

新人類管理術——

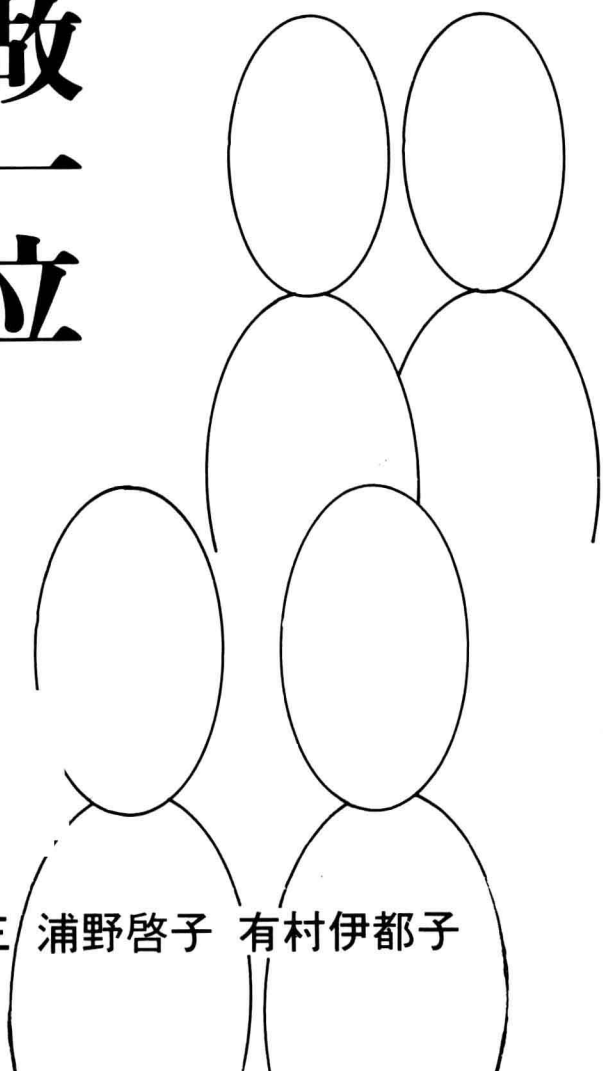
如何做一位 成功的老闆

その一言で部下が跳ねる その一言で部下が辞める

作者◎清水省三 浦野啓子 有村伊都子
譯者◎李玲瑜

成功的老闆 如何做一位

作者 清水省三 浦野啓子 有村伊都子
譯者 李玲瑜



國家圖書館出版品預行編目資料

如何做一位成功的老闆／清水省三 浦野啓子 有村伊都子
原作；李玲瑜 譯...初版

臺北市：旺文社， 1996[民85]

[12]180面；21公分

譯自：その一言で部下が跳ねる その一言で部下が辞める

ISBN 957-508-382-2 (平裝)

1. 人事管理

494.3

85005470

SONO HITOKOTO DE BUKA GA HANERU SONO HITOKOTO DE BUKA GA YAMERU

© SHIMIZU SHOZO / URANO KEIKO / ARIMURA ITSUKO 1990

Originally published in Japan in 1990 by ASUKA PUBLISHING INC.,

Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO.

如何做一位成功的老闆

ISBN 957-508-382-2

原著書名／その一言で部下が跳ねる その一言で部下が辞める

原 作 者／清水省三 浦野啓子 有村伊都子

原出版者／明日香出版社

版權代理／株式会社トーハン

譯 者／李玲瑜

發 行 人／李錫敏

出 版 者／旺文社股份有限公司

台北市安和路2段209巷2號

郵撥帳號／1131222-2

電 話／(02)3770678(代表線)

傳 真／(02)7373923

登 記 證／行政院新聞局版台業字第18845號

執行主編／陳月鳳

責任編輯／尹銘菁

美術編輯／張文瓊

內文排版／宏陽電腦排版股份有限公司

印 刷／崇豐印刷企業有限公司

初 版／1996年6月

法律顧問／吳松枝律師 尤英夫律師

台北市松江路59號9F TEL：(02)507-2552(代表線)

定 價／新台幣170元

《本書如有缺頁或破損，請寄回更換》

版權所有・翻印必究

編序

本書的主要對象是各企業的中高級主管。

近年來，大量的新人類湧入社會，成為企業界的新鮮人，也為整個社會注入一股強大的活力，但由於教育體制的關係，這批新人類卻也令管理階層傷透腦筋，大搖其頭。凡是當過主管的人，幾乎都感同身受。

問題出在觀念與作風。年輕人有年輕人的想法，新一代的人有他們自己的一套。如何在管理和言行上讓他們心悅誠服，就成了主管階級最重要的課題之一。本書即由專業人士及專家學者針對此點編寫而成，具有一針見血、招招實用、簡明易讀等三大特點，對於提升士氣、安定軍心和增加工作效率有莫大的助益。

作者在第一章「讓屬下安定下來的關鍵語」中舉出許多實際的問題並闡述解決之道，最後整理成「使屬下辭職的關鍵語」及「振奮士氣的關鍵語」，身為主管的人不可不知的座右銘。第二章「年輕職員的『特長』和振奮人心的關鍵語」則深入淺出地說明了新人類的特徵，可幫助中生代的主管了解年輕部屬的心理。企業界經常碰到的高流動率問題，則請見第三章「一句話打消新進員工的辭職念頭」。

對於一些不知天高地厚的年輕員工，有何收服之良策呢？請見第四章「如何差遣不知分寸的員工」，這也是本書的菁華所在，請您切勿錯過。第五章「加強女職員的向心力」則是針對女職員的上司寫的，熟讀此章並且身體力行，即可成為最受女性員工歡迎的主管。

最後兩章「提升年輕職員衝勁的指導法及對話方法」和「具有群眾魅力的談話及態度」闡釋的是借力使力的道理與技巧，例如說服別人的四大要素、屬下反抗時的處理方式、主管必須具備的基本態度、克服緊張的方法等，不但對管理階層大有幫助，也可做為新進員工之借鏡。

執筆的三位作者都是企業管理和心理學方面的專家，本書可說是他們畢生心血的結晶。我們在嚴格篩選後推出本書，希望能方便您吸收他們的經驗知識，同時提升台灣的企業文化。

目錄

前言

第一章 讓屬下安定下來的關鍵語

① 上司罵人、屬下走人……………	2	⑧ 有事相求、注意態度……………	17
② 屬下苦楚、上司清楚……………	4	⑨ 不要自傲、不可邀功……………	19
③ 上司說錯話、屬下就辭職……………	6	⑩ 只抄傳票可行不通……………	21
④ 啞口默認？說了就好？……………	8	⑪ 放開心胸、接受意見……………	23
⑤ 上司可信服、同事好相處……………	10	⑫ 振奮士氣、以身作則……………	25
⑥ 愉快則接近、不悅就疏遠……………	12	⑬ 發現優點、多加稱讚……………	27
⑦ 帶動氣氛、加強溝通……………	14	⑭ 人事安定、離職率低……………	29
第二章 年輕職員的「特長」和振奮人心的關鍵語			
① 新人類的特長和對話方法……………	32	④ 現代的孩子是寵物……………	39
② 早上的稱讚振奮人心……………	34	⑤ 找出長處、全力支持……………	41
③ 重視屬下就能得到信賴……………	36	⑥ 以自我為優先的新人類……………	44

第三章 一句話打消新進員工的辭職念頭

- ① 低聲下氣、馬上不幹..... 48
- ② 為利是圖、向「錢」看..... 50
- ③ 條件比較好、立刻跳槽..... 52
- ④ 工作只為賺錢、休假不可少..... 54
- ⑤ 颱風天遲到、理所當然..... 56
- ⑥ 稍受委屈、馬上請假..... 58
- ⑦ 上班趕打卡、下班跑第一..... 59
- ⑧ 到公司刷牙洗臉刮鬍子..... 60
- ⑨ 空有學歷、目中無人..... 61

第四章 如何差遣不知分寸的員工

- ① 下班時，只會說「bye-bye」的員工..... 64
- ② 說話不知分寸的員工..... 65
- ③ 說話吞吞吐吐的員工..... 66
- ④ 沒大沒小的員工..... 67
- ⑤ 上司請客也不懂謝謝的年輕員工..... 68
- ⑥ 不接電話的新進員工..... 69
- ⑦ 把辦公室當化妝間的女職員..... 70
- ⑧ 工作做完也不知報告的年輕員工..... 71
- ⑨ 上班時間打私人電話聊天的女職員..... 72
- ⑩ 吃飯跑第一的員工..... 73
- ⑪ 愛哭愛耍脾氣的女職員..... 74
- ⑫ 不知應變的員工..... 75
- ⑬ 沒有分寸的員工..... 76
- ⑭ 愛開玩笑的女職員..... 77
- ⑮ 三三八八的女職員..... 78
- ⑯ 不懂得拿捏的員工..... 79
- ⑰ 亂用成語的年輕一代..... 80
- ⑱ 不懂書信禮節的員工..... 82

第五章 加強女職員的向心力

- ① 女性的團結力量大……………84
- ② 辦公室的教祖……………86
- ③ 上司都不了解女人的想法……………88
- ④ 適時的問候及了解……………90

- ⑤ 有事商量是掌握人心的好機會……………92
- ⑥ 上司在女職員心中的印象……………93
- ⑦ 公司內的女職員是哪一類型？……………98

第六章 提升年輕職員衝勁的「指導法」及「對話方法」

- ① 指示工作的方法……………108

- ⑧ 屬下有壓力時……………128

- ② 正確傳達5W和2H……………110

- ⑨ 屬下有好成績時……………130

- ③ 接受報告時的重點注意……………112

- ⑩ 不同意屬下的意見時……………132

- ④ 激勵屬下、提高士氣……………114

- ⑪ 推翻屬下的理論時……………134

- ⑤ 說服的四大要素……………117

- ⑫ 屬下開始反抗時……………136

- ⑥ 提出忠告的技巧……………121

- ⑬ 屬下打算辭職時……………138

- ⑦ 屬下失敗時……………125

- ⑭ 黑臉和白臉的扮演方法……………140

第七章 具有群眾魅力的談話及態度

- ① 管理者的自我準備……………146

- ② 基本態度的七大重點……………148

③ 克服緊張的方法	151
④ 演說的發聲訓練	154
⑤ 收集話題及應用	156
⑥ 傾聽的方法	158
⑦ 你來我往的對話效果	161
⑧ 了解屬下的「心」	165

⑨ 傳達情報的意義	167
⑩ 如何傳達情報——基本篇	169
⑪ 如何傳達情報——應用篇	171
⑫ 擬定大綱	175
⑬ 談話的內容和技巧	177
⑭ 演講的彩排方法	179

〔第一章〕

讓屬下安定下來的關鍵語

「找出優點，發揮長處，人盡其才。」

「早起的鳥兒有蟲吃。」

「振奮人心，善用人才。促進辦公室的活性化。」

①

上司罵人、屬下走人

★徵才費用價如天？

筆者由於工作的關係，經常拜訪許許多多的企業。

有很多經理、課長級的主管常會抱怨屬下說不得、罵不得。

有時候，屬下做錯了事，想罵或是不得不罵時，都還得看屬下的臉色，罵人的話都到了嘴邊，又硬生生的往肚子裡吞。深恐傷了他們的自尊。

特別是很多找不到人的公司，這種傾向更是明顯。對於新進的職員根本不敢責備，如此地討好員工，也只是爲了降低流動率。

爲什麼職員罵不得呢？

當然是由於上司一罵人，屬下就走人的關係。這時候，人員不足主管就要傷腦筋了。以現在就業市場的行情來看，經過了刊登徵才廣告及面試等程序，所花費的精神和成本其實不容忽視。特別是辛苦、危險性高、骯髒等行業，根本就找不到人手。如果好不容易找到的職員，沒有兩天就辭職了，自然主管的管理能力也會受到質疑。

再加上現在的年輕人只重眼前的利益，只要其他的公司有一點機會，馬上就會毫不留情的考慮換工作。所以，在人才難求的過渡時期，主管的責任就更加重大了。

某家信用卡公司只採用了大學剛畢業的兩名男性職員。

原本預計錄用二十名的這家公司，在最後的報到期限，才收到另外十八位的報告。大部份的理由都是找到更好的工作，所以選擇了別的企業。

此外，某家紙業批發商在花費了龐大的廣告費之後，終於採用了十名員工。平均對每一個人才所花費的徵才費用，可以說是公司的一大負擔，特別是中小企業更是叫苦連天。

不過，就選擇工作的社會新鮮人而言：(1)薪水、(2)休假、(3)交通方便等，都是列入考量的條件，想要選擇高薪、輕鬆、方便的工作，可說是理所當然的事。

不過，在進入公司之後，做不了幾個月就辭職的仍是大有人在。所以，要如何挽留人才就是經營的重點之一。

也因此，降低人才流動率就變成了主管的當務之急。

②

屬下苦楚、上司清楚

★人生無常。

筆者曾經擔任日本養命酒的業務員。

當時，由於工廠經理的指派，開始擔任業務的工作，那段時間可說是筆者人生中的一段回味無窮的日子。工作既有趣又順利，也受到往來批發商的照顧，可以說每天都是「快樂的不得了」。慢慢地，便陶醉在自己的成就之中。

有一天，課長和分店長把筆者叫去面談。

「聽說你到A店提到有關回扣的事。不錯，公司的確答應要給A店某些回扣，但是那已經說好了是從S特約店那邊所支付的。你到A店胡亂說話，S特約店那邊已經在抱怨了。公司也很沒有面子，以後和S特約店的關係變得很尷尬，這都是你的責任，今後希望你說話小心點。」

不過，就筆者來說，根本不知道有S特約店的契約，甚至沒有聽說不可以告訴A店回扣的事。筆者只知道，所謂公司的回扣制度，除了部份廠商之外，幾乎都適用於所有往來的廠商。

當時，筆者認為自己並沒有錯，這件事不應該由業務員一人負責，即使真有契

約，也應該在進行促銷活動之前，事先通知業務員。所以，筆者感到極度的不平衡，想要向上呈報社長、董事，甚至辭職也在所不惜。這時候，因業務主任的一席話及時改變了筆者的想法。

當時，知道筆者心中不滿的主任，特別找筆者去吃飯。

他說：「今天這頓飯是為你打氣的。要知道人生無常，什麼樣的事都可能會遇到。今天你和上司理論，即使贏了今天，也贏不了明天。有道是：識時務者為俊傑，清者自清，濁者自濁。你要是有實力的話，上司想打壓你都不行。放開心胸，眼光放長遠一點。」

當時那位主任的一席話，改變了筆者的一生，同時也成了筆者日後人生的座右銘。

所以，身為主管的人要知道，一席有益的談話是可以改變屬下的一生，甚至影響屬下的人生觀。

③

上司說錯話、屬下就辭職

★一不小心，屬下就不幹了。

有時候，上司的一句無心話，屬下就辭職不幹了。

某位職業學校的學生到求職課向老師報告他已經辭職不幹了。老師非常擔心，詢問學生理由。學生說：「有一天因工作問題和老闆有些爭執，結果老闆說我不做也沒關係，所以我就不幹了。」

老師沒辦法，只好再幫學生找下一個工作機會，沒想到學生竟然說：「沒關係，老師，反正我還有一點錢，想到美國玩一玩，等我回來再說吧！」

的確，在現在的社會中，年輕人要找工作並不難，但是不同於以往，他們並不以為一項工作就是要做一輩子。

不久前，筆者曾和一位美國友人交換過意見。他說：「美國人認為最重要的就是挑戰的精神，找工作也是一樣的，一個人在找到最適合自己的工作之前，本來就應該要多方面嘗試。而且，人往高處爬，如果有找到比現在更好的工作，那換工作也是理所當然的。」

的確，或許是受到美國思想的影響，現在年輕人對工作的態度，也慢慢有所改變

了。

再舉一個例子。

有位上司只說了一句：「你做不來的。」屬下馬上就辭職了。如果對一位資深的女職員說這句話，相信她也一定會立刻辭職不做。

相反的，在現在所有的管理階級都戰戰兢兢應對屬下的時候，有些公司對於留住人才很有一套。

在箱根有位旅館經理談到：「反正一開始就知道，這些新進人員待不久，那就乾脆多分派工作，讓他們忙。這時候他們反而會拚命工作。然後，再徹底的稱讚褒獎他們。一個月後，如果還能夠繼續留下來的人，就不要再指派勞力的工作，開始分配一些管理、企劃性質的工作。而他們也不負衆望，有時候還真有創意呢！」

④

啞口默認？說了就好？

★芝麻小事可
以危及企業。

在筆者們所演講過的企業當中，常見到有些公司對於激勵員工士氣還真有一套。日本的東京時尚研究公司在東京和郡山市的工廠各有五十名以上的員工。在這家服裝公司上班的員工，大多是高中畢業的年輕女性。該公司的社長固定每星期一次，會和東京工廠的四名女主任聚餐。同時，也勉勵她們要關懷屬下，激勵士氣。就具體的行動來說，就是邀請員工聚餐，聽聽她們對工作的意見和不滿。

其中，有些員工曾經反應餐廳的伙食不好，想要自己動手下廚，結果，經過公司審慎的評估之後，決定員工輪流親手烹調伙食。最後，不管好吃與否，大家都覺得這個方法非常有趣，可以說是皆大歡喜。

而社長對於抓住員工心理也非常有一套。社長本身以六十四歲的高齡，和十七、八歲的女職員們一起去唱卡拉OK，雖然年紀相差甚遠，有時候要花上一個星期練習新歌，但是能夠和她們一起合唱，最能打成一片。不過，社長也曾經提到：「和員工打成一片時，絕對不能夠顯露出上司的態度，今天請吃一頓，明天就要加倍工作之類的，反而會讓員工們反感，所以要好好的注意。」