

如何糾正部屬的錯誤

100種能讓部屬信服的技法

王文風 編著

W 3/2
經營者叢書 25

如何糾正部屬的錯誤

國家出版社印行



內部參考

批判使用

S8805 / 31 (中 1-18 / 205)

如何纠正部属的错误 (0经

营者丛书 25)

BG000210

如何纠正部属的错误

有著作權・有製版權・翻印必究

編著者：王文鳳
主編者：王麗芬
校對者：林美玲
發行人：林大坤
發行所：國家出版社
郵發：〇〇一八〇二七十七號
地址：臺北市濟南路二段三十一之十四號四樓
電話：三九四二、二八二四、三九一、二四二五
印刷所：三文印書館有限公司
登記證：行政院新聞局局版臺業字第〇六三二號
出版：七十五年十月

經營者叢書 25

特價：壹佰貳拾元整

(本書若有缺頁、裝訂錯誤請寄回調換)

「經營者叢書」

●序

衆所周知，企業經營的基本精神在年取最大利潤，以報國淑世，在此前提下，我們勢應超越沿傳已久的互通有無經營方式，拓展出適應今日全球交易頻繁，且競爭激烈的商業形態，方能在日新月異的經濟進展下，長途而有成。

其實，企業經營本就是一項無上的挑戰，更是一種君子之爭的生活藝術。所以，經營者本身除了必須具備優越的經濟頭腦，及豐富的經驗等條件外，觀念的革新、新知的吸取、現狀的改良，更是有抱負的企業經營者應具備的理念。八十年代的經營，不應再專重營業績效，無論任何形態的企業，唯有在營業、企劃、人事、生產、行銷及財務等條件的配合下，方能發揮最大的統合戰力。

本公司有鑒於經營企業之不易與經營者之難為，遂有此「經營者叢書」之發行。不論是著作或譯著，皆為專門性的知識與極具實用價值的經驗論述，誠可謂一流之選。

您，只要懂得吸收體會，必能嫻於運用經營技術，而於實踐的過程中，漸臻理想目標，以獲致最高之經濟效益。

序 言

我第一次就職的公司主管，以管理嚴格見稱。

由於環境的陌生，面對所分配到的工作，我驚慌而不知所措，這使我的主管十分不滿。但事實上，他只是交代了工作的範圍，而未說明工作的性質與方法，我從何處着手呢？

當我誠惶誠恐地請教他時，竟得到「你不會花點腦筋？」的呵叱。在苦無對策的情況下，我只得私下請教於同事，或翻閱有關書籍，或去圖書館找資料，或到現場觀摩。好不容易才做好一份書面報告，上呈主管，却得到「重擬」的批語。有過幾次挫敗的經驗後，我就立志進修，絕不讓主管失望。

這件事不但激勵我力爭上游，而且從工作中獲得很多啓示。如今回想起來，覺得這位主管的能力和作風令人讚嘆，更深切地體會到：身爲主管，必須具有指責部屬的自信與勇氣。

近年來，企業界這種領導人物似乎遽減，反而有曲意奉承部屬的趨勢。究其原因，是受經濟高峯成長的影響，大部份主管人員未曾接受嚴格的訓練，反而是以投機的方式奪得權位，當然其所具備的能力和信心也就得大打折扣了。

本書所謂的「指責」，在於糾正、指導部屬的失誤，使之能積極向上，達到更佳的工作效率。領導人物本身如果沒有充分的能力，以及對企業的熱忱，是無法做到這點的。我曾管理過許多部屬，其

目錄

序 官

第一章 指責部屬的原則

1 認清指責與憤怒·····	二
2 責備慎勿引起惱恨·····	四
3 有效的指責不是一蹴可幾的·····	六
4 依人行事·····	八
5 不可任意發脾氣·····	一〇
6 指責時不可存有輕視之心·····	一二
7 切勿傷人自尊心·····	一四
8 牢記指責的理由·····	一六
9 不可因顧全己譽而開罵·····	一八
10 切勿借他人之口怒罵·····	二一
11 根據部屬個性採用不同的指責方式·····	二三

第二章 指責的技巧

12 不要仰仗權力·····	二五
13 識時與地·····	二八
14 把握時機·····	三〇
15 指責需有明確目的·····	三二
16 指責全體並無效果·····	三四
17 調查真相後再作處理·····	三六
18 乾脆是上策·····	三八
19 指責時的禁忌·····	四〇
20 使對方感泣的褒貶名言·····	四一
21 考慮對方的立場、年齡、性別·····	四四
22 先聽聽對方的辯白·····	四六
23 不要做衝動的指責·····	四八
24 不要在衆人面前指責部屬·····	五〇
25 好漢不提當年勇·····	五二

第三章 被指責的一方也有三分理

26 死板、間接、不盡責的指責方式	五四
27 不可揭人瘡疤	五六
28 不因失敗而指責	五八
29 切忌喋喋不休	六二
30 指責不可像五月雨般綿延不斷	六四
31 不可過分炫耀自己	六六
32 不要有偏見	六八
33 不要指責已經認錯的人	七〇
34 內外不一型	七二
35 不可採家庭式的指責法	七四
36 誇張式的麻煩	七六
37 不知為何挨罵	七八
第四章 堂皇而有效的指責法	
38 實踐管理之道	八二

39 不可盡信經營學.....	八四
40 認識勞務管理.....	八六
41 區別努力與成果.....	八八
42 貫徹勞動觀念.....	九〇
43 不要苛求百分之百的完美.....	九二
44 自己負起錯誤的一半責任.....	九四
45 指責需含有誠意與熟忱.....	九六
46 自己也無法達成的事不可指責.....	九八
47 克服心理障礙.....	一〇〇
48 用權威指責.....	一〇二
49 不要有性別偏見.....	一〇四
50 消除自我主義.....	一〇六
51 充實自己以趕上時代潮流.....	一〇八
52 對工作要勝任.....	一一〇
53 不為多數意見左右.....	一二二

第五章 因事制宜的指責

54 不要怕反對之聲·····	一一四
55 對準頻率·····	一一六
56 不服從指示與命令·····	一二〇
57 上下班不準時·····	一二二
58 無意的錯誤居多·····	一二四
59 不服從紀律·····	一二六
60 獨斷專行·····	一二八
61 經費、材料的浪費·····	一三〇
62 公私不分·····	一三二
63 不適切的報告·····	一三四
64 業績不佳·····	一三六
65 禮貌不週·····	一三八
66 待客態度不佳·····	一四〇
67 情性難改·····	一四二

68 多話.....	一四四
69 欠缺協調性.....	一四六
70 擅自外出頻繁.....	一四八
71 工作效率太差.....	一五〇
72 缺乏積極性.....	一五二
73 欠缺實行力.....	一五四
74 欺瞞的行爲.....	一五六
75 言行太過炫己.....	一五八
76 服裝言詞的問題.....	一六〇
77 屢次越權行事.....	一六二
78 喪失公司信譽.....	一六四
79 與往來的客戶有勾結.....	一六六
80 不重視問題.....	一六八
81 漠視期限.....	一七〇
82 不知輕重緩急.....	一七二

83 牢騷太多·····	一七四
84 缺乏工作熱忱·····	一七六
85 時常加班·····	一七八
86 資料繁雜·····	一八〇
87 不妥當的電話應對·····	一八二
第六章 不值得指責的類型	

88 河豚型·····	一八六
89 耳邊風型·····	一八八
90 囫圇吞棗自以為是型·····	一九〇
91 推卸責任型·····	一九二
92 道歉型·····	一九四
93 好講歪理型·····	一九六
94 強辯型·····	一九八
第七章 以褒獎代替指責	
95 將奉承與褒獎分清·····	二〇二

96 褒獎方式依對象而異.....	二〇四
97 間接褒獎法.....	二〇六
98 集體褒獎法.....	二〇八
99 不要褒獎過度.....	一一〇
100 不以地位論功績.....	一一二

第一章 指責部屬的原則

1 認清指責與憤怒

領導者的職務，可分為自己動手與命令部屬執行兩種。把工作交給部屬執行，須從旁給予適當的指導——明確的指出目標及方法，使部屬能全力以赴。但部屬亦有能力上的差異，需與其個性相配合。例如有些人，只要給他一個目標，他就能達成任務；有的人你比手劃腳說了半天，他也做不好。所以領導者要像學校的老師，兼具熱誠與耐性，但又不像學校的老師，只傳授知識即可。

企業的目標是以該企業的生存為主，為了完成目標，需付出相對的努力，是故，領導者要盡力鼓勵部屬達成預定的目標。

部屬如能忠實地服從指示，向目標挑戰，領導者的負擔即可減輕許多。但無論如何的督促勉勵，難免會有故意搗蛋的人。如果對這種人放任不理，自然無法達到目標，也不能激勵他人，所以領導者須付出全力，讓具有各種性格的部屬共同努力。領導者愈認真，愈能發現部屬的過失、怠惰與不服從，於是憤怒便油然而生。但若在此時發洩怒氣，一切的努力就將白費了。再者，領導者如對部屬有絲毫的成見，憤怒會立刻衝上頭頂，責罵也就跟着出口了，而一發怒責罵，領導者的地位即降至與部屬同等，就像是在「吵架」，因此，身為領導者最重要的就是不能對部屬發洩怒氣！

但領導者對於責任，須要指出部屬無意間發生的錯誤、怠惰，並糾正他欠缺的向上心，這些都需要方法，方法有很多，而其中的「以指責糾正錯誤」，是十分重要的一種。

指責必須有確切的理由，同時不可存有私心或偏見。因而「憤怒」與「指責」的界線必須分清。領導者要有堅強的自信心與決心，才能指責部屬，也才能抓住部屬的心。他不可任意對部屬發怒，但指責却是達成目標不可或缺的。

我們可以斷言，不能指責部屬的人，沒有領導的資格。

2 責備慎勿引起惱恨

有些屬下雖經再三責罵，仍無進步，而身為領導者，却要克制自己的怒氣，並力求解決之道。此亦為領導者的苦惱之一。

領導者雖要想盡辦法使部屬朝目標邁進，但部屬中有自私、違規等事件時，則切不可笑臉相對。因企業是個追求利益的組織，從業人員須向目標挑戰，特別是領導者，有責任也有義務指導該集團從事有效的活動。機動的人際關係論已被充份研究，其結果也已公諸於世。雖然如此，領導者若無法要求那些具有不同個性的部屬，在規定的模式中活動。所以領導者須有魄力，並依每個人不同的個性加以指導。要想盡方法使每個部屬同心協力向目標邁進。

但即使對種種因果已有充份的了解，仍無法承受不良的後果時，生氣和埋怨，便是難免的了。為了尋求矯正，自然會說出不該說的話，這時的指責最易招致惱恨。

指責必須針對事件適時的說出，才有效果。如果挖掘過去的事件，不停的抱怨，不能自己的批評，會使一切化作泡影。事後懊悔：「當時沒說就好了」、「不知對方是否生氣了」……等等的責罵法，不但被責罵的人不會心平氣和，罵人的人也會良心不安的。最好能在指責後，雙方都不會留下任何