

<<交辦的技術>>

图书基本信息

书名：<<交辦的技術>>

13位ISBN编号：9789868763937

10位ISBN编号：9868763932

出版时间：2012-1-18

出版人：大樂文化有限公司

作者：小倉廣

页数：224

译者：林佑純

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>

<<交辦的技術>>

前言

推薦文1：我的長期困擾，終於找到解答 / 蔡定遂（本文作者為台灣阿克蘇諾貝爾塗料公司總經理）

二 四年底，我剛從台灣ICI Paints財務長調任香港ICI Swire Paints的總經理，大家都在慶祝聖誕節及新年，我則是在辦公室內苦思我該怎麼制定香港公司未來五年的策略計畫。說真的，那時我真的覺得很擔憂，因為我除了財務的知識與經驗之外，鮮有其他領域如銷售、行銷、市場、人力資源等的經驗，更何況我對香港市場的了解很有限，也從未做過一個完整的五年的策略計畫。

可是我的上司要求我在兩個月內要完成香港公司的五年策略計畫，這是對我很大的挑戰。

我用了一個月的時間做好了策略計畫，然後向我的上司報告，但很快的被退回，他認為這樣的策略只是一堆的wish list，而非可行的行動計劃；也不能真正替公司創造可以持久的勝利。因此，我重新再來一次，幸好我有一群很有經驗的經理們，從他們身上學到很多有關香港市場的現狀與挑戰，我們的優勢與缺點等，因此我們的策略計畫才能在第二次報告時通過。

現在回想這件往事，我很感謝我的上司對我嚴格的要求，但同時也能信任我可以完成他的要求，也願意放手讓我去試驗我的想法。

這些不管是成功或失敗的經驗，對我後來的工作有著莫大的助益。

我認為專業經理人對公司的責任之一，或者說最重要的責任之一，就是培養公司未來的經理及領導人才。

但是常常讓我覺得很困擾的就是：我該用何種方式去鍛鍊他們的能力、培養他們正確的思考與價值、養成一群能在未來承擔更大的責任與領導公司未來向上發展的人才。

我也發現，要達成這個目標的最大的障礙，往往就是自己。

譬如說，我是一個很怕浪費時間的人，也很討厭等待或不確定的風險。

因此我交代工作時，習慣性地會告訴他們我要的是什麼、格式內容是什麼、完成的方法或步驟一、二、三等等。

後來我發現，雖然同仁們可以因為我這樣鉅細靡遺的解說，而少犯一點錯誤或節省一點時間，但有少數的同仁會因此習慣性地等待我的指令，而缺少主動積極去解決問題的意願。

有時候我也會擔心同仁沒有足夠的能力完成我交代的任務，因此為了節省時間，往往寧願自己做，不然就是將有挑戰性的工作集中在幾個能力比較強的同事身上，但是這樣又會製造勞逸不均、工作過量的問題。

這些問題常常困擾著我，一直到我看到這本由日本有名的人力資源專家小倉廣所寫的《交辦的技術》，我才了解我過去的問題在哪裡。

或許是因為擔心員工能力還不成熟，也或許是擔心他們失敗而影響到工作的進度，因而對待同仁的方式有點像對待小孩一樣，不給他們太多有挑戰的工作，這些挑戰性高的工作往往集中在幾個資深經理或能力較好的員工。

但是這樣只會養出一小群能力優秀的A級員工，但一堆能力有限及戰鬥意志不高的B、C級員工。

我也會常常擔心他們走錯方向或做錯，因此會出手干預他們的方針或作法，這樣也只會教出少做少錯，或只會等待指令的員工。

真正培養優秀員工的方法，就是將工作交給他們，讓他們在摸索犯錯中，淬鍊他們的能力。

要定期追蹤他們的進度，以開放式的問題引導他們到正確的方向，不要隨意干涉，且提供適當的支援與資源。

這真的並不容易，但是要培養出能夠青出於藍的下一代企業領袖，所有管理階層都必須培養「放手」的認知與習性。

回想起我過去的上司所對我做的嚴格要求，以及他對我的不干涉主義，放手讓我做我認為對的事，這些又辛苦但又極有價值的經歷就是讓我成長的主因。

我希望也能像我的上司一樣，培養出新一代公司的人才，讓我們的未來更強大、更卓越！

這本《交辦的技術》對我過去的困擾提供了清楚的解答，相信對很多企業主管，也能提供一個可行的路徑，來培養更多的人才。

<<交辦的技術>>

推薦文2：顛覆一般經驗的洞見 / 張晏源（本文作者為敦陽科技第六事業群金融業務處副總經理） 一個追求成長的企業，一定會需要各種優秀人才，也一直都在尋找適合公司長遠發展的人才，除了從公司外部去挖角有實力的人員之外，也會在公司內部舉辦各式各樣的教育訓練，希望透過教育訓練，為公司的發展儲備未來的人才，但是，我發現，許多公司內部的教育訓練只教員工工作上需要的技能，如產品知識或簡報技巧，都忽略了如何讓員工面對更有挑戰性的工作責任，來進一步提升自我的成長。

如果你對這個課題很有興趣，但不知如何去發展的話，《交辦的技術》提供相當多的實務經驗，讓您得以一窺堂奧。

要如何讓部屬願意接受更有挑戰性的工作？

基本上這是一件很不容易的事，作者認為，不論部屬是否已經準備好，主管就是要把工作交付下去，主管自己才能有更高的工作效率；而「交付工作」因此也能成為栽培人才的機制。

在過程中，主管不能出手指導部屬要如何完成工作，因為一出手，工作又回到主管的身上，部屬也就失去成為主角的機會了。

這個觀點與做法其實滿顛覆一般人的現實經驗，但卻又直指一般業界實務的問題核心。

我因為工作機會認識許多業界的業務人員，他們在公司內部每周都會召開業務會報，在會議的過程中都要檢討業績數字是否如期如實進來，所以他們的主管大部分都是以「指示工作」來代替「交付工作」，希望能在最快的時間內完成重要的緊急事項，我也觀察到，這樣做的結果，事情的確是完成了，但部屬卻成為執行命令的機器人，公司完全缺乏對人才的栽培及領導能力的訓練，部屬也不會對公司產生任何歸屬感。

作者以本身過去的歷練，提醒許多在交付工作時所需注意的「眉角」，其中我覺得最棒的是對於主管應持有的心境的比喻，主管對部屬應該要像「在舞台旁守護孩子的鋼琴發表會」的家長一樣，你知道在整首演奏中，孩子的關卡在哪裡，開場是不是一個好的開頭，難關是不是順利通過，最重要的是不能衝過去幫孩子演奏，只能在旁邊相信他會成功。

這應該是一般主管很難達到的境界，但卻是非常值得努力的方向。

帶人的工作真的勞心又勞力，不是一件簡單的事，幸好，作者在本書中提供許多要注意的眉角以及實用的表單，來協助主管們能準確地將工作交付下去，不只能順利完成工作，也能達成栽培人才的目標，相信對各階層的主管都能帶來觀念上的啟發與實務上的改善。

<<交辦的技術>>

內容概要

「把工作交出去的關鍵技巧，不是等到你認為他有能力才交給他，而是就算他可能做不到，也要硬塞給他。

」 - - 本書作者 小倉廣 「交給別人還要一一指導，不如我自己做比較快。

」 「交給他，萬一出問題，還不是要我收爛攤子。

」 「萬一他效率差，擔心會影響業績。

」 很多主管都有以上心態，以為乾脆自己把事做好就好了。

結果主管越來越忙，累垮不說，自己和部屬都沒辦法再成長。

另外，也有人因為不知道怎麼交工作給別人，而大感苦惱。

交辦工作，顯然是很多人的一大頭痛問題。

幫3萬名主管脫胎換骨的作者認為，部屬的經驗與素養一定不如主管，所以，主管交辦工作給部屬本來就會有風險，主管該思考的是，如何把風險降到最低、損害期間控制到最短。

作者提供一套保證不失敗的交辦技術，要告訴你：交工作，不必等到時機成熟 除了三種工作，你手上的每一件事都能交出去 勉強他的能力，是栽培他；但勉強他的意願一定會失敗 想提醒他，怎樣說有效，怎樣說會有反效果 哪一種交辦流程，他一定會做出成果 怎樣的溝通頻率，他絕不拖延進度 照著哪些表單控管，他絕不出包 《交辦的技術：當主管就該懂的帶人訣竅》有豐富的職場故事，閱讀輕鬆，還有可以實際應用的各式表單，相信能讓你完全掌握交辦工作的眉眉角角，大大解決你的煩惱，讓你和部屬一起邁向下一個成長目標。

<<交辦的技術>>

作者簡介

小倉廣 1965年出生。

青山學院大學經濟學部畢業後，進入日本最大人力情報公司Recruit公司服務。

2003年擔任組織人事諮詢顧問公司Faithholdings及Faith總研董事長。

主要業務是開發主管的領導能力，提供企業界獨特的諮詢顧問服務，以及舉辦進修研討會等活動。

著作包括《想當然爾卻無法做到：三十三歲開始必須遵守的法則》、《想當然爾卻無法建立：團隊的規則》、《給領導者的七個階段49個絕招》

<<交辦的技術>>

書籍目錄

推薦文一 我的長期困擾，終於找到解答 蔡定遂推薦文二 顛覆一般經驗的洞見 張晏源推薦文三 眉角知人心，交辦見格局 黃逸華作者序 帶人訣竅，都在交辦眉角裡前言 當主管第一件要學的事放手讓他做，他就會成材交辦失敗，會摧毀一個人糾正「無法交辦」心態的訣竅訣竅一、做中學，你硬塞給他他就對了交辦工作，不用等到「對他有信心」（附表單）成長，都是勉強來的（附表單）你得「保障」他的失敗機會（附表單）想培養他，就從「份外」工作開始（附表單）訣竅二、硬塞前，先慎選人與事交辦標準，不是看他做不做得得到（附表單）三種工作，千萬別突然硬塞（附表單）預防災難，你得會看人（附表單）菜鳥和老鳥，交辦方式肯定不一樣（附示意圖）訣竅三、交辦時，務必說清楚、想明白勉強他的能力，不要勉強他的意願（附示意圖）他有沒有個人目標，會影響工作成敗（附表單）不合理的工作要求，交辦給誰最好？

（附表單）他不是你的分身，做法不一樣，千萬別跳腳（附表單）訣竅四、提高要求，讓他發揮到極致不要求，就不叫栽培（附表單）主管不怪罪別人，他從你身上學會負責（附表單）嚴格一定要，體恤也不能少（附表單）你檢討太久，他聽起來是責備（附示意圖）訣竅五、他在做的時候，不隨便干預用人不疑，疑人不用你強給意見，他就不會思考了你一催促、提建議，都會影響他的自主性（附示意圖）想提醒他，這樣說有效，那樣說只有反效果（附表單）訣竅六、定期溝通，他一定照進度部屬習慣悶著頭做事，這樣做就安啦（附表單）支持他，避免盤問他（附示意圖）你的理解比嘮叨好用（附表單）注意，沒訂期限的事就別想有進度（附示意圖）訣竅七、給他武器，提升他的戰力想培養出全能的人才？

這樣想就錯了（附表單）給武器，讓他至少能拿七十分（附示意圖）這樣做，你不必嘮叨，團隊一樣自動做到（附表單）同樣的話，你說是教訓，同事說是分享（附示意圖）

<<交辦的技術>>

編輯推薦

《交辦的技術：當主管就該懂的帶人訣竅》特色 明晰觀念 清楚說明「交辦」的意義
與好處，讓你一點就通！

有效方法 別讓實際做法與說法毀了你的用心，本書告訴你最有效的做法！

實用表格 交辦時該考慮的眉眉角角，有表格就不怕「漏勾」！

聯合推薦台灣阿克蘇諾貝爾塗料公司總經理 / 蔡定遂 敦陽科技第六事業群金融業務處副總經理 / 張
晏源 台塑集團台塑網公司能源服務處副處長 / 黃逸華

<<交辦的技術>>

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>