

POKTP 图解

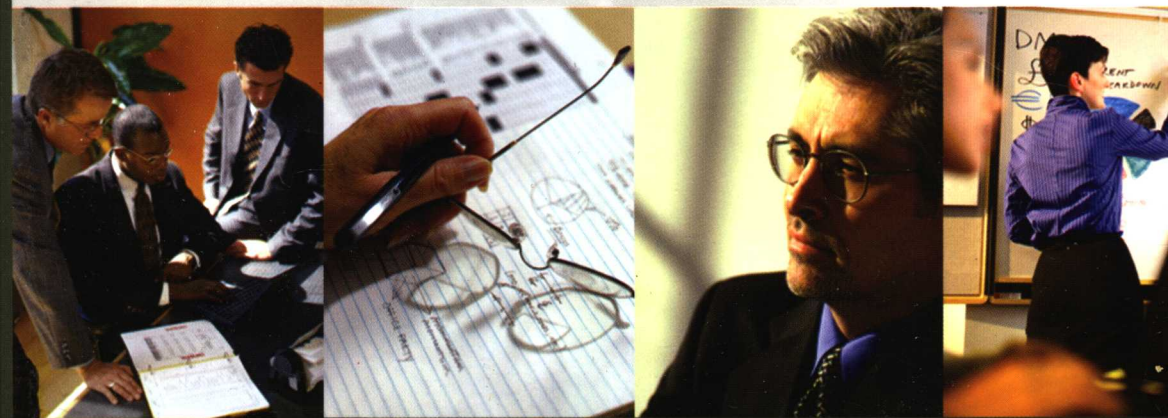
经营者丛书

孙英陆 © 编著

怎样管理员工

The Personnel Management and Training

培养人才



科学出版社

www.sciencep.com

科龙图解 经营者丛书

怎样管理员工 培养人才

孙英陆 编著

科学出版社

北京

图字: 01-2005-6524 号

内 容 简 介

在现代企业经营中,员工的管理与培养已经成为企业管理的一个重要课题。两者相辅相成,缺一不可。本书从 13 个方面介绍了员工管理与培养的基本观点和操作方法。主要包括员工管理的概念;领导艺术;员工的心理因素;欲望不满与纠纷;激励机制;意见的交流;目标的设定;员工的个别指导与员工的培养等,从实用角度由浅入深地为读者讲解了现代人力资源管理的特点、重要性和具体操作方法,可以帮助每个管理者和员工都能以良好的心态投入工作,充分发挥个人才干,得到企业的重视。同时通过员工培养进一步提高自身的能力和价值,从而达到企业和个人双赢的效果。

图书在版编目(CIP)数据

怎样管理员工 培养人才/孙英陆编著. —北京:科学出版社,2005
(科龙图解 经营者丛书)

ISBN 7-03-016620-5

I. 怎… II. 孙… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 147884 号

责任编辑:王 炜 赵丽艳/责任制作:魏 谨

责任印制:刘士平/封面设计:朱佳音

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科 学 出 版 社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

源海印刷有限责任公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

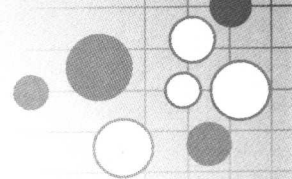
2006 年 2 月第 一 版 开本:720×1000 1/16

2006 年 2 月第一次印刷 印张:18 1/4

印数:1—7 000 字数:169 000

定 价:29.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)



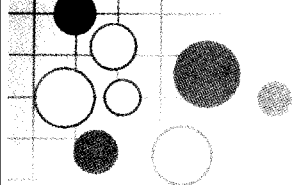
序言

prologue

目前的人事管理层已经进入一个新纪元。昔日以年资叙薪为主体的升迁制度,现在已转变为以能力考核为升迁标准的制度。由于人事管理的基本观念改变,使得时下工薪阶层最关心的报酬问题,也由以学历和工作年资、定期加薪的制度,转为以职位分类的方法给薪了。

在此人事管理制度转变期间,关于员工的管理观念亦不得不做适度的调整,进而采用与过去不同的员工培育法。以前由于封闭的社会形态,形成了专制的领导方式。在这种领导方式下,员工们虽然服从上司的命令与指示来工作,但是他们总以“不请假、不迟到、必尽全力”为工作原则,只图明哲保身,而避免一些需要负责任、危险性高的挑战性工作。像这样的员工,假如不激发其自尊心和自我表现欲,不培养他们自动自发的积极工作态度,也不鼓励他们产生新的创造意识时,那将会使他们逐渐与时代脱节,成为落伍的一群。为了避免这种不良后果,管理者必须充分了解人性,以激励员工积极努力工作。只有从根本的人性上着手加以诱导,才能达到目的,提高员工的生产力。这是管理员工最基本的态度。

关于员工的培育,不可仅交付公司的人事部门负责。

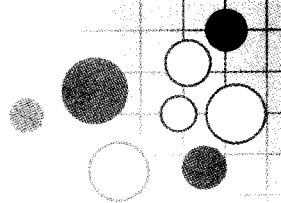


管理者需从旁协助员工启发自我的知识、技能,并且培养其良好的工作态度,这样不但有利于完成企业目标,并且对于员工自身的成长亦有助益。

管理者既然身负上述两大使命,就必须提高自身的资质,才能胜任。同时也须不断地自我反省,以检讨本身是否有任何策略性错误,及其他需要改进之处。

今日人事管理处于如此震撼性的转变期,为了达到上述三个愿望,本书乃针对此主题深入探讨,研究管理上应持有的基本观念和策略。





目录 contents

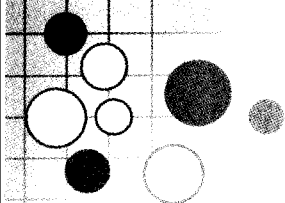
第 1 章 员工的管理 1

第 2 章 领 导 9

- 1 应以领导才能来统帅员工 11
- 2 领导的理论 17
- 3 领导方式的三种形态 21
- 4 现在的公司领导 26
- 5 随机应变 32

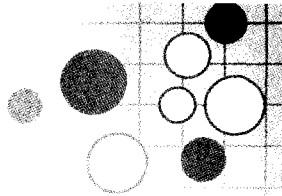
第 3 章 工作集团 37

- 1 公司是一个组织集团 39
- 2 强化团队合作 44
- 3 优良的公司准则 47
- 4 综合工作集团的意见 51
- 5 提高公司工作士气 54
- 6 把握公司的士气动态 59



第 4 章	员工的心理因素	65
1	了解员工的私人行为	67
2	要了解员工的欲望	73
3	行动会受态度的影响	78
第 5 章	欲望不满和矛盾	85
1	让下属能适应公司	87
2	寻求欲望不满的原因	90
3	工作人员时常会闹矛盾	95
4	不满和矛盾带来的行动	97
5	员工欲望不满和矛盾处理	101
第 6 章	激 励	107
1	从指挥到激励	109
2	员工要先行激励再工作	113
3	激励员工的方法	118
第 7 章	意见交流	125
1	意见交流的功能	127
2	意见沟通的困难	131
3	如何有效地做好意见交流	137
4	从主管到员工的意见交流	141





5 从员工到主管的意见交流	146
---------------------	-----

第 8 章 面 谈

151

1 用面谈来指导员工	153
2 面谈商榷方式已经渐渐被采用	157
3 让员工自我表白	164
4 和员工做有计划的面谈	171
5 解决员工的问题	177

第 9 章 参与规划

183

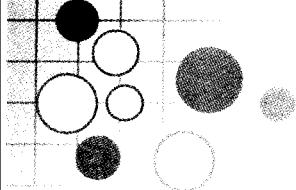
1 必须让员工参与规划	185
2 参与规划的方法和范围	190
3 参与规划和创造力	194
4 鼓励员工积极地提案	199

第 10 章 目标的设定

205

1 先设立目标,并给予指导	207
2 目标管理的建立	214
3 如何制定目标	220
4 让员工自己斟酌办理	223
5 目标的实现与考核	227





第 11 章 员工的个别指导 231

- 1 接触员工与了解员工 233
- 2 培养员工的积极性与能力发挥 238
- 3 公平对待与奖惩员工 243

第 12 章 员工的培育 249

- 1 如何培育员工的知识、技能、态度 251
- 2 代理人的培育 256
- 3 启发员工的能力 262
- 4 帮助员工自我进修 265

vi

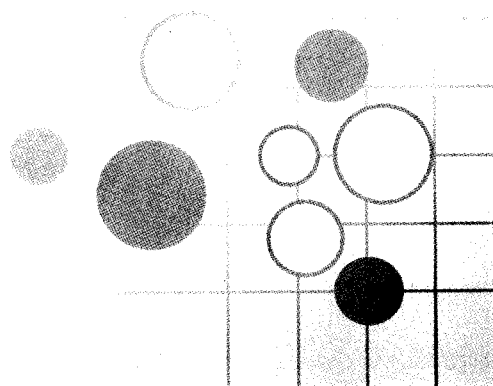
第 13 章 主管的自我检讨 271

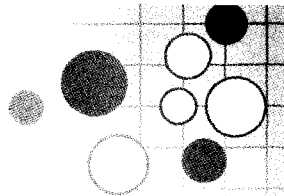
- 1 管理职位 273
- 2 主管应该具备的资质和条件 278



第 1 章

员工的管理





凡是对企业管理稍有研究之人,都知道杜拉克(P. F. Drucker)这位企业管理泰斗。他的著作已有多本译为中文,其中关于现代企业经营的书就有好几个版本在流行。

杜拉克以其创新的观念,提出了以营销活动来吸引顾客的革命性企业经营理论。其要点如下:

- ① 最高经营者必须运用团队精神来促进生产。
- ② 工厂管理应分为生产和经营两部门来分别管理。
- ③ 推荐仿照联邦分权制而设计的事业部门制。
- ④ 以目标管理的方式,教导员工自我控制。
- ⑤ 揭示企业经营并不是追求最大利润,而是确保必要之最小利益,并应负起造福社会的责任。
- ⑥ 在企业经营的过程上,要让员工有参与机会。
- ⑦ 强调战略的重要性,对于员工要不时给予鼓励。
- ⑧ 切不可忽视对于经营、管理人才的培育。

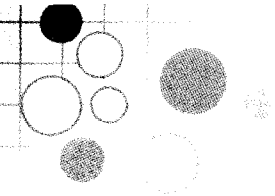
这些新观念,能激发我国企业界努力迎头赶上其他先进国家。

杜拉克在其著作里,谈到企业经营的负责人(或谓管理监督者)的五项工作基本要素,分别是:

① 目标的设定——企业经营的负责人要决定企业目标,以及完成目标之必要行动。企业经营的负责人必须与员工经常沟通,才能最大限度地实现目标的效用与效果,并能使员工乐意献身于工作,达到企业目标的要求。

② 组 织——企业经营的负责人为了达到目标,必须分析达到目标的各种决定、活动和组织。换言之,他必须将公司的工作分门别类,确定其活动范围,然后在此活





动范围内,设定若干职务,组成一个小部门,最后将之统合起来,同时选定各单位的管理人员。

③ 激励——企业经营负责人必须组织一个负责下列职务的团队:

- a. 确立工作方法。
- b. 员工与负责人的联络桥梁。
- c. 奖励对公司有功的人员。
- d. 计划适当的升迁制度。
- e. 负责人与员工必须沟通彼此的意见。

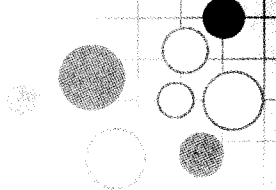
④ 考核——企业经营的负责人必须拟定一个员工考核的标准,这个标准对于公司经营非常重要,它可促进公司业绩提高,也可以帮助组织内部的人员成长。因此,企业经营人应有一个标准尺度来考核员工的工作表现,同时要使公司上下都知晓此项考核标准,并且公平、公正、公开地运用它,才能提高员工的工作热情与士气。

⑤ 员工的培育——包括:企业经营负责人是否能使员工成长? 是否能引导员工步入正轨? 能否启发员工的潜能? 能否培育员工高尚的人品? 以及能否训练员工,提高其工作能力?

在此五项基本要素中,目标设定、组织、考核三项是属于工作管理的范围;激励和员工的培育是属于员工管理的范围。因此,管理监督的职务便是从事工作管理以及员工管理。

根据学者艾维克的解释,经营管理体系是由“工作组织”和“人事组织”所形成的双重构造。而“人事组织”中





又分为个人对工作的适应,和由于各种作业之间的联系而形成的团体主管的领导能力在此发挥作用。

我们所说的公司活动、发展和成长,并非指公司本身的活动、发展和成长;而是公司的成员,包括职员及其他雇用的人员,如何有效地工作,方可提高公司的销售量,获得更多的利润,从而发展、成长、壮大。要使公司中的人员有效地工作,必须有一套完整的管理方法,以制定工作方针,领导员工。所谓的领导,工厂集团中权限最小的是组长,而管理组长的是科长,管理科长的就是管理部门的主任。

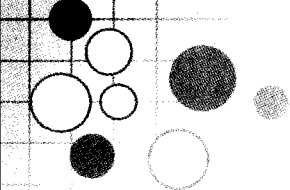
一般说来,主任、科长或组长是管理其所属员工的管理人或监督人,监督人负责指导监督直属的从业人员。

在经营者与监督者之间,执行管理工作的就是管理人。在制造工厂中的监督人是班长、领班和工头。有时组长也兼管这些工厂的监督者,如此一来便会令人认为组长也是管理者之一。有时,科长之下不另设职位,这时的科长就得指挥监督直属的从业人员,这种科长便算是中间的管理者。总之,管理者、监督者并不是决定于其在组织上的地位,而是决定于在职务权限的规定中,给予其何种程度的职能、责任和权限。可是,二者对于员工管理的观念和方法并无多大差别。因此,艾维克所说的管理者和监督者实际上并无区别。

管理监督者并非自己直接从事作业、销售或其他事务,而是管理他人,让他人来做这些工作。

某家公司的一位销售部主任曾经说:“我的做法就是





和一般销售员一起做事。我自信自己推销手腕高明,没有一个推销员胜得过我,同时经过长年的努力,顾客对我也绝对信任。所以,我希望我的下属,以我为模范,努力工作,不要输给我。”

而另一个同业公司的销售部主任,他本身则完全不做直接销售的工作。同时,他还让其所属的销售科长们也不要直接去做销售工作。对此截然不同的做法,这位主任解释道:“公司是为了销售管理才设此科长职位,而不是为了销售才雇用你们的。”他就是以这种观念来管理其所属的科长。

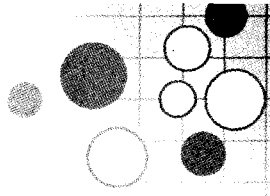
管理者的职责的确与后者所说的一样。可是,实际上,有前者观念的人很多。虽也有专心于管理工作的管理者,但大多数的管理者,他们的工作介于二者之间。

为使员工努力工作,必须设定工作目标,制订计划,决定员工分担的工作,组织一个完善的组织。此外,还需时时指导员工处理工作的方法,总结工作成果,这些都属于“工作管理”的范围。

从管理者的立场上来看,并非让一般的从业人员做好他们自己的工作就算尽到责任了。管理者应站在驾驭属下的立场,让公司作业充分而顺利的进行。管理者由于负有管理员工的责任,为达到工厂预订目标,完成工作成果,必须要使员工的能力能充分发挥,这才是管理者最大的任务。

处在今天这种多变的时代里,沧海变换,人事无常,也许在五年、十年以后,我们也有继任主管的一天,到那





个时候,切莫以当今主管的做法为满足而不思进取,应该更进一步地创新观念,才能顺应潮流,游刃有余。亦由于如此,企业经营的负责人今后培育员工必须考虑到未来可能的革新和发展,并且从中选出一些素质优秀的人才,作为接任的人选。不过,有一点企业经营者必须多加留心,那就是一种偏差不公或苛刻的升迁制度,不但会造成经营管理阶层的不健全,也会使得下属之间产生极大的不满和猜忌怨恨。这种不良的后果,实是经营管理者所应防止的。因此,在管理监督层的人员必须以提升全体从业人员的工作能力为首要,才能达到培育员工的目的。关于此点,杜拉克也曾将之列为经营主管人必备的五项基本要素之一。如果员工能获得上司的鼓励,或引发其动机,自然会顺利地发展下去,从而促成企业启发自我。如此一来,主管人必须让员工从工作中学习,借以增进其工作能力和培养兴趣。在经过半年或一年的自我启发训练和公司指导之后,应让员工自己来评估此项成果。同时,主管本身也要检讨下属在此期间努力的成绩。为了员工的未来,为了企业的发展,一步步地奠立基础,正是本书所谓之培育员工的方法。



