

生意人叢刊 ⑦⑤

員工的管理與培育

英陸編著



生意人叢刊 75

英 陸 編著

員工的管理與監督

國家出版社印行

行政院新聞局出版字號陸叁貳號

生意人叢刊 75

特價新台幣壹佰貳拾元正

員工的管理與培育

有著作權
不准翻印

編著者：英
總策劃：林
總編輯：王
出版者：國家
發行所：國家書店有限公司
郵撥帳號：一〇四八〇一號
地址：臺北市新生南路一段二六之八號三樓

電話：三九一二四二五・三九一四二六一
三九二六七八・三九二六七四九
三五一〇九一七・三九一七九一八

印刷所：三源印刷廠

中華民國七十一年六月出版

¥16.80

「生意人叢刊」序

這是一個工商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會，邁進了工業社會，經濟結構型態，社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商界的從業人員，對國家、社會以及對整個世界而言，已成為舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政為官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔為大，而學術的分類，也比以往細密，政治固是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門學識，要想在一行中出人頭地，除了成為這行的專家外，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的眼光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的腳步，向前邁進。

我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是為至願。

一九七六年十月

國家出版社編輯委員會謹識

序

目前的人事管理，已經進入一個新紀元。

昔日以年資敘薪為主體的升遷制度，現在已轉變為以能力考核為升遷標準的制度。由於這種人事管理的基本觀念改變，使得時下薪水階級最關心的報酬問題，也由以學歷和工作年資，定期加薪的制度，轉為職位分類的方法給薪了。

在此人事管理制度轉變的期間，關於員工的管理觀念亦不得不做適度的調整，而必須採用與過去不同的員工培育法。從前由於封建主義、家族主義和官僚主義的影響，形成專制的領導方式。在這種領導方式之下，員工們雖然服從上司的命令與指示來工作，但是他們總以「不請假、不遲到，必盡全力」為工作原則，只圖明哲保身，儘量避免一些需要負責任、危險性高的挑戰性工作。像這樣的員工，假如不激發其自尊心 and 自我表現慾，不培養他自動自發的積極工作態度，也不鼓勵他們產生新的創造意念的話，那麼將使這些員工逐漸與時代脫節，成為落伍的一羣。為了避免這種不良後

果，管理者必須充分了解人性的弱點，來激勵員工積極努力工作。只有從根本的人性上著手，加以誘導，才能達成目的，增加員工的生產力。這就是管理員工最基本的態度。

關於員工的培育，不可全權交付公司的人事部門去負責。管理者需從旁協助員工，啟發自我的知識、技能，並且培養其良好的工作態度，如此，不但有利於完成企業目標，並且對於員工自身的成長亦有助益。

管理者既身負上述兩大使命，為了達成這些使命，管理者必須提高自己的資質，才能勝任。同時也須不斷的自我反省，以檢討本身是否有任何策略性錯誤，及其他需要改進之處。

在今天，人事管理方面既面臨如此一個震撼性的轉變期，為了達成上述三種願望，本書即針對此主題，來研究管理上應持有的基本觀念及策略。

目錄

序

第一章 員工的管理

第二章 領導

1. 應以領導才能來統御員工.....一四
2. 領導的理論.....二〇
3. 領導方式的三種型態.....二四
4. 當前的公司領導.....二九
5. 隨機應變.....三五

第三章 工作集團

1. 公司是一個組織集團.....四一
2. 強化團隊合作.....四六

第四章 員工的心理因素

3. 優良的公司準則.....四八
4. 綜合工作集團的意見.....五二
5. 提高公司工作士氣.....五五
6. 把握公司的士氣動態.....六〇

第五章 慾望不滿和糾葛

1. 了解員工的私人行爲.....六八
2. 要了解員工的慾望.....七三
3. 行動會受態度的影響.....七九
1. 讓部屬能適應公司.....八六
2. 尋求慾望不滿的原因.....八九
3. 工作人員時常會鬧糾葛.....九四
4. 不滿和糾葛帶來的行動.....九六
5. 員工慾望不滿和糾葛處理.....九九

第六章 激勵

1. 從指揮到激勵.....一〇四
2. 員工要先行激勵再工作.....一〇七
3. 激勵員工的方法.....一二二

第七章 意見交流

1. 意見交流的功能.....一一九
2. 意見溝通的困難.....一二三
3. 如何有效的做好意見交流.....一二九
4. 從主管到員工的意見交流.....一三三
5. 從員工到主管的意見交流.....一三八

第八章 面談

1. 用面談來指導員工.....一四三
2. 面談商榷方式已經漸漸被採用.....一四六
3. 讓員工自我表白.....一五四

4. 和員工做有計劃的面談.....	一六一
--------------------	-----

5. 解決員工的問題.....	一六七
-----------------	-----

第九章 參與規劃

1. 必須讓員工參與規劃.....	一七三
-------------------	-----

2. 參與規劃的方法和範圍.....	一七八
--------------------	-----

3. 參與規劃和創造力.....	一八二
------------------	-----

4. 鼓勵員工積極的提案.....	一八六
-------------------	-----

第十章 目標的設定

1. 先有個目標，並給予指導.....	一九三
---------------------	-----

2. 目標管理的建立.....	二〇〇
-----------------	-----

3. 如何制訂目標.....	二〇六
----------------	-----

4. 讓員工自己斟酌辦理.....	二〇九
-------------------	-----

5. 目標之達成與考核.....	二一三
------------------	-----

第十一章 員工的個別指導

1. 接觸員工與了解員工.....	二一七
2. 培養員工的積極性與能力發揮.....	二二二
3. 公平對待與獎懲員工.....	二二七
第十二章 員工的培育	

1. 如何培育員工的知識、技能、態度.....	二三三
2. 代理人的培育.....	二三九
3. 啓發開展員工的能力.....	二四五
4. 幫助員工自我進修.....	二四八
第十三章 主管的自我檢討	

1. 管理職位.....	二五三
2. 主管應該具備的資質和條件.....	二五八

第一章 員工的管理

凡是對企業管理稍有研究之人，都知道杜拉克（P. F. Drucker）這位企業管理學泰斗吧！他的著作已經有多本翻譯為我國文字。其中有本關於現代企業經營的書已經有好幾個版本在坊間流行了。

在這本書中，杜拉克以其創新的觀念，提出了以行銷活動，來吸引顧客的革命性企業經營理論。

並分述了下列幾點：①最高經營者如何運用團隊精神來促進生產；②工廠管理應分為生產和幕僚二部門分別管理；③推薦仿照聯邦分權制而設計的事業部門制；④以目標管理的方式，教導員工自我控制；⑤揭舉企業經營並不是追求最大利潤，而是確保必要之最小利益，並應負起造福社會的責任；⑥在企業經營的過程上，要讓員工同仁有參與之機會；⑦強調戰略的重要性，對於員工要不時給予鼓勵；⑧對於經營者、管理者人才的培育，切不可忽視。這些新觀念，皆能激發我國企業界努力迎頭趕上其先進國家。

杜拉克在其著作裏，談到企業經營的負責人（或謂管理監督者）的五項工作基本要素，分別是：

(1) 目標的設定——企業經營的負責人要決定企業目標，以及完成目標之必要行動。企業經營的負責人必須與員工維持意見交流，才能善盡目標的效用與效果，並能使員工樂意獻身於工作，達成企業目標的要求。

(2) 組織——企業經營的負責人爲了達成目標，必須分析達成目標的各種決定、活動和組織。換言之，他必須將公司的工作分門別類，確定其活動範圍，然後在此活動範圍內，設定若干職務，組成一個小部門，最後將之統合起來，同時選定各單位的管理人員。

(3) 激勵——企業經營負責人必須組織一個負責下列職務的團隊：①確立工作方法②員工與負責人的聯絡橋樑③獎勵對公司有功的人員④計劃適當的升遷制度⑤負責人與員工必須溝通彼此的意見。

(4) 考核——企業經營的負責人必須訂定一個員工考核的標準，這個標準對公司經營非常重要，它可促進公司業績向上提高，也可以幫助組織內部的人員成長。因此企業經營人應有一標準尺度，來考核員工的工作表現。務必使公司上下全體同仁部知曉此項考核標準，並且公平、公正、公開的運用它，才能提高員工的工作情緒與士氣。

(5) 員工的培育——包括：企業經營負責人是否能使員工成長？是否能引導員工步入正軌？能否啓發員工之潛能？能否培育員工高尚的人品？及能否訓練員工，提高其工作能力？

在此五項基本要素中，目標設定、組織、考核三項是屬於工作管理的範圍；激勵、和員工的培育

是屬於員工管理的範圍。因此，管理監督的職務便是從事工作管理以及員工管理。

根據學者艾維克的解釋，經營管理體系是由「工作組織」和「人事組織」所形成的雙重構造。而「人事組織」中又分為個人對工作的適應，和由於各種作業間之連繫而形成的團體激勵與控制。他又明示此一團體激勵與控制的部分，正是現代經營學的新領域。同時指出了主管的領導能力，在此發生機能，而以相對的員工士氣為後盾。

我們所說的公司活動、發展和成長，並非指公司本身的活動、發展和成長；而是指公司的成員，包括職員及其他僱用的人員，如何有效的去活動，方可提高公司的銷售量，獲得更多的利潤，從而發展、成長、茁壯。若使公司中的人員有效的工作，必須有一套完整的管理方法，以制定工作方針，領導員工。所謂的領導，工廠集團中權限最小的是股長，而管理股長的是課長，管理課長的就是管理部門的主任。

一般說來，主任、課長或股長是管理其所屬員工的管理人或監督人，監督人是指導監督直屬的從業人員。

在經營者與監督者之間，執行管理工作的就是管理人。在製造工廠中的監督人是班長、領班和工頭。有時股長也兼管這些工廠的監督者，如此一來便會令人認為股長也是管理者之一。有時，課長之下不另設職位，這時的課長就得指揮監督直屬的從業人員，這種課長便算是中間的管理者。總之，管

理者、監督者並不是決定在組織上的地位，而是決定在職務權限之規定中，給予他何種程度的職能、責任和權限。可是，二者對於員工管理的觀念或方法，並無多大差別。因此，艾維克所說的管理監督者或監督者，實際上並無區別。

管理監督者並非自己直接從事作業、銷售或其他事務，而是管理他人，讓他人來做這些工作。

某家公司的一位銷售部主任曾經說：「我的作法就是和一般銷售員一起做事。我自信自己推銷手腕高明，沒有一個推銷員勝得過我，同時經過長年的努力，顧客對我也絕對信任。所以，我希望我的部屬，以我為模範，努力工作，不要輸給我。」

而另一個同業公司的銷售部主任，他本身則完全不做直接銷售的活動。同時，他還讓其所屬的銷售課長們，也不要直接去做銷售活動。對此截然不同的作法，這位主任解釋道：「公司是為了銷售管理才設此課長職位，而不是為了銷售才僱用你們的。」他即以這種觀念來管理其所屬的課長。

管理者的職責，的確與後者所說的一樣。可是，實際上，有前者觀念的人很多。雖也有專心管理工作的管理者，但大多數的管理者，他們的工作是介於二者之間。

為使員工努力工作，必須設定工作目標，制訂計劃，決定員工分擔的工作，組織一個完善的組織。此外，還需時時指導員工處理工作的方法，檢討工作成果，這些都屬於「工作管理」的範圍。

以管理者的立場上來看，並非讓一般的從業人員，做好他們自己的工作，就算盡到責任了。管理

者應站在駕馭屬下的立場，讓公司作業充分而順利的進行。管理者由於負有管理員工之工作責任，為達成工廠預訂目標，完成工作成果，必須要使員工的能力能充分發揮，這才是管理者最大的任務。

處在今天這種多變的時代裏，白雲蒼狗，人事無常，也許在五年、十年之後，我們也有繼任主管的一天，到那個時候，切莫以當今主管的做法為滿足，而不思改進，應該更進一步創新觀念，才能順應潮流，勝任愉快。亦由於如此，企業經營的負責人今後培育員工，必須考慮到未來可能的革新和發展，並且從中選出一些素質優秀的人才，做為接任的人選。不過，有一點企業經營者必須多加留心，那就是一種偏差不公或苛刻的升遷制度，不但會造成經營管理階級的不健全，也會使得部屬之間產生極大的不滿和猜忌怨恨。這種不良的後果，實是經營管理者所應防止的。因此，在管理監督層的人員必須以提升全體從業人員的工作能力為首要，才能達成培育員工的目的。關於此點，杜拉克也曾將之列為經營主管人必備的五項基本要素之一。如果員工能獲得上司的鼓勵，或引發其動機，自然而順利的發展下去，便能促成員工啟發自我。如此一來，主管人必須讓員工從工作中學習，藉以增進其工作能力和培養興趣。在經過六個月或一年的自我啟發訓練，和公司指導之後，應讓員工自己來評估此項成果。同時，主管本身也要檢討部屬在此段期間努力的成績。為了員工的未來，為了企業之發展，一步步的奠定基礎，正是本書所謂培育員工的方法。