

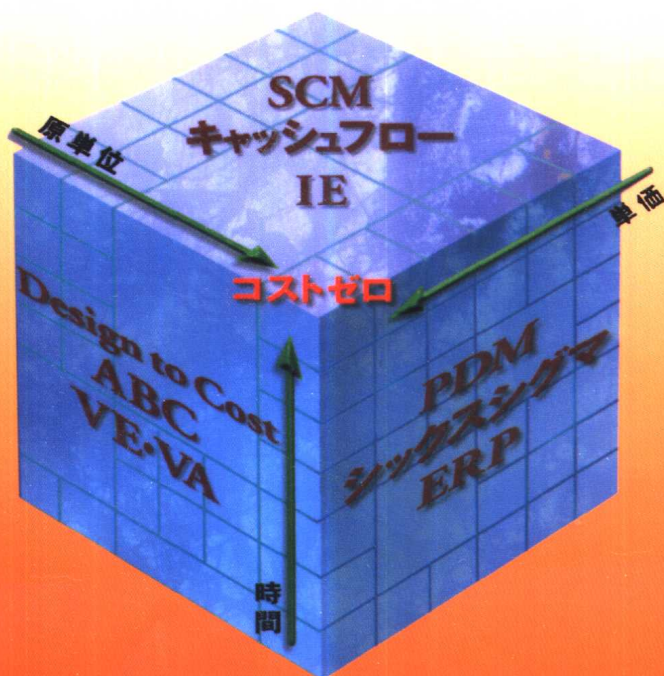
WTO

操作平台

◀ 图解 ▶

指导下

[日本] 山际有文 著 包霞琴 张邻 译



文匯出版社

WTO

操作平台

【图解】

指导下

[日本] 山际有文 著 包霞琴 张邻 译

文匯出版社

图书在版编目(CIP)数据

图解指导部下/[日]山际有文著;包霞琴等译. —上海:文汇出版社,2002.1

ISBN 7-80676-080-6

I. 图... II. ①山...②包... III. 企业管理:人事管理-图解 IV. F272.92-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 078982 号

图字:09-2001-487 号

ZUKAI BUKA SHIDO by Aribumi Yamagiwa

Copyright ©1996 by Aribumi Yamagiwa

All rights reserved

Original Japanese edition published by Nippon Jitsugyo Publishing Co., Ltd.

Chinese translation rights arranged with Aribumi Yamagiwa
through Japan Foreign-Rights Centre

书 名 / 图解指导部下

著 者 / [日本]山际有文

译 者 / 包霞琴 张 邻

责任编辑 / 陈润华

封面装帧 / 夏 萍

出版发行 / 文汇出版社

上海市虎丘路 50 号

(邮政编码 200002)

经 销 / 全国新华书店

照 排 / 南京理工排版校对有限公司

印刷装订 / 上海浦东北联印刷厂

版 次 / 2002 年 1 月第 1 版

印 次 / 2002 年 1 月第 1 次印刷

开 本 / 850×1168 1/32

字 数 / 10 万

印 张 / 6.375

印 数 / 1—5000

ISBN7-80676-080-6/F·016

定 价 / 16.00 元

前 言

为了在激烈的竞争中保持优势,企业必须不断重建再造,因此,管理者必须尽心、尽早培养部下,使他们的能力进一步提高。

与此同时,时代要求不同于以往的想法和个性。众所周知,现代年轻人的想法与管理者有很大不同,加上思想的转变和个性化,对在实际部门培养部下、承担责任的管理者来说,确实是一个很大的难题。本书的使命就是帮助解决这些难题。

本书将从企业指导部下的要点中选出 91 项,每项均以两页加以解说。同时,为了便于理解,本书还把各项的要素归纳为易于理解的图表。这是本书的特点。

在阅读本书时,必须特别注意两点:首先,第一章是必读的。我必须再次强调基础是最为重要的,指导部下也有基础内容。至今仍有忽视基础,只是强调如何去做的倾向,这种教育法在某些场合下无法运用。如果牢固掌握了基础知识,就能应付突发事件。第一章因为理论性的阐述略多而读起来会有些枯燥,但正因为基础知识是关键,所以必须反复阅读。其次,读了本书后一定要付诸实践。如果按照本书说明无法实践,就要思考“为什么无法实践”,并重新阅读,只有反复进行“吸收知识→实践→带着问题重新学习知识→再实践”的步骤,才能真正掌握知识。

去年五月,我有机会向母校福岛县立福岛高等学校的学生们作演讲,再一次感到指导者的责任感和热情指导的重要性。拥有部下,就意味着承担了将这个部下培养成优秀职员的责任。要明确意识到这个重大责任,并为指导部下倾注全力。那时,如果能灵

◇ 指 导 部 下 ◇

活运用本书的话,想必会起到很大作用吧。

本书是我的第20本著作,如能承蒙运用,本人不胜荣幸。

为了本书的出版,承蒙诸多前辈、文著、企业的帮助,在此谨向他们表示衷心的感谢。

山际有文

目 录

前言	1
第一章 “培养部下”的基础	1
1. “培养”究竟指什么?	2
2. 培养到什么程度才好呢?	4
3. 开发能力的各种方法	6
4. 教育培训中也有原则	8
5. 对指导者提出的条件	10
6. 所谓“老手”,实际上是有条件的	12
7. 上司容易过于自信	14
8. 指导者不要成为部下的天花板	16
9. 管理者是指导内容的推销员	18
10. 将教育变为“共育”	20
11. 从给予型指导到思考型指导	22
12. “部下”究竟是怎样的人?	24
▲ 谁来指导管理者?	26
第二章 处理工作方法的培训	27
1. 在实践中指导	28
2. 制定指导计划	30
3. 制作培训计划表	32
4. 准备一 要做三倍的准备	34
5. 准备二 要做心理准备	36
6. 首先讲述整体内容的概要	38

7. 详细说明各个部分	40
8. 对工作的关键地方要充分指导	42
9. 操作给部下看,让部下操作	44
10. 进行总结	46
11. 进行跟踪培训	48
12. 别忘了反省	50
13. 白领工作的自由度较大	52
▲漫无计划行吗?	54
第三章 发挥部下的干劲	55
1. 干劲与各种因素相关	56
2. 通过委托工作发挥部下干劲	58
3. 委托工作时的注意点	60
4. 有计划地调换承担的工作	62
5. 调换担当工作时的注意点	64
6. 让部下知道有利之处	66
7. 创造发挥干劲的气氛	68
8. 上司左右部下干劲的方法	70
9. 郑重地表扬	72
10. 令人奋起的批评	74
11. 批评基础性的错误,评价挑战性的失误	76
12. 批评能干部下或我行我素者	78
13. 批评内向型的部下	80
14. 消除在人事考核中易犯的 error	82
▲ 为什么讨厌学习?	84
第四章 指导各种类型的部下	85
1. 企业新员工教育:指导者的思想准备	86
2. 企业新员工教育:有计划性地培养	88
3. 企业新员工教育:促其改变意识	90
4. 企业新员工教育:企业新员工的基础培训	92

5. 企业新员工教育:对前辈的彻底分析	94
6. 新员工教育依靠骨干员工	96
7. 初级员工教育:如何成为优秀的行业员工?	98
8. 初级员工教育:企业是什么?	100
9. 初级员工教育:开展工作的基础	102
10. 初级员工教育:经营管理周期	104
11. 锻炼骨干员工	106
12. 培养中途进入企业者	108
13. 指导女员工	110
14. 指导年长的部下	112
15. 指导系长、主任、领班、工段长(1)	114
16. 指导系长、主任、领班、工段长(2)	116
17. 锻炼部下课长(1)	118
18. 锻炼部下课长(2)	120
▲ 是否已经忘记了过去的事情?	122
第五章 指导难以管理的部下	123
1. 指导难以管理的部下的三原则	124
2. 指导精神萎靡不振的部下	126
3. 指导讨厌加班的部下	128
4. 指导牢骚满腹的部下	130
5. 指导桀骜不驯的部下	132
6. 指导反抗型的部下	134
7. 以传授多少遍为好呢?	136
8. 指导“重复同样错误”的部下	138
9. 指导光说不干的部下	140
10. 如何应对说“做不到”的部下?	142
11. 如何应对问“怎么办”的部下?	144
12. 指导骄傲的部下	146
▲ 难以管理的部下果真是“麻烦者”吗?	148

第六章 把握各种机会	149
1. 委托课题	150
2. 委托任务	152
3. 征求建议	154
4. 利用早致辞、晚致辞	156
5. 开展员工活动	158
6. 督促成立企业内部学习会	160
7. 充分利用个别谈话	162
8. 解除烦恼	164
9. 善于倾听	166
10. 善于谈话	168
11. 交流的原则	170
12. 岗位管理就是指导部下	172
▲ 只在空闲的时候指导部下吗?	174
第七章 使其接受各种教育	175
1. 接收指示	176
2. 工作报告	178
3. 充分利用时间	180
4. 搞好人际关系	182
5. 搞好企业的团队协作关系	184
6. 发现问题	186
7. 改善工作	188
8. 让部下广开思路	190
9. 什么是生产率?	192
10. 经营数值	194
▲ 了解员工教育的有关知识是远远不够的	196

第一章

“培养部下” 的基础



1. “培养”究竟指什么？

首先,让我们思考一下,“培养部下”究竟指什么？

1. “培养部下”的内容

(1)能够使现在承担的工作处理得比过去更准确,更快捷。

(2)能够处理过去所不能处理的工作。

(3)对工作采取的态度比过去更好(包括对所承担工作持有的责任感,与同事的协调、合作等方面)。

2. 与“培养”相关的要素

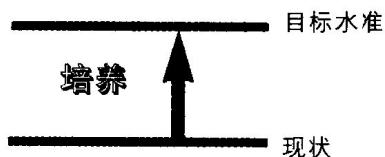
这方面的内容如图中 1 所示。正如图中所示,培养的重点是如何认真地把握现状,如何设计要达到的目标,因此,管理者要深入细致地观察部下的工作情况,努力做出公正的判断。关于如何设定目标,请参照下一节。

必须注意,“培养部下”这一行为实际上与许多要素相关。图中 2 所表示的内容就是从这些要素中提炼出来的,一般只强调本人与指导者两大要素。

但是,正如图中 2 所示,除了本人和指导者之外,至少还必须考虑到工作和环境两大要素,即,至少本人、指导者、工作、环境四个要素是有效培养部下的关键所在。

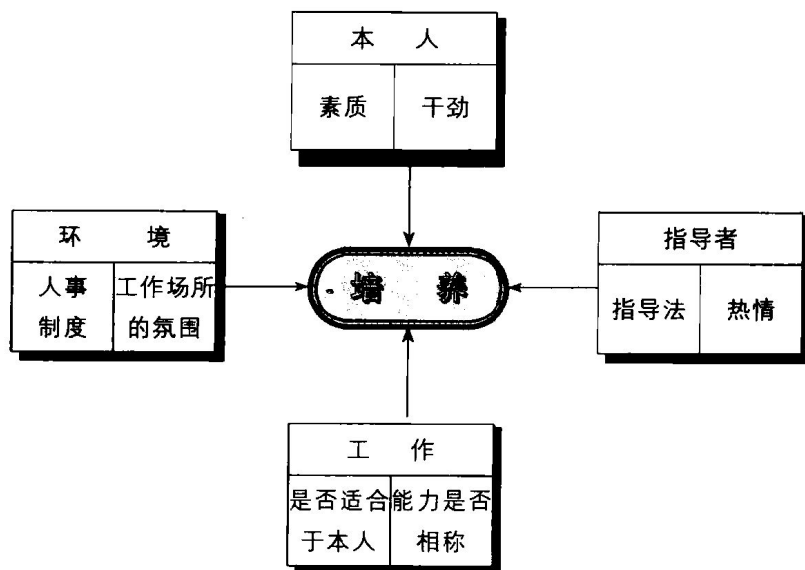
■ “培养”究竟指什么？

1. 所谓“培养”，就是超越现在的目标水准



- ① 现在担当业务的处理能力
- ② 过去不能处理工作的能力
(即没能力)
- ③ 对工作的态度(纪律性、责任感、协调性、积极性等)

2. “培养”与许多要素相关



2. 培养到什么程度才好呢？

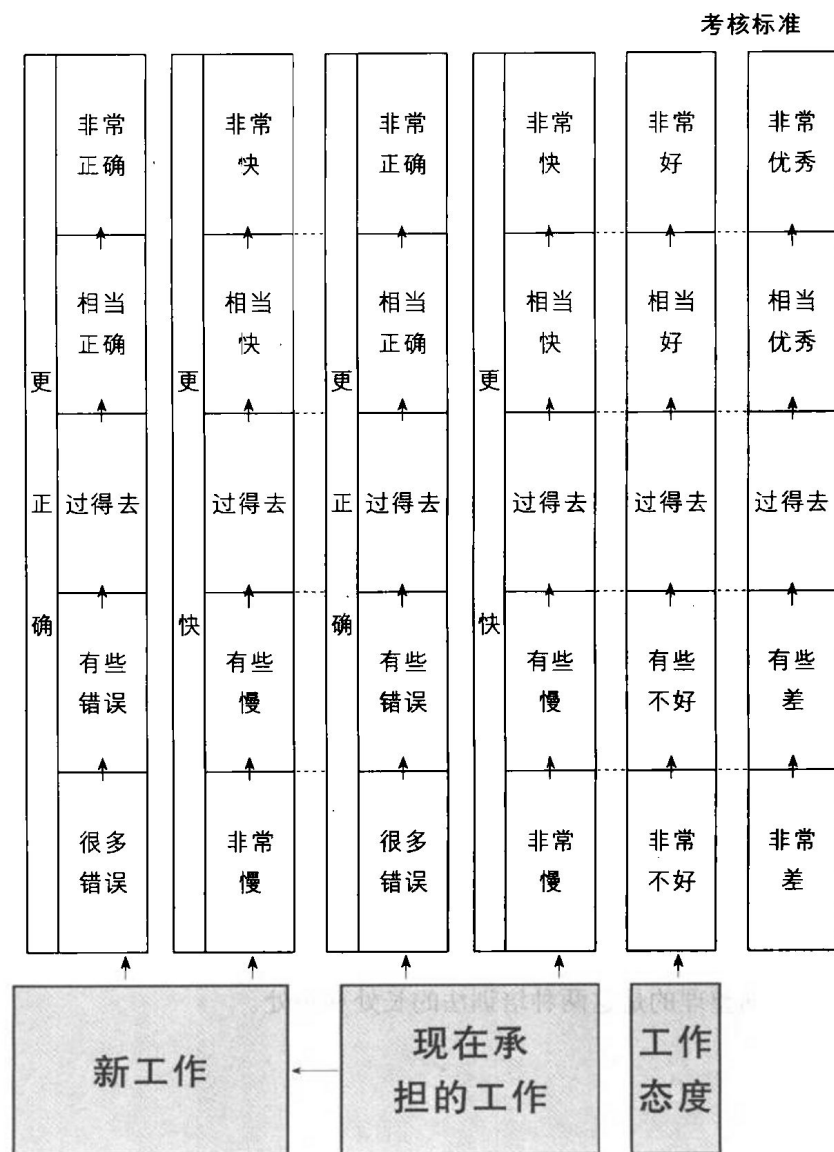
在培养部下时，究竟培养到什么程度才好呢？例如，如果要培养他目前所承担工作的处理能力的话，一般都以能独立处理那份工作为标准。但实际上，即使同样是能独立处理所承担业务的职员，其能力程度也是不同的，有的人能麻利地处理工作，而有的人却会犯明显的错误。

为什么会这样呢？这是因为大多数管理者以自己的经验或“大概这样就可以”的直觉来决定培养部下的目标，而管理者的经验只凭记忆，可靠性低。所谓直觉就是猜测，这是极其主观的，因此，许多管理者在考虑培养部下的目标时，其根据往往是非常模糊的，而这决不是我们所希望的。

今后在设定培养部下的目标时，是否可以以人事考核为基础呢？因为工作成绩或能力程度最终是通过人事考核来审定的。

我希望对部下进行人事考核的上司要以这种眼光重新认识考核标准，重新考虑部下的培养目标，不对部下进行人事考核的人要向人事考核官询问考核标准的内容，并以此为依据来重新设计部下的培养目标。

■ 目标要明确表示



(注) 考核标准分五档。

3. 开发能力的各种方法

我们能读汉字,能认罗马字母,又会操作电脑,与只会哭的婴儿相比,我们的能力已经被大大地开发了。比如说,当遇到如何才能记住英语单词和麻将规则,如何才能擅长滑冰或滑雪时,我们就会想起以下几个要点:

1. 自己不努力拿出干劲的话,能力不能提高。
2. 不反复练习的话,就不能掌握。
3. 如果接受适当的指导,能力就迅速提高。
4. 将 1 和 3 结合起来的话,能力提高得最快。

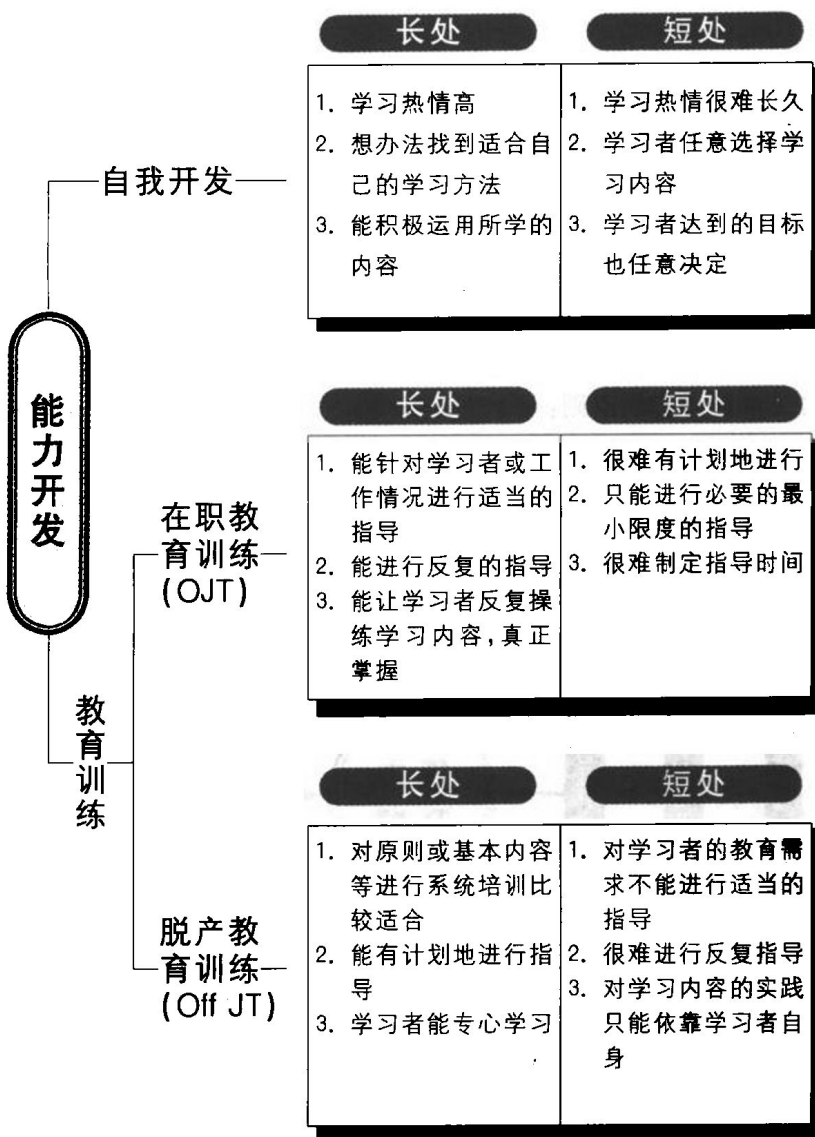
由此我们可以作出如下判断:

首先,自我开发是能力开发的根本(前 1),但是,全体职员仅靠自我开发来提高工作能力是不现实的,教育培训总是必要的。在教育培训中,前面的 2 和 3 项可以在工作中进行指导(On the Job Training,简称 OJT),这是培训的支柱。

讲到教育培训,就会想到研究会或讲习班等等(Off the Job Training,简称 Off JT),这是 OJT 的补充。

下面整理的是这两种培训法的长处和短处。

■ 提高能力的各种方法



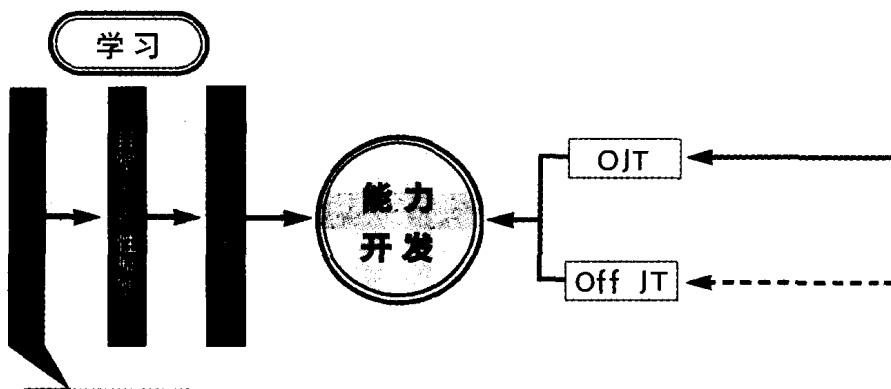
4. 教育培训中也有原则

教育培训的主要原则一般有如下几点：

1. 爱的原则：在教育培训中，拥有“一定将对方培养成才”的心情是最重要的原则。

2. 直接体验的原则：对于书本知识，无论怎么记，如果不实践的话就不能掌握这些知识。

■ 教育培训原则与能力开发的关系



● 学习的基本点中最为重要的原则

只有满足了这个原则，才能发动下面的自觉、创造性原则

● 为了让部下对所教内容感兴趣，你下了多少工夫呢？