

員工的培養與維護

林永等著

經濟日報叢書

員工的培養與維護

林永等著

經濟日報出版叢書的話

在全世界工商業發達的國家，都有數不清看不完的經濟性雜誌和書籍，也都有一家或一家以上的經濟專業性報紙。

「經濟日報」的創辦，一方面固然是由於我們覺得這是新聞事業工作者對於百年建國應盡的責任；一方面更是由於國家經濟發展，對於我們產生了一種「徵召」的要求。我們希望能實現兩個抱負：

爲國家工業化添動力

爲工農商各界作喉舌

實現這兩個抱負的作法是多方面的，從觀念的革新、新知的介紹、現狀的改良作出發點，於發行報紙以外，有很多服務性的工作應該做，出版叢書，便是其中之一。

我們歡迎讀者對本報出版叢書加以指教。

目 錄

目 錄

企業人員訓練的趨勢·····	林 永 一
新進銷售員的訓練·····	吳文道 二〇
管理人員的甄選與考核·····	陳正雄 二七
單位主管的特質·····	林文隆 三三
減低職工流動率與增產·····	吳清玉 四〇
工人保健設施·····	林 永 六
企業內的在職電化教育·····	周明鴻 六六

員工的培養與維護

二

員工暫時退休制與暫時離職制·····	周明鴻 八七
計點分紅制度·····	李甫 九四
怎樣做一個好領班·····	周鶴壽 一〇五
選擇優良的銷售員·····	吳文道 一二三
推銷員訓練·····	廖孟秋 一三三
對推銷員給酬制度的商榷·····	曾玉 一五三
如何防止員工的流動·····	李榮道 一四二
如何公正的評定員工考績·····	李榮道 一五九
如何推行員工教育訓練·····	李榮道 一五九
釐定合理薪給提高工作效率·····	張清滄 一六九
真的人才難求難留嗎？·····	楊宏志 一八七
獎金制度產生的副作用·····	楊宏志 一九〇

目錄

擢拔人才與制衡作用·····	楊宏志 一五三
貿易公司的「接棒者」·····	余俐俐 一九六
技術工人缺乏與學徒制的存廢·····	余俐俐 一九九
特殊工業發生了人才荒·····	余俐俐 二〇三
對籌組「人才銀行」的構想·····	徐桂生 二〇六
對中小企業人力資源的新構想·····	鮑永建 二一〇
生活規律和外來影響·····	凌晨 二一四
談員工的氣色和生產量·····	凌晨 二一八
員工的口味和觀念·····	凌晨 二三三
員工福利和營養問題·····	凌晨 二三八
工業區的保健中心·····	凌晨 二四〇
經營者和老母雞·····	凌晨 二四四

心理健康和伙食津貼·····	凌晨二六
勞力的維護和甯靜環境·····	凌晨二四
免費伙食和運動風氣·····	凌晨二四
縮短工時和加薪兩成·····	凌晨二五
伙食津貼和康樂活動·····	凌晨二五
便當和營養餐·····	凌晨二六
過度疲勞和肺病·····	凌晨二六
牛奶的營養價值與增強體力·····	凌晨二六
每人每天一瓶鮮奶·····	凌晨二六
女性從業員的心理和特性·····	王昌傳二七
辦員工福利的幾項原則·····	際平二五

企業人員訓練的趨勢

林 永

訓練是一種人力發展和培養人才的工作，又是長期性的投資，任務極其艱鉅，且難有立竿見影的績效。晚近企業人員的訓練，因鑒於過去訓練工作尙難達到理想的要求，故不論在課程、方法和觀念方面，均有一種新的改進趨勢，茲分別簡單介紹如次：

訓練課程的新發展

在工業先進各國，企業界對管理人員的訓練，和技術訓練都同等重視。由於「行爲科學」的發展，在管理訓練方面，增加了若干新的訓練項目。其中影響較大，受到普遍

企業人員訓練的趨勢

重視而舉行最多的，是所謂「目標管理」，「工作充實化」，與「敏感訓練」。

①目標管理 目標管理的觀念，就管理當局言，是改進工作計劃和管理的有效方法，就工作人員言，是實行工作激勵的良好措施。目標管理制度，把過去工作計劃由管理當局集中決定，交付下級執行的方式，變為由各階層人員秉承總目標，分別自行訂立計劃目標，再與上級人員商討決定的方式。在訂定目標的同時，並訂有計畫進度與考核日期。因此使工作計畫能配合實際情況和需要，增強其可行性，並易於考核及管制。

另一方面，工作計劃目標與進度由工作人員自訂，使每一工作人員實際參加決策工作，加強其個人的自尊心和責任感，滿足了工作者心理的需要。如此增進其對工作的關切與興趣，提高其工作情緒，成為一種工作激勵措施，必然會使工作人員摒除得過且過、多做多錯、少做少錯的消極態度。

②工作充實化 這是在企業管理上的一種新構想。分工是現代企業的基本原則之一。但分工過細的結果，若干工作成為極單調而機械的工作。因而使從事這類工作者日久

發生厭倦心理。同時工作內容過份單純，也使工作者感到心理上的不滿足，不能充分發揮其工作潛力，逐漸減低其工作的動機與熱忱。由此而有「工作擴大化」運動的產生。

「工作擴大化」只是提高工作量，增加其它工作以及工作輪調，俾變化其工作，調劑精神上的需要，這種運動並未充實工作的「內容」，而僅變化工作的數量或種類，事實上不易激發工作動機和熱忱。因而又有「工作充實化」運動的產生。

工作充實化的意義，顧名思義，在於將工作內容加以充實。例如減少上級對工作者的管制，加強工作者對工作的責任，使工作者從事比較整體的工作，授予工作者較多的權限，以及使工作者從事新的較繁雜的工作，以增進工作者心理上的滿足，加強工作者的責任心，並促成工作者的進步與成長。

③敏感性訓練 敏感性訓練是心理學家的一種構想，而經實驗認為是企業主管人員的有效訓練。某些人稱之為「實驗室教育」。其主要訓練方式是舉行小組會。訓練目的在於增進學習機會，發展主管人員對自己的了解以及對人的了解，並發展領導能力。

通常這種訓練並無一定的課程，而是以開小組會的方式來實施。開會時並無固定的領導人，亦無議程或一定的規則。主持人（訓練人）止於從旁協助，而並不宣佈其身份。表面上是毫無組織的，但實際上主持人有其預定的計畫。會議開始，主持人先使參加人遭遇一個難題，例如並不指定會議主席，因此一開頭就呈現一種使參加人不知所措的局面，然後靜待事態的發展，使每一參加者從等待疑慮中逐漸思索。可能有人提議應指定一主席，但是否應指定，誰來指定，或如何產生，大家都開始思考，彼此交換意見。如此漸漸促成彼此間的認識，每個人在這種情況中發生了學習的效果。

在敏感性訓練中，可以由意見的反映，幫助對自己的了解和對他人的了解。此種訓練，主持人如從旁善為協助，可獲得極大學習效果；否則也可能毫無結果。有人可從這種訓練中獲益，也有人會從始至終不能進入情況而毫無所得。學者對此「實驗室教育」的效果所持看法不一，但目前在美國極為風行。

訓練方法的新發展

①計畫教學法的推廣 所謂計畫教學法，是一種縮短學習時間的自修方法。此法為便利自修者而設計，教材是一套有計畫的問題，由淺入深。最初由自修者作答，答後在書中找出正確答案。接着依次每回答一題，逐一與書上答案對照。如此由作「習題」、求「答案」的方式，把一門課程從頭到尾學習完畢，而成為「無師自通」。計畫教學的教材，一般是用書本的形式，也有製成視聽器材的。或把教材裝在一個可以活頁取出或放入的機器裏，因此有人稱之為「教學機器」。

目前各國許多大企業都採用這種教材與方法來訓練員工。此法的優點在於無需教師，全由教材來學習，不能向他人請教或交換意見，成為一種「單線交通」的學習。

②視聽教學的創新 新的視聽輔教器材包括錄影機、閉路電視、卡式錄音機，及幻燈錄音教材等。各訓練機構都廣泛利用這些新教材，對教學提出有效的貢獻。

錄影機 (VTR) 用之訓練與教學，是一種極有效的教材。由於它可以立將影像與音響錄下，無須如攝影機之必需沖洗底片，因之可以立即把所錄的任何活動由電視機中放映出來，並連同音響同時放出。

閉路電視可以放映電影形式做教材，也可用於現場活動的錄影與放映。如機器操作的情況，以人做實驗的經過情形等，都可利用閉路電視實地放出來，供學習者的觀察與學習，在教學上有極佳效果。

卡式錄音機 (CTR) 是將教材錄音在一個小盒子型的錄音帶上，用時將小盒裝入卡式錄音機內，即可放出。較之普通錄音機的裝置更簡單方便。目前逐漸普遍用於訓練與教學方面。

利用幻燈片配音，作成各種教材，也有極佳教學效果。如將需要示範演習的訓練課目，拍成幻燈片，配以說明講解的錄音，作成成套的教材，用於訓練，較之實地示範演習更方便經濟。在技術訓練方面，應用甚廣。

③模擬裝置的應用 模擬裝置即 Process Simulator。在訓練機械操作方面，使工人易於了解全部操作程序，可以利用它。例如某種工業全部操作程序，可從這種操作程序的模擬裝置上去學習。工人在一間教室內的一部模擬裝置上，可了解某工業的全部操作程序，迅速學會操作方法。模擬裝置價格較高，多為一般大規模工業或訓練機構所採用。

訓練觀念的新發展

訓練是企業中一項重要的投資——過去一般企業家，多重視對生產工具、技術與物質的投資，而忽略人的因素之重要。由於科學的迅速發展，生產工具和技術不斷地革新，以及管理問題之漸受重視，促使企業當局對工作者本身問題及如何使工作人員學習日新月異的技術問題，也日益受到重視。如何培養增進工作者的工作能力與工作效率，成為一項重要的課題。而技術和管理兩方面的訓練，也成為解決這些問題的主要方法。

整體觀念的提出——分工制度發展的結果，不但使人對工作易感厭倦，且對人的能力成爲一種浪費。分工過細，每人只會做極小部份的工作，則不如充分發展自動化機器設備，使其代替人工，更爲節省。因此有人主張應建立「整體工作觀念」，訓練工作者有能力多做幾種工作，乃至能做程序簡單的整體工作，如此可以充分發揮工作者的潛力，擴大其工作效能。這不僅可提高工作者的興趣，更可因工作者的創造力，而對整個生產有所貢獻。

受訓者擬訂自己的訓練課目——任何訓練課目的舉辦，須適合實際工作的需要。因此訓練需要的調查，是辦訓練的第一步。訓練需要調查方法不一。就訓練者言，在工作上需要何種訓練，以補充自己的工作，滿足工作需要，他們本身應瞭如指掌。由於他們了解訓練的需要，如讓他們擬訂自己的訓練課目，由企業當局幫助實施，不失爲明智措施。

訓練部門在經費上的自給自足——企業機構內設立專司訓練工作的部門，在工業先

進國家，已是普遍的措施。訓練雖非營利事業，但也多採訓練經費自給自足的辦法。即一個企業機構內部人員的訓練，其業務費用採「收費」方式，由需要訓練的各部門，依其受訓練人數分攤費用，交由訓練部門統籌運用。因此除必要的人事費用外，所有訓練業務費，不由企業機構另訂預算，而由需要訓練各部門，依人數全部或部份撥給費用。這使訓練部門可不受定額預算的限制，同時由於盈虧自行負責而增加其成本觀念與責任感。這和企業機構中的劃分「利潤中心」之制度也相符合。

以上多屬工業先進國家在企業訓練方面的比較重要而顯著的新趨勢。其中最重要的，是把訓練工作當做一項重要投資的新觀念。而這一項投資，會獲得重大的效果。

新進銷售員的訓練

吳文道

在今天的企業經營中，銷售員扮演着一個相當重要的角色，銷售員的成敗，關係到公司經營的優劣，因此對於一個新招進的銷售員，不管他是生手或熟手，作爲一個公司的經營者，他要如何使他成爲一個成功的銷售員，來幫助你公司業務的擴展；最重要的就是在他最初的訓練。

假定在一連串的測驗、面試和仔細地分析受試者的背景、學歷以及參考各種資料、意見後，你已經確定要僱用一位銷售員了，好！現在你僱了他。這位新人，他現在是渴切的、有野心的想給你一個好印象，或許他還有點兒緊張呢！那麼，對於這位新血輪，