

# 《好主管不該教員工》

## 图书基本信息

书名：《好主管不該教員工》

13位ISBN编号：9789866037085

10位ISBN编号：9866037088

出版社：大是文化有限公司

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《好主管不該教員工》

## 前言

專業只能靠偷學 我在這本書的寫作大綱上頭寫下：「好主管不該『教』員工。」 這句話或許過於偏激，卻是我的真心話。出版社的編輯看過企劃案后，笑著問我：「你這是在開玩笑吧？」

我這樣回答：「愈是想要指導部下，部下愈無法獨當一面。以鈴木一郎和松井秀喜為例，也只有高中之前的老師可以自稱是教過他們的恩師。其他還有哪位打擊教練敢自夸鈴木一郎和松井秀喜是『我教導出來的』？」教育部下也是相同的道理。沒錯，部下是不可教育的。不論是棒球或是商界，在專業的領域里，部下都是自我教育、自我成長的。身為上司的工作應該是運籌帷幄，帶領公司在業界生存下去，而不是教育部下或愛護部下。本書是針對「管理階級及公司組織」而寫的。為了讓公司內部更加朝氣蓬勃，上司應該成為一位怎樣的領導者？為了讓公司能在業界脫穎而出，應該建立怎樣的組織？本書將針對這些問題一一回答。因為本書的主旨使然，導致限定了某些讀者「不宜」閱讀。工作未滿三年的社會新鮮人，請你先不要閱讀本書。你將來有機會成為上司，但現在最好暫時不要閱讀本書。因為新人還是保有新人的純真比較好，如果因閱讀本書時本身的能力不足，錯誤解讀公司管理的手段，一定會後悔一輩子的。我對於需要帶領工作未滿三年的部下的上司懷抱著同情，因為在新人工作滿三年之前，他們必須負起培育的責任。這幾年來，想必絕大多數管理階層一定煩惱過：「為什麼年輕人做不滿三年就辭職呢？」、「如何才能和工作未滿三年的新進員工溝通呢？」之類的問題。且慢！各位主管，你當真是這麼想的嗎？我個人認為，如果你會因年輕人辭職而傷腦筋，我想，你的升遷也到此為止了。開除需要勇氣，不是動氣 我剛出社會時，正逢日本泡沫經濟全盛時期，那時比起現在，可以說是人才嚴重短缺，許多公司紛紛提出很優渥的待遇，以招攬優秀的應屆畢業生。當上小主管的我也曾經用盡各種手段，只差色誘哄騙，全都是為了拉攏學弟妹進入公司就職，因為人手實在不夠應付急劇擴張的業務。當時可使用的經費根本無上限，很多開銷離譜得讓我們擔心不能報銷，后來公司全都批准撥付。然而，即便是在那種人手嚴重不足的年頭，也不曾有上司煩惱自己該如何才能懂年輕人的心。到了被稱作是「消失的十年」的一九九〇年代，對於社會新鮮人來說，稱之為「就業冰河期」也許更適當，嚴峻的經濟形式恰恰證明了應屆畢業生缺乏經驗、派不上用場，更沒有主管會想搞懂公司里的年輕人在想什麼了。上司固然需要和部下溝通，卻根本不需要和部下心靈相通，關於這一點，本書后文會再詳細說明。上司只要當一位「有邏輯的」領導者，憑恃這點，打造堅強的團隊。然后，就只要注意部下是否跟得上你的邏輯。至于跟不上腳步的部下拿他們怎麼辦？直接淘汰掉。主管要有開除部下的勇氣，否則無法追求勝利。這么做，一點也不惡劣。但是，如果你本身不是「有邏輯的領導者」、不是本書所謂會磨練自身能力的「新好主管」，很有可能會被部下駁倒。現在的年輕人不會跟你客氣的。從今天起，對於經常把「我想辭職」掛在嘴邊的部下，你只需若無其事地回應：「喔，什麼時候呢？」就可以了，你要做的是全心提升自己的領導技能，而不是呵護這種部下。幾乎所有的公司對於工作四年以上的員工，仍然願意給予指導，所以公司上下人人都誤以為「專業技能是經由傳授而來的」。事實上，「專業技能必須想盡辦法從他人身上偷學」，誰都無法教你。至于員工自己呢？企業對待員工，「犯錯也沒關系，就是要獨立思考、不斷嘗試。」這句話本來就已經是社會共識，但就是有很多公司組織仍以自己的意識形態抗拒，這種公司將來都會遭到被產業淘汰的下場。我舉一個最簡單的例子。《日經新聞》等多數媒體都報導了：「經濟已走向全球化。」每個人都會說：「業務員今后一定要會說英語才行。」但是，為什麼到現在還是只有少部分業務員會說英語呢？原因很簡單。因為公司的個別文化否定了社會的共識。公司里的主管大多不會說英語，他怎么可能「教」部下：「不會說英語，將來就無法在全球化的市場中與人競爭」呢？而你也因為上司不曾提點教導，于是就斷然下定結論：「英語能力應該還沒那么重要。」我以前有一位主管便以自己的偏見否決公司獎勵學習英語的方針，如果有人想要利用下午五點以后的下班時間去學英語，他會直截了當地命令道：「學英語會分散對業務的注意力，不準去！」這是一家擁有兩萬名員工、世界各地數十個據點、執日本企業全球化牛耳的世界級公司（金融集團），其領導人的視野也不過如此。當年我很想去美國——就是為了實現這個願望，我才選擇這家標榜全球化的公司。我當然不能認同上司的命令，于是瞞著上司，偷偷報名了英語會話學校。可是我運氣很不好，讓公司知道了這件事，「你到底在想什麼啊！」我被上司罵得狗血淋頭，然后被迫站在包括非直屬上司的所有主管面前低頭謝罪。之后又被長官帶到小酒館，繼續說教。在那里，我被上司揪住胸口，強迫簽下悔過書。對上司來說，隔天他把我簽了名的悔過書拿給分行長過目后，才表示他已完成了身為上司、面對部下不專心沖業績所應有的處置吧。我看穿

## 《好主管不該教員工》

了那間公司的內部文化就是如此膚淺，既然如此，我就帶著現金去英語會話學校完成報名，然後，藉口說要上書店，撇開以往一道返回公司宿舍的上司及前輩，搭下一班電車到英語會話學校上課。這才成就了現在的我。我該如何長進？不該由公司決定。一個業務員是不是應該會講英語，並不是公司決定的，而是由你自己決定。不光是英語而已，像IT知識、企業會計、法務、國際金融、稅務、人事考核能力、法令規章、內部管理……等等，這個時代對工作者要求的技能愈來愈多，而我保證你的主管肯定只會說：「全部都很重要！」可是，他都沒法「教」你。這是你的人生。你得自己選擇所需的技能，去努力學習精進。反之，由公司指定學習的技能、也就是那些不是自己選擇的技能，最終還是無法成為自己的一部分，不是嗎？公司幫你排的課程，幾時是有趣又有用的？這就是我所得到的結論：人類是健忘的動物，別人所教導的東西很容易就忘。唯有自己感覺需要、或是因為興趣學習的東西，才能成為自己血肉的一部分。

所以，身為管理階層的你，絕不可以教育部下。你應該做的只是在一旁安靜的守護著部下，讓他自行突破瓶頸。最重要的一點是，公司並不是學校。公司里並不需要民主，並不是部下的一票和你的一票，才形成公司的決策。因此，好主管需要做的並不是教育部下，而是在必要時開除人。從人性面而言，我非常清楚，撤換部下有時對主管是痛苦的抉擇。但是，公司早已考慮到可能發生的痛苦面，並換算成薪水給付給你了。如果你覺得那麼點薪水根本不夠補償你在人事安排上的痛苦，那也很簡單。你只要換個職位，一切就解決了。

所謂的IT時代，就是大企業與中小企業間，在資訊收集力及市場競爭力上，差距變小的時代。因此，這是一個公司旗下員工的能力足以左右公司競爭力的時代，你現在沒有必要為了品牌或公司名氣不如人而未戰先怯。生意已經進入以實力決勝負的時代了。換句話說，從今以後，企業要競爭必須依靠旗下員工的綜合能力。如果你只是把看順眼的部下納入旗下，把看不順眼的部下當作可以淘汰的備胎，那麼你的公司百分之百會輸給競爭對手，不適任的人不該留在公司，以免浪費你的資源和部下的青春。

我寫作本書的目的，是為了徹底矯正公司內部經常可見的（不自覺的）壞習慣，讓你成為能替公司帶來高利潤的明日領導人。本書當然也是針對希望雇用明日領導人的公司經營者，以及所有想要成為明日領導人的人們所寫作的。我把我在這二十年間，聆聽超過二千家企業經營者或老板的建言後所獲得的竅門，並搭配具體實例，為各位讀者仔細說明。你一定認為自己很優秀。但是，你有自信：「即使明天辭掉工作，還是可以在別家公司擔任主管」嗎？如果不是的話，本書確實能幫助你建立自信。因此，本書對雇用你的公司而言，可能是一本極危險的書。因為本書在煽動你必要時「開除部下」，同時也在敦促你隨時做好「開除老板的決心與準備」，本事不夠的老板，要小心了。

# 《好主管不該教員工》

## 內容概要

《好主管不該教員工：主管怎麼帶人，員工如何偷學（第2版）》作者指導過的公司超過兩千家，總結出12種主管的行為，讓你看出哪種主管很糟、你怎麼成為好主管，而好主管有哪5種方法來善用組織資源。如果你目前還不是主管，本書教你怎麼樣在開會、日常工作、問問題、設目標、訂計劃、乃至於老板贊美人和K人的時候，以觀察和實作，偷學到本事。本書直陳公司內部經常可見、不自覺的壞習慣，你會心微笑的同時，會成為有本事帶領團隊賺得高利潤的領導者，同時也讓你有「監定」誰能當好主管的能耐。你最好不要公開閱讀這本書&mdash;但在日本，有二十多萬讀者都這麼做了。

# 《好主管不該教員工》

## 作者簡介

長野慶太（Keita Nagano），擔任對美貿易進出口顧問。一九六五年出生，畢業于慶應大學經濟系，在職場歷練一段時間后赴美國深造，取得企管研究所碩士（MBA）。在三井銀行工作大約十年之后，轉換工作，前往美國拉斯維加斯的Woods, Erickson, Whitaker, Miles & Maurice法律事務所任職。之后，創立對美貿易進出口的商務諮詢公司NEVADA JAPAN CONFERENCE, INC.（如：進出口業務諮詢、簽定英文契約等），與前述法律事務所成為合作伙伴，共同提供對美貿易進出口的商務諮詢服務。在協助設定美國公司以及提供國際交涉、諮詢服務方面的實際業績，高達約二百五十家。擁有約二千家客戶。著作包括《集客力：拉斯維加斯吸引消費者上門的8大秘訣》（鑽石社出版）、《商業寫作的英語表達》（合著，日本時報出版）、《絕不向顧客道歉！》（光文社出版）等書。



# 《好主管不該教員工》

## 書籍目錄

前言：專業只能靠偷學PartI 好主管為什麼不該教員工第一章 教他，然後不準他犯錯？要看著他，而不是教他 公司不是雇你來教人的 未滿三年，不用慰留 戰力不足就該踢掉個案研究 / 對於連收拾整理都不會的中堅部下，也不能提醒他嗎？第二章 態度不佳的員工，立即開除 態度，其實是一種專業 感情用事，主管大忌 規勸員工，要看到效果個案研究 / 告誡部下時，是不是不宜使用委婉的表達方式？第三章 做好主管，別做「好人」 表面「和諧」，臭臉特多 主管笨，才要部下照表操課 該「操」員工，但不能操翻 不教他，幫他找動機個案研究 / 該如何激發出年輕人的工作動機呢？第四章 搏感情，不必等下班後 喝酒是工作的一部分？ 下班搏感情，只為感情用事 不及格的內部管理個案研究 / 高階主管高高在上，和基層員工應酬喝酒真的有助拉近距離嗎？第五章 為部下打考績，印證好主管的實力 考績制度不合理，留不住好員工 用數字凸顯價值 考核了，然後呢？ 樹大有枯枝個案研究 / 可以用加薪挽留員工嗎？第六章 離職的原因，問出來算你高竿 離職員工的真心話藏著寶 離職面談，談什麼 同樣問題多問幾次 「如果你是老板，會怎麼做」 離職前給公司的信個案研究 / 除了離職面談外，也想向您請教面試應征者的訣竅PartII 高明主管的帶人技巧第七章 讚美可以成事、也會壞事 用專業而非頭銜領導，屬下佩服 讚美沒依據，反招來看輕 讓人熱血沸騰的讚美 用披薩聯系感情個案研究 / 讚美太多，會不會有副作用？第八章 罵你，是為了給你機會 公開提醒，關門警告 當場開除是低能主管行徑 輕易就認錯的人，並無覺悟 公正的處罰讓人感激個案研究 / 責備下屬，要按照部下個性而方式有所不同嗎？第九章 問問題，展露管理功力 用發問代替指示 發問是檢驗謊言的唯一標準 學賴利·金的發問姿勢個案研究 / 每個上班族都有筆記本，但是筆記本活用術的書充斥市面，讓人眼花撩亂，怎樣才是正確的筆記本活用術呢？第十章 主管思考有技術 七道練習，學大前研一 絕非眼見為憑個案研究 / 可以用嚴謹思考駁倒愚昧的主管嗎？第十一章 主管這樣給指示，效率提高！ 笨懶慢是主管害的 用便利貼，許承諾 電子郵件會消滅中階主管 如何活用電子郵件個案研究 / 收到電子郵件愈多的主管，愈丟臉！第十二章 有肩膀的主管，部下會服你 是否仔細確認過事由？ 帶著解決方案去道歉 有自尊的誠意個案研究 / 什麼樣的道歉方式，能收服人心？PartIII 善用組織，才是好主管第十三章 監別好主管 - - 開個會就知道了 你具備向上管理的能力嗎？ 會議主題確定了嗎？ 沒內容的PowerPoint，少做 事前讀過開會資料了嗎？第十四章 午餐會，這樣開效率超高 午餐會最佳組合：六到八人 午餐會務幣別拿來罵人 氣氛愉悅但不隨性第十五章 獎賞與提醒，都要即時 做不到的不算目標 事後才告知的考績標準，讓人憤怒 用口頭提醒，以書面警告 看營業額或看獲利？第十六章 調度休假，考驗主管能耐 假日加班的員工不可取 加班二準則 主管的操守，同事看在眼里第十七章 好聚好散，也是好主管的能力 別把終身托付給公司 讓你的主管下不了臺，不專業 反對老板卻不陷入險境 去留都自己決定 學歷開頭但學力至上 學習：先有趣、且有用結論 你的目標，定義了你的格局

# 《好主管不該教員工》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)