

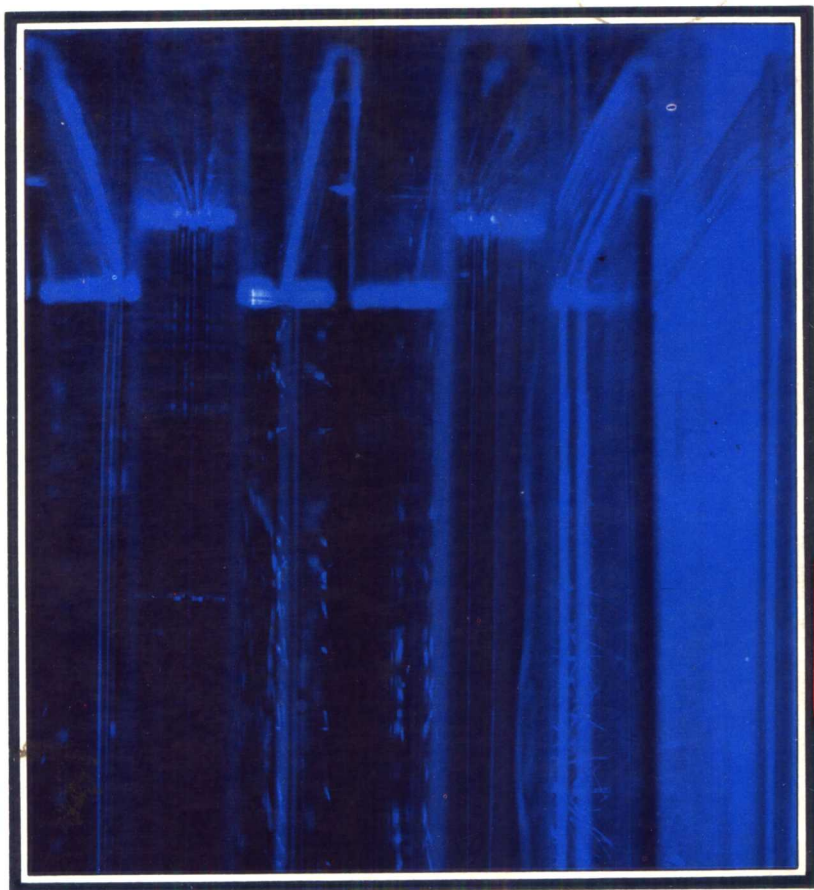


經營者叢書

五面管理法

充份掌握部屬的特殊管理方法

陳正雄 編著



經營者叢書
40

五 面 管 理 法

國家出版社印行

五 面 管 理 法

經營者叢書 40

特價：壹佰參拾元整

C-703:3

編著者：陳正雄
主編者：王麗芬
校對者：楊春玉
發行人：林大坤
發行所：國家出版社
郵撥：〇〇一八〇二七〇七號
地址：台北市濟南路二段三十一之十四號四樓
電話：三九四〇二八二四・三九一〇二四二五
印刷所：嘉信印刷廠有限公司
登記證：行政院新聞局版台業字第〇六三二號
出版：七十七年元月

有著作權・有製版權・翻印必究

(本書若有缺頁、裝訂錯誤請寄回調換)

「經營者叢書」

●序

衆所周知，企業經營的基本精神在牟取最大利潤，以報國救世，在此前提下，我們勢應超越沿傳已久的互通有無經營方式，拓展出適應今日全球交易頻繁，且競爭激烈的商業形態，方能在日新月異的經濟進展下，長治而有成。

其實，企業經營本就是一項無上的挑戰，更是一種君子之爭的生活藝術。所以，經營者本身除了必須具備優越的經濟頭腦，及豐富的經驗等條件外，觀念的革新、新知的吸取、現狀的改良，更是有抱負的企業經營者應具備的理念。八十年代的經營，不應再專重營業績效，無論任何形態的企業，唯有在營業、企劃、人事、生產、行銷及財務等條件的配合下，方能發揮最大的統合戰力。

本公司有鑒於經營企業之不易與經營者之難為，遂有此「經營者叢書」之發行。不論是著作或譯著，皆為專門性的知識與極具實用價值的經驗論述，誠可謂一流之選。

您，只要懂得吸收體會，必能嫻於運用經營技術，而於實踐的過程中，漸臻理想目標，以獲致最高之經濟效益。

序

◎爲部屬問題而感到困擾的上司

本書是針對管理一、二名乃至數十、百名部屬的上司所寫，主要是讓管理大企業、中小企業、工廠、商店、自營商店以及各管理階層的人，知道如何使部屬「人才化」，而列舉出管理、培養部屬的方法，尤其是那些正爲下列問題感到困擾的上司，例如：

「部屬的素質不夠，無法加以培育！」

「部屬的流動性太大！」

「不知道部屬在想些什麼？」

「部屬的態度太過消極！」

「部屬的工作態度一點也不積極、不活躍！」

「了解全盤計畫後，仍不肯實施。」

「完全缺乏目標意識。」

「只考慮個人的私事。」

「缺乏責任感！」

本書即提供給為上述問題而困擾的上司（管理者）作為參考之用。

◎何謂培養人才的重點？

身處變化多端、競爭激烈的二十世紀，為了使企業得以生存，必須培養部屬成為企業所需的人才，俾貢獻才能共同奮鬥，因為，僅靠上司個人的力量是不夠的；因此，身為上司者，不能只注重外表的管理部屬論，而是要根據新的構想，以坦誠的態度來管理、培養部屬；既然如此，則上司應把過去的既成概念、精神主義的觀念論，以及只依據經驗和第六感的態度等三個易犯的毛病加以祛除，並且還要做到下列幾點：

●配合急遽變化的社會結構

● 充分了解部屬的價值觀

● 在有限的環境及條件下，如何得到最大的效果

雖然在工作方面，上司對於自己或部屬的要求極為嚴格，但是，仍要適時地以溫柔、體貼的愛心，把部屬培養成優秀的人才。

如今再也不能使用古老、傳統的方式來管理部屬了；無論是「徒弟制度」，甚或「高壓強迫手段」，不但無法管理部屬，反而會使部屬的流動性增加。

有鑑於此，上司必須了解新的價值觀，和部屬充分溝通，維持良好的人際關係，並以和過去完全不同的角度來培養部屬。

● 本書的特徵

本書列舉出可適用於各種性格部屬的管理方法，上司不妨利用實際的技巧來管理部屬，內容包括：

● 從認識部屬的現狀，把握其問題

● 掌握對待部屬的正確方式

- 促進與部屬之間人際關係的方法
- 以培養部屬爲目的之管理方法

④私人方面的關係

⑤工作上的日常管理

⑥個別的調整法

- ①不注重表面，而採用內在管理法
- ②尊重部屬特性的特殊管理

- 部屬的羣體化和羣體活動法

- 有彈性、有組織的活性化對策

- 個人目標和工作目標的結合法

- 今後上司的自我啓發法

本書是筆者累積了二十多年的管理經驗，加上參考一些優秀的管理論、管理技巧，並且列出各公司的成功管理事例，加以整理編輯而成。

目前的社會變化遽烈，部屬的想法也不斷地改變；因此，身為管理者必須多研究自我啓發之道。如果本書能有助於公司方面的管理，培養出優秀的部屬，同時，又能提供各位讀者作為參考，則作者的目的是達到了。

目錄

第1章 無能且難應付的部屬有增加的趨勢

第一節 近來「年輕人」的共通問題

(1) 首先要了解社會變化的背景

(2) 承認年輕人的價值觀改變

(3) 認識「2：6：2」的實際狀況

(4) 從部屬中發掘可造就的素材

(5) 缺乏情報意識

(6) 對於生活以及前途目標意識都非常淡薄

(7) 只注重理論，彼此缺乏誠意

第二節 為什麼無能的職員有增加的趨勢

(1) 無能職員的十種類型

目錄 五

(2) 公司方面是否有問題？

(3) 關於無能力的管理階層人員問題

(4) 指導無能部屬的最後對策

第2章 以「五面管理」加強對部屬的指導和教育

第一節 進入部屬私生活的「私的管理」法

(1) 「私的管理」目的

(2) 實施私的諮詢

(3) 和部屬的家族保持連繫

第二節 透過日常業務進行的「公的管理」法

(1) 「公的管理」目的

(2) 設定及徹底了解企業的遠景

(3) 貫徹企業政策和方針，並傳達給部屬了解

(4) 個人業務目標的設定和管理

(5) 將對話和公的諮詢加以定律化

	(6) 將情報的提供加以習慣化	六
	(7) 推進在職訓練	八
	(8) 公平的評價法	八
	(9) 適時地給予獎勵	九
	(10) 圈內活動的組織化	九
第三節 有補充作用的「調整管理」法		一〇
(1) 「調整管理」目的		一〇五
(2) 如何做好向下紮根法？		一〇七
(3) 培養可提高士氣的帶頭人物		一二三
(4) 起用可成爲上司左右手的「鬼才軍師」		一二六
(5) 個人之間、團隊之間的競賽		一二〇
(6) 集體活動的控制法		一二三
第四節 針對弱點加以補救的「內在管理」法		一二五
(1) 「內在管理」目的		一二七
(2) 違規事項的種類及其對策		一二九
目錄 七		

五面管理法 八

第五節 使部屬發揮潛能的「特殊管理」法

(3) 貪污的種類及其對策 一三三

(4) 和部屬的交際方法 一三〇

(5) 輕拍肩膀鼓勵部屬的方法 一四二

(1) 「特殊管理」目的 一四〇

(2) 血型 一五〇

(3) 占星術 一五二

(4) 血型和占星術的應用方法 一五八

第3章 「五面管理」的進行方法

(1) 使用個人的管理卡 一六二

(2) 管理部屬的進度表 一六五

(3) 進行諮詢的方法 一六八

(4) 和部屬進行談話時的空間管理法 一七〇

(5) 談話的指導法（歸納結論法） 一八一

第4章 爲部屬創造充滿幹勁的工作環境

(6) 上司的類型	一八六
(7) 高明的責備部屬方法	一八〇

第一節 進步的勞務管理體制	一九九
---------------	-----

(1) 創造方便職員的工作環境	二〇〇
-----------------	-----

(2) 勞務管理的進行方法	二〇二
---------------	-----

第二節 上司的自我管理和自我啓發法	二二五
-------------------	-----

(1) 有關上司的自我管理	二二六
---------------	-----

(2) 進步的自我管理法	二二八
--------------	-----

(3) 自我啓發的具體方法	二三六
---------------	-----

第1章

無能且難應付部屬有增加的趨勢

關於部屬工作能力降低的現象——是否上司必須檢討？還是部屬本身有問題？抑或是社會環境不佳所影響？目前尙無定論；但是，近年來，管理階層的人經常抱怨部屬：『作風就像外國人一樣，只想拼命賺錢！只做自己的事，簡直成了三無主義者！真不知道他們的心裏在想什麼？』而另一方面，部屬卻又埋怨上司：『從不教導有關的專門知識，只會提自己往日的光榮事蹟，整日嘮叨不休，一再催促我們提高業績，不肯接受再教育，也不肯進行在職進修！部屬遭遇困難時，連個商量的對象也沒有！而一旦發生糾紛或顧客抱怨、退貨時，只會暴跳如雷！反正做不做事，都沒有差別！對部屬缺乏適當的評估，上級的命令或指示，也只是照本宣科，讀出來罷了！不作任何解釋或說明，讓人不能了解！』等等；然而，發生這些互相攻訐的情況，究竟是誰的責任呢？

第一節 近來「年輕人」的共通問題

身為公司的管理階層，爲了增進上司和部屬的感情，以及改善缺點，就必須先考慮部屬的問題，例如

- 他們有何觀念、想法？
- 他們希望擁有何種生活方式？
- 他們夢想達到何種目標？
- 對於工作，抱持何種態度？
- 對本身有何想法？
- 部屬對上司的看法爲何？
- 部屬對公司的要求爲何？
- 希望和上司保持何種方式的關係？

如上所述，上司應該詳細了解每一個部屬的社會生活、家庭生活以及對社會、

工作所抱持的態度，或以嚴格的調查、溫和的諮詢，來認識部屬的狀況。

根據前項資料，明瞭部屬的情形，然後對部屬進行教育指導。

(1) 首先要了解社會變化的背景

由於目前社會結構的急遽變化，無論在政治、經濟、科學、文化等方面，一年比一年呈現出顯著的不同以及變化。

尤其是隨著產業技術的發達，在社會或家庭的日常生活中，所受到的影響更大。

- 出生的年代（時期）
- 家庭環境
- 所接受的學校環境
- 與朋友和其他人之間的人際關係
- 有關生活的目標和夢想
- 選擇的工作及工作環境