

善待你的部屬

石 隱

在企業內部，管理者的主要任務，是依照計劃，受命於組織，把實施的過程加以負責督導。因此為要達成自己的任務，須把部屬的能力充分加以運用，這就是管理者最迫切的課題。其實，對待部屬並不是什麼困難的問題，只要能使部屬心甘情願，充分發揮能力，就可達到目的了。

因此，假如管理者對於部屬良好的意見未加以充分採納，不能使部屬工作愉快，反而降低了工作熱誠的話，這不僅是管理者莫大的損失，在部屬的立場來說，也是非常不幸的事情。

（一）要使部屬瞭解明確的方針

企業有企業的決策（Policy），為了不脫離這一種決策的範圍，相信在各部門的工作崗位，也會有各崗位的決策。假如管理者的指示缺乏一貫性，或者不斷地發生動搖，使部屬不知何去何從，部屬對於管理者的言行，就會失去了信心。

另一方面，假如上司的決策與自己對部屬的要求發生很大的偏差時，也會使部屬感到為難。當然，有的也許是因為與上司的意見不能一致而發生的。但是意見的調整，應該事先與上司之間取得協調，更不應在部屬面前說上司的壞話。管理者應該訂立明確而一貫的方針，使部屬澈底的瞭解，假如有什麼改變的話，也應該使部屬完全明白。

「部屬是根據管理者的指示而進行工作」這是理所當然毋庸置疑的。可是，有些管理者，對此並不十分重視。對於部屬該做或不該做的事沒有明確的畫分；如果部屬在工作上有什麼請求時，顯得勉強而露出不愉快的表情，這是錯誤的，管理者既然允許，那麼照樣去做的責任當然在部屬才對。

如想要求部屬該如何去做的話，應事先使他們對此有個澈底的瞭解。有些地方並不把「人事考核基準」向部屬公佈，這毋寧說是天大的錯誤。

（二）讓部屬去思考

人生來就有一種欲望，因貢獻社會，得到重視而感到高興，因此，存心想偷懶的人，相信是少之又少的。所以要積極去尋找部屬的長處，並要有效加以運用。假如指示部屬做某些工作，就從頭至尾加以精細規定，如果對方不照樣去做，心裏自然會不高興。相反地，起初不給予明確的方針或指示，事後才嘮嘮叨叨，這都是拙劣的作法。

管理者應該使部屬正確瞭解事情的大方針，至於細微的部份則應使部屬自己去設法擬定具體的步驟，管理者只須加以適當的修正或提供點意見即可，如果認為沒有問題的話就該委任部屬去辦理。假如不給予部屬明確的方針，又疏忽了必要的指示，就委任部屬去做的話，這是錯誤的；而且完全不留給部屬考慮的餘地，也不能算是正確的方法，當然，在緊急情況下自屬例外。使部屬有思考、判斷的餘地，是

養成部屬積極對於管理者協助的習慣，所不可缺乏的途徑。

（三）要有「愛心」

對於部屬的素質或個性要時時留意，並充分加以研究，更須具有使部屬長處得以發揮的「愛心」。除了要充分運用部屬目前所能發揮的才能之外，同時更要伸展部屬的長處，使其能夠發揮潛在能力，如此才算達到真正運用部屬能力的境界。

可是，所謂長處或短處，都是完全由同一個人所發出來的，因此，並不是說要將其個性改變成為另一種特定的類型，而是使其個性在不受拘束的情形下，經常都能發揮其長處，如此才是正確的途徑。所以培植部屬成為有用之材，須有遠見，這對管理者本身或企業的發展，都有很大的裨益。因為做為一個「社會人」，培植後輩的工作，應該認為是應有的義務才對。

（四）要多讚揚，且須公平

為要伸展部屬的長處，或者使部屬自動來協助管理者起見，稱讚是不可缺少的。人總是想為社會多做點貢獻，同時希望得到人們的重視，尤其是年輕有能力的人，或者具有強烈工作意欲的人，一般來說，如此的傾向比較強。總之，過份責備而失敗的例子比比皆是；過份稱讚而失敗的例子卻未有所聞。

如果部屬有良好的提案、優秀的工作表現，或進一步去從事某種工作計劃時，應該及時加以稱讚。為此需時時去尋找可資稱讚的材料，

身為部屬者，認為上司平時所未加以留意而不了了之的事項，如果特別指出來加以稱讚的話，就會認為對自己特別關懷，當然心裏也就十分高興。隱藏的善行，雖然是一種美德，假如平時對工作特別努力，卻得不到重視的話，將會令人洩氣，應該以口頭來加以稱讚才對。

（五）應先調查而後申斥

對於部屬，在可能的範圍內應儘量避免申斥為妙。在一般的情形下，不必申斥而充分聽取對方的分辯，提醒對方，並取得對方的同意，如此便可解決問題。假如冷不防便加以申斥的話，身為部屬者也不能暢所欲言，表面上看來唯唯諾諾，其實可能是抱著滿腹的怨氣，而對管理者的話聽得不耐煩。何況，此時管理者如果有判斷錯誤或不對勁的地方，勢必產生十分不良的後果。除非是在不得已的情形下，申斥部屬是應該儘量避免的。

假如有不得不申斥部屬的情形發生時，應採取心平氣和的態度，事後應即時恢復正常的狀態，切不可該說而不說地悶在心裏，不時以發牢騷的話來代替，部屬是不會坦率接納你的忠告的。

而且，在申斥時，以當前的問題為限，不可節外生枝以此為藉口，而對於部屬的建設性意見也加以挑剔，如此勢必引起不良的後果，所以不得不慎。

（六）以理性處事

假如部屬感情用事表示反抗之意時，切不可隨著面臨的情況，而

自己也以憤怒來對待。在此情況之下，管理者應該坦率去聽取部屬的分辯，並考慮到反抗的原因，之後才以管理者的立場來表示你的意見，如果行不通的話，就暫時不要說話，等到對方有反悔之意時，才再度以誠懇的態度去聽取對方的意見，並使對方認錯而同意你的意見，如此，問題就容易解決了。如果不具有這樣的胸懷，那就等於不具有管理者的資格了！因為管理者本來的立場，是在以身作則去領導部屬，所以養成如此的胸懷，相信並不是一件困難的事。

（七）注意部屬背後的家眷

如有人認為「生意不談感情」，而忽視了部屬的立場或感情的話，那是錯誤的。尤其是從事類似養樂多事業的業務員，大半都是家庭主婦，因此更需要其家眷的協助，才能把業務順利推行。何況是女性，家庭問題的發生，或者家庭裏發生摩擦時，則會降低其工作熱誠，在此情況之下，管理者要有細聽部屬的傾訴，進而加以開導的同情心。但應留意的是不得以感情為先，首先須冷靜，並建立科學化的大綱後，才談到感情而加以指導，如此才是正確的方法。

（八）處事要公平

人人總有好惡之心，這是難免的，但是如果憑管理者的好惡而對待部屬有差別的話，那不僅是不公平，而且會逐漸使部屬之間發生偏頗，如此勢必破壞了工作單位的氣氛，而引起不良的後果。所以對於部屬，無論如何都應堅守公平的原則。

（九）「氣候型」是不健康的

如果是心情浮動不定，臉孔表情陰暗的管理者，如此的營業單位相信在不覺中，就會失去了生氣而萎靡不振。相反的，如果是活力充沛、心情愉快而處事敏捷的管理者，其所主持的營業單位，部屬也能輕鬆愉快地工作，且充滿生氣哩！所以管理者必須勤勉，並謹慎自己的私生活，而達到身心健康的境地才好。

（十）傾聽部屬的批評

管理者最重要的是要獲得部屬的信賴，為要爭取部屬的信賴，更須獲得上司的信賴。相反的，如果得不到部屬的向心力，當然也得不到上司的信賴。

大多數部屬的批評，都是十分公平而正確的。留意上司的批評固然重要，但更不可疏忽傾聽部屬的批評，為要爭取人們的信賴，除不得有絲毫虛偽或欺騙外，處事更要光明磊落。

管理者本身也是一個具有長處和短處的人，所以要善待「十人十樣」性格各不相同的部屬，實際上也不是一件容易的事。雖然，有人如此想，可是這個問題具有我們傾注一生的時間去研究的價值呢！