

管理监督者能力开发

2012.02

新风企业管理顾问（韩国）公司

目录

第 1 章 指导工作的方法

第 2 章 对待人的方法

第 3 章 作业改善方法

第 4 章 对待下属的方法

(1) 对待下属的 3 种方法

(2) 获得下属协助的 2 种 KEY

(3) 区分没有工作欲望的下属的方法

(4) 让其对工作能感兴趣的方法

(5) 培养下属创意力的方法

(6) 让其遵守职场纪律的方法

(7) 对下属给以警告的 POINT

(8) 培训下属的方法

(9) 怀有意见、不满的下属指导方法

第 5 章 工作的进行方法

(1) 树立好计划的方法

(2) 给下属分配工作的方法

(3) 指令的方法

第 6 章 组织的原则 (管理基础)

第 7 章 改善人际关系

第 章 指导工作的方法

正确指导的方法的基础是在于事前做怎样的准备。

(a) 指导之前应准备的事项

(1) 制作训练安排表

将谁 _____ 哪项业务 _____ 什么时候为止 _____

(2) 分析工作。

列举主要阶段 (STEP) 。

选出要点 (KEY POINT) 。（安全一向是要点）. 易做和不可做的、安全、易懂

(3) 准备一切。

正确的设备、工具、材料、其他必需品

(4) 整理工作场地。

为使作业者时常遵守，要做到摆放整齐。

第 章 指导工作的方法

(b) 指导方法的 4阶段

所谓良好的培训方法是指让作业者准确、迅速、安全的、更多的凭良心做事，并迅速学会。

第 1阶段 ...使其做好接收指导的准备

- 1.使其要快乐的工作。
- 2.说明要做得是什么工作。
- 3.确认对该工作的理解度。
- 4.使其怀有对工作想要熟习的心态。
- 5.用在正确的位置。

第 2阶段 ...说明作业

- 1.把主要阶段 (STEP) 逐一进行说明给听，示范给看，并写给看。
- 2.强调要点 (KEY POINT) 。
- 3.最好不要过于期待彻底、无遗漏、坚持不懈地理解的能力。

第 章 指导工作的方法

第 3 阶段 ... 让其动手做

- 1 动手做得过程当中有错误的地方给以纠正
2. 让其边做作业边进行说明
3. 重新再让动手做并要求讲出要点 (KEY POINT)
4. 要确认到确实明白为止

第 4 阶段 ... 教会后重新再观察

- 1 安排作业
- 2 给指定不明白时可以咨询的人
- 3 要经常观察
4. 让其自觉地进行提问
5. 逐渐减少指导

第2章 对待人的方法

(a) 基本心态

监督者通过下属人员创造成果。

1. 要给作业者讲开展的工作做得好或者如何
2. 有好的成果时要给予表扬
3. 会给作业者造成影响的变更要提前告知
4. 要 100% 观察作业者的能力

(b) 职场问题的处理方法 4阶段

第 1 阶段 ... 了解事实

1. 调查目前为止的事情
2. 有什么样的规律或习惯
3. 与相关的人进行对话
4. 了解不满或心情

第 2 阶段 ... 深思后做出决定 (请勿揣测)

1. 整理事实
2. 思考事实的相互关系
3. 该怎样处理
4. 确认惯例和方针
5. 对目的如何, 对自己, 对周围人, 对生产有什么影响

第2章 对待人的方法

第3阶段...处理（不要推卸责任）

- 1.是否自行要做呢
- 2.有谁帮助的人吗
- 3.可以不联系上司吗
- 4.注意处理时期是否恰当

第4阶段...确认后事（目的是否达成）

- 1.何时确认
- 2.该确认几次呢
- 3.成果或态度，相互间的关系是否变得融洽
- 4.该处理是否有助于生产

第3章 作业改善方法

(a) 改善方法的4阶段

将现在的努力、机械及材料最有效的使用，并在短时间内产出多量良高品质产品的实质性的方法。

第1阶段...分解作业

1. 将现在的方法按其状态如实的记录在要素作业项目里。

2. 搬运作业
机械作业
手动作业

全部都成为要素作业项目

第2阶段...对每个要素作业项目都进行自问

1. 如下自问

- 为什么需要那个？
- 其目的是什么？
- 在哪里做会好？
- 什么时候做好？
- 谁最适合？
- 怎样的方法会好？

2. 同时对如下进行自问

机械、材料、设备、工具、设计、配置、职场安全、整理整顿

第3章 作业改善方法

第3阶段...展开新的方法

- 1.删除不必要的要素作业
- 2.尽可能将要素作业相结合
- 3.把要素作业按容易的顺序重排
- 4.简化必要的要素作业
- 5.借助他人的力量进行思考
- 6.记录新方法的要素作业

第4阶段...执行新的方法

- 1.让上司接受新的方法
- 2.让下属接受新的方法
- 3.得到安全、品质、生产量、成本等相关人员的最终认可
- 4.认可他人的功绩

第 4 章 对待下属的方法

(1) 对待下属的 3 种方法

对待下属的时候，根据下属的能力或性格，工作内容或周围的环境，需要更换对待的方法。

以下是其基本的方法，在现实情况中较多看到的是 2 种以上混合的方法。

(A) 民主性方法

听取下属的苦恼并交谈，对于工作指令的方法，通常最好的方法是先让下属接受后再行为好。

(优点) · 需要长期维持高能率时有效

· 需要各下属之间的协力，并需要做有强责任感的工作时有效

(缺点) · 遇到紧急的事，在紧急的情况下时间上不相符

· 若各个人员的社会训练未满足，以上方法会出现副作用

(B) 命令性方法

作为 ONE-MAN TYPE，任何事情都管理监督者自己做决定并命令的方法

(优点) · 对问题纠结或做事繁忙的时候有效果

· 下属几乎不知道事情的内容时有效果

· 得一时提高能率的时候有效果

· 让多个下属齐心协力做重大、紧急的工作时有效果

第 4 章 对待下属的方法

- (缺点) · 当管理监督者不在时，把注意力集中在其他地方时能率会降低
 - 不能长时间维持高的能率
 - 下属会容易产生意见、不满，而且责任感也会消失

(C) 全部交托的方法

只交托事情，至于做事的方法或推进方法等，全让下属以自己的想法去做得方法

- (优点) · 在培训训练的意义上，可以培养下属的创意性方面有效果
 - 下属的知识和技能可同时充分，并对工作的兴趣和责任感强的时候有效果
 - 充分发挥个人能力的时候有效果
- (缺点) · 因为不进行管制，有时事情的进展会缓慢
 - 相互之间的亲密度会消失而且易发生混乱

第 4 章 对待下属的方法

(2) 获得下属协助的 2 种 KEY

管理监督者靠自己个人是无法做好工作的。指令下属做事是管理监督者的工作。

为此，有必要得到下属的积极协助。因此，要对以下事项多发心思。

(A) 要成为受下属信赖的管理监督者

- 亲身培养正确的判断力和高的修养
- 持有一旦定下来就不再反悔的态度
- 具有能包容人的温馨感

(B) 尊重每一个人的人格，并认可能力

- 对下属的意见或想法充分的聆听
- 说服下属后再指令工作
- 以诚实的态度指令工作
- 认真地说明工作的目的、重要性
- 给对方留有对工作思考的余地
- 不能在别人面前训示或追求下属的弱点
- 做了好事的时候，不拖延就地表扬

第 4 章 对待下属的方法

(3) 区分没有工作欲望的下属的方法

(A) 逐渐增多缺勤、迟到

尽管不是病，也会以头痛、发烧、亲属有吉凶事等各种为由，缺勤、迟到的次数越来越多。

(B) 工作的量和质降低

工作的出错会多，处理速度也慢。但，工作内容紧急变更或有其他担忧时也会有此现象，因此，对这点上要注意。

(C) 反抗上司或提出意见、不满

当管理监督者自身有缺点或互相意见不一致时会发生，需注意这一点。

(D) 不能遵守纪律

不能遵守工作时间或规定的顺序

(E) 事故增多

工作的欲望降低，事故自然会增加

第 4 章 对待下属的方法

(F) 工作的浪费增多

晃悠的时间或吸烟的时间会频繁，滥用办公用品或材料的情况增多。

(G) 对工作没有责任感

在工作的途中会放置或推卸给别人或转嫁责任。

(H) 下属之间没有协助，使职场的气氛暗沉

下属之间产生摩擦或给他人提供帮助的情况也会减少。

(I) 对工作的积极性消失

任何事都随意去做，也不认真聆听他人说话

(J) 厌烦复杂的工作

第 4 章 对待下属的方法

(4) 让其对工作能感兴趣的方法

(A) 要能使清楚地知道自己所做事情的结果

- 告诉下属所要做的事情的目的和重要性
- 持续了解事情的成果并告知下属
- 告诉下属所计划的或提案的事情反映如何，下属所做的事情在周围人当中有好的评价

(B) 留有对事情的判断余地

- 即使交给下属，好的事情毫不犹豫地交给下属
- 下属自己可以判断的事情就不要做出详细的指示，让其思考。

(C) 给事情发生变化

(D) 对与工作相关的知识进行详细的培训

- 对工作的改善要领或与工作相关的知识进行培训，以此提高对工作的兴趣

第4章 对待下属的方法

(5) 培养下属创意力的方法

(A) 提倡下属研究或提建议，并认真予以聆听

- 不管怎样的意见或提案，都要认真聆听。
- 即使提出的研究或提案有缺点，首先也要对此表扬。然后对缺点部分要好好讲解，通过协助让其发展成更好的内容而继续努力。
- 没有被采纳的情况也要给出为什么不行的原因，并鼓励对此部分进一步做出考虑。
- 对提出的提案或研究，要立即给予处理。
- 尽可能提供对提案或研究上所需要的资料或知识。
- 即使自己提供了帮助也要归功于下属，其责任还是自己来承担。
- 对做事积极的态度，即使失败的情况也要对其积极性做出表扬，不能责怪失败，要让思考其原因。
- 安排大家一起研究或学习的机会。

(B) 要避免过度的监督

- 对工作的指示不要太过于详细，可依照下属的判断来进行的就由下属自己思考。
- 对工作的指示，尽可能以交谈的形式来下达指示，让下属多提出建议和培养创意力。
- 管理监督者要避免觉得自己什么都可以做得了的想法。

第 4 章 对待下属的方法

(6) 让其遵守职场纪律的方法

(A) 管理监督者以身作则，遵守纪律。

- 为了让下属遵守纪律，首先上司不能以身作则遵守纪律是不行的。
如果，上司随心所欲时，不管用什么方法都守不住职场纪律的。

(B) 让大家周知不遵守职场纪律时，对同事、职场、相关职务等会造成怎样的影响。

- 如果，持有反正我一人迟到也无所谓的想法，就要告诉他其结果会给大家带来怎样的恶性影响。

(C) 进行一些遵守职场纪律的交谈

- 以上司和下属的关系要让遵守职场纪律，另外，可通过职场恳谈会等从全员的交谈当中进行会议会有效果。

(D) 污秽纪律的事情不可放置

- 当污秽职场纪律的事情放着不管时，会给职场造成不良的氛围。
因此，重要的是上司应该给出严厉的警告或采取措施。

第4章 对待下属的方法

(7) 对下属给以警告的 POINT

(A) 要让自己的心处于冷静

- 当情绪激动时警告下属时，语气或态度会变得强硬，会出现说出一些不该讲的话的情况。因此，重要的是给出警告前应该先反省一下自己的心情是否处于冷静。

(B) 必要时对必要的部分给出警告。

- 过于详细的指出工作或讲出不太相关的内容，导致下属对其更加熟悉，警告的效果反而会消失。

(C) 调查下属成那样子的理由

- 世上到处存在着不可抗力，善意的工作可能会演变成不好结果的情况也存在。或者，命令或纪律也会因某种原因而不能遵守的情况也会存在。做出警告前要调查正确的原因。

(D) 让下属反省并予以向上

- 下属的立场或辨明尽可能给认可，也要充分的说明为什么给以警告的理由并让接受和反省。

(E) 警告时也要考虑到下属的立场

- 要避免在人们面前给以警告、责骂、取笑、宠爱、当成傻瓜等态度。

第 4 章 对待下属的方法

(8) 培训下属的方法

(A) 让其感到有兴趣

- 能让感觉到有兴趣是提高培训效果的最佳之路。
- 要让下属正确认识想要指导的事情的意义和重要性。

(B) 与下属的知识相关联的联系起来给予培训

- 调查下属所具有的知识是什么程度。
- 对准下属所掌握的知识或具有的经验进行指导时，会产生兴趣并提高效果。

(C) 掌握要领能，让其容易接受

- 指导为何不用这种顺序是不行的理由。
- 指导为何使用这种方法。
- 指导因何种理由哪里会成为重点。

(D) 要使进行自主学习

- 召集几名下属培训时，以研究或讨论会的形式进行时会有效。
- 不要从一教到十，而要留有自主思考的空间进行指导。

(E) 确认结果

- 即使给予充分的指导，但还是会有不能理解的情况会多，所以，重要的是安排实际操作或通过提问来确认效果。
- 如果，对方理解的很好就当场给予“做得好”的表扬，这样下属会更佳认真，其效果也会进一步增大。

第4章 对待下属的方法

(9) 怀有意见、不满的下属指导方法

(A) 尽快了解有哪些意见和不满

- 意见和不满可通过语气或表情会显露出来，所以要留意这点。
- 做事粗糙或发生错误增多

(B) 彻底了解意见、不满的原因所在

- 与那位下属通过交谈了解其原因
- 从下属的朋友那里听取

(C) 与下属一起思考对策

- 当确实了解到了意见和不满时，与下属一起思考怎样可以消除。
- 当意见和不满的原因，无论怎样想都觉得无法解决时，重要的是要让下属自己放弃。
- 如果想到对策了要一起思考，而且如果是下属那里存在原因，重要的是应确实的指正缺点并让自我反省。

(D) 意见和不满的原因存在于上司身上时，要让上司自我反省

- 意见、不满的原因在上司身上时，因原因所在是上司身上所以不要躲避，需要的是让上司确实自我反省的态度。
- 而且，如果原因在于作为管理监督者的自己身上时，要坦白的承认错误，并消除下属心里的那块儿结。

第5章 工作的进行方法

(1) 树立好计划的方法

(A) 计划没做好会发生如下的损失

- 事情总是会遇到障碍。也会对不上时间
- 会白费财力、时间或努力
- 中途需要重新检讨或做出调整
- 会减退下属对工作的欲望
- 不能达成所期望的目的

(B) 好的计划首先会有明确的目的

- 这工作是为什么而做，而且能明确的了解是哪项工作的一部分等。
- 能准确地了解这工作需在什么时候为止 (日、小时) 完成，什么时候为止需做成多少的量等。

(C) 要具体树立执行计划

- 确定工作目的时要考虑到下属的能力、机械的性能、随之的制约条件等，不要太过于勉强。
- 执行方法要以准确、迅速、容易、便宜的观点上，做比较检讨并选择最佳的方法。
- 计划要具体确定 (何时)，(何地)，(何物)，(如何)，(让谁做) 这五项内容。

(D) 从上司或下属那里接受计划检讨

- 得到上司的计划检讨，可减少计划内容的错误。
- 让下属或协助人员也了解计划并让对方接受后执行时，会有更显著的效果。

第 5 章 工作的进行方法

(2) 给下属分配工作的方法

(A) 整理和分析工作

- 将工作分成同种、相同的、一人完成、共同完成等类。
- 为了做好各个的工作，要明确必要的知识、技能、性格等。

(B) 考虑下属的能力后分配工作

- 时常正确了解每一个下属的知识、技能、性格。
- 对能力高的人分给较有难度的工作，对能力低的人分给与其适合的工作。
- 对需要互相协力才可行的工作分配，要考虑下属的构成人员

(C) 要公平的分配工作

- 给 A总是安排困难的工作，B则总是安排容易的工作等，不做不公平的工作分配。
- 根据谁都认为是理所当然的能力或经验分配工作。

第5章 工作的进行方法

(3) 指令的方法

(A) 指令时注意事项

- 指令尽可能要简单明了。
- 如果一下子做太多指令会搞不清楚哪个是重点。
- 不做模糊的指令。
- 要考虑下属的能力予以指令。

(B) 指令时需遵守的内容

- | | |
|------------|------------|
| · 何时：日期、时间 | · 何物：工作的内容 |
| · 何地：场所 | · 为何：目的 |
| · 由谁：人、姓名 | · 如何：方法、顺序 |

(C) 指令时尽量使用记录本

- 内容复杂的、顺序很重要的，尤其要求准确性的工作使用记录本。
- 需要通过多个人员或重要的工作等必须使用记录本。

(D) 指令后要确认执行情况

- 总是只做指令是更不好的
- 过程中确认进行事项
- 对不明白的内容使其提问
- 结束后要让做报告。或者鼓励自觉地进行确认

第6章 组织的原则（管理基础）

顺序	内容
(1) 指令系统统一	(A) 各自的直接上司必须是 1 人才可。 (ONE MAN ONE BOSS) (B) 各自要清楚地知道自己指挥的人员和指挥自己的人
(2) 管制的界限	(A) 为有效进行监督，一名管理者的直属下属的数目应当是适当的人数 (B) 下属的数目应随着距离、区域宽度、时间、设施、设备、机械、下属的职务性质、下属的能力、管理者的能力、工作基准程度要做调整
(3) 同质的职务分配	(A) 整理同质性的工作后进行分配 (B) 做具体、明确的分配 (C) 做没有遗漏或重复的分配 (D) 分配给特定的个人 (E) 分配适当的量
(4) 授权	(A) 指令工作的时候，应赋予该责任执行所需的权限 (B) 要授权的性质及范围是有限度的 (C) 要给下属提供发挥创意力的机会

第6章 改善人际关系

顺序	内容
(1) 对下属的理解	(A) 将下属理解为个人 (B) 查找下属的行为原因 (C) 理解下属的欲望 身体保健上的欲望、自我成长的欲望、欲达成的欲望、渴望变化的欲望，从感性的紧张中想得到解放的欲望、想得到认可的欲望、想拯救工程的欲望、想持有自尊心的欲望 (D) 理解下属的不满欲望 (E) 了解下属的背景
(2) 对待非正式小组的方法	(A) 了解小组行为的原因 (B) 留意小组的评价 (C) 分析小组的团结力 (D) 掌握小组中不成文的规定 (E) 观察小组的形态（2人型、3人型、纲目型、对立型） (F) 良好的沟通
(3) 提高职场士气的方法	(A) 提高对职场的信赖度 (B) 提高对管理者的信赖度 (C) 对工作持有成就感 (D) 提高下属同志的协助度 (E) 下属的精神、感情、身体的健康 (F) 管理者发挥良好的领导力