

<<A+主管創造業績、解決職場問>>

图书基本信息

书名：<<A+主管創造業績、解決職場問題的58個實用技巧>>

13位ISBN编号：9789861856186

10位ISBN编号：9861856188

出版时间：英屬維京群島商高寶國際

作者：田島弓子 著
劉滌昭 译

页数：240

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>

<<A+主管創造業績、解決職場問>>

前言

序業績、管理部屬、成為上司和部屬的夾心餅乾、工作繁雜忙碌。

本書將給每天在這四大苦惱中奮鬥的中階主管參考。身為可憐的經理，卻能夠生存的原因在我十七年的上班族生涯中，擔任主管的時間超過十年。

老實說，剛成為主管時，我懷疑自己能否發揮指導能力來率領部屬，這種不安的心情，遠遠超過晉升的喜悅。

我從事業務工作，因此業績目標的壓力非常大。

我必須達成自己的業績。

也必須達成團隊的目標。

而且身為主管，還必須管理部屬。

當然，我還有上司，有時也得與其他部門協調。

結果工作量大增，感覺時間愈來愈不夠……擔任這種第一線的主管，不論任何人面對這「四大苦惱」，都可能喪失信心。

或許閱讀這本書的讀者中，也有人正是抱著靦腆的心態，而且欠缺幹勁與自信的新手主管。

特別是在外商企業任職，周遭有許多崇尚個人主義的員工。

例如，藉著工作成果來成就個人的同事、經驗豐富但年齡比自己高的部屬、不服從命令的部屬、不願跨部門配合的同事等等。

除了部屬和同事之外，還有價值觀與自己不同的上司……。

當時，我曾在部屬面前被上司責罵（現在我已經了解上司就是如此），也曾請求其他部門協助卻遭到拒絕。

主管真是個苦差事。

但即使如此，我還是順利完成主管的職務，在任職微軟公司的期間，更率領團隊創下極佳的業績而獲得社長獎。

新一代主管需要的是「集線器型管理能力」。那麼，內向又膽怯的主管，為什麼能夠率領團隊獲得好業績呢？

原因是，膽怯的主管有一項「最強的武器」，那就是「集線器（HUB）型管理能力」。

膽怯的經理就像是斑馬型主管，他們跟擁有強力領導統御能力的獅子型主管完全不同。

他們看起來是溫和的草食性動物，但是卻能敏銳的察覺團體內部發生的狀況。

雖然不擅於堅持自己的主張，但卻能傾聽每個人的說法，整合對立的意見，扮演上司與部屬之間的橋樑……。

他們發揮斑馬型主管特有的「協調能力」，成功整合團隊。

這種功能就像是連結許多個人電腦的集線器。

經理會觀察團隊成員的情況，結合不同個性的成員，並勤於往來各部門間協調、整合，而非一味堅持己見。

有時，主管還得像一個翻譯者，在上司與部屬之間傳達雙方的意見與期望。

主管若能成為電腦的集線器，業務就能順利進行，發揮巨大網路的功能。

集線器型主管不會把部屬當成驅使的工具，而是把部屬當成「伙伴」；面對共同參與企業計畫的其他部門，也不會把它們看成是「競爭對手」，而會把它們看成「同僚」。

而且，集線器型主管拋棄了「在他人之上」、「讓人認為是能幹上司」的想法。

他必須更努力理解部屬或團隊成員的想法，傾聽每個人的意見，觀察周遭的狀況。

這樣的話，大家一定能慢慢打開心扉，即使沒有主管的指示，也能自動自發的行動。

而參與跨部門計畫的成員中，原來相互競爭的人，也可能相互協助。

由於這樣的經驗，我認為「主管並不需要領導者的資質」。

在這個時代，中階主管應具備的條件是「集線器型的管理能力」，這比領導統御能力更重要。

給雖然了解溝通的重要，但卻無法完全做到的人。日本經營協會在二〇〇九年十二月發表一項調查報告『商業溝通白皮書2010』。

<<A+主管創造業績、解決職場問>>

這項報告有兩點令人印象深刻。

第一點是關於溝通在組織內的重要性，回答「不可欠缺溝通」的人占了全體的九成。

第二點是關於溝通在組織內的現狀，回答「不滿意」的人占將近七成，是回答「滿意」的兩倍。

也就是說，雖然十個人中，有九個人認識到溝通在職場中的重要性，但是卻有七個人不滿意現狀。

表1：組織內的溝通現狀

合計	滿意	不滿意	未回答	回答數
92	10	196	10	298
比例 (%)	30.9%	65.8%	3.4%	

資料來源：『商業溝通白皮書2010』

為什麼了解溝通的重要，卻對現狀不滿意呢？

下面再介紹另一項資料：『日本中階主管白皮書2009』，來說明這個現象。

這個資料也是由日本經營協會製作，調查中有一個問題：最常在部門管理上遭遇的問題與煩惱是什麼？

回答的前兩名是「業務量負荷過重」和「時間不夠」。

主管經常窮於應付包括自己的工作在內的繁雜業務，在這種狀況之下，根本沒有多餘的時間與部屬或團隊溝通。

上面的資料再次確認主管的苦惱 - - 雖然了解，但是沒有時間；自己對溝通又不在行，因此溝通就交給擅長的人去做就好。

或許就是因為這種想法，使很多人將溝通工作一再推延。

但這是很大的誤解。

很多人把工作的順序搞反了。

不在乎溝通的主管困境 手邊很多日常業務 將溝通工作延後 職場的氣氛
凝結 工作停頓或與部屬發生齟齬 業務更為增加 這樣的話，永遠都無法從「
四大苦惱」中解放出來。

結果你只有一個人疲於奔命。

所以我建議你，現在應該立即改變作法。

重視溝通的主管創造良性循環 將每天的溝通工作： ? 模式化 ? 習慣化 ? 結構化 ? 多
工作業化 (multitasking) 部屬或團隊成員獨立行動 資訊可傳達至上司或其他部
門，並能獲得協助 減輕主管的負擔 提高整個團隊的成果 主管可以有
更多時間從事更重大的工作 為了創造這種良性循環，希望成為主管的當天開始，就務必將「能產
生成果的商業溝通」排入日常工作之中。

溝通是主管工作中不可欠缺的基礎 將只需要五秒鐘就能完成的溝通工作日常化，就可以改善
團隊的氣氛，也能大幅提高工作效率。

關於這一點將在後面詳細敘述。

加強溝通能力，也是磨鍊工作能力的基礎。

在你一個人承擔所有工作之前，希望你至少能實施一項本書中所提示的商業溝通具體方法。

主管的溝通並不是指「與人交往的技術」，而是善用部屬以達成業績的「業務導向型溝通」。

由這個方面來思考，溝通跟每個人與生俱來的性格無關，溝通只是使工作順利進行的技術之一，是可以訓練效率化與結構化的know how。

或許有人認為主管是「上司與部屬的夾心餅乾，而且還會影響自身工作的職務」，其實主管這個職務是好還是壞，完全看你怎麼想。

如果工作的一個本質就是「與其他人有所聯繫」，那麼擔任主管的過程就會是與其他人密不可分的時期。

換言之，身為上班族，若想脫胎換骨，就必須成為「能夠打動他人並獲得成果的人」，在這方面，擔任主管的時期將是上班族一個不可缺少的里程碑。

我在微軟公司任職時，曾經兩度得到總裁獎，第一次是個人獎，第二次是團隊獎。

現在回想起來，獲得團隊獎時遠比得到個人獎喜悅。

原因是，這個獎可說是我向團隊成員努力工作表達感謝之意的最佳方式。

成員高興中帶著些許驕傲，一一從總裁手中接過這個獎，這個情景是我當上班族過程中最美好的

<<A+主管創造業績、解決職場問>>

回憶，同時，我也由衷感謝上司推薦我們爭取這個獎項，作為對我們的「犒賞」。

希望每天忙碌的主管們都能夠透過本書，正視溝通的重要性，使用「溝通」這個「工作能力基礎」，一次解決與部屬的關係、團隊合作以及本身業務上的各種問題或煩惱，並獲得成果。而且，如果能從主管的工作中找到樂趣，更是我身為作者的最大喜悅。

現在我們就進入正題！

<<A+主管創造業績、解決職場問>>

內容概要

工作量這麼多，時間愈來愈不夠用，你有沒有懷疑，自己到底適不適合當主管？

新時代的A+主管，應該是專精溝通的斑馬型主管。

溝通，並不是人與人交際的方法，而是達成工作成果所需要的「商業技術」。

身為主管，你一定有過這樣的困擾： 上有嚴厲老闆盯梢，下有菜鳥部屬捅簍子，肩上負有沉重的業績壓力，還需要參與跨部門計畫。

有時不免仰天長歎：「主管怎麼這麼難當？」

作者擔任進入微軟公司日本分公司擔任營業主管，參與微軟2000、微軟XP、微軟Vista等產品的行銷工作，深刻了解在大公司中擔任中階主管的難處。

作者利用自身經歷撰寫這本書。

曾經擔任微軟營業部長的田島弓子要幫所有主管打氣，在這本書中，她要告訴大家，新時代的A+主管應該是內向又膽怯的斑馬型主管。

斑馬型主管看起來像是溫和的草食性動物，卻能敏銳觀察公司內部的狀況，傾聽每個人的意見，扮演上司與部屬之間的粘著劑，他們是武功高強的溝通高手。

只要善用這種商業技術，不論是遇到魔鬼長官、難搞同事還是天兵部屬，所有職場難題都能迎刃而解，人人都會幫你按讚。

本書提供58種職場溝通技巧，包括： 10個簡單觀念，蛻變成新世代主管， 18句速效用語，打進老闆與部屬心坎裡， 11種行動策略，搭建順暢溝通管道， 12大實用對策，讓頭痛人物乖乖聽話， 7種訣竅方法，解決主管常見疑難雜症。

不論是面對上司、同事還是部屬都能輕鬆應用，是一本職場實用教科書。

<<A+主管創造業績、解決職場問>>

作者簡介

田島弓子 1967年出生，成蹊大學文學部畢業，現職為Bramante株式會社董事長。

曾經在專門舉辦資訊科技產業展覽的企業擔任行銷經理，1999年進入微軟日本分公司，參與過微軟2000、微軟XP、微軟Vista等產品的行銷工作。

在微軟工作的8年期間，曾經擔任營業與行銷部門的女性營業部長，並兩度獲得總裁獎，包括一次個人獎與一次團體獎，還曾經參加以培育公司幹部為主的領導統御課程。

2007年設立幫助就業及溝通事業的Bramante株式會社，提供個人及企業就業與溝通諮詢，並特別針對「提高年輕人工作樂趣」的工作方法論、幫助女性就業者成為中階主管，以及協助男性主管與女性部屬溝通等議題，舉辦員工研修、講座等活動。

著作有《工作生活「不平衡」的工作力》。

劉滌昭 輔仁大學日文系畢業，日本拓殖大學商學研究所碩士。

曾任牛頓雜誌叢書主編、日本文摘主編、民生報日文編譯，現為專職譯者。

譯作有《不生病的生活》系列、《癌症醫療聖經》《新有錢人、新價值觀、新戰略》《京都式經營策略》等三十餘冊。

<<A+主管創造業績、解決職場問>>

書籍目錄

自序PART I A+主管的必經之路1傳說中「做主管」的奇才是不想做、沒自信、沒有工作欲望的「三無」員工2優秀領導能力不稀奇，重要的是能讓團隊運轉得宜3想提升自我，應把「主管職」當作必要訓練4溝通的目的，是為了完成工作所必須負起的責任5習慣五秒鐘溝通術，可以快速改善與部屬之間的關係6提高工作力的訣竅，就是把「溝通」化為日常工作7最強的溝通工具 1：成為部屬最好的聆聽者8最強的溝通工具 2：從觀察中找到與部屬溝通的切入點9最強的溝通工具 3：發揮對上對下的集線器能力10最強的溝通工具 4：營造和部屬共進退的環境PART II A+主管的五秒鐘溝通術11「早安！

」由主管先開口更能活絡辦公室氣氛12「最近怎麼樣？

」製造部屬有事可以找你商量的機會13「現在不行，但是下午三點可以抽出幾分鐘」使用替代方案展現溝通誠意14「是好消息，還是壞消息？

」若無其事弭平員工壓力15「最了解客戶的就是你呀！

」讓員工感覺自己就是代表公司的關鍵主角16「為什麼客戶同意與你簽約？

」讓員工主動分享工作成就，並從中肯定他的能力17「嗯，非常有趣，然後呢？

」（眼睛閃閃發亮貌）增強員工自信心，讓溝通更順利18「怎麼了？

這不像原來的你」不損部屬尊嚴，又能讓部屬達到惕勵的效果19「這是緊急事件，有任何狀況隨時與我聯絡」獲得員工信任並達到解決問題的目的20「真是傷腦筋……」（嘆氣困擾貌）適時表現軟弱，激發部屬的惻隱之心21「對不起，暫時集合五分鐘」適當洩露資訊，能加深與部屬的信賴關係22「最近有什麼新點子？

」把資深員工當作是「軍師」來對待23「回來啦，辛苦了！

」製造與主管說話的機會24「哥」、「姊」向主管提出建議時的和緩表現25「對不起，有件事情想要麻煩您……」請託專家時，最易達到目的的方式26「謝謝」+「真了不起」兩階段感謝，表達最大的溝通誠意27「我們部門的_____，有沒有造成你們的困擾？

」讓跨部門問題快速迎刃而解28「吃我一拳」、「架你一個拐子」、「賞你一記飛踢」軟性而明確地表達憤怒PART III A+主管將溝通化為日常工作的技巧29幫助溝通的筆記術 1：製作溝通工作清單30幫助溝通的筆記術 2：自己的行程中排入30分鐘「與部屬溝通」的時間31幫助溝通的筆記術 3

：將部屬的完成工作期限記錄在自己的行程當中32利用展示性溝通，讓部屬可以快速掌握公司相關資訊33透過日常的寒暄，提醒部屬應該完成的工作34在工作完成期限前兩天提出報告，加深主管的好印象35工作完成後，記得給部屬「鼓勵」，提升部屬的成就感36刻意使用對方「喜歡的用語」，提高溝通品質37不論多麼忙碌，都不要對部屬表現出「別來打攪我」的態度38選擇輕鬆的場所，雙方溝通會更順利39.3大電子郵件使用訣竅，促使溝通無阻PART IV A+主管面對頭痛人事物的溝通技巧40面對只會傳話不會思考的部屬，採取「分解式」溝通41面對太有自信的部屬，運用白紙黑字的方式使之信服42面對資深部屬，用「請教諮詢」的態度相處43面對其他部門同事，以「……有實際困難」作為開場，更快創造共識44切記！

別繞過其他部門的主管派工作給他的部屬45面對令人頭痛、棘手的問題，「謙卑」反而容易解套46面對爭執不下的問題，採取一對一溝通可以得到最佳解答47跟難以親近的人溝通，以「專業」為訴求48觀察上司、看準時機點，簽呈、提案過關機率大增49遇到朝令夕改主管的隨口指示，先擱置兩、三天50委婉拒絕主管，又不傷感情的「閃躲式」溝通方法51讓魔鬼主管不再很魔鬼的4個技巧PART 5

A+主管常見的棘手問題集Q&A52部屬犯了重大錯誤，對事不對人的罵出來53要想殺雞儆猴，應拿自己「最信賴」的部屬開刀54活用憤怒情緒，反而可以獲得團隊的信賴55想要對其他部門的人抱怨，以良心為訴求56面對愛找麻煩的合作對象，善用冷靜溝通2重點57被主管責罵後，立即「再一次道歉」58即使自己沒有錯，第一句話也要說：「對不起！

」外商的職場溝通祕訣 1：用生硬的英語也要勇敢交談外商的職場溝通祕訣 2：模仿外國同業的用語外商的職場溝通祕訣 3：撰寫英文郵件的訣竅：簡單、數字、直接外商的職場溝通祕訣 4：活用即時通訊，減少溝通阻力結語：以成為新時代主管為目標

」外商的職場溝通祕訣 1：用生硬的英語也要勇敢交談外商的職場溝通祕訣 2：模仿外國同業的用語外商的職場溝通祕訣 3：撰寫英文郵件的訣竅：簡單、數字、直接外商的職場溝通祕訣 4：活用即時通訊，減少溝通阻力結語：以成為新時代主管為目標

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>