



人財兩得管理叢書
永慶出版社印行

最新增修三版

企業菁英培養(一)
員工管理備忘錄



永慶

PDG

企業精英培養(一)

員工管理備忘錄

目 錄

1.如何錄選所需的員工？	3
2.如何讓新進員工熟悉工作情況？	10
3.如何系統化訓練及儲備優秀員工？	22
4.如何發揮員工的才幹？	47
5.如何使員工的能力不斷提升？	62
6.如何改變管理技巧提高員工的工作效率？	73
7.如何指揮安排使部屬努力工作？	103
8.員工缺勤原因及預防方法	119
9.如何防止員工流動超過限度？	122
10.如何與員工建立良好關係及應付不滿員工之妙策	140
11.如何考核員工及選任幹部？	150
12.如何培植和留住優秀的幹才？	168
13.如何激勵員工創意以增進生產績效	213
14.如何處理工廠作業員的疑難雜症？	232
15.如何贏取合作而擴大管理領域？	254
16.如何提高員工對公司的向心力？	268
17.如何凝聚團體的力量？	280
18.如何培養事業的左右手？	300
19.如何成功培養接棒人才？	316
20.如何健全工廠管理體制？	324
21.如何處理意外事件？	333

財務管理最佳的一套

一、二版售完
三版現書供應



定價1,500元 零售特價1,200元

附贈：支票使用與收受須知一冊

16K精裝
厚775頁

增加您對銀行的魅力，
擴大您的財務領域：

一套兩巨冊內容相輔相成合購優待價一九八〇元

現書供應



定價1,200元 零售特價900元

另附贈：企業財務改善對策一冊

16K精裝
厚560頁

開源節流具體有效
迎接景氣辦法出色

內容包括要目

- I. 融資前察其所需
 - 掌握資金源頭的情報
 - (A)認識「錢」的落腳處——銀行
 - (B)摸清楚「錢」的途徑——選擇融資目標
- II. 融資時供其所需
 - 成功獲得資金的關鍵
 - 如何跟銀行建立良好的往來關係
 - 編製銀行所需的現金收支預算估表
- III. 融資後有借有還
 - 資金的管理與運用
 - (A)發揮理財的功能
 - (B)資金如血液，如何暢通無阻
 - (C)豈可白做生意——信用管理
- IV. 中小企業融資問題系列研究

內容包括要目

- I. 內部資金來源的挖掘與管制
 - 如何自我開源節流
 - (A)最健康的資金開源：非貸款方式
 - (B)最聰明的資金節流：合法省稅
 - (C)最有效的資金管制：內部控制制度
- II. 外部資金來源的培養與暢通
 - 如何增進融資效率
 - (A)如何擴大及維繫銀行資金的來源
 - (B)如何引進及調撥國外資金
 - (C)如何建立四通八達的融資網
- III. 附錄：
 1. 各銀行貸款程序範例
 2. 各種貸款契約範例

如何錄選所需的員工？

如何完成招考工作

在某次辦理職工應徵工作時，應徵人員在工廠大門外排成了一列，一個粗線條的管理員走過去，瞥了他們一眼，然後說道：「好了！你們到那邊！」

接着又對其中一個說：「你可以，到裏邊來！」選用新的職工，目前所採用的方式較以前大不相同了。許多公司裏的人事室均已接辦了許多這一類的業務。人事室首先替工廠管理員完成了招考的工作，這樣不但使管理員們節省了很多時間，同時他們也無須再到處去聘僱，或剔出根本無誠意的應徵者。

工廠管理主任深深的體會到人事室辦理招考業務，大大的減輕了他的工作負擔。但是人事室領來的每一個應徵人員，他絕不輕率的予以錄用。因為選用某項工作的適當人手的最後權力，是由他們負責的。與他同一個單位的其他人都是他的伙伴。他雖然身為主管，但他並不比他們任何一個高明，因此不得不謹慎從事。

你必須依據某些基本條件來選用某項工作所需要的上乘人才，因此你一定得先

瞭解這項工作所需要的是什麼人才？是要聘用一位書記亦是一個工人？他所具備的教育程度、技術、經驗以及能力為何？要想錄用一批穩健的且能勝任愉快的人才，必須盡量的使應徵者的條件，適合工作上的需要。

任何人沒有比工廠管理員將工作上的需要瞭解的更清楚。然而在管理員立場言，仍以將所需人才應當具備的條件逐項列舉出來較宜。因為這樣可以使他對工作上的需要加以澄清，避免不必要的誤會，而且也可以樹立一個尺度，用來衡量所有的應徵人員。同時也能對人事室說明某項工作的性質，告訴他們準備聘雇那一類的人才。

許多公司的人事室均備有工作說明，但你們所需要的人才，如有某些條件與以往說明所提到的不大一樣時，人事室要想獲知這一類的資料，唯一的途徑就是仰賴你們的通知。

口試應徵人員

大部份公司裏人事室的人員均不作最後的決定，他們只負責初步口試和將他們

認為適當的應徵人員送到管理處，錄用與否，由管理處作最後決定。

有些工廠管理員推卸自己的責任，只要是人事室送來的應徵人員，他們便輕率的予以錄用。而另外一些管理員則像那位粗線條的管理員所慣用的方式，「瞥一眼」就算了。而且他們對自己能在一瞥間，便可從應徵人員臉上的表情指出對方是否能夠稱職一點，均感到非常的自負。但事實證明，並不那麼簡單。

人事室送來的應徵人員，管理主任均應很詳細的加以口試。下面是一些如何口試應徵人員的秘訣：

盡量使應徵人員感到輕鬆

在口試時，如果能使應徵人員與其他人隔離，使其有獨處及輕鬆愉快的感覺，則可獲致良好的口試效果。有一個公司的負責人囑咐工廠管理員在進行口試時，一定要有親切感，否則，會使公司失去一位優良職工。

使應徵人員感到輕鬆的口試方法並無一定標準，但是如純以你的利益觀點來進行口試時，便會浪費很多時間。因此應該在一開始便以親切的口吻和對方談些有關棒球、釣魚，或適當有趣的話題。

瞭解你想獲知的答案是什麼

在口試的時候，特別重要的一點是：先要弄清你想由對方口中獲知那一類的答案。很多優秀的工廠管理員在口試時，都準備好一張上面印有自己想獲知答案的口試問題，將其放在自己桌子的右角。也有一些是將口試中有關答話的重點筆記下來

。如果你打算口試應徵人員，而準備事後決定錄用那一個人的話，上述的方法通常都是極重要的。

一個人不可過於相信自己的記憶力。對於被口試者的人事資料，就如同買東西一樣，一定要把你買東西錢的數目記下來，這樣事後才能不致於遺忘。

瞭解你要告訴對方什麼問題

務必牢記：在應徵人員接受應聘之前，他也渴望知道有關工作的某些情形。要想錄的一批優秀人才，你就必須拿出一套兜售商品的手法。

應該設身處地的為對方着想一下，（這是進行口試時最好的建議）即假設自己在參加應徵，要把你當時想獲知的工作情形，提供給他。諸如：擔任那一種工作？在那一部門？使用些什麼工具或裝備？工作情形怎樣？升遷調補的情形如何？工作幾個小時？休假制度如何？有否逾時加班的情形？薪給的情形如何？什麼情形下會加薪？有沒有像保險、值夜費等其他福利？

也許人事室已對應徵人員講過很多有關上述一類的問題。即使講過，你也要再問問對方，如果他對工作情形有疑問，管理主任就需要將有關這類問題列一張表，然後和應徵者相互討論。

最後，再來判斷一下應徵人可能因為工作的某些特點，而考慮不願應聘。即使應徵人決定不願應聘，是因為他對某幾點有所不滿，也絕不可加以掩飾。如果用欺騙的手段將應徵者騙來，結果很可能發現

他並不稱職。這等於自欺欺人。能讓他由工作中親眼目睹公司或工廠裏的優點，要比用口頭吹噓好得多了。

做一個好聽眾

在口試時，注意聽取對方的發問或回答是非常重要的。口試像任何其他的交談一樣，聽與問，應兼顧才是。因此要獲知對方的意向，你就必須針對交談問題的中心，向其提出問題。而且也須注意聽取對方的意見。有一位工廠管理員曾指出：「如果全部的時間都是你在講話，你將對應徵人的一切，毫無所悉。」

口試應有充分的時間，這樣你才能從容不迫的提出你的問題及聽取對方的意見。雖然有一個管理員表示「我不能為了一個應徵者浪費那麼多的時間」。而他却不想一想「這一個應徵者如果能夠爭取到手後，可能為公司每年增加百萬元的利潤。」因此看在錢的份上，身為管理員者對應徵人員就不應該忽視。

如何做最後決定？

由口試所獲知的新進職工的資格或條件，與公司裏的原定的應徵條件加以比較，看一看兩者有沒有什麼出入，這對你在徵求職工的決定工作上有很大的幫助。由於觀察的結果，將會給你提供很多事實，作為決定的依據。如果在觀察時發現有與事實不符的情形，其造成的原因，通常有兩種可能性，一是對方在回答你的問題時，掩飾了自己的缺點；另一種可能是你根本沒有測驗到你自己所需要的徵求條件。當人才缺乏的時期，你也許必須考慮降

低錄用標準。倘若你毫不考慮人才缺乏的嚴重性，而不肯降低標準，要想徵用一個能幹的職工，將是既費時又耗錢的事。

在應徵人員向你表示希望知道口試的結果時，你若想稍後再決定是否錄用他，那你就告訴他，你將在那一天通知他。如果你依據口試的情形，業已決定是否錄用他，便立刻把你的意思告訴他。欺騙對方固然很容易，但這樣做，總不太好。因為這樣會使公司失去一位人才，同時也會失去你個人的尊嚴。

如果當時因某些原因，不準備錄用他，且必須當面告訴他時，也要用一種很親切的口吻向對方說明，而且應盡量表現出既從容，又自然地把他送走。

與人事室的合作

要記住：人事室是一個「幕僚」或「服務」的單位。這個單位只是來協助你們，提供服務而減輕你們的負擔。他們和你們的目標是一致的，均是以最大的努力來建立一個健全的組織，而最後決定權則落在你們身上，人事室不能和你們爭攬這種權力。因此一個成功的管理員在與人事室雙方合作替公司或工廠選用優良職工時，絕不能推卸責任。

一個健全的商業組織或工業組織的形成，絕不是偶然的。乃由於他們均能四出聘任，嚴格的挑選出適當的人才，而且能給他們安排一個適合其能力的職位所致。

僱用員工的標準辦法

本公司管理員於僱用部屬時均可以參與意見；部屬之優劣直接影響公司，因之具遴選法實乃管理階層人員必修之一課。

應徵者之年齡、學、經歷、婚姻、家庭狀況等情形，乃為你挑選人材所應考慮之重要事項。

確查他在過去幾年中曾做過那些工作？每項工作歷時多久？倘履歷表上有一段時間踪跡不明，問清楚這段日子他做些什麼工作。

在約談時要觀察應徵者之儀表、禮貌、性向、身材、體力、耐性、健康狀況以及面部表情等，用這些項目來判斷他是否即為你所要僱用的人選。

僱員員工要依其能否快速學習、少錯誤等來判斷他的技能及專長。

僱用一位技術工人，要一再地審核他所應具備的條件。問他工作上所須知道之專門術語，如果可能的話，帶他至他自稱有過操作經驗之機器旁，問他機器之操作、保養方法，以及在操作時應注意何種事項等，以確查他熟練與否。

諮詢應徵者是否有親人在本公司工作，調查其親人在本公司工作之情形，也許能做為你是否僱用他之參考。

查證其所受教育是否有助於他所將執行之工作。

觀察他的才智、個性、脾氣、態度、表達能力等，並視其是否具有適應團體之工作之能力。

找出他的嗜好，自然地你就會了解他的部份習慣；要是他對任何事情均感興趣

，或均不感興趣，你都要特別注意。

閱其體檢表以了解其現行健康情形，並探查其過去幾年之身體狀況。因為有一些人雖能通過嚴格之體格檢查，但實際上並沒有足夠精力承擔固定之工作負荷。

確查其住宅是否靠近公司，並更進一步地了解其家庭及鄰近之環境。

你無法直接問出的資料（包括他回答問題的真實性），要設法套問出來。從對談中了解其經濟狀況，以判斷他過去所賺薪餉之高低。

問他有何抱負及願望，並測出他是否會因工作過於單調而不滿意，或認為做這工作使他失面子。

經了解其願望與才智後，倘若你認為他對此工作極感興趣，你要考慮一旦僱用他之後是否有升遷之機會？

約談接近結束時，要確定其所陳述是否過於自信抑或缺乏信心。

你用不著一定要使用上述之每一項辦法來遴選應徵者，依你所要找的對象及求才之難易，選用上諸項，但是你必須熟悉各項之應用。經權衡並決定應徵者錄用與否後，倘你的上司問及此事，你要能詳為釋明你判斷力之正確性。

招募員工的方式

於擬定僱用辦法後，並不等於招募到所需員工，尚須注重透過怎樣的方式來吸引尋找人才，以下提供六種途徑，堪值參

致：

登報：

利用報紙的人事廣告版，來尋找所需要的人才，是大家最常用，也最見效的辦法之一，因國內目前對人力市場傳播的媒介系統，仍未建立，因此，人求事，事求人，大家的目標都以朝向報紙為主。

在報紙上刊登人事廣告時，應注意到有些報紙因銷路市場廣，而分成省版及地方版，而同一地區又可能有甲、乙版，當你的廣告被刊登在甲版上時，拿乙報紙的人絕看不到廣告，除非他又買了一份甲版的報紙。同時地方版與省版因發行的關係，廣告費也不一樣。我們在利用報紙刊登人事廣告時，應注意到報紙發行區域及廣告內容的搭配，因為發行區域與勞動市場人口的分佈有密切的關係，筆者曾看過一家位於桃園的公司招募包裝人員的廣告，捨棄了地方版，而利用省版。後來才發現，原來人事人員不了解人力市場分佈的狀況，總以為刊省版絕錯不了，結果廣告費花了，卻因為地處偏遠，交通不便，而未能招到穩定的作業員。版面的大小，文字內容也是非常重要的，筆者又曾看過一家公司的人事招募廣告，要求對方面洽，在廣告上留有地址及電話，結果應徵的人，打電話去尋問時，守衛是一問三不知，原來是承辦人員忽略了，把這種廣告刊在星期天，不但自己沒去上班，也忘了交代守衛。

利用公立就業輔導機構：

政府為了發展國內經濟，為了協調國

內就業市場的供需，設立了許多的輔導訓練機構，如青輔會、國民就業輔導中心、各區職訓中心、救災總會職訓所等，當然這些機構因性質不同，對於人才的調節就有其特殊的風格，如青輔會以大專青年及海外歸國學人等為對象，職訓中心則訓練各種工業專業人才，而國民就業輔導中心，則為一較一般性的事求人、人求事的協調單位。據筆者經驗，利用這些輔導單位的免費服務，確實不失為一良好的路子。另外，有許多學校也設有學生就業輔導室的組織，做為學生與企業界溝通的橋樑，你可以透過這個單位招募人才或與之建教合作。

張貼海報：

張貼海報為一最原始的招募人才方法之一，成本低，效果也不差，可張貼海報的地方很多，如戶外的公告欄、車站、市場等人口出入頻繁之處，另外，別家工廠旁也是一個常被利用的地方，但你海報被撕掉的機會很大，因其挖角的味太濃，為對方所不容。車廂廣告是一種較新的媒體，也是目前很受重視的方法之一。在張貼海報之前，你一定要對人力市場的分佈有個初步的判斷，因此，你對於海報的內容也須針對需要而加以重點宣傳，針對青年朋友時，我想工作的環境、休閒的福利措施，可能應列為宣傳重點之一。

張貼戶外海報還有三點應注意到的地方：①海報的設計應設法突出，來吸引別人的注意，如貼在公共佈告欄上，因傳統上大家都用紅紙寫黑字，你如也用紅紙寫

黑字，可能突出性不大，你如改成白紙寫黑字或其他的方式，相信會達萬紅叢中一點白之效。②海報上應標明有效日期，有些人在你張貼後隔了數日才發現，但他又恐你招募期已過或人員已補足而放棄，對你來說等於失去一個機會，十分可惜。③貼海報要考慮張貼地點的可貼性，否則你不但要擔心因違警而遭到處罰，而且公司的形象也可能因破壞市容而被損及。

員工介紹：

大多數的人，對於一個新環境，多少會有些不適應，這是很自然的現象，因此，當他進入一個新環境時，總希望遇到熟人，來協助他消弭此不適應感，此尤以剛踏入社會的年輕人更甚。筆者曾讀過一篇調查資料，係針對女性作業員安定性之研究，發現由員工介紹或成群結伴而來之人員的流動率遠低於零星招募進來的員工，因此利用員工介紹方式來招募員工，不但有助於人員之招募，更對員工之安定性有所助益，但有一點要注意，就是他們成群而來，也可能成群而去，這就看企業如何留人了。

一般公司對透過員工的關係而招募新人，可分成有償和無償兩種方式，後者常用景氣平常之時，往往是員工採主動，希望能介紹其親朋好友加入公司的行列；而後者，則發生於景氣繁榮，人力不足時，公司為了急需大批生力軍，而採取有償介紹方式，鼓勵員工多多介紹合於條件的親朋好友進來，至於酬勞多少，應視公司的情況而定。

透過顧問公司代尋人才：

初看之下，此類顧問公司服務的性質，有點類似一般已沒落的民營職業介紹所，其實兩者之間的差異很大，現代從事人力市場服務的顧問公司，在國內可算是一行新興事業，他們聘有專業人才，以專業的經驗，為你尋找理想的對象，因為科技日新月異，現代的經營也屬於整體專業結合的經營模式，需要各種人才結合。因此，對於許多專業人才的招募，一般公司可能缺乏此方面之能耐，不知如何去挑選，即便是有，也可能因經驗不足，而無法找到最理想的人選，因此，花點手續費，委託專業顧問公司代為招募，不失為一既方便又經濟的方法。筆者曾見過一家公司委託外界的顧問公司代為尋找秘書，雙方因默契不夠，而未能很明示該公司希望秘書扮演的角色，結果秘書是找到了，但卻是一位七竅通六竅的人選，無法滿足該公司各方面的需求，不但是公司的損失，也是那位秘書個人的損失。因此在尋找顧問公司時，除了要考慮顧問公司的經驗、品質、專長外，最重要的是經營者應把公司的目標、方針、用人條件等坦誠相告，以供其參考、分析，千萬不要打腫臉充胖子方式，讓顧問公司誤入歧途，而尋非所用之人，果真如此，那你便成了帕金森定律下的主角了。

挖角：

嚴格的說，除非人員自己訓練、培育或從專門訓練機構招募而來外，楚材晉用，就有挖角的意味，先前公司是扮演訓練

的任務，而你卻是收成。但挖角又可分成有特定目標與無特定目標，無特定目標，就是利用報紙等各種媒體，散佈消息，而使其他公司的精英份子主動上門接洽，這種作法應視為一種很正常的挖角行為，不但你如此做，相信每個公司都會如此做。而有特定目標的挖角，則是你看準某公司的某某人，你用盡方法，把他從某公司轉聘到你的旗下來，這種作法，在目前仍是屢見不鮮，以某個角度來看，確實能在最短的時間內達成你既定的目標，但採用此種方法時，有幾點必須留意到，①這種人難伺候，有許多地方要給予他方便，否則難發揮其應有功效。②要考慮舊有員工的心態，否則很容易造成內部的不合，而影響大局。③你能夠挖他，別人也可用同樣的方法來爭取他。④要考慮組織氣候的問題，否則你還是留不住他的。

此外，還有許多招募人才的方法，其實每一個方法都有其奧妙所在，完全看你如何去安排。

如何讓新進員工熟悉工作情況？

應提供那些資料

對新進作業員所應知道之各項細節，儘可能由你親自告訴他；當然你也可選派一個有能力且忠實可靠的助手承擔你的部份職責。

當新進作業員領到公司所發之員工手冊後，要他熟讀，並對他補充一些你認為重要之其它事項。引進新作業員之方法如下：

1. 使每位新進作業員知道膳食、衣櫃及洗手間等之位置所在。
2. 領新進作業員至上、下班打卡處，並詳為解釋打卡程序。
3. 告訴每一位新進作業員有關其工作之各項細節如：上、下班、午飯和休息時間等等。
4. 使他熟悉他的周圍環境，並介紹將與他一起工作者和他認識。
5. 使他熟悉公司裏每一單位之位置。
6. 告訴他領取工具之手續。

對新進人員解釋有關員工福利、勞工保險、全勤獎金、年終獎金，不休假補償和遲到、曠工、假日、請假、加薪以及升

遷等之規定。

告訴他佈告欄之位置。

對他解釋公司員工之建議制度。

教導他工業安全知識，以及萬一發生意外時應作那些適當之措施。

使作業員知道他在工作時應穿何種服裝，並強調如果他不按照規定穿著，對他之安全將會有那些影響。

對他概述公司產品。

解釋他所將擔任職務之性質及重要性，並舉例說明此職務之升遷機會。

在他詢問工資之前，告訴他的起薪為若干，並向他解釋他的工作表現將被定期考核，但這並不是一定保證定期加薪，而是有被考慮加薪之機會。

對新進作業員解釋公司之工資政策，並告訴他幾時發餉，在何處發餉以及扣薪之因由等。

須強調新進作業員對工具及裝備等所應承擔之職責，並避免他一開始就對這些職責不甚明瞭。

正確地教導他有關公司之法規，不要祇告訴他你所想到的部份規章，而要告訴他公司所訂定全部與他有相關之法規。

切記！要使每一位新進作業員對公司均能產生良好印象。俗諺：「好的開始即

是成功的一半」。有好印象，他對將來才有所期望，如此幹起工作方能精神百倍，充滿朝氣，公司方可因而欣欣向榮；要使新進作業員能對公司產生良好印象，必須先從內部做起，使全體作業員有良好之工作環境，並使他們安於工作，始為治本之道。

倘一開始就給新進作業員不良印象，漸而要更改他們此不良觀念將煞費波折。

應怎樣分配工作

研究分析每一件工作之性質；分配工作時才曉得怎樣選派適當人選。

要知道從事工作所須具備之能力及知識，諸如：閱讀藍圖、數學精確測量、執行特殊之操作等。

對於應徵者應研究其智商，了解其脾氣及個性，同時尚須仔細觀查其健康情況

工作經驗及其所曾受過之各種訓練等，並設法套問出你無法直接知道之資料。

直接觀察其身高、體重、體力等特徵。

會談中要了解其視力、聽力、反應、脾氣、個性、經歷、健康、缺陷、教育等。

讓他試行操作工作，即可證明他是否具有：1 學習能力 2 適應工作能力 3 工作安全感 4 做精密工作能力 5 百折不撓之工作精神 6 理解並無誤地執行你所教導之工作能力。

從他和別人一起工作時所表現之態度你可知道下列諸項：1 他是否易於相處？ 2 他是否合作？ 3 他是否適應於團體之生產工作？

觀察他可信賴之程度以及他是否具備下列諸項要素：1 敏捷之身心 2 創造力 3 吸收教導之能力 4 機械技巧 5 體力。

依其個人之能力及專長安置工作，方能使他發揮最高之工作效率；由他所能做之工作中選出其中最合適之工作讓他擔任。

他除工作外所具有之其它特長你都要知道，因為說不定那天此項特長將被你派用上場；安排工作時，要盡量投其所好。

此工作如須由有技巧者擔任時，你必須派用此工作技巧之作業員來擔任。同樣的，有專門技術之作業員當然也須要派他擔任專門技術工作。

要知道每一個人之個性、工作能力及特徵，方能利用每一個人之特點擔任最佳工作；你一定要徹底了解他是否睿智？是否耿直？考慮事情是否很小心週到？逢事是否很快就能做決定？是否有最佳之判斷力？是否有很好之教育及經驗？

不需技巧，不花腦筋，祇須有強壯身體者即可擔任之工作，決不僱用有技巧、有智慧者承擔此項工作。

身體有缺陷者，務必以不影響其身體為原則分派其工作；切記！派他擔任之工作必定要最具安全性。

考慮他是否能持續快速度之生產工作

了解新進作業員之工作背景，依工作性質及其能力、經驗等分派工作，分派工作時必須經過慎重考慮，不可速斷速決。

派給新進作業員之工作，事前如依其能力、特長、智慧、健康狀況等仔細分析判斷過，一定不會離譜太遠。

怎樣使新人適應團體

新進作業員頭幾天上班情形將呈神經質且心神不寧之現象，要設身處地想想，倘若你現在是位新進員工，你需要那些幫助？切記，務必用此相同的心理對待他。

要很親切，很友善地與新進作業員打招呼、握手，認識他的姓名，並敘述你自己，務使他覺得在此工作是很受歡迎的。

盡最大努力克服他的陌生感，使他覺得你很樂意和他一起工作。

要知道他是在何種情況之下被僱進公司，了解他希望做什麼工作以及人家告訴他的應得薪資是多少；倘他所期待之事項與事實有出入，應設法找出錯誤並加以更正。

對新進作業員表示關懷，談話時要帶有友誼氣氛。

他所應知道之事項，你要很仔細地全部告訴他，同時並了解他的個性及能力。

確查他是否了解公司之行政規章；使他熟悉工作環境，同時教導並訓練他正確的工作方法。

對新進作業員表明公司裏所有的作業

員們，每一位都曾經是新來的；向他表示，你有廣泛之交遊，如果他想知道什麼，你隨時都能告訴他。

介紹新進作業員與部屬認識，同時偵察他的個性是否能適應別人。

委託一位可信賴者來指導新進作業員從事正確之工作。切記！新進員工第一眼之印象是不易更改的，不要使他從別人處獲得惡劣印象。

仔細考慮新進作業員加入工作行列後，對團體內之其他人員有無影響，同時要客觀地指派他合理的工作。

對新進作業員之教導方法必定要與公司所應用的一致；作業員一開始上班即須立刻照顧他，不要使他覺得困窘，並認為替你工作將是一件憾事。

如何指導新進員工

容易出問題的管理

醫生都能治療疾病，但是他必定會告訴你「一分預防遠勝過十分治療」。

管理人員好比醫生，當工人有了問題，你必須知道如何醫治它，必要時還得請教專家，但更重要的還是在懂得如何防止問題的發生。

你如何預防管理問題的發生呢？

讓我們舉一個重要的例子來說明。

當一個新工人剛到你的部門工作，你就要替公司做指導工作，如果指導不得其法，影響所及將使新工人產生不良觀感，

勢必有害公司。我們以管理員朱勤先生部門中一位新來的工人老周為例：他已成為公司的一個大問題。

朱先生告訴我們：「老周的確使我們頭痛，他與大家不協調，態度不好，覺得自己的職位不重要，並且不知道自己正在日趨墮落。」

老周在朱先生的部門第一天工作完畢回家，晚餐的時候與他太太談到開始工作的情形，他倆都很失望。老周已不像早上去工作時那樣滿懷着能得到理想職務的美好希望，究竟什麼原因使它失望了呢？下面就是敘述他早上去工作時所發生的事情：

人事管理員帶老周到工廠裏，朱先生正在那兒安裝一部機器。

人事管理員說：「朱勤先生，我為你介紹一位新工人。」

朱先生居然頭都不轉的說：「你沒看到我很忙嗎？我必需把這機器修好。」

人事管理員說：「但我是為你介紹一位新工人來的呀！」

朱先生才一面擦着手，一面勉強地轉過頭來。

人事管理員把這新工人的資料卡交給朱先生後就走了。

朱先生看了老周一眼就問道：「你有多少的工作經驗？」

老周回答：「六個月，還是陸陸續續的。」

朱先生就高聲的叫着工頭：「喂！老趙過來，這是新來的工人，是擔任銑床工

作的，他沒有什麼經驗，我們希望人事部門有機會送一個比較有經驗的人來。」

朱先生就把資料卡交給工頭老趙後回到機器旁做他原來的工作了。

老趙就對老周說：「把你的帽掛在那兒」，並引導他到另一個工人那裏說：「把他交給你了，我就來。」

如今老周成了公司的一大問題，他覺得這團體不需要他，他以爲公司並不要他進步，也不以爲他的職務對公司的產品有多大的重要性。

當時朱先生雖然正在忙着安裝機器，但也不應該以這種態度接待新進工人，這就是使老周失去了他對新工作好感的原因。要使老周樂於他的工作，就要在他進來時即善待他。

幾位由工人起家的企業家對於管理員朱先生與新工人老周之間發生的事例，做了一個很好的分析研究。對於如何指導老周開始他的新工作，他們指出下列幾點，這也可廣泛地適用於一般工廠，作爲管理員指導新進工人開始工作的參考。

使新進工人有賓至如歸之感

你要把自己比作商人，而新進工人就是你的顧客，你要把一項美好的工作賣給他。如果他買了，你就是一個成功的商人，假若他不買，那你就失敗了。

你不可命令老周做額外的工作，你要用推銷的方式使他自動自發去做，當你接待他的時候，這買賣就開始了。你要面帶微笑，不要皺着眉頭和他接洽。

帶新進工人參觀整個部門

你第一天開始工作時感到緊張和激動嗎？幾乎所有的新進工人都有這種感覺。

消除緊張和激動的方法，就是帶他參觀工廠的各部門，這樣可以使他心情輕鬆，並且順便認識各部門，你也可乘此機會告訴他材料間在那裏，衣服掛在那裏以及在那裏搭伙等等。

使新進工人知道他那一部門的工作

新來的工人大多不知道他的那一部門是製造什麼，或其他部門幹什麼。當你帶他參觀工廠時，你要告訴他各部門的工作，並且，告訴他各部門的製品。

為何要把這些瑣碎的事告訴他呢？你應記得馬靴釘的故事。

沒有釘子，就不能做馬靴。

沒有馬靴，就不能控制馬，

不能控制馬，就不能訓練騎士，

沒有騎士，就不能禦敵。

不能禦敵，國家就沒有保障。

其結果皆因為沒有馬靴釘所造成，可見製造馬靴釘一類的瑣碎工作也是非常重要的。

你要使工人對產品感到自豪，使他覺得自己在這個生產體系裏佔有重要的地位。如果工人們不知道這些，你就不能稱為一個好的管理員。

讓新進工人與同僚和好相聚

當你帶着新工人參觀各部門時，一定要讓他認識幾位同僚，這樣會使他感到自己受人歡迎。許多成功的管理員，先介紹新工人認識一位善於交友的老工人。譬如讓一位老工人與老周同進午餐，就憑這一

點，老周必定感到這公司是一個友善的工作地方。

由一位經驗豐富的老工人幫你指導新工人，確實要比你自己去做好得多。在新工人還沒來之前，先挑選一位老經驗的人來幫忙，可使那老人增加自信。

解釋公司的規律

公司的規律是很重要的，當新進工人開始工作的那天，你用友善的態度對他解釋這規律，較容易奏效，但是過了一天、一星期，甚至到他已犯了錯，再去解釋，那就可能無效了。

你一定要叫他準時上班，並告訴他遵守安全規則的理由。在他到差的第一天就告訴他，他會樂意接受和遵守這些規律。

不要像對新兵宣讀軍紀那樣宣布公司的規律，你不能讓新工人們把這些規律當做嚴厲的軍法。你要像做買賣似的把這規律推銷給他們，使他們知道這規律對他們是有利而必需的，因為有這規律，公司才能成為很好的工作場所。

給新進工人發問的機會

要使老周一開始工作就有賓至如歸之感，如果他對職務或公司還有疑問。你要給他機會發問。事實上，即使你對他的職務已做詳細的說明，他仍然是會有疑問的，你要設法讓他說出心中的疑惑，否則你就永遠不明瞭他的問題。你還要使他感到你隨時歡迎他們發問，這樣你就可以在他們發出怨言及訴苦前回答他們的問題。

你要讓工人們直接向你尋求答案及幫助，而不讓他向別人去打聽或抱怨。

與新進工人保持接觸

有些管理員雖然記住新工人開始工作時的重要性，但是當工人開始工作以後，他們就把新工人忘了。要與他保持密切連繫，務使他能適當的學習，安全的工作。注意他的交友，並使他順利地走進工作的行列。

一位知名公司的總經理，最近告訴他的領班們如何讓新工人有好的開始，當他要他們發表意見時，一位領班這樣說：

「這樣做太花費時間，如果老周來我的部門做銑床工，他的工作不過每小時五十元工資。而我放下本身的重要工作帶他去參觀，使他獲得好感，豈非得不償失。我不認為這樣做對公司是有價值的。不管怎樣，如果他是好工人，你就不必多管他。」

總經理回答道：

「不要顧慮你花費的時間，如果你做得好，新工人會以好的工作成績來報效你的。記住，如果老周的工資是一小時五十元，今後十年，他的工資總額將達千百萬元，這是一筆很大的投資，你現在該知道使他有個好的開始是多麼重要了。因為這並不是縱容工人，而是保護公司一筆巨大的投資。」

如何安定新進員工的心

新進員工是否喜歡公司？

對於年年減少的新進員工，各企業都

感到極其焦慮。即使用盡各種方法，這些員工仍可能跳槽到別家公司，甚至辭職還鄉。

經營者或主管應將此種員工不足的問題列入考慮範圍內，也應極力謀求安撫新進員工的政策。而經營者或主管與新進員工們的人際關係，遂成為解決此一問題的重要關鍵。

首先，我們來聽聽新進員工對於就職印象的表白。

①印象——對於經營者的感覺，以及感到先進從業員冷淡的善意眼光。住宿在工廠中的人，則受到經營者及其家庭的影響。

②工作環境——光線、寬窄、音響、空氣、設備等。

③工作——是否比想像中更有趣？勞動的輕重如何？有否危險性？

④時間——是否按時上下班？加班時間的長短？

⑤薪水——比想像更高或低？日薪或是月薪？與其他同事的是否平等？計算和支付內容是否明確？支付日期是否固定？

⑥休假日——公休或是不定期休假？

⑦社會關係——有無勞保、公保？曾否拒保？

其他問題（特別是住宿於工廠之時）

：

①宿舍——衛生、光線、大小、安全性、方便性等。

②飲食——供膳、自理、誤餐費及份量、口味等。

③浴室——廠內浴室或外面的公共浴室。

④同事——好感或嫌惡、親切或不親切。

從以上所列的諸項中，有些事項具有很大的影響力，但往往為我們所忽略。因此，經營者對於新進員工必須仔細觀察並親切地指導。

新進員工的心聲

由觀察年輕勞動者如何決定去留的心理狀態可知，此皆取決於感情，例如：

(1)就職當初的喜悅，乃肇因於——

①先進員工的親切相待。

②工作之前有好的指導。

③上下班時間固定。

④董事長非常親切。

⑤有好的講習和實習。

⑥為新進員工而舉辦迎新會。

⑦工作後尚有可口的飲食。

⑧偶爾舉辦郊遊、旅行。

⑨同鄉的先進為自己壯膽。

⑩有桌球的設備。

⑪能獨自前往所有關係企業場所交涉

⑫能開車子。

⑬工作場所比想像中好。

⑭飲食非常好。

⑮飲食的量很多。

⑯肚子餓時，董事長夫人還為之做點心。

⑰水質好，能安心使用。

⑱與董事長的家人一同逛百貨公司。

⑲董事長夫人教導烹飪法。

⑳參加董事長千金的合唱團。

㉑工作場所中舉辦舞會。

㉒全體去觀賞電影。

㉓全體去爬山。

㉔交了一些朋友。

㉕遊樂時間過多，工作時反覺身體疲憊。

㉖只要像機器人一般，站在機器旁看着學習即可。

由此可見，只要給予那些鄉下來的任性年輕人以適度的溫暖，就會讓他們產生親切感和愉快的心情。

據說，某公司每到晚餐時，都讓員工最先吃飯；吃完飯之後並給予親切的服務，因此收到了非常好的效果。就如⑯項一般，董事長夫人親手為他們做飯糰，該是多麼令人感激的事啊！

員工的抱怨

從㉕、㉖項可看出，他們是何等想成為一個「正式」的從業員而親自操作；此時，若是主管向他們下了一道：「好，明天開始正式工作」的命令，他們必將一切拋諸腦後，而把全副精神放在工作上。

其次，讓我們來聽聽某些員工所發的牢騷吧！

(2)就職當初的不滿，乃肇因於——

①不聽我們發牢騷。

②不屑於我們所提出的要求。

③工作時間太長。

④不給予完善的指導。

⑤伙食太差。