

● 管理能力養成講座①

培養人才的 50鐵則

日本能力協會 / 著
江金石 / 譯



請
撕
下
售
書
單
添
書。
謝
謝！

出版	大坤書局
書名	培養人才的50鐵則
編號	電腦書號：C716
售價	N.T. \$

培養人才的50鐵則 特價 120元



著 者：日 本 能 力 協 會

譯 者：江 金 石

發行人：何 天 賜

發行所：信 宏 出 版 社

地 址：台南市崇德路550巷46號

總代理：大 坤 書 局

郵政劃金0039806-1 何天補 帳戶

地 址：台南市崇德路550巷46號

印刷所：亞洲彩色美術印刷廠

地 址：台南市國安街242號



行政院新聞局局版台業字第1859號

中華民國七十七年一月卅日初版

前言

技術革新的速度，可說一日千里。如企業方面的個人電腦資訊、NC機械、機器人等等高科技機器不斷被開發，和個人生活方面的卡片類、自動販賣機、電子商品等普遍流行即是。

乍看，人們被機械或電腦玩弄似的，但，仔細一想，既然高科技開發製造機器者出自於人，則操縱、受惠者還是人。足見，不論是現在或未來，其主角還是屬於「人」，這點是無人加以否認的。

日本是屬於無資源國，這是衆人皆知的事實，如石油、糧食、原材料等大部分都是依賴輸入，而將它製成爲優異產品的技術，即是日本的能夠存在於國際社會的唯一要素。換言之，資源是唯有「人」的頭腦、勤勉和巧手而已。

凡是想要以國家來生存於世界，則必須視爲資源的人質予以提高，尤其，這在企業間競爭中，提高員工的生產性來說，確是重要的課題。如以一個組織來說，管理者如何培育部下，鼓舞士氣，對於組織的業績或業務的拓展有着密切的關係。

由此可見，培育部下，是管理者的一大職責之一，然而，指導、培育都是藉人給予人的，所以，困難重重不言自明。試看，孩子的日常生活規律或對學生的教育，不是很難施教？

但，也不能因而馬虎了事，否則不但未能活用資源，而且勢將日趨陷於貧窮狀態。身為管理者，爲了完成本身的職責，又爲了本身和部下，更要認識培育部下的重要性，並全力以赴，非達到目標不可。

①基本上，將部下視爲一個人的人，並加以理解。

②其次，將生意人所必備的知識或技術傳授予部下，並灌輸生意人應有的態度。

③然後，培養能夠生存於時代的資質和能力。

本書，對於苦於培育部下的管理者們，將帶給若干參考資料，而培養出優秀人才是所企盼。

目次

1 章 部下育成的前提條件與態度

七

1	所謂育成，究竟要理解什麼……………	8
2	計畫性和積極性最重要……………	12
2	利用任何一種機會來加以育成……………	16
4	確立彼此的信賴關係……………	19
5	工作上的管理者地位……………	24
6	首重部下的學識，而學歷為次之……………	28
7	經常立於施教的位置……………	32
8	努力製造良好的工作氣氛……………	36
9	理解薪資的源泉和內味……………	40
10	管理者本身的意識革新……………	43

2章

育成爲會做事的部下

四七

• 4 •

11	認清任務或職責……………	48
12	不斷給予工作……………	52
13	令其自行擬定目標或計畫……………	57
14	指導如何發揮能力……………	61
15	整理各種文書，並加以活用……………	65
16	指定的工作非完成不可……………	68
17	不可輕易幫助或插嘴……………	73
18	現場最重要……………	78
19	報告的必要性……………	82
20	認清職責……………	86

3章

以組織人培育成爲優秀的部下

八九

21	不要讓部下養成不良習性……………	90
22	互助下做事……………	94

4章

培育勤勞意欲旺盛的部下

—
三
三

23	加強縱、橫的交流……………	98
24	勿有過度的依賴心……………	103
25	理解會議的功効……………	106
26	以一人做二、三人的工作……………	111
27	認清職務、權限、責任……………	113
28	新進員工的育成……………	118
29	女性員工的育成……………	123
30	中堅、老練員工的育成……………	127
31	鼓勵部下積極地參與……………	134
32	犯錯時的有效指責……………	136
33	好事要適時、適切加以稱讚……………	141
34	滿足於自己的工作……………	146
35	發揮競爭心……………	149
36	趁機引拉幹勁……………	153

5章

培育出具有創造性、個性的部下

— 一七七

37	凡事不可自始即否定……………	158
38	部下的失敗連結於成功……………	163
39	優異的成果反映於待遇……………	168
40	及早遠離部下群……………	173
41	發揮部下的優點……………	178
42	大為獎勵不平、不滿……………	182
43	培養使用頭腦思考的習性……………	185
44	經常否定常識……………	190
45	尊重部下的提案、構想……………	195
46	培養問題的發現力、改善力……………	200
47	培養內在的特技……………	205
48	有效使用有限的時間……………	210
49	加強利益感……………	214
50	鼓勵多加用功……………	219

1章

部下育成的前提條件與態度



1 所謂育成，究竟要理解什麼

●育成的意義

「育成」，即是教育、成長之意。「人，活到老，學到老。」乙語，不問何時代都可適用而無人唱反調。

今天的「育成」乙語，幾乎都以動植物為對象來使用着，其中最難的即是人的育成。因人是具有優於一般的動植物的頭腦、感情、自尊心、意志、面子等特性之故。如親對子的育成，學校對學生的育成等日益複雜、困難即是最好的明證。

如今，雙親對孩子的育成，因受社會結構及其價值觀的變化，而犯了不少錯誤。亦即身為父母者，將愛情與溺愛混為一談，並視耐勞為虐待，感情勝於理性，結果，將孩子置於溫室來育成為不耐風吹雨打的懦弱者。

這在學校教育中，也可說是大同小異。如偏重考試、升學主義作祟，於是主要學科

1 章 部下育成的前提條件與態度

以外的能力、感性都悉被破壞殆盡，雖然教育制度上也有缺失，但教育人員的觀念、態度上却存在着嚴重的問題。

追根究底，其過錯乃是雙親、教育人員對「育成」未有正確認識之故。所以，如果真正理解，同時施予正常教育，使其向上成長者，不論是家庭管教、學校教育都會朝向正確的方向。尤其，這種觀念在企業中的管理者對部下的育成，在基本上是並無任何不同之處。

●育成的目的

在部下育成中最重要的是，具有明確的目的，如何以要育成？何類員工需要育成？身為管理者必須要認清。

例如，育成孩子的目的，是爲了將來成爲有用的社會人，同樣，公司員工也早日具備應有的能力，就是最大的目的。

此外，當然還有成爲社會人、男性、女性，以及生爲人的——副目的也包括在內，但……。

雖然低成長爲當然的趨勢，但生活水準的提昇、退休金的支付都無法逃避的今天，

經營效率的向上，是企業生存的絕對條件，亦即如何適切地組合經營資源（人、財、物、情報、時間），來獲取必要利潤，即是經營的着眼點。其中，「人（員工、部下）」的活性化，在任何企業中，則成爲最重要的課題。

因爲，即使社會轉變爲情報化時代，電腦時代，技術革新時代，但創造出來的，或加以使用的是人，而且最受惠的又是人之故。

凡是越指向於「減量經營」，「效率經營」則更需要優秀的人才或企業人才。尤其在有限的人件費預算中，員工數即大致不變，因現在是少數精銳主義之時，所以，育成亦同樣，在企業中也不得不要求精銳（必要戰力）。

如扶養家族式的部下，不會做事的部下，欠協調性的部下，無氣力的部下，不用頭腦的部下等無一不是累贅。而管理者的部下育成，就是有必要將這些部下變成爲有能的員工。

●要有恒心

「國家百年大計」乙語，就是說，成爲基幹者，便是教育。足見，人的育成，是必須相當長的時間和勞力。

1 章 部下育成的前提條件與態度

這在企業中的員工教育亦是如此，如想在短期內獲得大效果幾無可能，雖然不必百年，但以企業本身的教育來說約以三、五年為準，尤其，管理者的部下育成，至少也要以一、二年來做為育成期間。

育成的對象是活的人，況且，管理者又不是神祇（完美者），所以，事先要認清彼此都不是完美的人，否則，感情在先時，將會充滿險惡的氣氛。希經常保持理性、客觀的冷靜態度最重要。

另外，也要有長期耐性的育成態度，人生後二十年才成為成人，其間，學校教育的義務教育，也需要九年，足見，育成是需要相當長時間的，這點，希先認清。

凡事急着去做即得不償失，不但商談如此，育成更是如此，例如，要求幼兒或動物學習新事物時，必須教予同樣的事多次或數十次，之後始見成果，這是任何人都有過的經驗。

羅馬並不是一天而成的。尤其部下的記憶力、判斷力、注意力、理解力、知識、技能等差人一截時，更需要有耐心。

另則，還要立於部下的位置，為提昇企業的戰力，透視未來的一年、二年，並以穩札穩打的方式，加以指導、育成才是。

2 計畫性和積極性最重要

●不可無計畫

人是可以預測將來的唯一生物，不論是人生、工作等無一不用預測、透視的人。

尤其，在企業上的經營或業務活動，「計畫」更是不可或缺，而且對於規模的大小、業別並無任何關係，所以，如在無計畫中過一天算一天者，不久，便遭倒閉惡運。

談到「部下育成」，有不少人認為，只要將每天業務中的必要事物、想到的事物等隨時指導即可，其實，這是大錯特錯，即如前述，既然有必要一年之計，則成為基本的每月之計或每週之計，即當然不能缺少。

凡是要實現目的，計畫才是重要的基礎，且又是必須的項目，因為無計畫則無實現的可能性之故。

雖然口倡員工教育的必要性，但未被列入為經營計畫的企業却意外的多，尤其，管

1 章 部下育成的前提條件與態度

理者擬定部下有成計畫者更是稀少。

企業本身（經營者）不但要有經營理念、經營構想、基本方針，同時也要配合環境的動向，或企業體質的變化，來製作員工教育計畫，尤其管理者的擬定育成計畫，並努力實現，是當然的義務，如管理者所擬定的育成計畫，即是企業所擬教育計畫的具體策略，而內容即更為周詳。

若是隨想隨做的盲目育成，不但遭來負效果，不久，更會育成不毛的原因，結果，企業負成長，連存在都保不住。因「計畫」，所以除了時期、期間外，還要有簡明的內容、形式在內，如有關日常業務上的事物即整理分門別類，並記入於簿本內。

● 燃燒育成的意欲

不管多完美的計畫，若是未能實行者，無異紙上繪餅，而必須實施，並獲得效果之後，始可說是育成了部下，這時最重要的是，使命感、熱誠。

即如前述，育成的目的之一，乃是提昇部下的戰力，而這戰力的提昇，即直結於業務的效率化或業績的向上，同時也更顯示，圓滑的人際關係、勤勞意欲的高揚、創造型員工的實現等。

育成是人對人之間所實施，而必需長時間，但成果却不如數字單純表現於外，所以，一向被視為十分艱難的問題。足見，除非以積極地採取行動，否則勢將歸於半途而廢。

●育成計劃的真味

管理者所實施的部下育成本流，即是企業內育成（OJT）。亦即利用每天的業務，觀察吸收知識或勤務態度，然後指導工作的方法，必要的知識、技能，或提昇勤勞意欲、創造性等。

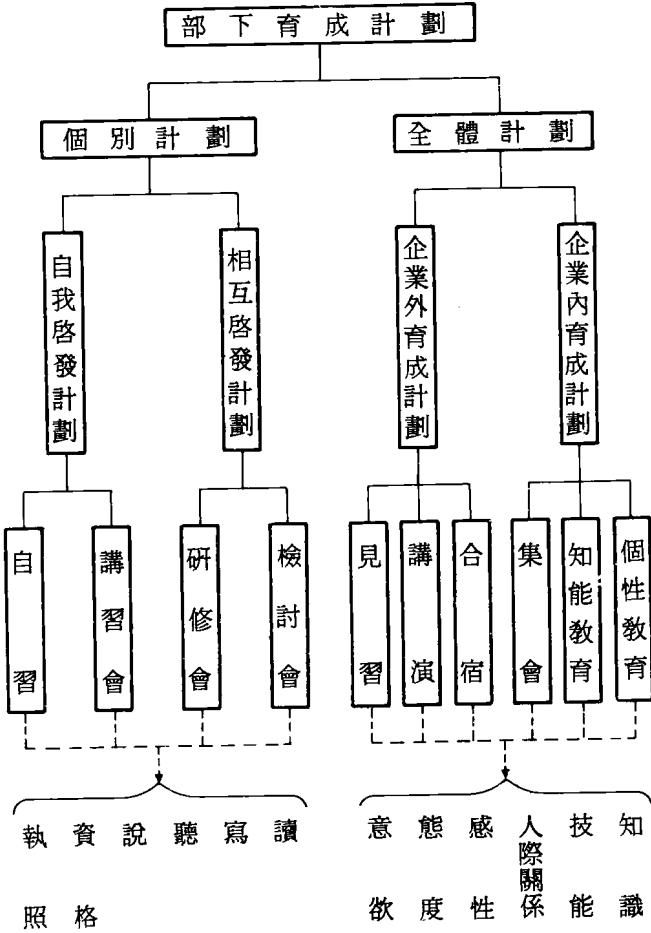
例如，會議也不只限於單純的開會，而將它有計畫地利用為部下育成的機會。

企業育成，主要是以企業全體來實施為原則，但有時則可以做為管理者獨自的研修會或研究會，來積極地展開。亦即不要太過於強制性質，而盡量製造任何人都可以參加的氣氛，期使部下能主動地出席。又，像觀摩會或演講會等可做為參考資料者，還是要跟部下一起參與大為活用，這時即使公司未予支付費用，也要以自費參加。

會議要不影響時間或勞力的範圍內，儘量多開，並利用處理懸案，檢討問題點，研修必要事項來交換意見，吸收新知識、技能等都是最難得的育成。

1 章 部下育成的前提條件與態度

《 育成計劃表 》



至於自我啓發，也跟部下，在有計畫之下努力挑戰。