

如使組織活性化

管理能力養成講座⑤

致力組織的活性化，已是

左右企業盛衰命運的管理者必須努力的方向

人隨著期待而成長

要具有科學知識才可發揮指導效果

重視部屬之主觀性事實

減輕部屬的心理負擔

歡迎自由表明意見或表達情感

舉辦人事考核

吸收外部資訊刺激內部

要有獲得部屬共鳴的理念及價值觀

人盡其才

本書將使你成功地達成組織活性化

管理能力開發講座

(共6本)

如何擬定企畫案

自我革新

協調說服

自我檢核

如何做好業績管理

領導統御

管理能力養成講座

(共6本)

如何解決問題

如何使組織活性化

如何培育部屬

如何改善業務

如何增加利益

新任管理者實務

定價150元

作者簡介

池澤章雄

西元一九三三年生於神奈川縣，一九五八年東京大學教育學院畢業。現任產業能率短期大學教授、產業能率大學綜合研究所主任研究員，擅長人事管理、能力開發。著有「以評價教育部屬」、「管理者的行動與責任」、「四十歲以後的前程規劃」等書。

企業人工作手冊

- ① 管理者研修
- ② 經營者研修
- ③ 職員研修
- ④ 業務員研修
- ⑤ 提高銷售的說話技巧
- ⑥ 商談成功的說話技巧
- ⑦ 說服的技巧
- ⑧ 演講的技巧
- ⑨ 交涉與協調
- ⑩ 店面銷售
- ⑪ 直效行銷
- ⑫ 促銷方法
- ⑬ 經營分析
- ⑭ 經營用語
- ⑮ T Q C 基礎知識
- ⑯ T Q C 施行要點
- ⑰ 提高生產力
- ⑱ 部屬與上司的應對
- ⑲ 新進人員研修
- ⑳ 新進人員工作言談法
- ㉑ 營業手冊
- ㉒ 行銷手冊
- ㉓ 分店負責人實務
- ㉔ 促銷宣傳實務

每本定價80元

池澤章雄 著
洪皓 譯

如何使組織活性化

如何使組織活性化

著 者／池澤章雄

譯 者／洪 皓

負 責 人／黃鎮隆

發 行 人／陳日陞

出 版 者／尖端出版有限公司

文字編輯／賀道蓉・麥玉英・楊秋月

美術編輯／黃瑞嫻・席時菁

地 址／台北市西寧南路 70 號 4 樓 12 室

電 話／(02)7115537・7760625

郵撥帳號／0562266-3 號 尖端出版有限公司

總 經 銷／農學有限公司（農學社）

地 址／台北市新生南路一段 97 巷 42 號一樓

電 話／(02)7735141・7518717

法律顧問／國際通商法律事務所

李忠雄律師

台北市民生東路 685 號

環球商業大樓 4 樓

電話：712-6151(8 線)

印 刷／中西印製廠股份有限公司

地 址／台北市汀州路 134 巷 10 號

新聞局登記版台業字第 2608 號

定 價／150 元

1988 年 12 月出版

版權所有・翻印必究

出版序

W. Steven Brown 美國頗富盛名的諮詢顧問企業——財星集團的總裁，曾經說過：「一個公司或組織失敗的主要原因就是管理人員失職。公司內最大的未開發資源，就是工作人員的潛力，一個好的管理者，除了需具備管理眾人的能力外，尚需能指導屬員，使他們各展所長，如此，企業才能吸引更多優秀人才，而達到企業與人共同成長的目的。」日本企業界流行一項說法，二十歲時聽命於人，三十歲時命令人也聽命於人，到了四十歲時，就是命令人的時代了，也就是說，二、三十歲是儲備管理能力的時代，三、四十歲是養成管理能力的時代，有鑑於此，本公司繼力的系列及企業人工作手冊後，再規劃出這一套管理能力開發講座及管理能力養成講座，希望對於現任的或未來的管理者，無論是從事行政、業務或行銷等各管理職，都有實質上的助益。

面對激烈的商業競爭與一日數變的經營環境，如何才能屹立不搖，進而而有更大的發展——管理人員能力的開發與培養，絕對是先決的條件。

期望這十二本管理者講座，能讓有需要的朋友，在實務上、思想上都有所啟發，這也是我們製作此系列的最大願望。

目錄

序
前言

第一章 創造意願、提昇意志

- 1 新生兒也需要溝通
- 2 經由哺育到培育「人心」
- 3 育兒是培育人的情感與能力
- 4 家庭與職業之精神建設的改進
- 5 信賴他人、尊敬他人
- 6 讓小孩擁有堅忍不拔的毅力
- 7 盡一切努力喚起效力感與存在感
- 8 「五階段評價」一定會產生「劣等生」
- 9 在相對評價下，很難確認自我成長
- 10 人隨著期待而成長
- 11 成功的體驗可提高能力與意志
- 12 意志可提高智能
- 13 以積極的傾聽態度改變對方
- 14 因傾聽而提高自信及意志

第二章 用科學理解人的行動

15 有關人類發育之科學性知識

16 要具有科學知識才可發揮指導效果

17 盡可能對人公平不要有偏見

18 良好的生活規律與習慣可以產生活力

19 留意所作的指導能否適合部屬的性格

20 了解對行動產生影響的慾求與價值觀

21 要以精明的雙眼仔細觀察部屬

22 物質報酬與精神報酬

23 要重視部屬之主觀性事實

24 部屬對薪資不滿，管理者難脫責任

25 要公正處理薪資問題

26 瞭解個人屬性可左右其滿足感

27 促使職位合理化

第三章 集結意願的溝通

28 將人當做創造價值的主要泉源

29 減輕部屬的「心理負擔」

30 管理者應先具備活性化的人性

31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48

第四章 使個人及集團活性化

因溝通產生人際關係
 個人會因人格的溝通而產生動機
 努力創造活潑爽朗的工作場所
 促使會議上的意見能活潑交流
 如何提高部屬達成目標的意願
 具有希望部屬提案的態度
 歡迎自由表明意見或表達感情
 人生目標、職業觀等意見的交流
 指引屬部計畫明天、展望未來
 以人事考核促進個人成長
 讓部屬擁有成就感及榮耀
 強化受部屬喜愛的行動
 充實有勞動條件的工作
 小集團自主管理是管理中最好的典範
 創造一個全員都有活力的組織
 吸收外部資訊、刺激內部
 使會議更有效率、更具有效性
 人盡其才的活性化

50 49

確保工作場所的統一性立
要有獲得部屬共鳴的理念及價值觀

209 205

前言

管理者擔負著有效活用經營資源的責任。處於此種立場及擔負這種責任的人，英文稱為 Manager，在我國則譯為管理者。

管理者對於與機械和裝置等不同而具有個性資源的人類而言，是專指指導者的立場，而從指導者的立場來看，研究人類確屬必要。

本書在第一章中提到有關育兒及孩童的禮節、學校教育等問題，相信在過去類似的經營書籍中都不曾探討過。而我們之所以提出的原因，主要是基於使人心活性化之觀點。

筆者曾經教導過很多管理者，經由此經驗，乃對管理者一定要擁有人類知識的必要性有很深的感觸。大家都說：「知識就是力量」，這句話用於人身上尤其重要。我確信只要多多吸收有關「人」方面的正確知識，在指導上就會達到意想不到的效果。

所以第一章中就以胎兒開端，尤其是以如何培養意志為起點。希望從此章中可以學到只要培養意志，就能夠發揮潛能的事實。即使是做父親的，也有很多人欠缺對小孩知識的認識，若欠缺了知識及理論的話，不論站在什麼立場都很容易失敗。

第二章介紹的是關於人類行為科學的一部分，不僅在工作場所的管理方面而已，在日常生活中我們也隨時都可以看到一些不合乎科學的知識與見解。而那些行為也大都會在失敗中結束，所以缺乏理論的行動，其成功率是很小的。尤其身爲一個管理者，通常都需有相當的科學知識與見解，以作爲基礎去進行其知性行動。

在第二章中也提到借貸心理與感覺的問題，讀完此章節之後，大概可使許多管理者從所抱持的偏見，如：借貸之事不是管理者的責任，完全是公司（經營者、人事部門）的責任中扭轉過來吧！在此章中我們強調的是，不應該把人視爲費用發生之源，而應視其爲價值創造的泉源。

第三章中說明組織與公司溝通的重要性，以及溝通管道中管理者該擔當的責任。一個完整的組織機構，假如欠缺成員的目的意識、達成目標的意志、共同合作等因素，就不能視爲具體的組織。

一般說來，若沒有溝通，人與人之間就無法達到相互作用的目的。尤其是有目的集團組織，如果沒有對組織目的作一具體溝通，就無法期望能產生以組織爲主的活動了。因此溝通可說是整個組織中的血液、神經。在上司與部屬間，是需要擁有能夠充分接受部屬反應的人格溝通。假如不具備此種風度的話，就好像放任錄音機報告、或書面說明一樣，會演變成單

方面傳達的非人格溝通。

在感情、態度的相互作用及交換過程中，使理解及共同感加深的人格溝通方式是管理者所不可欠缺的能力。

從現在開始，必須要蘊釀出一種富有創造性、革新性的工作環境的風氣，而爲了達到此目的，則需透過管理者本身的努力，使員工們可以隨時隨地毫無顧忌的表達自己的意見，而且無須壓抑地盡情批評，暢所欲言。

另一方面，如果要減輕部屬的心理負擔，就更不必費心於防衛部屬的感情，反而要使他朝著更有效的生產方向前進。我們都知道東西不該輕易浪費，但這種用在組織內部的「浪費」，如客氣、顧忌、不安等感情，才是真正重大的損失。

在第四章「使個人及集團活性化」中，提到個人及組織有關意見的重要性。對於個人方面，說明了上司給部屬的評價，尤其是人事考核上的重要性。組織方面談到了其與綜合意見之間的關係。不論如何，今後對個人也好、組織也好，此意見的確是當務之急。

書中我們說明了管理者擔負著今後企業盛衰的命運，其爲了使組織活性化而不可不知的最基本知識與對策共計五十項，希望對讀者能有所裨益。

西元一九八六年一月

池澤章雄

第一章 創造意願、提昇意志

1 新生兒也需要溝通

胎兒會受到外界環境的影響

我們都使用超音波診斷法，診斷膽結石、腫瘍、胎兒等，這是對着身體的某部位發射高周波的音波，再由電腦處理由人體內部發出來的反射波，所構成的畫面診斷法。

最近已可利用超音波診斷法，或是在母親的子宮中置入攝影機，來拍攝胎兒的情形、與母親的感情和胎兒對體外刺激所產生的反應。也就是說利用此種方法我們可探知神秘的胎兒生活。

胎兒會受到外界環境影響的時期，大約在妊娠後三到四個月的時間，此時也是胎兒細胞分裂最盛的時期，因此其所受的影響也最大。喜歡吸煙的母親，當其吸煙時就會令胎兒的脈搏加速，這個大概是由於缺氧才造成的。也有人認為抽煙會使胎盤的細胞遺傳因子受傷，而安眠藥、麻藥、酒精等也都多多少少會對胎兒有所影響。

根據WHO（國際保健機構）的報告，吸煙婦女所產下的嬰兒體重，會較不吸煙婦女所

產的嬰兒體重，平均約少二百公克。而早產兒的機率，吸煙婦女也會較不吸煙婦女約高二倍左右。

其他方面的調查、研究也顯示出吸煙婦女較容易流產或死產，而一日吸兩包至五包煙的女性，則較易生下低能或臉孔畸形、心臟不健全等的嬰兒。還有酒精也跟胎兒智能的發育、畸型等有著連帶的關係，此種我們一般皆稱其為「胎兒酒精症候群」。

胎兒也具有人類的能力

對著孕婦的腹部照射強力的鎂光燈時，我們可以看到胎兒會有躲避光線的反應。如果我們在胎兒吸吮羊水的當兒，在羊水中注入糖精等的「甜食」時，胎兒的吸吮動作會較前更活潑，而我們經由此亦可得知胎兒的味覺已大致粗具，尤其是對甜食的東西特別喜好。

胎兒的腦部是尚未發育成熟的，在中期過後，腦內的聽覺司會較發達，即使在子宮內也可聽到外面的聲音。夫婦吵架時的叫罵聲皆可為胎兒所聽到，而母親情緒上的焦躁或穩定也會隨著腎上腺激素，融入血液中輸送到胎兒處。對於玩具所發出的「嘩唧嘩唧」聲音，胎兒也會有所反應。

由於醫學的進步，可以明確地知道胎兒具有極其不凡的能力。到了懷孕的末期，胎兒的