

<<給基層主管的37封信>>

图书基本信息

书名：<<給基層主管的37封信>>

13位ISBN编号：9789862414552

10位ISBN编号：9862414553

出版时间：2012-1

出版公司：天下雜誌股份有限公司

作者：佐々木常夫 著  
黃怡筠 译

页数：224

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：<http://www.tushu007.com>

## <<給基層主管的37封信>>

### 前言

推薦序推薦序 1：不要獨自一個人用餐 / 許書揚 有位剛上任的人力資源部門經理，中午用餐時間，總是獨自一人在座位上、默默吃自己帶的便當。就算有時候沒帶便當，也是一個人出去買東西吃。

他的主管看到這個狀況後，私下詢問他為何不和大家一起用餐。年輕的人資經理表示，因為衛生的考量，所以家人每天會幫他準備便當，再加上他覺得午餐時間很短，所以沒帶便當時，自己去買東西吃比較省時間。

主管告訴人資經理：「你現在的角色是部門經理，午餐時間是與同仁、部屬交流的良好時機，在這種比較輕鬆的氣氛下，更容易拉近同事間彼此的關係。」

本書作者分享了許多身為「部門經理」時，該掌握的職務技巧和知識，部門經理是一個很特別的角色，需要直接面對部門裡的每一位成員，協助他們成長，建立如夥伴般的關係，「讓部屬感覺工作有成就感」。

當上部門經理後，除了增進自己的管理及專業能力外，個人的心境以及行為上都應做適度調整。

還記得，我剛升任為副經理時，我的主管告訴我：「Alex，以前你可以只考慮『自己』，但未來你須考量整個『團隊』；以前你可以不參加公司的社團活動，但未來你應該積極出席這些活動、以前開會時你可以安安靜靜的聽他人發言，但未來你應該多發表自己的意見。」

作者在本書中以過來人的身分，分享了許多自己擔任部門經理後，學習到的知識，以及如何管理、協助自己的部屬？

如何讓上司和你站在同一邊？

許多年輕的工作者，從普通員工升任成部門經理後，常會亂了分寸，有些人不知如何授權、如何賦予部屬任務，所以只好將工作全部攬在自己身上；有些則是完全授權給部屬，最後檢視成果時，才發現部屬做的東西完全不是自己想要的，但也不好意思要求、責難部屬。

放手將工作交給部屬雖然重要，但必須明確地告訴他「這個工作的目的是甚麼」，才能幫助他和公司一同成長。

大部分的主管喜歡當唱白臉的好主管，而不願當扮黑臉的硬派主管，如何成為受人尊敬、白黑臉兼具的上司，才是主管們更高的挑戰。

書中作者的所有觀點，其實都是圍繞著人與人間的相處與成長，在現今職場上，有很多人認為努力提升自己的技能、努力達到最高的業績、努力的表現自己，就是升職加薪的不二法門。

但擔任部門經理應對部屬盡什麼責任，或許這才是身為主管多加注意的部分。

引用作者於書中提到「Noble Obligation」，指位居高位的人，有義務對社會及人類做出貢獻。

期望透過本書，讓即將成為主管或已經是主管的你，有新的努力方向。

（本文作者為台灣保聖那管理顧問公司總經理） 推薦序 2：接受自我成長的挑戰：甘願做、歡享受 / 陳家聲 初入職場，對於主管都有好生的敬畏，很羨慕他們的頭銜地位、薪資福利、對員工的發號司令&hellip;&hellip;。

簡而言之，覺得當上主管好威風。

當然，也很希望自己能夠很快的爬到主管的位置。

然而，等到自己經過一番努力當上主管之後，發覺很多事情與自己的想像不一樣，而且還有很大的距離。

這包含了主管好像沒有什麼權力，很多事情需要依賴別人的合作來共同完成，為了完成工作，主管還要祈求同仁的配合；現代新世代的員工有很強的個性與自主性，好像不像當年自己那麼聽話或值得信賴；員工需要很多的個人關懷和鼓舞，否則很難表現出熱情；對於老一輩的資深員工，又不知道該如何對待他們&hellip;&hellip;等。

之前當員工時，只要管好自己，把自己份內工作做好即可；可是當上主管後，不僅要把自己的工作做好，還要關照部門的同事 包含工作和個人的情緒，主管很容易覺得自己好像沒什麼權力！

覺得很受挫折。

初任主管，對許多人而言，的確，又喜又驚，喜的是：「自己的能力與表現受到肯定！」

## <<給基層主管的37封信>>

」，驚的是：「主管工作好像與自己的想像有很大差異！

」很多當主管的本事或能力，特別是中小企業的主管，多半是在職場上鍛鍊出來的。

也就是，學習扮演好主管的角色，大多是從職場訓練中鍛鍊出來的！

本書從扮演好主管角色所需要的能力和態度，做了簡潔而有系統的陳述，相信能夠提供初任主管職位者一些自我成長的訓練方式，有效地減少嘗試錯誤的摸索時間。

既然願意接受升任主管職位的挑戰，首先要確認夥伴關係的價值信念和人際關係的經營對成為優秀主管的重要性。

視部屬為自己非常重要的工作伙伴，尊重及真誠關懷部屬，激勵他們的工作熱情，培養和指導他們工作技能的成長，做出績效貢獻。

主管透過清楚傳達個人的價值觀、信念和工作要求，凡事能夠說清楚、講明白，明確地交代工作目標，多肯定部屬的良好表現，鼓勵改善不足處。

此外，還要重視部門目標與願景的共識，建立團隊合作的氣氛與達成團隊績效。

這些都是扮演好主管角色的重要職能，與個人做好專業本質工作存在著極大的不同。

主管透過「利他」的角度協助部屬成長與發展，才能夠讓部屬感動地協助主管達成部門的任務目標。

作為主管，如何在上任的極短時間內，樹立部屬對你領導風格的信賴，凡事要能夠先做規劃，提供明確的工作方向及時間管理，而非像個救火員，忙著處理臨時突發的事件；指導部屬的工作重點，指派工作而非凡事親力親為，事必躬親；主管要能授權並鼓勵部屬完成工作，從而培養部屬的自信心和累積部屬對主管的信賴。

一位好主管，還不僅止於做好本職工作，必須能夠獲得上司的支持與平行部門的協調合作，共同達成公司的目標。

簡而言之，升任主管是一項新的工作挑戰，除了有勇氣接受挑戰，學習扮演好主管的角色外，把主管工作看成是個人學習成長、承擔責任的機會，學習服務他人、幫助部屬成長，學習團隊建立和發展，學習透過關懷和影響力建立個人的領導魅力，這是一條長遠的路，秉持著正確、健康的心態甘願做、歡喜受，相信你一定能夠事半功倍，也累積廣大的人脈資源。

（本文作者為台大商研所教授） 推薦序 3：基層主管的教戰手冊 / 詹文男 很多上班族初任主管，一定有很多徬徨與疑惑。

徬徨的是應如何承上啟下，才能有效達成組織賦予之任務；疑惑的是擔任一個基層主管，究竟該具備甚麼條件與能力？

與擔任部屬時有何差別？

從實務上來觀察，作為一個部屬，只要盡情發揮專業能力，熱情發揚團隊精神，大致上就算善盡了一個員工的本分。

但作為一個基層主管，不僅專業領域要持續精進，且需負責帶領團隊邁向成功。

尤其當部屬是來自四面八方的各路英雄好漢時，該如何領導才能讓團隊有效運作，的確需要一些方法。

例如，應該在最短的時間內向團隊成員表達你的信念，並讓部屬了解團隊的使命、任務，以激發成員對團隊的承諾與向心力。

其次，每個成員應該都要清楚團隊的目標是什麼。

然而，在實務上卻發現，許多員工都無法確切掌握部門的目標，部分因素是因管理者單向溝通的行事作風，從來不去確認成員是否都了解團隊的目標而造成。

再者，是工作流程的建構。

一個團隊在進行工作時，應該有一套高效率的工作流程，而管理者有責任來建構這樣的流程。

亦即基層主管應該幫助團隊發展正確的工作程序，並要求每一個成員遵循。

要注意的是，流程並非一成不變，可隨著環境情勢的變化而彈性調整。

事實上，管理最困難處不在於工具或步驟，而在於如何讓團隊能齊一步伐向前邁進，尤其如何讓成員間能夠互相扶持並互相支援，真的是一項艱鉅的任務。

曾經聽過一段話，非常傳神的表達出團隊合作有多困難，成員各行其是且互相抱怨的實況，它是這樣

## <<給基層主管的37封信>>

寫的：有五個人，分別叫做『每個人』、『其他人』、『任何人』、『某些人』和『沒有人』。有一項很重要的工作要完成，『每個人』都被要求去作這件工作，『每個人』都相信『其他人』會去作，『任何人』都可能去作，但是卻『沒有人』去作，『某些人』對此感到生氣，因為那是『每個人』的工作，『每個人』都以為『任何人』都能作那個工作，然而卻『沒有人』領悟到『每個人』都不會去作，最後當『沒有人』作那件『每個人』都該作的工作時，『每個人』都責怪『其他人』。

為什麼會有上述的情事發生，主要仍在於人性使然。

因此，管理者應瞭解此一現實，就團隊的運作程序、行為，預擬或與團隊成員討論以達成共識，作為團隊運作的基礎與準繩。

綜合而言，團隊不會自己形成，需要管理者有方法的去塑造。

天下所出版的新書，佐佐木常夫先生所著的『給職場主管的37封信』，即提供了許多初任主管應有的知識，態度與管理技巧，只要讀者能夠按步就班，根據其提供之方法多加練習與應用，相信定能扮演好一個基層主管的角色！

（作者現任資策會產業情報研究所（MIC）資深產業顧問兼所長）

## <<給基層主管的37封信>>

### 內容概要

除了十八般武藝，基層主管要懂的事還要多更多。

《給基層主管的37封信：恭喜你升上經理了》將告訴你「上司力」的精髓！

部門經理，就是公司組織團體中、最小組織裡的主管。

具有讓整個課的成員朝向一個目標行動，並且完成任務的使命。

簡單地說，就是一份領導人的工作。

身為部門經理，最重要的就是要有企圖完成某些事情的「大志」。

只要抱著這份心，隨著時間自然能掌握基層主管職務的技巧與知識。

在這個時代，基層主管的任務不再輕鬆，不過只要心懷「大志」，就能獲得豐碩的成果，也能促使自己成長成為一個成熟的人。

本書藉由37個寶貴的建議，讓新手主管們能夠有一套依循的指導準則。

本書，敘述的就是作者自身體驗而產生出的「部門經理真髓」。

佐佐木先生針對一位虛構的人物「石田」，以這位新手部門經理為對象寫下一封又一封鼓勵他的信函。

書中內容包括：「別做個半調子部門經理！」、「列出任期內應完成的事項」、「看清公司內誰才是真有實力的人」、「別沾染了公司的舊習」等篇文章。

每一篇文章的內容都很重要，不過其背後共同點就是要擁有遠大「志向」。

今日的社會是個「部門經理受難時代」。

許多企業被迫在艱困的環境下經營事業，當然負責職場第一線的基層主管也深受其苦。

基層主管能獲得的預算與人力資源都較以往少，但所需完成的任務難度卻較過去更高。

而且部屬的價值觀也較過去多元，職場同仁之間的向心力不如往昔，面對如此艱困的環境，帶領一個團隊戮力同心實屬難事。

部門經理的確是個不容易的工作，但相對地，再也沒有比部門經理職務更能讓人感受到職場上的成就感與喜悅。

作者透過37個寶貴的建議，不只是勉勵剛當上部門經理的「主管新鮮人」，也與讀者分享他對工作的熱誠和對人生的熱情。

## <<給基層主管的37封信>>

### 作者簡介

佐佐木常夫 (Tsuneo SASAKI) 1944年出生於日本秋田市。  
1969年畢業於東京大學經濟系，同年進入東麗公司。  
除育有自閉症的長男外，長男出世隔年次子出生，又隔年長女出生。  
第一次當上課長時，妻子罹患肝病，後來併發憂鬱症，經歷了一段來回於入、出院之間的生活（目前已痊癒）。

為了照顧小孩、家事以及看護病人，被迫每天必須六點準時下班。  
也因此，他追根究底探求課長職務的本質，歸納出一套以「最少步驟」成就「最大成果」的管理理論，完成了無數的大事業。

2001年，在同一批東麗公司的高階主管中，脫穎而出擔任董事。

2003年擔任東麗經營研究所社長。

曾任經團連理事、政府的審議會委員、大阪大學客座教授等職務。

是「工作生活均衡」的代表性人物。

著作有《新版 大樹》、《讓部下準時下班的工作術》、《25句話 送給年輕上班族的你》。

黃怡筠 政治大學傳播學院碩士，輔大日文系學士。

專業日語口、筆譯員。

從事日文翻譯、口譯與翻譯口譯教學多年。

譯作有《打造營業軍事力：讓你成為業界霸主》、《嶄露頭角的成功法則》、《形塑生活者大國：大前流心理經濟學》、《拉一條思考輔助線》、《17歲那一年，我們開始讀杜拉克》（天下雜誌日本館出版）等等。

<<給基層主管的37封信>>

書籍目錄

推薦序 不要獨自一個人用餐 許書揚推薦序 基層主管的教戰手冊 詹文男推薦序 接受自我成長的挑戰：甘願做、歡喜受 陳家聲前言第 1 章首要第一件，請先確認「大志」1與部屬之間的「夥伴關係」將成為一生的寶物2希望你閱讀的一本書3用「大志」感動人心4他人的幸福就是自己的幸福5別做個半吊子部門經理第 2 章部門經理上任兩個月後應完成的工作6一開始先展現出你的信念7強調「嚴守時間」的重要8和每一位部屬面談9訂定「任職期間要完成的事情」10小細節讓部屬來教你11將大目標化整為零12掌控好部屬的工作第 3 章激勵 / 動員部屬13你對部屬的人生有承諾14部屬是被分配而來的人力15請幫助部屬達成自我實現16凡事講明白說清楚17家務事也可攤開說18八分讚美，兩分斥責19「人事評估」要忘我20請認同部屬的工作成果21若有部屬喪失了鬥志22愈是唱反調愈要重視他23當信賴的部屬提出「辭呈」時24別擺出我才是老大的臭架子25不要跟「保護部屬」弄混第 4 章戰勝公司內的派系鬥爭26讓上司和你站在同一邊27嘗試攻略「上司的上司」28善用眼睛無法看見的階級29全力支援部屬升官30上司的個性若有問題&hellip;&hellip;31禍從口出第 5 章讓自己成長32培養透視大局的宏觀眼力33不要沾染公司的舊習34當個具備獨立思考能力的人35萬一成為非己所願部門的部門經理&hellip;&hellip;36萬一自己不適合當部門經理37世上唯有家人無法取代後記

<<給基層主管的37封信>>

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:<http://www.tushu007.com>