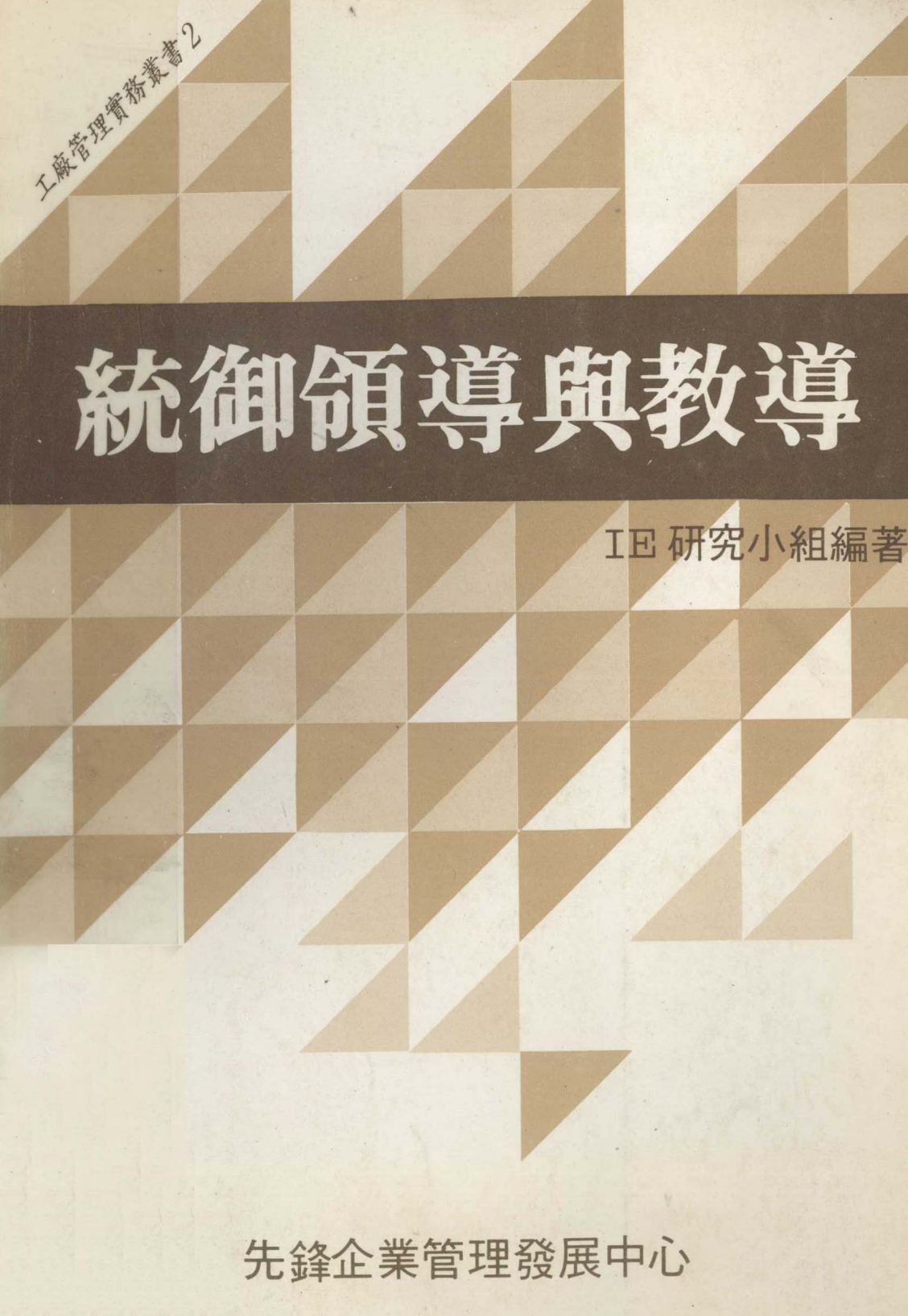




工廠管理實務叢書2

統御領導與教導

IE 研究小組編著

先鋒企業管理發展中心

版權所有・翻印必究

統御領導教導

中華民國六十六年七月初版
中華民國六十八年三月再版
中華民國七十年五月三版
中華民國七十一年一月四版(修訂一版)

局版台業字第0360號

編著者：IE 研究小組
發行者：鍾朝嵩
發行所：和昌出版社
經銷處：先鋒企業管理發展中心
中壢市復興路54號
電話：(034)453181—2
印刷者：先和圖書印刷有限公司
中壢市復興路54號
電話：(034)453181—2

郵政劃撥儲金帳戶第16150號

本叢書資料部份係筆者自國外文獻、論著之中收集後整理翻譯而成者，部份係本中心先鋒品管研究會多年經驗累積而成者，經筆者綜合規劃，變成一系列的叢書，再經IE研究小組之檢討整理而成。本中心IE研究小組成員包括筆者及劉江煎、李勇雄、劉奕鐘、詹昭雄、簡茂椿、陳順來、鍾朝俊、陳偉雄等八位先鋒品管研究會正管理師

本書適用於大專院校作為教科書之用，也適用於工廠現場管理人員，在管理現場中發生問題時隨手翻閱參考。本書之編成，希望有助於讀者對工廠管理之認識，進而提高工廠管理水準。如有遺漏缺失之處，還請不吝賜教，以為再版之參考。

先鋒企業管理發展中心 總經理

鍾朝嵩

中華民國七十一年二月

序

領導與統御的能力是現代主管必須具備的條件之一。如果主管不善領導，即使有健全的組織，並有各種合理而完善的計劃，工作成績也只會是平庸的。

主管並不是單方面的，每人都有長官，自然人總是對與自己本身有關的事會更多關切一些。就是人的本性無法強求，但是作為一個管理者而又將其下屬視為商品，不去注意人性因素的話，他將永遠難達到他的目標。

本書主要是針對工廠中現場的主管，給與一種現場實際的環境中，統御領導的各種技巧。本書內容所依據的雖然是一種人性管理的原理，並且符合管理功能，但是書中極少直接提出這些原理原則。而是在各種技巧與實際作法中使讀者深切的體會出，管理的人性面與合理化。

本書原是先鋒企業管理發展中心，一系列的現場管理技術講座的講義之一。接受本講座的學員已逾五千人次以上。為了適應工企業界的需要，經IE研究小組重新整理並加添資料後編著成本書由先鋒企業管理發展中心對外發行。

本書可作為現場主管參考資料，更適合於工廠或學校

採用爲上課教材。

企望本書對工廠現場主管確實能有助益，書中或有遺漏亦請不吝指正。

先鋒企業管理發展中心 總經理

鍾朝嵩 謹識

中華民國六十六年七月

目 錄

1. 如何做一個優秀的管理人員·····	1
1 • 1 何謂管理人員·····	1
1 • 2 管理人員的職務·····	2
1 • 3 管理人員的工作·····	2
1 • 4 管理人員本身應如何自處·····	14
2. 如何使意見交流·····	21
2 • 1 意見交流的問題點·····	21
2 • 2 意見交流的障礙·····	24
2 • 3 意見交流的媒介·····	24
3. 計劃時間·····	27
3 • 1 計劃時間的重要·····	27
3 • 2 工作時間未預先分配的徵候·····	27
3 • 3 計劃時間的步驟·····	28
3 • 4 計劃時間的原則·····	30
3 • 5 計劃時間的相關事項·····	31

4. 如何領導部屬.....	35
4 • 1 部屬帶來的困擾.....	35
4 • 2 部屬的不平與不滿.....	42
4 • 3 對青年部屬的教導.....	49
4 • 4 對於中高年齡部屬的教導.....	59
4 • 5 對於女性部屬的教導.....	67
5. 現場督導人員訓練.....	77
5 • 1 前言.....	77
5 • 2 領導人員的五種需要.....	79
5 • 3 工作教導.....	84
5 • 4 工作關係.....	93
5 • 5 工作方法.....	105

1. 如何做一個優秀的 管理人員

1.1 何謂管理人員

管理人員在企業中的地位，是非常特殊的情形，其在工作崗位上需要督導及管理下屬，為配合企業的決策常要站在經營者的立場說話。但是在整個企業來看，很顯然的都是在第一線上的工作人員與工作密切關連。在經營者的眼光中當然是屬於現場工作人員。

總之管理人員不但要承受經營者的指示輔佐上司，更要站在經營者的立場上指揮督導部下，所以說基層管理人

員是企業中最重要的承上啟下的中堅人員。

1.2 管理人員的職務

- 1 代表上級，確實傳達上級指示，並解釋指示，使部屬能完全了解指示內容及作法。
- 2 代表部屬，反應部屬對經營及管理的意見，以及工作情形。
- 3 與同事們的協力合作，步調一致，互相配合。
- 4 在工作上擬定工作計劃，擔任工作改善的任務，注意提高品質，注意工作安全。
- 5 對部屬的教育訓練及正確的統御。

1.3 管理人員的工作

1) 工作上的問題

(1) 關於工作計劃

在工作前先要擬定一個工作進行的計劃，在計劃中應該包括目標，如製造的是什麼？數量？完成日期？還

要算出每一單位成品所需的製造時間，以便推算在限期內完成所需的總工數爲何？作成的實施計劃必須慎密而且具體。

(2) 工作計劃的要點：

- ① 將已定計劃告知部下，使他們能確實了解。
- ② 設想要周密，以期圓滿達成計劃。
- ③ 保證在期限內完成工作。
- ④ 要作工作進度預測。
- ⑤ 隨時檢查工作進度及成績。

(3) 工作分配

做爲管理人員對於合理的工作分配是極重要的一件事，能使得人盡其才各得其所就是管理工作成功的先機。

工作分配要點：

- ① 考慮工作的重要程度及時間的分配。

- ② 視各人的能力與技能高低，而作公平的工作分配。
- ③ 不要將各式各樣的工作，加諸同一人身上。
- ④ 具備密切關係的工作不該過份加以區分，給許多人去經辦。
- ⑤ 難易懸殊的工作，不可分配給同一個人。

(4) 運用工作高潮

可參照以前工作的進度情形，以尋求提早完成工作的可能性，設法變更工作的配合，提早將原料、物料申領出庫，並尋求其他設備的空間加以利用由而利用工作高潮來縮短原定的工作日數。使整個工作趨近平衡，如必需加班工作，應儘量減少加班時間，謀求僅以現有人員而能完成工作。如需要協助，亦以接受最少人員、最短時間限度的協助爲原則。

(5) 造成工作進行中，發生障礙的原因

- ① 計劃本身不週密；含有勉強、浪費等因素。

- ② 管理者對自己本身工作所採取方式缺少瞭解。
- ③ 命令與指示未能以適切的方式下達。
- ④ 管理者對於自己的工作缺乏認識。
- ⑤ 管理者缺乏工作熱忱。
- ⑥ 資料供應不充足。
- ⑦ 遭遇突發事件。
- ⑧ 缺乏完善的指導。
- ⑨ 中途情況發生變化。
- ⑩ 處理方式中途改變。
- ⑪ 人與物的配置不當。
- ⑫ 設備不良，工作方式錯亂，工作場地有障礙物，工作分配不當。

當工作進行時發生不順利的情況，一定要探究上述數種原因中那些原因造成的，進而採取對症下藥的措施。最好能應用品管圈的各種技巧作為現場問題分析與改善的方法。

(6) 一般工作上的應注意事項

- ① 不要忽略小組與小組間的協調。
- ② 對工作有幫助的消息，應使大家都知道。
- ③ 將上司指令下達時，應使其具體化，意義明顯。
- ④ 上司所發命令或政策，如有不明瞭之處應請示明白。
- ⑤ 工作上有問題應善予處理，錯誤應立刻糾正。
- ⑥ 要安排代理人員，以便隨時遞補缺額，或休假人員。
- ⑦ 注意安全。
- ⑧ 儘可能尊重部下的建議。

(7) 吸收新知識

身為管理者，不能單以完成被指定之工作為滿足，應進一步多閱讀書籍報章雜誌，並且多與外界接觸，以

期熟悉財經界，以及其他各種行業之情況、動向，增進知識，吸收有關新技術之知識，這樣才不致落伍。

2) 研究工作改善

1) 前 言

身為管理者必須以積極改進的眼光觀察所屬的工作場所，如果毫不經意地看的話必然無所發現缺點，所以必須養成一種習慣；只要感到有什麼不對勁的地方，就應該立刻加以檢討，並且要鼓勵部下提出建議，要培養一種風氣使所有部下都經常抱着一種力求改進的態度處理工作。

工作改進應該何處着眼？改進之前應如何準備？這是相當重要的一點。

(2) 工作改善的着眼點

① 工作分攤方面

注意是否曾使熟練人員從事非熟練工作或是

高級人員從事較低級人員的工作，注意是否可以藉工作分攤的變更，來調整各員工工作上繁簡不一的情形。

② 工作進行方面

- A 注意工作的各階段是否合理？工作程序上是否有多餘或浪費之舉？
- B 注意工作配合方式是否能變更？可否將幾項工作合併爲一？可否省略檢查程序？工作段落可否變更？
- C 流通工作的某些地方是否形成逆流？工作是否受到阻礙？
- D 工作是否重複？工作的程序是否可予變更？

③ 有關工作閒散時間方面

- A 注意是否由於機械工具之使用時間衝突，以致產生待機現象。
- B 是否材料供應不暢，以致待料浪費時間。
- C 注意由於工作流程的瓶頸現象或是由於前一過程

的遲緩，或是由於某一項工作到另一項工作之間是否浪費時間，以致產生閒散現象？

- D 輸送與移動距離，時間以及機械與器具的配置是否恰當，可否再予改善？

④ 有關設備及代用品方面

- A 室內是否放置不必要的東西，設備的配置是否可予變更，以便造成更多之空間？
- B 光線是否恰當？
- C 用具類是否安排得任何人都可以隨時使用？物料物品的出納保管辦法是否恰當。
- D 注意是否有材料浪費的事情，研究廢料利用的可能性。原料、物料、消耗品是否堆積過多，或不敷需求？

除以上外尚有很多的着眼點值得注意，由此應該時時刻刻用懷疑的態度注意自己的工作，只要用心看，必可發現許多應加改善的地方。

應分析現有之工作改善目標，對現行工作加以分析，並詳細不漏的記錄下來，再分類列表整理以便檢討，然後再從每一角度去檢討得失，以作改善之方案。在分析工作完畢而改善之方案決定之後，下一行動便徹底實行。

事實上現場工作之改善方法及技巧可利用動作研究、時間測定及品管圈等之改善技巧來解決現場的問題。

3) 關於上司的問題

優秀的管理者，本身固為管理者，另一方面對上司則為好部下，並且也應為一得力助手，那麼所謂得力助手，應具備之條件為：

- (1) 貫徹上司的命令。
- (2) 對本單位工作負責。
- (3) 不煩上司。
- (4) 必須請示上司的問題，須儘速呈報、商討。
- (5) 大凡本身可以解決的問題，應向上司報告。
- (6) 報告工作經過及結果。