面感觉其变化。

更进一步的，如果下属看起来萎靡不振，一直喝水喝个不停，则可能是因为他昨天晚上酒喝多了的缘故；如果他看起来疲倦而有点发呆，就可能是因为昨晚看了电视午夜场而导致睡眠不足的缘故；如果这种状态持续很多天，不仅对工作会产生不良影响，对其本人的身体也不好。有时靠每天早上观察下属的身体状况，甚至连下属的私生活或其生活的意义之类的事也都能判断出来。

再说，早上在下属们的相互闲谈中，常常含有当日应处理的工作内容。经过倾听或参与这样的闲谈，可以对其工作的进行状态、所遭遇的问题、执行工作的意愿等加以了解，并提出建议。例如，当你听见下属说“啊，真讨厌，真讨厌，这工作怎么不能早点做完啊”的时候，便可以去调查他不想继续做下去的原因，除去阻碍他工作意愿的障碍，采取激励措施，提高他的工作意愿。

这样，在早上上班后的一小段时间中，如果管理者能充分地观察下属的话，便能使工作圆满地推进，并有助于对下属的指导与培育。



学习要点：

- ★ 早上，一到岗位上这一小段时间，乃有引擎功效的。
- ★ 观察下属上班时的行为，管理者便由此掌握到他们一整天的心情和身体状况。
- ★ 在下属们的相互闲谈中，常常含有当日应处理的工作内容。可以去调查他不想继续做下去的原因，除去阻碍他工作意愿的障碍，采取激励措施，提高他的工作意愿。

三、利用早会来指导及培育下属

早上，在着手进行工作之前，有不少工作场所会先开个5至10分钟左右的会议。这种早会，许多是为了下面所列的目的而召开的。

1. 工作场所的所有员工都集合起来，齐声宣读“企业政策或理念”，作为开始工作的起步。

2. 商讨当天工作的时间表，工作计划及程序等。

3. 交换处理工作的必要信息、处理方针等，以求想法的统一等等。

4. 传达或贯彻组织或部门的方针、管理者的想法等。

具有这些目的的会议，不仅可以使工作顺利地进行，也有助于对下属的指导与培育。其优势体现在：管理者简单地训示关于工作进行时的态度或心理准备；所有员工就接待客户或电话应有的礼节等做简单的角色演练；还有让所有下属轮流担任会议主席，或使其简单地发表有关工作上现有的疑问，改善意见等的方法。

这种早会，除了每天召开之外，也有待定在某些日子，如每周星期一或每周一、三、五等召开的。对于非每天召开，而是间隔几天开一次会议的部门，也可以要求下属交出一周的工作时间表，以便工作有计划地实施。



学习要点：

- ★ 早上，在着手进行工作之前，可以先开个5至10分钟左右的会议。
- ★ 这种具有目的的会议，有助对下属的指导与培育。



第二节 怎样做工作规划

怎样做工作规划的内容包括：

学习工作管理

学习工作规划

让下属参与工作计划

参与计划的注意事项

一、学习工作管理

组织是企业生存的源泉，因为组织的存在，所以需要管理活动。

管理一词有“管辖”、“处理”、“管人”、“理事”等意，是指人们对一定范围内的人员及事务进行安排和处理，以期达到预定目标的活动。现代管理是一种高度科学化、组织化的活动，因此，现代管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

管理是一种社会现象和文化现象，它是一种与人类社会共生的社会活动，只要有人类社会存在，就会存在着管理活动。管理是人