

合格经理的 自我检测



法律·经济大全
青苹果电子图书系列

合格经理的自我检测

目 录

第 1 章	运作职责自我检测	(1)
1.1	执行工作的检测	(1)
1.1.1	行为准则	(1)
1.1.2	工作态度检测	(3)
1.1.3	工作行为检测	(6)
1.1.4	工作计划检测	(8)
1.1.5	业务执行的自我检测	(10)
1.1.6	职责合作检测	(12)
1.1.7	职责履行检测	(14)
1.2	领导作风的检测	(17)
1.2.1	行为准则	(17)
1.2.2	领导作风检测	(19)
1.2.3	领导策划检测	(21)
1.2.4	领导目标检测	(23)
1.2.5	领导协调检测	(25)
1.2.6	领导能力检测	(27)
1.3	社交沟通的检测	(29)
1.3.1	行为准则	(29)
1.3.2	沟通态度检测	(31)
1.3.3	沟通方法检测	(33)

1.3.4	与部属沟通检测.....	(35)
1.3.5	沟通行为检测.....	(38)
1.3.6	沟通能力检测.....	(40)
第2章	管理职责自我检测	(42)
2.1	解决问题的检测.....	(42)
2.1.1	行为准则.....	(42)
2.1.2	解决态度检测.....	(44)
2.1.3	解决方法检测.....	(46)
2.1.4	解决要点检测.....	(49)
2.1.5	宣传激励检测.....	(51)
2.1.6	灵活处理检测.....	(53)
2.1.7	能力评价检测.....	(55)
2.1.8	综合解决能力检测.....	(58)
2.2	改善职责.....	(60)
2.2.1	行为准则.....	(60)
2.2.2	职责改善态度检测.....	(62)
2.2.3	职责改善方法检测.....	(64)
2.2.4	职责改善提案检测.....	(66)
2.2.5	职责改善行为检测.....	(68)
2.3	灵活管理检测.....	(70)
2.3.1	行为准则.....	(70)
2.3.2	活性管理态度检测.....	(73)
2.3.3	活性管理方法检测.....	(75)
2.3.4	活性启发管理检测.....	(77)

2.3.5	活性条件检测.....	(79)
2.3.6	职能活性检测.....	(81)
2.4	培育部属检测.....	(83)
2.4.1	行为准则.....	(83)
2.4.2	培育部属态度检测.....	(85)
2.4.3	培育部属方法检测.....	(88)
2.4.4	培育部属策略检测.....	(90)
2.4.5	培育部属能力检测.....	(92)
第3章	行政人事职责自我检测	(95)
3.1	人事责任检测.....	(95)
3.1.1	基本准则.....	(95)
3.1.2	有关录用的检测事项.....	(95)
3.1.3	有关评估工作绩效和能力的 检测事项.....	(97)
3.1.4	有关辞职、解雇方面的 检测事项	(100)
3.1.5	有关工资方面的检测事项	(102)
3.1.6	有关工作时间的检测事项	(103)
3.1.7	有关劳动纪律和惩罚的 检测事项	(103)
3.2	行政责任检测	(104)
3.2.1	基本准则	(104)
3.2.2	有关企业历史的检测事项	(104)
3.2.3	有关组织机构的检测事项	(106)

3.3	有关信息机构的检测	(108)
3.3.1	信息机构工作内容	(108)
3.3.2	有关认识能力的检测事项	(109)
3.3.3	有关搜集及了解信息能力的 检测事项	(110)
3.3.4	有关沟通形式与内容的 检测事项	(111)
3.3.5	有关企业行动准则的检测事项 ...	(111)
3.3.6	有关态度和保持关系方法的 检测事项	(112)
3.4	各种责任检测内容	(113)
3.4.1	有关内部行政管理规定的 检测事项	(113)
3.4.2	有关组织部门的检测事项	(114)
3.4.3	有关职务权限的检测事项	(115)
3.4.4	改善事务工作的检测表	(116)
3.4.5	有关行政事务工作控制的 检测事项	(119)
第4章	生产与业务职责自我检测	(120)
4.1	财务责任检测	(120)
4.1.1	基本准则	(120)
4.1.2	有关会计事务的检测事项	(121)
4.1.3	有关会计报告的检测事项	(122)

4.1.4	有关内部牵制的检测事项	(123)
4.1.5	有关成本计算的检测事项	(123)
4.1.6	有关筹措资金的检测事项	(124)
4.1.7	有关成本估算的检测事项	(125)
4.1.8	有关预算的检测事项	(126)
4.1.9	有关核查的检测事项	(128)
4.1.10	有关审计小组工作的 检测事项.....	(128)
4.2	生产与业务管理检测	(129)
4.2.1	基本准则	(129)
4.2.2	有关经营商品特性的检测事项 ..	(129)
4.2.3	有关运输的检测事项	(130)
4.2.4	有关物品流动检测事项	(133)
4.2.5	有关实绩资料的检测事项	(137)
4.3	销售责任检测	(138)
4.3.1	基本准则	(138)
4.3.2	有关市场的检测事项	(138)
4.3.3	有关销售的检测事项	(142)
4.3.4	有关促销活动的检测事项	(148)
4.3.5	有关评估业绩的检测事项	(151)
4.4	生产责任检测内容	(152)
4.4.1	基本准则	(152)
4.4.2	有关工时劳动能力的检测事项 ..	(152)
4.4.3	有关日程计划的检测事项	(152)
4.4.4	有关估算成本的检测事项	(153)

- 4.4.5 有关采购计划的检测事项 (154)
- 4.4.6 有关外包加工计划的检测事项 ... (155)
- 4.4.7 有关库存计划的检测事项 (155)
- 4.4.8 有关管理闲置人力的检测事项 ... (157)

第 1 章 运作职责自我检测

1.1 执行工作的检测

1.1.1 行为准则

(1) 自觉成为一位众所期待的并且符合自己目标的管理者。

所谓自认为是管理者，并非摆出管理者的架子。应该自觉是位管理者，而且决心成为一位众所期待的管理者。这是身为管理者的欲望与行为的原动力。你会想到，怎样的人才适合作管理者，因此你要树立一位自己目标中的管理者，并致力使自己成为这样的人。

(2) 经常检讨应执行的任务与其内容。

一开始，任务与内容都是被决定、固定化的。你不应该局限于某范围之中，而要常常考虑并且重估公司的方针、环境的变化，循序渐进地拓展任务的范围，并且谋求素质的提高。因此要确认，并使任务明确化。明确化不仅可以使管理者的立场更明朗，而且可以作为任务执行的宣言以及自我启发的目标。

(3) 执行任务时要有使命感与信念，消除等待时机的心

态。

管理者必须要拥有势必完成任务的使命感与一股坚定的信念，使命感、信念是自认为管理者最强的先决观念。执行任务时应本着坚定的态度。所谓等待时机的态度是，发生问题才去解决，而且尽可能地避开它，也就是别人指示，你才去行动的态度，有了它就无法完成任务。相对于追求目标的态度，是指执行任务时，能主动追求必要的挑战性目标，并朝着目标行动，遇到问题即加以解决的态度。在执行任务时，应该坚持着这种态度直到工作完成为止。

(4) 不要因繁忙的理由使任务徒有虚表，执行任务才算是任务。

即使确定了一项出色的任务内容，如果未能执行的话，也只是纸上谈兵。而以忙碌作为借口，容易导致任务执行的失败，所以“忙碌”应该列为禁语。执行任务可以借助执行中找寻问题点所在，扩大、充实任务的内容，而管理者可从中自我成长。

(5) 执行时不应有形式上的观念或惰性的心态，应该实实在在地做。

任务的执行总是反复相同的做法。因此实际的情况很容易流于表面化，或形式上做一做而已。“执行”，最重要的是设定目标，不是短时间的，而是计划性持续地执行以显露成绩，并将它作为明日成果的依据。但是不能只维持现状，而是应该经常性地改善与改革。

(6) 任务的完成必须依靠他人的协助。

任务执行并非管理者一人的事，必须取得有关人员的协

助，因此要争取多方面的协助。这时，不能单方面强求别人援助，应该了解对方的立场，听取对方的意见，然后再表示请求协助。

(7) 遇到障碍并不表示任务不能完成，反而应该解决眼前的障碍。

在你抱怨时间不够用之前，应该先思考如何有效地运用现有时间。同样，执行任务也应先想到障碍。如果搪塞一大堆障碍为理由而使任务无法完成，这和一开始就没有执行的愿望是相同的。因此解决障碍也是任务的内容。

(8) 重新评估执行的监督行为，致力于自我启发。

执行任务时不可欠缺的先期工作是思考如何执行任务，评估执行的结果，丢下任务不管或不研究，是造成执行上空洞化、形式化的原因。一位管理者应该在别人批评你之前就能自我评价一番。

1.1.2 工作态度检测

1. 工作态度检测目的

(1) 自己积极地寻求任务使之明确化，并确实本着积极执行的态度。

(2) 任务执行即使没有指示其方法，也应该主动地、计划性地持续完成。

2. 工作态度检测

(1) 心中有一位期待中的管理者或可作为目标的管理者，

并努力和他们一样。

(2) 积极地探索自己的任务与其内容，并加以明确化。而且对该内容加以说明。

(3) 重新认识公司的方针、期待，以及公司内外环境的变化。

(4) 与公司、部属、相关部门的管理者、相关人员等沟通，了解他们的期盼。

(5) 执行任务时，即使上司没有指示，自己也能主动地思考与行动。

(6) 不逃避充满难题或负担的工作，反而乐于接受并且努力解决。

(7) 执行任务时，即使发生困难，也不会中途放弃，一定坚持到底。

(8) 不会把执行上遇到的障碍作为不能完成任务的理由，而会想出解决的方法。

(9) 掌握部门的实际情况及部属的行为，并且应用在任务的执行上。

(10) 建立任务执行的确切目标，并且有计划与持续地执行。

3. 工作态度检测说明

(1) 寻找可当作学习目标的管理者为对象。并非指随便“借用”别人的目标，或是抄袭参考书籍中的例句来制定目标。为什么强调要寻找一位可视为学习对象的管理者，这得仔细地深思了。在思考的同时，心中会渐渐描绘出目标中的管理

者形象,而且也要牢记无论如何都要彻底成为这种人的决心。

这时候应该注意不可踏入“自以为是”的陷阱。不妨征求领导的意见,并与同为管理者的人共同商量,再者也可阅读参考书籍等。

为了要成为目标中的管理者,首先要有诱导自己的动机,然后在实现的方法上多下功夫。例如把崇拜的管理者偶像告诉上司,或向同为监督的人表明实现的决心。总之,应该随时随地鞭策自己制定实行的目标与决定执行的方法 [检测 (1)]。

(2) 破除任务内容流于形式化的概念。虽然忙碌,任务执行的过程总是重复着一些相同的工作。为了防止懈怠,任务内容不要只局限在以往的范围内思考,或局限在解决实际发生的问题中,而应该在事前找出问题,重新评估执行的方法,并加以修改 [检测 (3)]。

(3) 评估任务执行的态度,要抱着以目标为导向的姿态。执行任务时,不要只在学习其中的必要的知识或方法。如果没有积极执行的态度,其中的知识与方法就会成为不能完成任务的理由、借口与原因。是否能运用所学的东西就在于你持有的态度如何。如果具有坚定的态度,平常就不会等别人催促,你才去做;别人没催促,你就没注意到,或是遗忘了;而且也不必担心执行是否能持续长久。你是本着怎样的工作态度呢?希望你能找出自己行动的方向,本着坚定的态度去做事 [检测 (5) — (8)]。

1.1.3 工作行为检测

1. 工作行为检测目的

(1) 执行任务时，应取得上司、部属、相关职责（部门）的管理者相关人员的协助。

(2) 进行任务执行的自我评价，修改监督行为、方法。

2. 工作行为检测

(1) 在执行任务时，为了取得上司、相关职责的管理者，或相关人员等的协作或援助，平常就已加深彼此的理解，交换信息。

(2) 执行需要部属协助的任务时，能听取部属的意见。

(3) 收集整理任务执行中所需的必要情报、资料，并加以活用。

(4) 了解任务。

执行时，相关的公司管理、制度，并善用。

(5) 对任务的执行能自我评价、重新评估行为或方法，并加以修正。

(6) 请求上司针对任务执行情况给予评价、建议与指导。

(7) 考虑任务执行中必要的的能力，努力于它的提升与技法学习的自我启发，并谋求提升身为一位领导人应有的素质。

(8) 掌握所花费的时间，对于该积极解决的事会多下功夫。

(9) 言行一致，而且会率先行动。

(10) 针对任务的内容与其执行，会与其他管理者交换信息、资料，进行协商或举办研讨会。

3. 工作行为检测说明

管理者要与其他人（上司、部属、相关人员）共同执行任务，所以应取得任务执行中各人员的协助。不如预期中的行动，或不给予协助时，自己就应该反省是否方法不得要领。平日不妨想一想，对相关职责管理者该以什么态度，什么方法来提高协作关系？对于需要援助的事情是否解释得很清楚？是否取得对方的理解？是否与对方商量？是否要求对方出主意 [检测 (1)]？

(1) 了解并善用公司的管理、制度。管理者肩负着实施制度的任务，所以是一项负担。但是为要认为这种负担不必要，应该更进一步地活用它。应该检查是否知道任务执行上相关的管理制度。它们到底是什么？该如何运用？例如，深刻体会必须将资格制度积极地活用于部属的活性化培育 [检测 (4)] 等方面。

(2) 对任务的执行能自我评价，并善用其结果。自我评价要决定方法之后才进行评价。若没有制定评价方法的话，就不会彻底地完成——大体上好就好，过得去就好，因而导致自我满足的心态。未确实地制定方法自我评估，就不能善用评价的结果，所以应该利用具体的变化在评价的方法上下功夫。此外，无论评价的结果如何，都要分析原因，研讨改善的方法。特别是有些成果时，也不要忘了分析为何会有成果的原因 [检测 (5)]。

(3) 分析时间的运用方法，并在方法活用上多下功夫。“现在我很忙”这句话对管理者而言，是一句“日常用语”。为了避免由此而错失了任务中重要的事，我们应该分析、改善时间的运用方法，并多方地使用于重要的事情上。如此一来，即使不能化解忙碌现象的发生，至少可以提高执行任务的素质。

1.1.4 工作计划检测

1. 工作计划检测目的

草拟并执行监督业务的整体计划，列举监督业务，并思考其内容变化的应对方法。

2. 工作计划检测

(1) 在理解上司的方针、掌握职责的状态及问题之后，还会听取公司或上司的方针、部属的意见，并且制定职责管理的目标，制成计划。

(2) 彻底说明公司的现状、公司及上司的方针、通知事项及其他的指示事项等，以便让部属明白。

(3) 收集整理情报与资料，并加以运用。而且告知上司、部属个别所需的信息、资料。

(4) 不断地完善职责，并制定和完成计划。

(5) 工作场所是问题丛生的地方，对于发生的问题要积极思考努力解决。

(6) 为了使上司可以充分地发挥他的能力，要恰当地给予辅助。

(7) 就上司所指示的业务计划（生产计划、销售计划等）制定正确的工作（作业）计划，并依照计划执行。

(8) 在降低成本、保证质量、防止工作时间的流失、严守交货期、确保安全等方面下功夫，并严格执行。

(9) 工作要明确化，不应让它固定化，并注意部属与工作的适合，以及工作的安排、增加、充实与改善等。

(10) 确认相关职责的协作关系，并决定协助的方法。

3. 工作计划检测说明

(1) 制订部门管理的方向或目标，并取得部属的理解。管理者如果没有一定的方向或目标，部门就如一条漂泊的船航行于大海上，会让部属陷于不安。目标要根据公司或上司的方针、外部环境、部属的意见、要求、部门的状态等来决定。决定后的目标要转达给部属，相互交谈以取得共识 [检测 (1)]。

(2) 贯彻加深部属对公司现状、方针、通告的理解，并非从头向部属说明一次就可以了，应该利用各种机会反复地与部属商谈。而且通告的文件也不只是形式上的公布、传阅与说明，而是要在传达的方法上多下功夫。除了这么做之外，还必须考虑部属需要何种信息、资料 [检测 (2)、(3)]。

(3) 积极地从事职责的改革、改善与问题解决。不仅自己力行，还要劝导部属改善、解决问题。管理者本身应确实地本着突破现状的态度，具备改革、改善意识或解决问题意识，自动寻求该做的事，积极努力解决问题，计划性地做事 [检测 (4)、(5)]。

(4) 适当地辅助上司。辅助上司不仅可以使职责容易管理，还可借着辅助而参与公司的经营。此外，辅助上司可以打动上司，辅助得当的话，还可和上司建立良好的关系 [检测 (6)]。

(5) 考虑生产积极性的提高与部属的活用，规划工作，并加强管理。制定适合于上司指示的计划，使工作按计划进行。工作管理的根本在于部属与工作两方面的适合度。

(6) 搞好相关单位之间的协助关系。为了让制度、技术有显著的进步，应该更进一步充实协助关系。不只是在言语上，还应想一想该如何确实充实协助关系 [检测 (10)]。

1.1.5 业务执行的自我检测

1. 业务执行检测目的

(1) 执行业务时，要考虑该采取什么行动，而且要获得上司、部属、相关人员的协助，使业务继续执行到底。

(2) 自我评价业务，根据其结果重新评估并充实自己的行动。

2. 业务执行检测

(1) 彻底让部属知道必须遵守的公司纪律、部门规范行为准则，并要他们严格遵守。

(2) 进行公正、适当的人事评定、配置、调动、晋升等，而且适当地管理上班時間、工作時間、呈報獎懲。

(3) 掌握部属的意识及意见，收集、整理、善用人事情

报，同时也提供上司或人事部门所需的情报。

(4) 实施安全、进行安全教育，以及促进身体健康。

(5) 为了让每位部属都能活性化，必须善用部属的能力，引发其主动性，策谋发挥其能力的方法。

(6) 为了让团体（集团）活性化，彼此应提出意见，共同努力完成任务。

(7) 培育部属时除了设定目标、与部属交谈后订立计划之外，还必须运用职责指导的特征，并通过工作或职责的各项活动进行。

(8) 身为职责意见沟通的中心人物，可以使上下左右的沟通活跃起来。

(9) 为了使部属对职责生活有满足感，有一套充实职责生活的方法。

(10) 经常留意制造一个有活力、开朗，可以自由地表达意见的职责气氛。

3. 业务执行检测说明

(1) 要让部属发挥实现目标的能力，并让他们拥有满足感。管理部属的根本是尊重部属的自主性，部属应主动地思考、行动、帮助。因此，通过工作的执行、行动、各项活动等。确实地评定部属的态度、能力、业绩，听取部属的意见并加以运用。

(2) 让部属理解公司规则、部门纪律、就业或作业上的规则。不可放纵违规的举动，应该要求他们严格地遵守。遇有违规的情况时，应分析其原因，并加以指导改善。

(3) 让部属发挥才能，成为人才。为了使个人活性化，必须谋求能力与工作的适度配合，考虑配置及工作的管理、调动，此外还要运用晋升及其他人事管理、制度，以解决活性化的障碍。另一方面，要使集团活性化，应该热烈地拓展创造性的默契与社团活动及全公司性的运动。管理者是培育人材的重要人物，不培育部属是因为不想去培植他，所以管理者应该知道培育人材需要什么，而且有计划的去施行。

(4) 在意见沟通活性化的方法上应多下功夫，并善于运用。整个公司部门的意见沟通中心——管理者，扮演着上下、左右、斜向信息的收件人与发信人的角色，所以他要排除转达时的障碍。

(5) 谋求部门生活的充实感。应让部属有满足感。管理者要考虑到在充实职责生活的过程中，什么才是重要的，该用什么方法去充实。

(6) 制造众所期望的部门工作气氛。部门内的气氛除了会影响部属的意欲、行为、协助之外，对企业的风气有所作用。因此，管理者应谋求一个目标中的气氛，并与部属共同评定方法及行以推动制造气氛的工作。

1.1.6 职责合作检测

1. 职责合作检测目的

(1) 与相关职责的合作，如果只限于“相互合作”的话，那是永远也无法实现的。

(2) 除了谋求相互间意见的沟通、了解工作之外，还应

考虑相互合作时需要什么，并彻底执行。

2. 职责合作检测

(1) 制造机会坦率地与相关单位的监督交谈，促进意见沟通。

(2) 与相关单位的管理者相互交换情报、资料。

(3) 确认与相关单位的管理者间的协助、联络、商量等事项，并决定好方法后实行。

(4) 与相关单位的管理者相互讨教研究。

(5) 与相关单位的管理者制定共同目标，并共同解决共通或相关连的问题。

(6) 有一套让相关单位的人员了解职责工作的方法。

(7) 为加深相关单位人员与部属之间相互的理解，有一套相互交谈的方法。

(8) 不会造成相关单位在工作上的延误，或有损质量的情况。

(9) 相关单位发生事故或麻烦时，能积极地给予援助。

(10) 提供其他单位支援人员时，能慎选有助于支援单位的人选。

3. 职责合作检测说明

管理者的地位是处于组织的连接点上，所以除了要考虑到与相关单位（部门）相互间的合作关系外，还必须极努力地去执行才行。因此必须具体地思考该做些什么。

(1) 明确表示与相关单位相互合作之事，相互确认后，决

定其方法。相互协助时双方管理者应列举相关事宜，对于合作事项宜取得一致的同意并商量该如何合作。将这些记录下来才不会使合作事项或合作方法含糊不清，而且可指导部属怎样做。另外，即使决定了合作的方式，也不能认为这样就可以了，而应定期重新评估 [检测 (2)、(3)]。

(2) 举出共同的目标或问题，合力解决。务必要促进积极的合作、创造性的合作（出主意）。具体上，从管理者们所提出的相关问题中选择几个，然后制定解决的计划。但是要注意，虽然相互协商过，却以繁忙没空为理由来搪塞的话，也是徒劳无功的 [检测 (5)]。

(3) 平常就要与相关单位沟通意见。检测 (1)、(6)、(7) 就是例子，这些虽然不够充分，但是就算合作的方式再好，却只是形式上执行的话，也得不到成果。反而应该相互理解，彼此建议，毫不排斥地相互指教 [检测 (4)]。

(4) 不拖累相关单位。如果工作延误或质量低劣等经常造成相关单位的困扰时，只会导致工作更难处理、经常加班等不满的抱怨，而破坏彼此的合作关系。若要避免造成困扰，就应事前充分地联络、商量 [检测 (8)]。此外，若是相关单位有了麻烦，就应该给予援助。当然也不能只是形式上而已，而应该慎选能援助效果的人选、方法 [检测 (9)、(10)]。

1.1.7 职责履行检测

1. 职责履行检测

职责履行检测目的：检测管理者职责履行业绩。

(1) 未出现整体工作不顺利、零件取得的延误，或程序不完全而导致工作难处理、时间的流失多等不当的情形，凡事都照计划顺利的进展。

(2) 部属都了解承担工作的目的、范围、执行的准则，而且都致力于质量的保持、使用材料、燃料、消耗品等的节约和成本的降低。

(3) 部属都能确实做好机器、机械的操作、维修、保养，并做好工具、零件的整理。

(4) 部属知道承担工作的规章、行为准则、前后工程的关系及合作事宜，并彻底执行。

(5) 部属相当明白所指示、命令的事，而且能迅速地去做。

(6) 部属会主动拟定目标，并积极努力地去实践。

(7) 部属非常明白工作的程序、关键，不会偷工减料或省略，能确实地去做。

(8) 部属对工作或计划的执行方法，都会积极地表示意见、希望、问题信息等。

(9) 部属能掌握工作的整个进度，会严守进度而不致造成下一位管理者的困扰。

(10) 部属能自我评估工作的执行方法与结果，并分析不完善的原因而加以修改。

2. 职责履行检测说明

管理者应掌握部属工作执行的状况，思考应有的监督行

为。其观察重点列举如下：

(1) 工作进展是否顺利。掌握住未因延误进度而引起的麻烦是理所当然的事,还应找出阻碍工作执行的潜在原因。能事先发现部属因工作困难而导致拖延的原因,并加以解决。

(2) 部属是否非常清楚所命令或指示的事。别人命令或指示你时,你并不清楚内容,却又一副明白的表情,一旦做起事来,就会在犹豫迷惑、不了解的情况下做事。这是因为对方认为你应该听懂了。所以我们在给予别人指示或命令时,应注意别人是否了解其内容 [检测 (5)], 以免类似情形发生。

(3) 工作的调配方法如何。工作的调配方法对计划的执行影响很大,所以要密切注意部属的行为 [检测 (2)、(6)、(9)]。

(4) 是否确实执行该做的事。工作一旦熟练之后,确这该做的事就会发生省略、或不执行的倾向,这些都容易变成过失、事故、质量低劣的原因。为了防止这种情形,应该明确表示基本动作或规则,而且监督是否确实地执行。检测 (3)、(4)、(7) 就是例子,想像这些类似的状况,配合作业状况而采取的适当措施,就可以确实执行计划。

(5) 部属是否自我评估工作的执行。不管执行的方法或结果如何,工作完成之后,是否会对自己进行反省(评价)? 因为会造成工作的执行——即计划执行的影响,而且也关系着部属本身的意识、自主性的程度,所以必须仔细观察。

1.2 领导作风的检测

1.2.1 行为准则

(1) 部属能发挥主动能动性，积极完成目标并享有满足感。

管理者并非高高在上，应该本着经由部属（其他人）而努力提高工作成果的原则，他必须鼓动部属主动地完成目标、执行工作。所谓的鼓动，就是肯定部属的独立性，要部属具备主角意识（当事者意识），更要让部属能主动地采取行动。经常有人提到“如何鼓动他人”，但如果连心都没打动的話，根本就无法鼓动。但这并非以强制性的手段把目标交给部属，而应该换一种思路，让部属变成主角，从内心自愿地去做。

(2) 思考领导能力的构成条件，掌握发挥领导能力的重点。

一提到领导能力的发挥，很多人都会在脑里想出许多观点，但是除此之外还有很多的重要事宜。那就是易于发挥领导能力的环境、基础。这也是实际发挥领导能力时，最重要的条件。即使再多么高明的领导者，如果基础不好，那他也只能在表面上鼓动部属，并无法从内心去鼓动。所以就没有任何的成果，而部属也无法享受到满足感。因此平时就要建立可以发挥领导能力的人际关系。

(3) 发挥领导能力没有特定的模式，应配合状况研究适当的方法。

虽然有很多领导能力的范例，但不能说哪一个是最适当的。因为情况不同，就必须相应改变行动措施。所谓的状况包括部属（对方）、部门、场所的气氛，以及紧迫性、重要性。因此必须要观察、判断，然后再斟酌采取适当的方法。

（4）尊重部属的自主性，并明确地指出在什么基础上发挥领导能力。

部属会观察上司在什么基础上发挥领导能力。因此管理者必须明确地表明，以便让部属了解。这也是管理者对部属最基本的概念。例如不论是新进职员或是资深职员，都应尊重部属的自主性，基本上就是要理解、认同、参与、共鸣（同感）。希望部属能了解这些基础，而且如果能根据这些来采取相应状况的方法，部属就能够了解领导能力的发挥了。

（5）管理者应学习发挥领导能力方法的基本条件，并筹划实践的方法。

其要点就是，不管在任何状况下，上述的要领是发挥领导能力时所不可缺少的。当然除了“学习”这项要点之外，还应再配合实际状况，研究出具体的方法。而共同的重点是在于，一定要向部属表明目标，促进目标的共有化，明确表示目标完成的方法，要求部属参与方法的检讨，准备实施时的必要事宜，并在实行上会给予必要的援助、指导、鼓励等。

（6）上司与相关职责部门的管理者应对相关人员发挥领导能力。

领导能力必须取得上下左右的协助。因此除了研究如何领导的方法外，平时还必须指出相互合作的事项，建立易于推动的关系。

(7) 要成为一位受到信赖的领导者，应该注意哪些事项。

领导能力并非决定于领导者的特性，领导者的信赖性才是最重要的因素。所以应该研究一个人若是想要受到信赖，必须注意哪些重要的事项，并致力去实现。

1.2.2 领导作风检测

1. 领导作风检测

领导作风检测目的：巩固发挥领导能力的基础。

(1) 转达部门的现状、今后的方向及方针、目标，并共同讨论使它共有化。

(2) 能受到上司的信赖，而且提案或意见也能被采纳，同时也能得到必要的援助。

(3) 掌握部门的实态。

(4) 借助日常的接触，与部属沟通意见，并采取建立信赖关系的行动与方法。

(5) 平时会掌握部门的情绪，鼓动部属主动地思考、行动，并给予必要的指导。

(6) 设法掌握部属的能力、行动、业绩、合作等，并加以肯定。

(7) 指导部属建立彼此信赖的关系，并提高合作的意愿。

(8) 了解自己，并努力使自己受到部属称赞你是一位好的管理者，或某方面被认为很杰出。

(9) 研究并建立一个容易发挥领导能力的气氛。

(10) 必要时必须积极努力取得相关部门的管理者与相关

人员的合作、协助。

2. 领导作风检测

要观察领导能力是否有成果，并非在于领导者个人的特性，而是要由各种因素相互配合、影响。这些与发挥的基础有相当大的关系。管理者应该研究如何打好这些基础，并且如何实行。

(1) 与上司的关系会影响部属。平时与上司的关系对领导能力的发挥有很大的影响。部属经常会注意管理者是否受到上司的信赖，这种情形会影响部属对管理者的信赖。上司是否会采纳管理者的提案或意见，是否能取得上司的合作与援助，也会影响部属达到目标的程度。也就是说，发挥能力的基础之一就是与上司之间的相互理解、信赖，这也是管理者发挥领导能力应注意的 [检测 (2)] 重要事项。

(2) 与部属之间的关系，基本在于相互理解。这是打好基础的重要因素。管理者需要一个相互理解、相互信赖的关系，也就是对目标及方法能轻易取得彼此认同、同意、共有化的关系。应避免与部属成为虽然了解道理，却无法彼此同意的关系。管理者应了解每位部属的要求、意见，积极促进大家都能同意的关系。因此必须注重平时与部属的接触，并建立起良好的关系 [检测 (4)、(6)]。

(3) 提高部属的熟练度可使领导能力更易发挥。管理者应掌握部属的情绪、需求、能力与行动，平时就指导部属主动地思考与行动，借以提高熟练度 [检测 (5)]。此外还应确认部属间相互合作的程度。管理者应致力做好人际关系，所

以要指导部属建立相互信赖的关系、合作方法 [检测 (7)]。除了上述事项外,为了使部属轻易地工作、轻易地完成目标,还必须建立取得相关职责部门的管理者、相关人员的合作关系 [检测 (9)]。

1.2.3 领导策划检测

1. 领导策划检测目的

(1) 了解哪一种才是众所期盼的领导能力,并具备其基本概念。

(2) 使职责目标共有化,并根据此一目标进而设定小组、个人的目标。

2. 领导策划检测

(1) 不只是达到目标,还应考虑部属借着完成目标享有满足感,并得以成长。

(2) 尊重部属的自主性,而且还筹划出如何尊重的方法或行动。

(3) 不会强迫部属,也不会回避、客气或迎合部属,会以一贯的态度行动。

(4) 领导能力发挥的方法并非一成不变,应依情况的不同而有所改变。

(5) 说明职责的目标,并让部属认为是自己的目标。

(6) 听取部属对职责目标完成方法的意见,并明确地指出方法以便部属都能了解。

(7) 部属会讨论根据职责目标而制定小组目标或个人目标的必要性，并设法推动部属去制定。

(8) 让部属根据职责的目标，制定小组目标及个人目标。而且与部属共同讨论并制定。

(9) 提供、指导、援助部属在制定目标时所必需的信息、资料。

(10) 部属所制定的目标若与相关单位发生关系时，能与该小组商讨、协助。

3. 领导策划检测说明

(1) 同时实现目标与部属的充实感。发挥领导能力有下列四种反应行为，①部属会拒绝，②表面上假装接受（表面上的行动、不情愿的行动），③积极地完成目标，④完成目标，而且部属还能享受满足感，并且成长。一看就知道哪一种反应比较好。众所期盼的领导能力应顾及同时实现目标的实现（业绩）与部属的充实感〔检测（1）〕。因此基本上应尊重部属的自主性〔检测（2）〕。但是所谓的尊重自主性，并非对每个人都一视同仁，还必须依部属的熟练度（意识、能力）而改变方式。如果一视同仁而强迫对方，或许对对方而言是过于沉重的负担，而对方则可能会表现出拒绝或不情愿的态度。这方面可参考检测（4）。

(2) 让部属了解制定的目标是怎样的一个目标，并使此一目标共有化。管理者应该有一个念头，那就是要部属关心制定目标的工作。如果认为这些目标跟自己无关，就不会有完成的意图。其次就是将制定好的目标共有化，唯有共有化才可使部属具备完成目标的主角意识。因此，除了要让部属

讨论外，还必须让部属参与、承担任务，让他成为主角 [检测 (5)、(6)]。

(3) 也要制定小组单位的目标。除了制定目标外，还应根据这个目标而制定出小组目标或个人目标。如果能这么做，就可以做到小组单位、个人单位的目标管理或自主管理 [检测 (7)、(8)]。一个目标应该可以让部属自行思考划分职责的目标，以及完成职责目标的相关事项，并共同讨论与制定。此外还不忘提供必要的信息、资料 [检测 (9)]。在制定目标时，职责目标共有化的程度很重要，所以管理者应确认其程度，必要时应疏导部属促进目标的共有化。

1.2.4 领导目标检测

1. 领导目标检测目的

让部属思考并采取行动以完成设定的目标，而且援助部属，让他得以轻易地实行。

2. 领导目标检测

(1) 让部属自己拟定完成制定目标的方法与进度表（执行计划）。

(2) 部属会积极主动地实行执行计划。

(3) 在完成目标的过程中，部属遇上麻烦或问题时，你会给予援助与鼓励。

(4) 不含糊地、确实地确认、评价目标的实现。

(5) 当部属完成目标时，会考虑完成的原因，并评价其

过程与成果，给予赞扬。

(6) 部属无法实现目标时，会考虑原因，并给予指导。

(7) 通过完成目标，部属对下一个目标更具信心与关心。

(8) 研究思考易于完成目标的准备与程序。

(9) 指导部属完成目标所必备的知识、技能、技巧。

(10) 为了善加利用并发挥部属每个人的能力、特征，以便实现目标，会做好工作任务的分派与人员的组合。

3. 领导目标检测说明

(1) 直至完成目标为止都需发挥领导能力。例如，明确地决定方式、分派任务、准备完成时所必要的事项、部属有困难时给予援助与指导、鼓励部属、解决发生的问题，而且完成之后应给予评价。

(2) 让部属成为主角，总动员集思广益。要让部属成为主角，应以部属为主体，让他们检查完成目标的方法，并决定实行 [检测 (1)]。而方法应具体且明确地决定出来。方法若是模棱两可，完成的行动就会含糊。所谓总动员集思广益，就是把全体部属都当成主角，共同地完成目标。这时应让部属承担任务，明确指出各工作的执行与相互合作的方法。分担任务是指部属更确认自己是主角，灵活运用部属的能力，使各个人力得以紧紧环扣在一起。研究各任务的结合与人员的组合，以及筹划合作的方法可以充分利用每个人的能力，集结这些人力，使它发挥到最高点 [检测 (10)]。

(3) 准备完成时的必要事项，使它易于实现。如果不这么做，领导能力的发挥就毫无成果。换一句话说，就是无法

做到众所期盼的领导能力的发挥 [检测 (8)]。由部属来完成目标，必须提高部属完成的意愿，实现易于实现的原则。管理者必须指导部属在准备过程中所必要的知识、技能等 [检测 (9)]。有了这些准备工作，在完成的过程中若发生任何情况，都能立即判断、决定，即使发生了问题，也能解决或鼓励部属，以免他们失去信心。在领导能力发挥的过程中，应该要充分利用与部属接触的机会 [检测 (3)]。

(4) 完成目标后，必须给予评价。应与部属一同评价成果，并且共同讨论如何运用于下一个目标的完成 [检测 (5)]。

1.2.5 领导协调检测

1. 检测目的

研究平时该如何取得相关部门管理者或相关人员的合作、援助。

2. 领导协调检测

(1) 与相关部门管理者或相关人员相互交换必要的信息、资料，并共同认识现状或问题。

(2) 与相关部门管理者或相关人员讨论彼此要求的事物、相关的问题。

(3) 举办联谊会，以便做好与相关部门管理者或相关人员之间的意见沟通。

(4) 不会有划清界线的意识，会设法共同集思广益。

(5) 在请求相关部门的管理者或相关人员给予合作、援

助之前，会先商量内容、提出意见。

(6) 策动相关人员了解你职责的实际状况，并研究部属可轻松工作的方法（如机器设备的改善，材料、零件的供给，工具的设计、供给，工程的系统等）。

(7) 制造相关人员与部属交谈的机会，让部属了解相关人员的想法，并要相关人员听取部属的要求。

(8) 你所要求的合作、援助，相关部门管理者或相关人员会积极地采取行动。

(9) 不会造成相关部门管理者或相关人员的困扰。

(10) 与相关部门管理者或相关人员有共同的话题。

3. 检测说明

(1) 仔细思考横向领导能力的必要性。领导能力除了对上司、部属以外，为了完成目标，还必须发挥于相关部门管理者或相关人员方面——也就是横向的领导能力，即要建立易于发动的关系、筹划发动的方法，而且在目标完成后要表示感谢之意。要建立易于发动的关系，必须①举办联谊会、信息交换会等，由这些集会的讨论，可使相互的职责认识共有化，加深彼此在想法上的理解。②平时就积极交换信息、资料，在发动时能取得理解，并立即反应 [检测 (1) — (3)]。③相互了解互相合作、援助的内容。事先了解就容易推动，所以平时要沟通交谈，如有请求时应积极给予合作、援助 [检测 (8)]。④平时应避免造成对方的困扰。若经常困扰别人，在推动时就很难启发对方积极的态度。特别是对方如果是部属，他会认为他的上司就是会制造麻烦的人，因而无法做好

发动的工作〔检测(9)〕。⑤制造相关部门的人与自己的部属，或相关人员与部属交谈的机会，以促进相互理解〔检测(7)〕。

(2) 筹划发动的方法，建立易于发动的关系。为了充分利用这种关系，可如检测(5)所示，在请求前要考虑到对方的因素。这么一来可使内容更加充实，而且也可以集思广益。另外也要考虑检测(4)的内容，而检测(6)也很重要。特别是要相关人员平时就研究并实行检测(6)的项目，在商量时，他们就会认真的思考。

(3) 实现目标后，应该说明对方的援助造成了怎样的成果，并表示感谢。别人在提供合作、支援之后，都想知道其效果如何。因此必须在别人询问之前就向对方说明，表示感谢之意，并恳请日后再给予合作、援助。

1.2.6 领导能力检测

1. 检测目的

要部属由衷地听从指挥，必须做到理解—认同—共鸣—共感。而最重要的必须取得部属的信赖，所以管理者应确认自己受部属信任的程度，以及研究如何提高信任度。

2. 领导能力检测

(1) 对于你的询问，部属会积极地回应，并讨论有关信息、问题的内容。

(2) 部属会告诉你对于工作或职务的意见或要求。

(3) 部属会前来倾诉他的不满、烦恼，或是很坦率地说

出心中话或交谈。

(4) 部属期盼与你交谈，而且也希望你能制造这方面的机会。

(5) 部属间会批评你对部属很公平，会真心地听取部属的意见或要求，会与部属讨论问题。

(6) 部属会肯定自己的优点或缺点，会与你坦率地讨论自己的能力。

(7) 部属对你的看法不会有成见，会率直地接纳。

(8) 部属对于难以报告，或情况不佳的事都能毫无隐瞒地向你报告。

(9) 部属会说你能信任部属，安心地把工作交给部属，所以工作起来很轻松。

(10) 部属对于命令、指示不会有不安或不知所措的情形，会积极地采取行动。

3. 领导能力检测说明

(1) 部属会向你表达意见、提案、问题、信息。部属不信任管理者，就不会积极地表达意见，也不会提出问题，所以应该让部属认为管理者是代表他们而信任管理者。

(2) 不隐瞒过失、失败而坦白地向上呈报。一般而言，多数的人认为过失、失败最好不要被发觉。若是未能信任管理者的话，他们就会担心因过失、失败而遭受不利的待遇，于是就尽可能地将它隐瞒。若是信任管理者的话，就会认为管理者会给予指导，并改进有误的地方。

(3) 难以报告的事也能确实的报告。部属是否会报告难

以报告的事？过失或坏消息，通常都比较难向上呈报。但如果信赖管理者，部属则会一五一十呈报事件的真相。

(4) 部属会前来倾诉烦恼或不满。即使管理者对部属强调可以前来谈一谈心中的烦恼或不满，但部属还是不会去找不受信任的管理者谈。如果管理者以为部属不来商讨即表示没有烦恼或不满那就错了，而管理者受信赖的程度如何，可由部属前来商谈的程度观察判定。

(5) 部属欢迎管理者提供商谈的机会。部属是否欢迎管理者提供商谈的机会？部属的反应是否为谈不谈都无所谓？两者都可反应出部属对管理者的信任程度。即使制造商谈的机会，但没有预期的结果，或认为商谈也毫无用处的话，就表示部属不欢迎这种商谈，部属不会率直地表示自己的意见。

1.3 社交沟通的检测

1.3.1 行为准则

(1) 具体地认识、了解意见沟通的重要性，而且管理者应有身为部属意见沟通中心的觉悟。

意见沟通对组织、管理者而言都是不可缺少的，如果缺乏沟通，组织就无法运作，管理者也无法完成任务，领导能力就如同幻影。相反，良好的意见沟通可使工作的成效大为提高。管理者应认识自己是部属的意见沟通中心，而且要思考身为“中心者”该做的事，且积极努力地去做，以提高意见沟通的成果。

(2) 研究意见沟通所带来的影响力,并有效地加以利用,例如启发对方的工作士气,让对方思考、让对方改变想法、让对方采取行动、改变行动等。

不能影响对方而只是转达的话,就不能称为意见沟通。所以应着重在“不要成为自以为是的意见沟通”“不要现学现卖”“不要只转达交付的事”“让对方具体地理解”“坦然地接纳”“让对方思考”等,力图意见的沟通。

(3) 借助意见沟通来促进相互的理解。

意见沟通是心与心沟通的桥梁。能与对方沟通的确是一件了不起的事,但是最重要的则是应相互了解对方的立场。例如管理者要了解部属所说的内容,就应以部属的立场(成为部属的身份)去思考。虽然有点困难,但是不要只在语言上相互了解,否则反而会导致相互的不信任。

(4) 虽然只是了解意见沟通的重要性,却始终无法付诸行动,则应思考其理由与原因。

一般而言,虽然有些人认识意见沟通的必要性与重要性,但却不一定能付诸实践。因此必须明确地指出意见沟通上的障碍,或不能促进沟通的理由,并且加以解决。总之,不能以障碍作为借口或屈服于障碍。

(5) 不能千篇一律,应考虑目的、对象及状况,策划有效的方法。

意见沟通包括对上(对上司)、对下(对部属、包括部属之间)、横向(对相关人员)、对外(对外部的人),而且还因人而异。所以不能一视同仁,应考虑对象、目的、状况,以研究出适当的方法。

(6) 运用于推动命令、指示、援助、指导等。

良好的意见沟通可以提高监督行动的成果。意见沟通若很踊跃,对管理者而言具有正面的效果,所以应积极地利用。

(7) 为推行良好的意见沟通,就应注重平日的接触。

管理者在日常之中,就应经常与部属接触。而此种接触是良好意见沟通的基础,所以应加以重视。例如管理者只要吩咐一声,部属也能欣然接受,这样就能做好意见沟通。

(8) 制造能踊跃沟通意见的工作环境。

能自由发表意见的工作环境,可使意见的沟通踊跃化。意见沟通如果踊跃的话,工作的气氛就会开朗。所以管理者应考虑这个关系,积极创造可以自由表达意见、公开讨论的环境。

(9) 为了提高意见沟通的成果,应避免有自以为是的态度。

管理者本身应注意避免有自以为是的毛病。而且要了解公司在意见沟通方面的政策、制度、媒体等,并善加利用。

1.3.2 沟通态度检测

1. 沟通态度检测目的

为了有效且踊跃地沟通意见,必须了解其基本沟通态度。

2. 沟通态度检测

(1) 管理者知道自己是职责的意见沟通中心,而且能解释何种人需要以何种方式沟通意见。

(2) 设定目的，并设法积极利用意见沟通。

(3) 找出意见沟通上的障碍，并分析原因且改善。

(4) 为顺利地沟通意见，会研究该注意哪些事实、有些什么重要的大事等，而且会付诸行动去做。

(5) 传达命令时，能想办法也影响对方的想法与行动。

(6) 为了相互沟通，会信赖对方，且能坦诚地相互讨论。

(7) 为提高意见沟通的成果，必须视目的、对象、状况而采取适当的沟通方式，不会千篇一律。

(8) 了解谋求意见沟通的手段与特征，并依目的、对象、状况的不同而采取不同的措施。

(9) 彻底了解并利用公司在意见沟通上所订定的政策、制度、媒体。

(10) 学习研讨意见沟通的方法，并且把研究出来的方法付诸行动。

3. 沟通态度检测说明

(1) 积极地沟通意见是促进组织（职责）活泼化的动力。促进意见沟通最重要的事是，使意见交流活泼化，以及做好良好的意见沟通。良好的意见沟通是实现交流的原始意义，即“影响对方，与对方相互交流”。管理者必须实践这两者。因此管理者应认识自己是人际交往的意见沟通中心点，应考虑意见交流的必要性 [检测 (1)]，并积极地利用交流的方式来沟通意见 [检测 (2)]。

(2) 意见沟通之中有好的意见沟通与差的意见沟通。意见沟通的成果可分为四个阶段来观察：①只是片面地传达信

息给对方；②传达并使对方明白（思考内容与表现，避免造成误解）；③传达并让对方也能认同（为对方设想）；④影响对方的看法或行为，促使对方采取行动、双方彼此了解、加强信赖感、相互交流。

其中①是差的意见沟通，而③④是好的沟通。管理者应深思要达到好的意见沟通应该怎么做比较妥当 [检测（5）、（6）]。

（3）将各种不同的手段，用于不同的对象或状况。管理者的态度与通过意志的方法，对于做好良好的意见沟通会造成很大的影响。因此管理者必须了解各种意见沟通手段的特征，分别研究目的、对象、状况，并且采取适当的方法 [检测（7）、（8）]。虽然目的相同，但对象不同，却以同样方式沟通的话，不仅对方无法理解，也可能无法接纳，所以应特别留意。

1.3.3 沟通方法检测

1. 沟通方法检测目的

管理者身为信息的收发者，应该研究必须注意哪些事项，并做好意见沟通的工作。

2. 沟通方法检测

（1）为了理解并让对方接受你所传达的事项，会考虑对象与对方的立场，并改变内容、说话顺序、说法、表现。

（2）为了不使接受者混淆，会把内容整理成浅显易懂的形式，而且也能让接受者知道已通知事项与相关事项之间的

关连性。

(3) 交谈时应避免单向沟通，会反问对方，或让对方提出意见。

(4) 不仅考虑自己的立场，也会考虑对方的立场。

(5) 根据对方的反应而认为自己对内容的表达不够充分时，会设法改变说法。

(6) 若上司要你转达某件信息给他人知道时，不会像鹦鹉一样传话，而是自己会先去理解，再让对方也明白，且能造成影响。

(7) 别人所说的内容，你能知道该留意的地方，以求做到“仔细聆听”的地步。

(8) 交谈时，会特别留意要对方（仔细聆听）的事项。

(9) 对方即使提供令人厌烦或没趣的信息或意见，你也不会摆出不高兴的表情，而会直爽地聆听。

(10) 即使发生不愉快的事，也不会表现在脸上。

3. 沟通方法检测说明

(1) 传达时，要对方能彻底理解并且接纳。有一句略带挖苦的话是这么说的：“人都有误解的自由”。由于人有成见、先入为主的观念、偏见等，因而常常无法理解别人所传达的内容，甚至误解或产生抗拒的心理。所以因对象的不同，对理解的范围及程度也有差异，对于所传达的事物也有不同的反应。根据这些反应，可如检测（1）、（2）的方法采取必要的应变措施。

(2) 不要只是传达事项，一定要确认对方是否了解内容。

对方没有提出问题就以为对方懂了，这种行为就是“太早下断语”。有些人往往即使不懂，但为了避免麻烦，就装出一副懂的样子，也有人是左耳听右耳出。因此要利用检测（5）的方式加以确认。

（3）不可单向沟通，也不可成为传声筒。管理者对部属说话时，很容易就变成单向式的沟通。而且容易以为对方应该懂了 [检测（3）]。为了要让对方理解、同意、接纳，就必须进行双向式的沟通。就以传达上司要降低成本的事为例，必须让部属了解并且关心成本的降低，让部属思考在自己的单位里该怎么做比较好。也就是要能够影响部属的行动。如果单单只是传话，那只不过是一个传声筒而已 [检测（6）]。

（4）仔细聆听别人说话，也希望别人聆听你说话。听要比说来得困难。在聆听时，必须知道，该聆听哪些重点，该以何种态度聆听较妥 [检测（7）]。另一方面，要对方聆听，应该怎么做比较好。深思熟虑这些注意事项后，在交谈时可以表现出来 [检测（8）]。

（5）不论任何时候，不能摆出不悦的脸色。人一听到厌烦、不愉快的事，通常会表现在脸上。如果这样，部属就不会提供信息、表达意见了，所以要特别留意 [检测（9）、（10）]。

1.3.4 与部属沟通检测

1. 检测目的

（1）制造机会积极与部属交谈。

- (2) 鼓励部属主动地参与讨论。

2. 与部属沟通检测

- (1) 能具体说明需要与部属进行哪方面的意见沟通。

(2) 利用与部属沟通意见，分析工作进展不顺利的原因，并讨论需要改正的方法。

(3) 为了与部属做好意见沟通，事先决定该做的事宜，并作好准备。

(4) 不限定某位特定的部属，在平日不管对任何人都会开朗地打招呼或交谈。

(5) 会抑制喜怒情感，能一视同仁地和每位部属交谈讨论。

(6) 能将定期的工作座谈会、集会等，视为与部属沟通的机会，并能灵活地运用这些机会加深交流。

(7) 鼓励部属能轻松愉快地找人交谈或商量，并且制造这种开朗的气氛。

(8) 为了使与部属的沟通更热乎，善于找寻共通的话题或部属所关心的事情。

(9) 了解部属对于与你沟通意见时，有何期望或不满。并且对这些期望或不满有所反应。

(10) 为了不被部属批评只会说说而已，你会力求言行一致。

3. 检测说明

- (1) 明确指出与部属必须沟通的事项，并研究推行的方

法。不管任何一位管理者都认为，与部属沟通意见是非常重要的工作。然而知道哪些意见沟通是否必要这一点，非常重要。因此有一个方法就是，把项目依次分别列出来。一览表不是做出来就万事大吉，而要定期地加以评估，若发现了该留意的事项就把它添加上去，使一览表更充实。

(2) 完成一览表之后，要一一检查核对。遇到未付诸实行的事就应分析其原因，并研究如何推动的方法。为了与部属做好意见沟通，要根据这份一览表，决定执行事项、研究方法。最重要的还是要持之以恒。如果做了却不长久，部属会认为上司只是在演戏，反而会造成不信任。有许多成就非凡的管理者，在经验之谈中也强调持久的重要性。所以要考察自己的持久性。

(3) 积极利用与部属的接触机会。无法顺利地部属沟通意见的第一个原因是，不能善于利用谈话的机会或没有创造机会。如果主动积极地与部属接触交谈，部属自然乐意谈话，这么一来话题就会一直进展下去。这时，若能事先考虑该问部属什么事，该以什么事作为讨论的话题，不仅是语言上的对话，还能感觉出彼此的反应。此外，沟通的对象不可限定为某一特定部属，要克制喜恶情感与部属交谈。

(4) 鼓励部属主动地前来讨论。部属即使想与上司交谈，但有时也很难开口。甚至有人会说根本没有交谈的机会。身为管理者就应考虑到这一点，然后想办法诱导部属前来沟通商讨。不妨提供部属关心的话题或信息作为讨论的话题，或在休息时间与部属打成一片，设法排除难以开口的原因。

1.3.5 沟通行为检测

1. 沟通行为检测目的

为了与相关小组的管理者、相关人员建立良好的合作关系，应相互确认并做出必要的意见沟通。

2. 沟通行为检测

(1) 能具体说明与相关小组的管理者或相关人员所沟通的内容。

(2) 讨论与相关小组的管理者或相关人员之间意见沟通的方法，并设法排除障碍。

(3) 提供定期与相关小组的管理者或相关人员讨论的场合（机会），并善于利用这个机会解决实际问题。

(4) 与相关小组的管理者或相关人员相互交换有关的信息。

(5) 与相关小组的管理者或相关人员相互认识或告知对方期望的事项。

(6) 确认与相关小组的管理者或相关人员相互的联络事项，决定适当的方法，并确实且适时地联络。

(7) 与相关小组的管理者或相关人员相互提出问题，并表达适当的参考意见。

(8) 有必要与相关小组的管理者或相关人员商量时，不仅只是形式上的讨论，也应有具体的内容。

(9) 指导部属与其他小组的人开朗地打招呼。

(10) 创造相关小组人员与部属相互讨论的机会，以求相互的理解。

3. 沟通行为检测说明

不仅在自己部门内要做到意见的沟通，也必须与相关部门的管理者、相关人员积极地沟通意见。一般的管理者都只着眼于自己的部门，因此很少与其他部门、相关人员进行意见的沟通。但是管理者必须明确，若是与其他人的关系密切，并且共同合作，其结果将是自己部门的成果，也是全体的成果。

(1) 排除意见沟通上的障碍。一碰到沟通困难时，往往会认为原因在于对方，所以双方若能共同研究原因所在的话，就能发掘出很多的问题。因此应把它视为共同的问题，共同去解决。通过这种沟通，还可促进相互的理解。

(2) 讨论意见沟通融洽的方法，决定后应付诸实现。讨论并具体地确认需要沟通的内容。以信息为例，就要相互确认彼此需要哪一种信息，并决定交换信息的方法。而且彼此都采取行动。特别是在商谈事项或解决共同的问题时，必须集思广益，所以更要确实地选择适当的方式。若能实际采取这种行动，就能使意见沟通更加融洽，而且也是一种良好的意见沟通模式。此外还应定期地集会，如能做到这种程度，不但能弥补上列的不足，而且还可以评价决定事项的实效。

(3) 促使相关部门的成员与部属相互沟通意见。管理者

彼此可以沟通意见，但部属之间会认为礼多必怪，而导致效果不佳。因此管理者必须让不同部门的部属彼此打招呼，并创造机会让部属一同讨论。此外也要注意相关人员与部属的交谈方式。

1.3.6 沟通能力检测

1. 沟通能力检测

(1) 部属了解所通知的信息、资料，而且会成为彼此谈话的话题，并将信息、资料运用于工作或目标设定工作中。

(2) 部属会积极地提供他们所注意到的现象或信息。

(3) 部属不会误解命令、指示，也不会马马虎虎地做事。

(4) 部属了解提出报告的方法，并且能适时适当地提出报告。

(5) 部属平时会相互打招呼、聊天。

(6) 不会只和特定的某人交谈，能不分身份、年龄、性别地坦率地交谈。

(7) 部属会利用部门座谈会或集会场合积极地交谈。

(8) 部属能把话说得很清楚，让对方明白，而且也能仔细聆听对方的谈话，并了解其内容。

(9) 部属彼此会告知发现的事项或信息。

(10) 部属明白彼此的联络事项与适当的联络方法。

2. 沟通能力检测说明

(1) 对于告知的信息、资料的理解程度如何。对于工作或职责的各项活动的必要信息、资料，或是部属想知道的信息、资料，都能毫不隐瞒地提供给部属。但并不只是通知信息、资料就可以了。最重要的是，部属要能真正了解信息、资料，并能善加利用。如果部属没有好好利用，就必须给予指导。

(2) 对命令、指示的理解程度如何。有些管理者不能仔细地地下达命令与指示。关于这一点，是大家所争议的，因为从能让部属思考的观点出发，这样做是对的。如果凡事都交待得很清楚，部属很容易。但是指示、命令若太笼统的话，其他人都不容易了解，这样也不行。所以应该重点式地提示，避免部属理解错误。并且还要按部属的不同，而改变命令、指示的下达方式。所以各位管理者都应把握命令下达的指示。此外还应确认部属是否适时适当地提出报告。如果没有的话，就应该考虑问题是否出在管理者的身上了 [检测 (4)]。

(3) 部属间的意见沟通如何。管理者必须思考部属意见沟通的灵活性。例如交流信息，为的就是预防过失或错误的发生。在工作中，对于感觉有危机的事或察觉到的事，可以通过相互的讨论而引起对方的注意。而且也可以检查造成危机的原因，以及改善措施。如果不这样就会铸成无法弥补的大错。因此应确认部属是否只与特定的某人交流，是否不分身份、年龄、性别，而能够积极地与任何人进行交谈讨论。

第 2 章 管理职责自我检测

2.1 解决问题的检测

2.1.1 行为准则

(1) 监督要有身为问题解决者、问题解决推动者、问题解决协助者的觉悟，并本着积极的态度来努力解决问题。

解决问题的态度若暧昧不明的话，在处理问题上就会变成被动，因而出现互相推卸责任，或解决问题时碰到障碍就半途而废的情形。职责是解决问题的钥匙，而管理者应该知道自己是解决问题中重要的人物，必须有坚定的态度。

(2) 在积极努力解决问题时，并非只解决已发生的问题，还应探索、寻求问题的根源。

问题可分为已发生的问题、探索性问题及思考性问题，但管理者平常只顾解决已发生的问题。这是不当的解决方式，无法造成任何的改善。平时应该主动地探索问题，思考问题所在，否则只会保持现状。因此要有打破现状，积极解决问题的态度。

(3) 并非有时间才解决问题，而是要有计划地去执行。

虽然同样是解决问题，若顺其自然做的话，本身就是一个问题。管理者为了不落到这种地步，必须确实地解决问题，并着手制定计划去执行。当然，并不只是形式上定个计划而已，而是要实际付诸于行动去执行。

(4) 在有效解决问题的方法上下功夫，避免形式或机械化的解决。

解决问题并不一定要花很多时间。为了避免形式上的作为，应多方面深思熟虑，以求得实质上的成果，因此要多费点心思学习“方法”。而且要注意避免熟悉解决问题的模式，而采取固定的解决方法，必须重新评估各种解决方法。

(5) 让部属有机会积极地研究解决问题的方法，促进其方法的实施，使部属有满足感。

对部属而言，解决问题是一项负担。部属不应该有逃避的心态，相反地要有问题意识，主动努力地解决问题以发挥本身的能力，并且管理者也要给予必要的援助与指导。此外还制造机会，积极地参与问题的解决。

(6) 向上司、相关单位的管理者提出问题，并参与协助解决这些问题。

管理者身为问题解决的推动者，不仅对于部属，还应对上司或相关部门的管理者提出问题，并参与解决。也就是对上司而言，管理者本身就应该站在上司的立场去考虑问题，并且提出需要上司自己去思考的问题。对于相关部门的管理者或是其他相关人员而言，则要提出共同或有关联的问题，并共同寻求解决。如此才可以强化彼此之间的合作关系。

(7) 把解决问题广泛地运用于部属的灵活化、培育、意见沟通形式的活泼化等方面。

借着部属积极地努力解决问题时,可以发现部属的能力,启发其意欲,使他能主动地思考,并给予发挥能力的机会。所以管理者应让部属致力于问题的解决,以谋求能力的开发,主动地思考,自我启发,促进意见的沟通和团体合作的默契。

(8) 管理者本身应提高解决问题的能力,率先执行。

一个人是否能积极地努力解决问题,完全视自身的态度与能力而定。同时,管理者也必须从旁指导,帮助部属去解决问题。因此自己就应研究提高能力的方法。

2.1.2 解决态度检测

1. 解决态度检测目的

(1) 认识解决问题的方法是管理者重要的工作。

(2) 不能把问题解决当作是一种负担而逃避,而应该要本着挑战性的态度积极去解决。

2. 解决态度检测

(1) 不会把已发生的问题交给上司,或转移给他人解决。而是把它当作自己该负责的问题,积极地解决。

(2) 上司所交付的问题,不是光去思考做不到的理由,而是以积极的态度去考虑该怎么解决。

(3) 部属提出的问题,不应搪塞各种理由而积压下来,而

应积极地呈报。

(4) 对于其他单位的问题，不应以非该部门的人为由而否定或只是听一听而已，而应积极地解决。

(5) 解决问题时发生的障碍或困难，不应忽视它，而应努力不懈地排除它，致力于问题的解决。

(6) 不只是已发生的问题，还应积极地自我发掘问题、思考问题，并加以解决。

(7) 不光只限于解决问题，还应广泛地运用于管理上。

(8) 并非有时间才去解决问题，而应把问题解决当作是管理者重要的工作来处理。

(9) 使更多的人参与问题的解决，集合众人的意见来解决。

(10) 借着问题解决，重新评估管理者该做的事，扩展其范围并提高素质。

3. 解决态度检测说明

应该以什么态度去解决问题比较好呢？请参考下列建议。

(1) 本着挑战的态度面对问题。管理者不能存有等待问题的态度（等待型），应该本着解决问题的积极态度（积极型），或目标导向型的态度。所谓等待问题型，是指等待所发生的问题的应付态度，所以当稍微麻烦的问题发生时就会推卸责任，可能的话还想逃避。这样只会更觉得解决问题是一种负担。为了不陷于这种不良的恶性循环中，应该把它当作是自己该解决的问题来面对它。

(2) 不流于形式，积极地探索问题。当然不可以将问题交给上司去解决，或编织理由转移到其他人身上（其他部门）来逃避解决。但是对于已发生的问题，很可能流于形式化。因此必须积极地探索与思考问题的根源。首先，不妨重新评估你探索多少的问题，以及目前所处理的问题中有多少是探索而来的问题。

(3) 解决问题时，即使碰到障碍或困难也不灰心。在解决问题的过程中一定会有障碍或困难。如果就此放弃的话，势必无法再解决。所以这时应本着坚强的意志去面对，即使再困难的问题也要把它解决掉。

(4) 不忽视问题的存在。不少人可能会因为各种理由而忽视了问题的存在。为了使自己提出的问题或积极要解决的问题不被忽视，除了要每位相关人员共同思考外，自己也不要忽视部属或其他部门所提出的问题。因此，对于提出的问题或介入的问题，不要把它当作是个麻烦，应把问题的提出当作是援助。遇有辅助自己行为者，应以感谢及欢迎的态度去接受。

2.1.3 解决方法检测

1. 解决方法检测目的

- (1) 制定计划解决问题。
- (2) 制造促进解决的气氛。

2. 解决方法检测

(1) 理解上司对问题解决的看法，以及上司对你解决问题的期待，你是否努力去实践。

(2) 可以将目前正在处理的问题划分为已发生的问题、发掘出的问题、思考出的问题。

(3) 定期地（例如月底）重新评估问题，并且决定问题解决的顺序。

(4) 为了避免遗漏问题，应该指定自己或部属为承办人，计划性地去解决问题。

(5) 向上司呈报问题，并积极参与解决，而且对解决方法能提出意见。

(6) 与其他相关的管理者或人员所共有的问题，能共同解决，并想出可以获得必要协助的方法。

(7) 采用与部属共同解决问题的方法，例如让部属解决问题、分派问题给部属等；让部属参与“问题解决小组”。

(8) 为了促进部属积极努力地去解决问题，会致力使集团活动活泼化，例如在举办问题解决发表会、例会时，会让部属发表他们察觉到的问题。

(9) 为了促进与相关部门（小组）共同解决问题，会相互提出问题，提供信息、资料。

(10) 制造出一个可以积极努力解决问题的职责气氛。

3. 解决方法检测说明

(1) 确认目前的问题倾向。身为问题解决者，管理者必须经常确认问题。因此要定期地整理问题，例如定在月底或月初。这时候应该将问题区分为已发生的问题、发现的问题、想到的问题，可以分析目前的问题倾向、问题的发现方法与思考方法 [检测 (2)、(3)]。

(2) 不怕麻烦地制定计划。虽然认为顺其自然地解决问题是不当的想法，拟定计划确是一件很麻烦的事。但计划立案是一种表示积极解决问题的决心。因此首先制定的程序，应该考虑上司的方针、期待，以决定解决的顺序。在此期间，承办者或小组应该向上司说明、与部属商量，然后全体人员再确认问题与其解决之道 [检测 (4)]。

(3) 活用众人的智慧并获得协助。解决问题时最好不要一个人闭门造车，而应该要借重部属或其他相关部门的管理者、相关人员的智慧。为了要达到这项目的，就必须努力寻求如何才能让这些主动地与你合作，协助你共同去解决问题的方法。

(4) 身为问题解决者，要在解决方法上下功夫。例如让部属有问题意识，如检测 (8) — (10) 等。这时候应让部属知道管理者本身积极解决问题的行动与决心，而与部属共同解决问题与共同享受解决问题的乐趣。

(5) 制造促进问题解决的气氛。在探讨问题，酝酿出努力解决的气氛时，应该先重新评估与分析工作成效好坏的原

因，然后再提出意见与注意事项。能听以或采纳别人的意见，就能促进问题的解决。

2.1.4 解决要点检测

1. 解决要点检测目的

- (1) 并非笼统地探讨问题，而应该掌握要领。
- (2) 要找到问题解决的程序及关键点。

2. 解决要点检测

- (1) 平日就有问题意识，并观察管辖范围与部属的行为。
- (2) 编订审查表，根据审查表找出问题，以便重新评估现状。

(3) 仔细观察职责状况，一有任何变化或征兆时，就能察觉是否发生问题，并探寻其原因。

(4) 进行新的尝试时，应检讨是否将会发生问题。

(5) 制定提高目前水准的目标，并寻找相关问题。

(6) 以上司的目标或做为拟定目标的依据，并根据信息、资料来探讨问题。

(7) 本着改变现状的态度，积极努力解决已发生的问题。

(8) 讨论之后，应决定以什么方法解决问题。此外，多数人共同解决问题时，应向大家说明解决的方法与手段。

(9) 不让问题的解决徒具虚名，应彻底明了解决手段的关键，将问题明确化，并以各种观点加以思考，找出解决对

策。

(10) 不只是想出问题解决的对策，还要制定执行计划，而且问题解决后务必加以评估。

3. 解决要点检测说明

解决问题时若不考虑其程序，将会导致无法确实掌握问题点，而在解决过程中浪费许多时间，以及出现讨论不够充分、想不出任何具体主意、制订不出好的对策等弊端。为了避免这些后果，就必须着手于解决方法的决定。

(1) 探讨问题时必须具有问题意识，而且经常以全新的眼光观察事。①借着观察或重新评估现状，可以探讨问题[检测(2)、(3)]。借用他人的眼光也是以全新的眼光观察的一种方法。例如请另一位管理者观察管辖内容，麻烦他指出该注意的地方。如果相互指导的话，则获益匪浅。②改变现状可以预知问题所在[检测(4)]。与其让问题发生之后再寻求解决，倒不如在事先就商量妥如何预防问题的发生。③借着在研究改变现有水准的方法过程中，可以探讨问题根源[检测(5)、(6)]。为了维持现有的水准，必须解决问题；但是在研究该如何才能提高水准的过程中，则可以探索问题所在。

(2) 解决问题不仅可以恢复现状，更可以改变现状。例如计划拖延了，你必须加班把它弥补回来，这是所谓的回复现状。至于在解决问题时，不仅要回复现状，还要想出改变它的解决方法。那就是积极努力地去解决。

(3) 要先决定解决问题的手段。如果不先决定问题解决的程序及方法，就冒然采取行动的话，只会多浪费时间，无法找出好的对策。因此应该要先决定采用什么解决方法。如果很多人参与解决时，则要共同讨论方法。

2.1.5 宣传激励检测

1. 宣传激励检测目的

- (1) 让部属具备问题意识，成为解决问题的主角。
- (2) 给予必要的指导与援助，并让部属积极地解决问题。

2. 宣传激励检测

(1) 让部属能察觉、思考问题，平日就向他们提出质询、提供信息，并要他们对任务或行为做自我评估的工作。

(2) 探讨、思考职责中的问题，并加以解决。

(3) 部属有过失或失败，或工作无法按照预定计划完成时，不是一味地责备，还要他们分析原因，并研究该如何做比较好。

(4) 要部属解决问题时，先让部属了解这是他该解决的问题，并且在解决过程中遇到困难时，给予鼓励以及必要的援助。

(5) 为了使小集团活动等的小组活动活泼化，在问题解决方面应给予适当的援助。

(6) 察觉部属有任何问题或有任何烦恼时，应加以援助、

指导他努力解决。

(7) 要使部属解决问题时有满足感与自信，适时给予评价与奖励。

(8) 在问题解决的方式、技术以及其他重要事项方面给予部属任何指导。

(9) 利用工作座谈会、会议，共同讨论职责中的问题。

(10) 鼓励部属提出问题，并积极解决他们所提出的问题。

3. 宣传激励检测说明

(1) 具备问题意识。部属毫无问题意识，是因为管理者没有让他们具有这种意识。在感叹欠缺问题意识之前，不如反省自己是否有让部属具备问题意识的机会与方法。其实有很多方法可以让部属察觉问题、思考问题，而最好的方法是通过平时的不断接触。希望各位能不断地采用检测 (1)、(9) 等的方式。

(2) 不仅利用问题解决的机会，还要制造部属参与的机会。要部属解决问题，必须看时机。善于利用机会，可以启发部属主动解决问题的决心。这必须在日常活动中抓住任何机会，善于利用时机 [检测 (3)]。再者，要制造部属参与解决问题的机会。例如让管辖的全体人员提出问题，研究解决方法，并且编制小组，让他们参与，而利用解决问题使小集团活动活泼化等 [检测 (2)、(5)]。

(3) 让部属认为自己是解决问题的主角。如果部属认为是被迫来解决问题，那就是一种负担了，那么人人就会逃避，

而不去认真地解决问题。让部属主动地解决问题，就要使他们认为自己是解决问题的主要人物。因此必须想办法让部属察觉问题、思考问题，把达到目标当成是自己的责任 [检测 (1)、(3)、(4)、(6)]。

(4) 在解决问题时，给予指导与援助。虽然部属是解决问题的主角，但并不是完全放手让他做，而是要适度地、适时地给予指导与协助。例如，①指导解决的方法或知识，②在进行的方式、解决方法上有困难时给予指导，③在解决过程中给予鼓励及评价结果等。诸如此类的方法，都可以使部属关心问题的解决，让他们有股冲劲努力完成。

2.1.6 灵活处理检测

1. 灵活处理检测目的

研究如何运用解决问题的管理，并积极地善加利用。

2. 灵活处理检测

(1) 致力于让部属解决问题，以发现部属的能力、特征。

(2) 研究善于加以利用解决问题的方法，并分派给部属特殊的任务。

(3) 借着问题解决，让部属认识自己能力上出色的地方，以及该努力的地方，并肯定其卓越之处，指导如何充实不足的地方。

(4) 给予自由适量（权限）的空间，让部属主动地解决

问题，并鼓励、协助部属发挥，自己的能力。

(5) 让部属通过解决问题的协商方式来打破现状，并给予改变意识的指导。

(6) 通过解决问题指导部属认识除了以往的工作之外，还有该做的事，并能积极地去探索这些该做的事。

(7) 与部属讨论问题的解决时，能询问部属的想法、要求等，而且也会把你的想法或对部属的期待告诉他们。

(8) 指导部属之间在商量解决问题时，能相互理解、征询共同的意见，以加深意见的沟通。

(9) 与相关的其他小组共同解决问题时，能够谋求双方的意见沟通。

(10) 让部属在解决问题时能自我评价，并指导部属将自我评价的必要性也运用于其他工作、行为、能力上。

3. 灵活处理检测说明

管理者应该考虑通过各种方法改善现状。并考虑把问题解决应用于其他方面，或许这种应用的方法能获得很大的成果。

(1) 利用各种不同的情况来发现部属的潜力。如果让部属只做普通的工作，实在很难发现部属的能力（潜在能力的发掘）。不妨让部属在不同的状况或条件下工作，或交付困难的工作。要想积极地发掘公司内部的人材，不妨考虑更进一步活用“解决问题”。

(2) 利用解决问题改变部属的想法。必须以行动来指导

部属改变想法。例如指导部属，通过问题解决以打破现状、打破一成不变的想法、改善等待指示的态度及集思广益等。当然，不仅要让部属了解这些观念，还要他们彻底实行。

(3) 给予部属发挥能力的机会。管理者必须有效地利用善用人材的机会，而且要研究创造这种机会的方法。其中一种方法就是解决问题，让部属解决问题或参与解决，指导他主动地发挥能力，并给予适当的援助与鼓励。借着这种方法，可以让部属自己想一想该做的事。此外，让部属就问题解决做自我评估，并共同讨论，而管理者则旁给予必要的指导，鼓励部属自我启发等多利用发挥部属能力的方法。

(4) 促进管理者与部属，部属与部属间的意见沟通。管理者与部属，或者部属之间在解决问题时，应相互提出想法或意见、情报。而且要仔细听，相互确认事项，深入讨论。如此一来，就不会变成只是上级意见的发表，而能达到双方意见的沟通。如果不能相互深入讨论，就无法做到真正相互理解。

2.1.7 能力评价检测

1. 能力评价检测目的

只学习方法并不能期望有高素质的解决。管理者应考虑解决问题需要什么，并努力满足它的需要。

2. 能力评价检测

(1) 对于职辖内容现状、情报、资料、事物等不应若无其事地置之不理，或当作耳边风，而应留意或抱着持疑的态度。

(2) 积极地参与问题解决，仔细听取参与者的意见，并积极地提出意见。

(3) 即使面对困难的问题，也不畏惧，应勇于接受挑战。

(4) 学习解决问题的手法，并加以使用。

(5) 询问别人解决问题的经验，并阅读相关书籍。

(6) 解决问题时，应想一想从中学习到了些什么，得到了哪些教训。

(7) 与同为管理者的人士解决问题时，能相互发表意见，共同协商，并举办研讨会。

(8) 凭借问题解决可以重新评估哪些能力的不足，并且努力加强。

(9) 平日应记下所留意到的事、有疑问的事以及所关心的事，并研究该如何做比较妥当。

(10) 关于问题的解决，需请上司给予评价，或适当的建议、指导与协助。

3. 能力评价检测说明

解决问题的热情相当重要，但光有这股热情仍无法得到效果。要提高问题解决的能力，就要探索高难度的问题并针

对它去解决。管理者不但要努力提高自己的能力，还应指导部属加强他们自己的能力。

(1) 提高管理者的问题意识。大多数管理者都认为自己具备了问题意识。但实际上你到底发现了多少问题？对问题的思考程度又如何？从这点来看就能了解问题意识的程度会影响问题的发现与思考，也能认识提高自己程度的必要性。因此要设定目标，执行检测（1）、（9）等方法锻炼问题意识的成长。

(2) 不但要善于利用解决问题的机会，还要学习如何制造机会。提高问题解决能力最有效的方法是，凭借问题解决而学到的东西。不用说，当然是指接受棘手问题的挑战，而接受者就必须参与问题的解决，并从中学习。有机会的话，不但要积极地参与，还要自己也能创造参与的机会。例如向上司提出问题、向相关部门的管理者提出相通的问题，并共同着手解决；同为管理者人士相互发表解决问题的实例，相互讨论等。

(3) 借助解决问题而思考。问题并非解决了就算了，还应深思在解决中学到了什么？必须学习什么？得到什么教训？这些都可以提高问题解决的能力，同时也有助于监督行为准则的形成。因为这些都可作为目标或改善时的参考，所以希望各位都能把它记下来善加利用。

(4) 借助解决问题来研究自我启发的目标。学习问题解决的手法固然重要，同时还必须提高研究解决方法的能力。不完美的地方可以借助问题解决来发掘，或是请上司、同事指

出，把它视为自我启发的目标。

2.1.8 综合解决能力检测

1. 综合解决能力检测目的

管理者必须让部属具备积极解决问题的态度。该怎么做呢？那就是必须在掌握现状方面下功夫。基本上要考虑让部属了解发生问题的因素、阻碍它的因素，以及在积极解决问题方面，对部属所期望的行动。

2. 综合解决能力检测

(1) 在讨论时，部属应把工作中的发现，或保持的疑问当成话题讨论。

(2) 部属应积极地寻找问题、思考问题，并向你提出报告。

(3) 部属平日应就工作或行为做自我评估，并重新检讨。

(4) 部属犯错误或失败，工作未照预定完成时，不应只顾道歉、辩解，而应提出改善的方法。

(5) 发生问题时不需要指示，部属会自动地提出意见，并进而解决难题。

(6) 部属是否应向你提出问题解决方面的情报，并公布给同事们知道。

(7) 部属知道问题解决的方式、手法等，并且善加利用。

(8) 部属应相互提出问题、交换意见、协商合作事宜。

(9) 部属应在小组活动、工作座谈会或会议上提出工作中的问题，并就解决方法发表意见。

(10) 部属与你讨论如何通过问题解决使自己有满足感(充实感)，与如何提高自己的信心，并能加强问题解决方面的知识。

3. 综合解决能力检测说明

(1) 问题意识和关心程度如何。解决问题时，最重要的是关心问题的解决，因此要确认部属的关心程度如何。有了问题意识，再研究该采取什么行动 [检测 (1) — (4)]。

(2) 解决问题的态度如何。若是欠缺必须由自己去做的角色意识、当事者意识，或无法主动地发挥能力的话，就无法期待有好的解决成果。所谓能主动地采取行动，就是在问题发生时(若出问题)知道该怎么做 [检测 (7)]。

(3) 与同事间的互助协作如何。与同事共同解决问题时，应该相互建议、援助、合作。是否能灵活地做到这些，特别是能否相集思广益等都决定了问题解决的效率与其成果。

(4) 部属对解决问题的反应如何。知道部属对问题解决有何种反应，对于考虑如何推动是件很重要的事。每位部属的反应都不同，所以可以利用平日同事间的闲聊、工作座谈会、小组活动等了解部属对问题解决的反应 [检测 (10)]。

2.2 改善职责

2.2.1 行为准则

(1) 企业若不突破现状、力求改革的话，是无法成长的，所以管理者应具备身为部门改善者和推动者的觉悟。

工作一定要循着程度按部就班去做，不偷工减料，确实做好；按照计划执行才能确保质量、成本与安全。管理者重要的任务，不容忽视。但是，只会持续以往所决定的事项，不去注意计划的陈旧，那么企业就会亮起危机的红灯，所以管理者就必须不分轻重地去改善现状才行。在部门中的改革方面，管理者应自知自己是这份任务的当事者，也是一位推动者。

(2) 管理者要表明改善职责的方向与目的，以图共有化。

管理者要表明部属们应该努力的方向。整体工作若不知道自己该朝哪个方向努力，实在是一件很危险的事情，所以在改善职责时，也要指示其目标与方向。如此一来，也能彻底理解公司整体的方向或目标，以及所有与其有关的事项。因此，除了推动职责的改革与改善之外，将目标共有化也是不可欠缺的要件。

(3) 管理者应扩展视野，常以新眼光观察现状，并对所有事物保持疑问。

人一旦对事情习惯了，就容易变成“眼光老旧”的人，如果都未发觉到问题的话，人的视野就会变得狭小。管理者身

为改革者与改善者，为了避免有固守现状的眼光，应经常以新的眼光看事物。因此，必须具备新颖的观点，不受以往的事物、做法所牵制，凡事都保持疑问。如果你习惯了繁忙的生活，那么就该注意，一切的事物将会因忙碌而变得没有创意性了。

(4) 不是寻求容易实现的目标，而是探索突破现状的目标。

追求目标时，若是太过于牵挂可能达成的论点，就容易想出容易达成的目标。维持现状型的人，就丧失了身为管理者的资格，所以他必须是一位目标导向型的人。然而目标并非如考虑安全系数的目标，但追求平安无事的消极目标或只求达成的目标等这么简单，而是要追求突破现状的目标。所以要推动改革，就要制定能突破现状的目标。

(5) 集合动员整个部门人员的智慧。

进行改革与改善，并非只靠一个人的力量，而应发挥多数人的智慧与合作。所谓多数人，当然是指职责范围的同事，包括上司、相关人员等，把这些人集结在一起，致力研究出好方法。

(6) 找出并预测改革和改善的障碍，从而予以排除。

不要把障碍作为无法达成目标的理由，其实它是值得深思的问题。由于遇到障碍，或许可能取得上司、相关人员的协助。而在突破现状的过程中，障碍是不可避免的。因此不可屈服于障碍，反而要利用它，也就是要把负面转化成正面。

(7) 燃烧自己以造成改革的气氛。

并不见得每个人都欢迎或赞成突破现状。有持观望态度的部属，也有不怕麻烦的部属。所以管理者要制造一个大家都愿意推行改革、改善的气氛。管理者要有燃烧自己的气概去影响和带动部属，而且可以在部属中挑选适当的人选，同样地使他燃烧自己，然后再去影响他人。

(8) 管理者必须求助部门外的人，以新的眼光来促进改革。

监督本身或部属要具备新的眼光，同时为了要找出内部人员无法察觉到的事物，就必须以局外人全新的观点来观察职责，以作为改革与改善的参考。

2.2.2 职责改善态度检测

1. 职责改善态度检测目的

- (1) 了解公司或上司的改革目标。
- (2) 掌握职责的实际状态，研究改革的方向及目标。

2. 职责改善态度检测

(1) 认识今后部门会因何种因素而受到怎样的影响，并研究如何应付的方法。

- (2) 了解公司改革课题或目标，以及上司的改革目标。
- (3) 对于管理的改革，与上司讨论他对你的期望。

(4) 将公司及上司改革的目标及其必要性解释给部属，并相互讨论，提出各自的想法。

- (5) 掌握管理的真实状态，并了解其中的优点及应该改

善的部分。

(6) 积极收集部属对管理的期望，或对管理现状的意见及要求。

(7) 收集掌握管理实际状态的信息、资料，并研究它所叙述的内容。

(8) 要使管理更好，对于到目前为止所实施的事项到底进行至何种程度、有何成果等做个评估，对于成果不明显的情形，探讨其中的原因。

(9) 探索管理中的问题，并让部属参与问题的解决。

(10) 取得上司或相关部门管理者、相关人员对管理的信息、建议。

3. 职责改善态度检测说明

(1) 具体地掌握该如何在管理上进行改革和改善。一般而言，大部分人都明白管理必须改革、改善，但是也必须要有自问该如何去做才妥当。如果没有具体的政策，只是在脑子里明白需要这么做，却没有执行的意愿是不可行的。相关的做法可以参考检测 (1)、(2)。只要具体了解的话，就能有信心地向部属说明细节，让部属容易理解 [检测 (4)]。

(2) 积极地掌握管理的实际状态，并善于利用。掌握实际情况很重要，不仅要掌握，还要研究它所牵扯的问题，以及如何灵活运用，特别是在管理中改革及改善上的需要。其方法有很多，例如：①尽可能多收集资料 [检测 (7)]。②彻底找出管理的优点、不好的地方（改善点）[检测 (5)]。太流于惯性的话，很容易不小心忽略掉应注意的问题，所以要

确实掌握实际情况。③反应部属的意见，并检讨改革、改善方面的事宜[检测(6)]。或许有些话不好意思说出来，所以应积极地了解部属的想法。④到目前为止，你所做的改革与改善，到底实际情形进行到何种程度，并确认、评价其成果如何[检测(8)]。有时候会在刚开始很卖力地去实施，但久而久之就马虎了。在这种状态下，即使引进新的事物也不会成功，因为不会持续长久的。此外，在现有的程序中若有成果时，应善于利用该项成果。因为这是掌握现状时不可欠缺的要件。

(3) 找出改善管理的主题，并集合部属的力量进行参与。是否能集合部属的力量，关系着改革、改善的成败，所以管理改善的主题基本上就是要部属积极地参与解决[检测(9)]。

2.2.3 职责改善方法检测

1. 职责改善方法检测目的

- (1) 排除阻碍改革的因素。
- (2) 制定目标、拟定计划，并让部属参与。

2. 职责改善方法检测

(1) 拥有一个希望管理更好的目标，并与部属讨论如何达成。

- (2) 了解推动管理改革时，会遇到什么障碍。
- (3) 决定改革管理的目标，并就这个目标拟定执行计划。
- (4) 向上司说明管理改革的目标，并讨论取得必要的协

助。

(5) 讨论并表明要达成管理改革的目标，以及对部属所期待的具体行动。

(6) 说明管理改革的目标，并让部属参与达成方法的检讨。

(7) 将有关管理改革的信息、资料转交给部属，并也从部属那里收集信息。

(8) 商量并取得与推动管理改革有关的管理管理者、相关人员的协助。

(9) 安抚部属因管理改革而遭受的任何不利，或对管理工作有所影响等不安情绪。

(10) 为达成管理改革的目标，必须对每位部属给予必要的指导、援助与鼓励。

3. 职责改善方法检测说明

(1) 将目标共有化，发挥部属的能动性。向部属明确表示今后所希望的管理目标，并听取对方的要求或意见，让部属理解目标，引发部属协助其执行的意愿 [检测 (1)]。而在表明改革、改善的目标之前，若能这么做，就很容易将目标共有化。改革、改善是为了突破现状，所以必须考虑到部属的反抗。因此特别需要有一套“与部属共同”推动的方法 [检测 (6)]。

(2) 对阻碍改革的问题不能置之不理。遇有改革阻碍，若置之不理，管理的改革就无法推行。而阻碍存在的形式多种多样，因此应特别注意以免忽略。特别是管理者所引起的阻

碍因素，或造成无法成功的原因等都不容忽略 [检测 (2)]。

(3) 公布推动时的信息、资料。积极地将必要的信息、资料公布给部属知道，如此可提高改革、改善的意愿。若能善于利用这些信息、资料，就能采取提高成效的行动。此外也须多费心收集部属的信息、资料 [检测 (7)]。

(4) 不忘消除部属的不安。由于改革、改善会改变现状。或许有些部属对这种改变会感到不安，特别是高龄的人会有这种想法。如果一个人有不安感，就会影响对改善的协助。因此要具体地解释改革、改善会造成怎样的改变，以解除心中的不安 [检测 (9)]。

(5) 指导和援助目标的实现所必要的事物与方法。在决定目标与方法时，也应决定未来应该指导、援助的事项，并拟定执行计划 [检测 (10)]。这也是解除部属的不安所必要做的工作。此外，对上司或相关人员，要转达改革、改善的目标与方法，并与他们讨论你希望取得他们哪方面的援助 [检测 (8)]。

2.2.4 职责改善提案检测

1. 职责改善提案检测

职责改善提案检测目的：让部属主动地发觉、思考。

(1) 与部属商讨有关改善提案灵活化的方法，并决定其程序。

(2) 要部属重视改善时，会向部属提出质问、提供资料、利用检查表检阅他们的行为。

(3) 在部属改善方面，在应着眼之处与手法上给予指导，并让部属能充分利用。

(4) 为了避免提案的程序令人感到麻烦，要劝导相关者力求提案程序简略化。

(5) 向部属提供其他职责或其他公司的改善提案方面的信息，并促进部属提出提案。

(6) 发生事故、过失、工作延误、不良、抱怨等问题时，应让部属检讨其原因，并加以改善。

(7) 让部属分担改善提案的任务，并积极地参与。此外，也能让其工作负责人就其工作进行改善。

(8) 让部属就该着眼于哪一点进行改善，该用什么方法，该如何加强等发表意见。

(9) 邀请其他部门、其他公司对改善提案很有一手的人来参加研讨会。

(10) 利用小组活动（小集团活动）致力推动提案改善。

2. 职责改善提案检测说明

该怎么做才能使改善提案的工作得以长久持续？从许多成功的例子来看，员工是否能热烈地提出提案，管理者的影响很大。因此，管理者必须在推动的方法上大力筹划。

(1) 与部属共同研究推动提案的方法。向部属强调提案的必要性。那些鼓励部属利用制度提出提案的人，正是位于部属之上的管理者，而管理者的任务则是具体地研究、帮助、指导提案的推动。这些工作都必须与部属共同研究，并尊重部属的自主性，提高他们引发改善提案的自发性。如果采纳

了与部属共同研究出来的方法，并评价其成果、提案的实绩，会得到更好的效果。

(2) 让部属了解改善的必要性，激发其能动性。如果未发觉需要改善的地方，就不可能有提案。以下是从中发觉缺失的方法，例如提出质问、提供资料、利用检查、指导改善的察觉法或着眼事项等。在刺激欲望的方法中，如提供有关改善的信息、举办发表会或研讨会、听取其他公司热衷于提案者的意见，或实地考察，或让部属参加公司或外部的研修、讲习等。

(3) 研究如何利用改善的机会。当发生事故、过失、工作延误以及抱怨等问题时，正是让部属充任当事者，让他研究改善的最佳机会，管理者要善于利用这些机会。

(4) 排除提案改善的障碍。部属在提案时若遇到阻碍，应设法予以排除。例如，部属觉得提案的程序很麻烦，就必须改进。如果因决定太慢而失去了提案的企图，管理者就应努力提出短时间内便能回答的解决方案。

2.2.5 职责改善行为检测

1. 职责改善行为检测目的

不可过于习惯部门的一切，要掌握实际情况，找出管理的坏习惯、毛病，并积极地治疗。

2. 职责改善行为检测

(1) 检查管理是否有不受欢迎的习惯，如果有的话，与

部属共同证实后，指出不受欢迎的习惯，并设法改善。

(2) 注意不受部属欢迎的行为，并指导部属彼此留意，给予指正。

(3) 指导部属不可有安于现状而采取容易的行动，或降低该付出的努力程度。

(4) 让部属认识工作僵化地方，重新评估现状，并指导如何改善。

(5) 不可让部属有该谁来做，该请谁做的依赖他人的想法，所以必须采取分配任务的方法。

(6) 不可让部属有不听别人的意见、建议，也不过问他人工作的自私想法，应指导部属相互交换意见，接受别人的建议。

(7) 不可认为是很普通的事就随便去做，应该指导部属认真地执行。

(8) 部属犯错时，能毫不隐瞒并简单地报告，并且指导部属探索原因加以改善。

(9) 部属不会把进展不顺，或工作延误的原因推卸给别人，并给予部属指导与援助。

(10) 即使没有指示，部属也能主动地思考自己该做的事，而管理者应给予行动上的指导。

3. 职责改善行为检测说明

管理不仅要维持健康的体制，还必须强化体质。但实际上，在不知不觉中就会发生部门毛病，甚至犯了安于部门的毛病而不自觉。这些毛病可能是重病，也可能并发其他毛病，但由于它们的相互作用，或许就产生了意想不到的不良影响。

部门毛病是由于人为因素而产生出来的病变，因此管理者不能安于职责，应发现症状并给予治疗。

(1) 发现症状。所谓发现症状，就是平日观察是否有症状出现。例如针对有待加强的地方加以观察，或列举出可能成为职责毛病的症状，制成表格检查也是方法之一。自我检测表已列过症状的例子，但若更具体地想一想是否还有哪些症状，就更容易发现了。以检测(1)为例，不受欢迎的习惯，例如开始上班时间和休息时间终了之后过了多少分钟才开始工作、下班时间前多少分钟就开始收拾东西不工作、工作时间内有私人电话等习惯。除了自己发现症状外，也可以请其他部门的监督或上司给予检查，并听取他的意见。

(2) 发现症状，查明其影响。若发现了症状，应将它明确地指出，而且查明它将会造成怎样不良的影响。如果不查明所造成的影响，就会发生别人嫌你多嘴，而你也无法治疗这个毛病的情况。

(3) 与部属共同指出症状。管理部门除了有这些症状之外，还应检讨是否还有其他的缺点，而且要大家共同指出那些已暴露的部门毛病，并治疗这些毛病。改善不良的习惯或许比改善现状的负担更大，因此更需要得到部属的协助。

2.3 灵活管理检测

2.3.1 行为准则

(1) 向部属指明部门的方向、目标，以及期待的态度与行为。

如果部属不了解部门的方向与目标，或别人所期待的事物，就无法主动地采取行动。为了期望部属积极的行动与协助，就必须让部属明白，并谋求管理的方向、目标的共有化。

(2) 让部属主动地发挥能力，以提拔人才。

每位部属都是人才，但要成为一位真正的人才，就必须让他发挥出自己的能力。反过来说，无法发挥能力的话就算不上是人才。管理者在感叹人才不足之前，应该先重新评估人才化的程度。

(3) 除了提高部门的活力，有效率地促成目标的同时，还应关心部属，让部属有充实感，让部属得以成长。

管理者在目标的实现与对部属的关心这两件事上应取得均衡，而活性化就是实现这种观点的手段。也就是目标的达成应与部属的充实感、成长连在一起研究。

(4) 尊重部属的自主性，让部属主动地思考、行动。

管理者希望部属在工作上能具备他本身就是主角的意义，而能自己思考、采取行动，但有时也感叹部属等待指示的倾向太强了。其原因很多，但身为管理者应该反省，是否尊重部属的自主性，让部属主动思考、行动。若能具体地做到这些，就能提高部属的主角意识。

(5) 了解部属，让部属处于容易发挥能力的状态中。

由于主动地采取行动、发挥能力，部属才能获得充实感并得以成长。而灵活运用部属，其前提就是彻底了解部属，由于不是每个人都一样，因此要个别地考察。即使自认为非常了解部属，但也必须再检讨是否有遗漏之处？是否发掘部属的潜在能力？此外，公司在用人时多半都有许多限制，而管

理者是否在容易发挥能力的工作流程、小组的编制、程序的安排等方面下功夫，是获得成果不可缺少的要件。

(6) 利用日常的接触鞭策部属。

管理者平日都会与部属们接触。所以管理者应利用这种机会，提出问题让部属思考，并给予鞭策、鼓励，以及必要的援助与指导。

(7) 让部属有个目标，并援助、指导他们实现目标。

人类是本着目标而行动的动物。有了目标就会有生气，会注意能力的发挥。这么一来，就能激发个人的自主性与主动性。因此，管理者应致力于使部属保持着一个目标。

(8) 了解部属的要求及期待，并谋求共同实现的可能。

管理者如对部属的要求及期待太迟钝的话，将会引起部属的不满，而部属也会因此丧失工作的意愿。为了防止这种情形的发生，应积极地收集并了解部属的要求及期待，而且务求有所反应。此外，也要部属检讨如何实现要求及期待，让部属也共同的研究、思考。

(9) 提高小组的向心力，以发挥小组的力量。

要促进管理的活性化，除了使每位部属活性化外，同时还要顾及小组（集团）的活性化。小组的活性化可以让小组充分发挥力量，因此必须培养近来日渐消失的向心力，并且积极地提出意见，以及重估整理方式。

(10) 管理者应注重本身的活性化。

管理者本身若没有活力，部属也难显出活力。而且只会注意到部属许许多多的问题点，却很容易把自己的问题给搁置了。因此管理者必须重新检讨这一点，并研究自我活性化

的方法。

2.3.2 活性管理态度检测

1. 活性管理态度检测目的

- (1) 要部属认识、了解现状。
- (2) 了解部属的要求与工作士气的实际情况。

2. 活性管理态度检测

- (1) 对部属解释上级或上司的目标，并取得共通的理解。
- (2) 让部属了解部门有何变化，以及今后该努力的方向。
- (3) 向部属表明部门的目标，并促进目标的共有化。
- (4) 让部属了解部门的状况与问题。
- (5) 提供部属必要的情报、资料，并指导部属了解这些资料，运用的方法。
- (6) 是否掌握住部属目前的士气程度？他们是否会主动地采取行动？
- (7) 通过讨论或呈报的途径，了解部属如何观察自己的职责、有何期望，并研究其对策。
- (8) 通过讨论或呈报的途径，了解部属对目前的工作是否满足，是否有不满，有何期望，并研究其对策。
- (9) 了解部属今后想做怎样的工作，以及该朝向怎样的道路前进。
- (10) 一旦活性化有阻碍时，会与部属讨论部属内心所想的事。

3. 活性管理态度检测说明

在促进部属活性化的同时，必须事先列举检讨应该考虑的事项。尤其要检讨活性化中的基本事项。

(1) 灵活运用提高公司活力的方针。公司以提升活力作为经管课题时，应将方针解释给部属了解，并取得共通的理解。如此一来，部门在提高活力时，可以让员工认识并理解全公司的问题。

(2) 加深部属对职责的认识。管理者往往以为部属相当了解职责的问题，然而事实上仍有不充分的地方。所以在以促进活性化为前提时，必须加深部属对职责与工作的认识。例如：①管理者应该把干部、相关人员，以及其他部门对自己部门所做的评价与本身的意见转告给部属。②让部属了解干部、相关人员、上司、其他部门对自己的部门有何期望与要求。③肯定自己部门的特征。因为一般人对于职责中的缺点都会加以指责或抱怨，但却不知道职责的特征（优点）。

(3) 彻底了解部属。或许管理者都自认为相当了解部属。但是管理者知道为什么要了解部属吗？而且该了解哪些事呢？所以如果有心要了解部属，就必须列出该了解的事项，以及确认程度（把它记录下来，可作为管理者管理部属的重要资料）。在该掌握事物中，对活性化特别重要的事，除了每位部属的态度、能力、经验、特征及公司内外的教育训练之外，其他还必须如检测（6）—（10）所列举的例子一般。这些项目还可以通过日常的观察，或从事特别的经验来掌握具体的资料，并收集这方面的信息而加以认识、理解。

2.3.3 活性管理方法检测

1. 活性管理方法检测目的

- (1) 本着坚定的决心，积极努力地增强内部活力。
- (2) 表明对部属的期待，并与部属共同计划执行。

2. 活性管理方法检测

(1) 对于活性化的推动，并不是采取上司叫你去做才做的被动态度，而是本着坚定的决心积极地提高部门的活力。

(2) 了解公司与上司对活性化的方针，并能研究其目标与推行方式。

(3) 决定活性化的目标时，也能考虑到职责的情况与部属的要求。

(4) 在决定目标、拟定执行计划时，都不会忽略部门活力的重要性。

(5) 向部属解说公司或上司对活性化的方针，直到部属把它当成是自己的目标为止。

(6) 想办法让部属参与，例如与部属讨论完成目标的方法、让部属思考并采纳部属的意见等。

(7) 告诉部属与上司对他们有何期望，若是部属未采取行动的话，就应该检讨原因并谋求对策。

(8) 找出促进活性化所遇到的阻碍，并想办法排除。

(9) 掌握部属的不满与抱怨，并致力消除。

(10) 应定期地告诉部属活性化进展的程度与成果，并让

全体人员来评价。

3. 活性管理方法检测说明

当今，“活性化”已成为流行的话题。然而事实上，这只是文字的流行，真正的活性化却一筹莫展。管理者在活性化中扮演着主角的角色，所以应留意避免导致这种局势的产生。因此在促进活性化时，应清楚了解哪些才是重要的事项。

(1) 提高活力，应本着积极努力的态度。直到上级指示要活性化，才有所作为的想法，只是敷衍局面而已。以这种态度来推行活性化，必然得不到什么成果。为了避免这种现象，管理者应深思推行活化的必要性与方法 [检测 (1)]。

(2) 研究找寻活性化目标的方式。寻找活性化目标的方向有：①公司或上司的期待，②职责的实况与问题点，③部属的要求或期待等 [检测 (2)、(3)]。

(3) 让部属主动参与。活性化原本就是要部属主动地去推动，因此部属在这项工作中扮演主角的角色。所以必须让部属主动参与，并非强迫要他们接受，而且也要让部属认为自己是重要人物 [检测 (5)、(6)]。

(4) 拟定执行计划。拟定计划是理所当然的工作，但如果计划不够坚定的话，执行上就会出问题 [检测 (4)]。

(5) 找出构成活性化障碍的原因。找出导致出现障碍的原因并非为了探讨办不到的理由，而是为了实现职责的活性化，必须找出成为障碍的事物或原因 [检测 (8)]。

(6) 安定部门。部属若对公司或部门、工作等变化有所不安的话，就无法推行活性化，所以必须排除这些顾虑，致

力使部门得以安定 [检测 (9)]。

2.3.4 活性启发管理检测

1. 活性启发管理检测目的

有效地运用部属的能力,并想办法让部属主动地思考、行动。

2. 活性启发管理检测

(1) 推动部属活性化的方式并非只有一种,而是要找出每个人的差异,并就其差异采取适当的方式。

(2) 要部属理解、思考所负责的工作的执行准则,以及在执行上必要的态度、能力、体力与机能。

(3) 让部属关心所负责的工作,并将工作的重要性、能力发挥之处,以及别人所期望的事项解释给部属了解。

(4) 指示部属任务时,明确地以“你就是主角”的语气启发部属的工作方式。

(5) 援助、指导部属自主地设定目标、拟定计划。

(6) 部属有自由定夺的权限,无需详细指示也能主动地思考。

(7) 扩展工作范围、重新编排工作、替换人员以便充分利用部属的能力。

(8) 让部属留意并思考改善方面的问题。

(9) 如果部属发挥了自己的能力,或发掘出新的能力时,你不会置之不理,而会想办法善加利用。

(10) 部属犯错或失败时，不会只是责备，反而会指导、鼓励他。

3. 活性启发管理检测说明

(1) 重新思考管理者的任务。在研究活性化的方法时要尊重部属的自主性，有效地利用部属的能力，让部属主动地思考与行动，让部属轻易地发挥能力，肯定部属，让部属有充实感等等，这些都是有利于部属进步的举动。虽然很难一一列举出来，但这些却是管理者平日该深思、实行的工作。但若问及部属是否充分地思考，或在方法上下功夫，这就有待重新评估了，所以不妨重新从基本上来研究。这时，不可将部属全部归纳在一起，应根据每个人的个性、态度、能力而采取适当的方法。

(2) 让部属理解所负责的工作，并具备主角意识。部属是否真正了解自己所负责的工作，如果不明了的话，就无法关心工作，也无法产生主角意识。因此，就必须让部属认识工作的重要性，或是与部属一同认识工作。如此一来，不但能理解工作内容，也能主动地思考。此外，让部属关心自己所负责的工作 [检测 (3)]，注重指示工作的方法 [检测 (4)、(6)]，这些都可以让部属具备主角意识，主动思考和行动。

(3) 尊重部属的自主性。人往往都有被重视的意识，如果自己的自主性被肯定的话，就会主动地去思考与行动。所谓尊重自主性，其实就是要每个人都能履行目标—计划—实施—评价这一连贯的工作流程。以此为基本，再依本人的态

度、能力及工作的不同，采取适当的方法 [检测 (5)]。另外，尊重自主性的方法还有例如给予自由适量的空间，不需要事事指示就能自我思考等。自由适量并非毫无限制，而是在指示工作时，拟定目标、计划时，解决问题时，就要有具体的局限 [检测 (6)]。

2.3.5 活性条件检测

1. 活性条件检测目的

自己整理可以发挥自己能力的条件，并积极争取他人的援助。

2. 活性条件检测

(1) 询问上司或同事对自己的评价，或自我评价，以便了解自己的能力、特征。

(2) 研究利用自己的能力、特征的方法，并付诸实行。

(3) 了解经营者或上司的方针与目标，并积极研究该怎么做，并努力去实现。

(4) 执行目标管理（制定目标，拟定实行计划，并着手实现，而且自我评价结果）。

(5) 制定具有挑战性的目标。

(6) 制定自我行动的目标，并对完成与否做自我评估。

(7) 努力促成权限的转移，例如向上司提出提案，说明计划或解决问题的方法。

(8) 认识充分发挥自己的能力时应该注意哪些事项，并

研究发挥自己能力的方法。

(9) 在发挥自己能力的同时，也会注意时间的运用。

(10) 设法健康身体，维持并增进体力。

3. 活性条件检测说明

使自己活性化最重要的事是，善于利用自己的能力及特征，并充分发挥。这些工作必须由管理者自行去研究，而且还必须影响上司。

(1) 不要只利用机会发挥能力，还必须制造机会。这种机会有很多，例如参与上司的计划、参与问题解决、向上司征求意见等，应积极利用，以避免错失这类的机会。站在管理者的立场要给部属机会，所以自己本身也应利用这个职权给自己机会。此外制造机会的方法很多，例如向上司呈报意见并具体地参与计划，提出问题并参与解决，提出相关小组共同解决的问题等。

(2) 制定挑战性目标，并自主管理。自主管理可以充分发挥自己的能力。管理者必须拥有比部属的素质更高的自主管理，所以应积极地利用。特别是在执行自主管理的目标管理时，可以协助上司完成目标，同时向部属表明目标。此外，凭着制定具有挑战性的目标的机会，还可以挖掘自己的潜在能力。

(3) 致力使上司转移权限。上司若将权限转移给管理者的话，可以提高管理者的工作素质，也可发挥能力。而权限的转移并非等待，而是要自己积极地去争取。然而也并非要求上司转移权限，而是促使上司转移，具体地说，例如：拟

定计划或问题解决对策，并向上司说明，以取得上司的委托等，设法受到上司的信赖，让上司觉得托付你绝对没问题。

(4) 夯实能力发挥的基础。若想避免因为繁忙而无法发挥能力的话，就该有效地利用时间。而另一个重要的要点则是维持并提高健康与体力。体力一低落就很容易疲倦，相对地，能力也就无法充分地发挥了。

2.3.6 职能活性检测

1. 检测目的

在推行活性化之际，必须要掌握部属的态度与行动的实际状态。对部属生机勃勃的态度并非视而不见，如果不具体地去掌握态度与行动，就无法根据实际情况去寻求目标或对策。但是，应该注意哪一点呢？首先就是要决定该着眼之处，然后再具体地思考。

2. 职能活性检测

(1) 部属会关心公司及上司活性化的方针，并与同事共同讨论。

(2) 部属会把部门的目标当作是自己的目标，而且对于完成的方法也会积极地提出意见。

(3) 执行所负责的工作时，部属能掌握必要的知识、技能、经验，以及进展的程度、执行标准，并能提出意见或提案。

(4) 部属对自己能力的认识，与你所给予的评价，两者

之间的差距不远。

(5) 部属了解自己承担工作的重要性。

(6) 部属对目前所从事的工作感到合适与满足。

(7) 为了避免承担的工作发生过失、错误或意外，部属能确实依照预定计划（数量、质量、时间、成本等）实行。

(8) 与其事事指示，部属更喜欢具有思考空间的指示。

(9) 即使不指示，部属也能思考自己该做的事，并积极地去做。

(10) 发生过失、失败、意外、抱怨时，或工作的结果不佳时，部属会主动研究对策。

3. 职能活性检测说明

(1) 应本着怎样的态度面对公司或职责的目标。此一观念是推行活性化所不可缺少的，而且也会影响部属参与的意愿。如果对目标并不格外的关心，也不会提及，或不把职责目标当成自己的目标，而且也没有当事者意识，那么要推行活性化时，就很难让部属也参与了。也就是说，在观察态度、行为，以及让部属理解活性化，并谋求共有化方面，若是敷衍了事的话是行不通的。所以在事前必须掌握这些必要的因素。

(2) 是否相当了解承担的工作。一个人是否了解自己承担的工作，可以观察出这个人对工作是否具备主角意识，也可作为研究推行活性化方法的依据。身为管理者不能以为部属应该了解承担的工作，因此就不加理会。而是必须要明白该掌握什么，以及掌握到怎样的程度，并进而确认部属的理

解程度。

(3) 对承担的工作有何看法。人人都希望在工作上能自我表现, 所以都希望得到一份可以运用、发挥自己能力的工作。若能如愿以偿, 就能提高工作士气, 也能主动地充分发挥能力, 反之, 则会丧失工作士气。因此最好能确认部属目前正处于怎样的状态。这是研究活性化方法上不可缺少的, 而且也可以检测部属是否胜任目前的工作, 对工作是否有满足感, 是否考虑从事什么样的工作。

2.4 培育部属检测

2.4.1 行为准则

(1) 身为管理者就应有管理者是人材培育中的重要人物的认识, 并具备培育部属的情感。

多数公司, 对培植人材都有明确的方针, 而且强调其重要性。管理者应理解培育人材的主要人物是管辖范围的领导者(管理者、管理者), 而且必须要有使命感, 积极地培植人材。

(2) 部属不长进, 是因为管理者不教导部属, 所以要认真地教育部属。

有些管理者感叹, 虽然教导部属, 可是部属就是不长进。并且即使教导过他, 结果却是学不会或不去做, 这就等于不教导一样。所以即使再怎么教育他, 而实际上一点成长都没有的话, 就必须研究是否在教育方法上出了问题, 或重新研

究教育方式了。当然，问题不只在管理者身上，也可能出在部属身上，所以也不能忽视部属方面的问题，应该把它当作管理者的问题而积极地去解决。

(3) 通过日常的管辖内管理培育部属，并经常地实施。

培育部属并没有一定的模式或方法。最重要的是本着日常管理来教育部属。部属从上班到下班为止或在各项的活动过程中，都一定有培育的机会。此外，还必须制造必要的机会。推托没时间或没机会培育人材的话，就表示这位管理者没有心意要制造机会来培育人材。

(4) 对一个人的成长而言，管辖范围是重要的成长环境。

管辖范围可以说是“人生的历练场”“成长的修行场”，如果花了二天的时间在这管辖范围中却毫无长进的话，那就表示没有管辖范围生活的意义了。今日，对企业的评价基准都趋于企业中职员是否有充实感，是否有成长。这么一来，就得求诸实际成长场所管辖范围如何了。因此，管理者应研究如何制造一个可促进部属成长的管辖范围。

(5) 避免让培育部属流于形式，一定要实施评价。

不少管理者都会想到培育部属。但是让我们回顾一下，多半的部属对指导都不太明了，而且也不实行，行动也没改变，在这种情况下，煞费苦心的培植也只是形式而已，并没有任何成果。没有成果的教育，就等于没有做一样。所以对结果一定要进行“评价”。

(6) 不可以繁忙为理由而忽略培育部属。

培育部属的工作很容易被忽略，所以必须具备使命感，命令自己做该做的事。同时也应拟定计划，并与上司或部属讨

论，而且还必须积极地去执行才行。

(7) 有信心能启发部属的意愿。

有句谚语：“把马牵到河边很容易，要马喝水才难。”因此在培育部属时，部属若有学习的意愿的话，就必定能达到事半功倍的效果了。所以管理者不能因为认为很难鼓励部属，而因此就放弃，应该要有信心能启发部属的意愿。

(8) 培育部属不能一意孤行，应重视部属，进行双向指导。

所谓“培育部属”，并非“给他教育”。而管理者应该研究有关执行教育的工作，所以不能用认为部属应该服从管理者的指导的单向方法来培植人才。应该重视部属的独立性，并助长或援助它。本着这个观点，与部属共同讨论必要点，并听取部属的要求或意见，以做到双向指导的地步。

(9) 不能把管辖范围外的教育训练（OFF·JT）视为自己监督领域以外的事。

为了培育部属，应积极让部属参加教育训练，参加之后则要彻底实行，并评价心得。

2.4.2 培育部属态度检测

1. 培育部属态度检测目的

(1) 本着使命感与坚定的信念，认真地为部属着想，培育部属。

(2) 不能一意孤行地教育部属，应听取部属的意见或要求，推行有成果的教育。

2. 培育部属态度检测

(1) 了解培育部属对公司、部属、自己的重要性，而且积极认真地去。

(2) 向部属解释培育的观念与方针，并表明自己积极推行教育的决心。

(3) 为避免一意孤行地教育，应听取部属的目标、要求及意见等，并采取相应的措施，让部属共同讨论必要事项。

(4) 培育部属时，有信心能启发部属不可缺少的学习意愿。

(5) 如果部属的学习效果不佳或没有实行教导事项，就等于没教一样，这时应检查为何不能实行的原因。

(6) 培育部属不仅要迎合本公司的水准，还会考虑到是否可以适用于其他公司。

(7) 不断地进行培育部属的工作，不会以太忙而没时间教育，或其他推诿的借口而忽略了教育。

(8) 研究提高部属培育的成果与方法。

(9) 制造气氛让部属不分前辈或新员工都能相互教导。

(10) 教育部属可使自己本身也成长，所以在培育部属时，自己也必须要成长才行。

3. 培育部属态度检测说明

(1) 应本着坚定的态度培育部属。光是有态度还是不够明确，因此希望管理者对培育方面的重要观念要有明确的认

识。态度若含糊，或上司指示才行动的态度，只会使培育虚有其表、空洞化。

(2) 本着使命感，认真专心地积极培育部属。向上司或部属表明培育部属时除了要表明态度外，即使遇到障碍也不会影响决心，而应自我鞭策。此外，应让部属了解管理者热心而且认真的态度，这样比较容易推行教育 [检测 (1)、(2)]。

(3) 有信心启发部属的意愿。应多费心于策动部属。其例子则如检测 (3)。此外还可以借以检查部属所不懂的教导内容，或学不会、不执行，态度或行为仍没有改变的原因，而找出有关意愿的主要原因 [检测 (5)]。最重要的是让部属参与探索必要点、共有化、决定方式等一连串的过程，而且要避免一意孤行 [检测 (3)]，一起共同参与可刺激部属的意愿。

(4) 认真积极地培育部属，就不会造成空洞化。之所以会导致空洞化，是因为态度不够积极。不可只是敷衍，应学习并设法如何提高成果 [检测 (8)]。因此为了避免空洞化的现象产生，持之以恒是非常重要的。培育训练如果有空才去做，或只是短暂性的话，是得不到什么成果的。所以应该具备使命感积极地去教育，并有高昂的、持之以恒的决心 [检测 (7)]。

(5) 培育部属也可使管理者成长。管理者本身若是不能自我启发、不能成长的话，自然也就无法教育部属了 [检测 (10)]。

2.4.3 培育部属方法检测

1. 检测目的

- (1) 拟定计划，可避免有所遗漏并能持之以恒。
- (2) 掌握推行的程序与关键。

2. 培育部属方法检测

(1) 了解公司培育人材的方针与上司的方针，并积极从事培育人材的工作。

(2) 与上司讨论有关培育部属的计划及推行方法，并且在需要的时候能设法取得上司的援助。

(3) 检查培育部属时是否有障碍，并设法排除，积极着手训练人材。

(4) 了解在培育部属的方法上应注意的事项，并订定有效的程序与重点。

(5) 为了避免有强迫性的感觉，要就培育部属的推行方式、方法等，听取部属的意见、要求，以启发部属的意愿。

(6) 充分了解管辖内部属的特征，并能善加利用。

(7) 拟定培育部属的目标，并制定定期（如 6 个月，1 年）的培育计划。

(8) 制定培育计划，并付诸实行。

(9) 以预先决定的程序来评价指导方法与成长，并听取受教部属的意见。

(10) 彻底了解公司的政策、制度（特别是人事制度），并

灵活运用。

3. 培育部属方法检测说明

培育部属并非应付场面，应积极研究如何有效地、推行培植工作。

(1) 了解公司或上司对培育的看法、方针等，并发表意见。培育训练应根据公司、上司的看法与方针进行，为了避免在理解上有误差，就该明确地发表意见 [检测 (1)]。

(2) 报告培育的计划，并取得上司的协助。在要求上司评价培育的结果之前，必须取得上司的协助。因此必须向上司报告你的培育观点、计划、推行方式，并取得上司的理解，明确地表明你是否需要建议或援助 [检测 (2)]。

(3) 事先决定推行过程中的重要事项。推行培育训练时如果遗漏了重要的事项，其结果只会造成阻碍，毫无成果可言。①在推行培育计划时，要灵活运用部门特征的方法上 [检测 (6)]。②避免使教育顺其自然发展或有所忽略，应积极地订立计划 [检测 (7)]。计划至少应包括人（小组）、目的、理由、程度及时间。除了向上司报告计划外，还必须确实地执行。③确实拟定实施计划。如果没有计划，执行上就容易混水摸鱼，所以一定要拟定实施计划。当然，实施计划本身若也含糊不清的话，那更谈不上有成果了。所以也必须明确地知道重点所在 [检测 (8)]。④研究如何启发意愿，不能强迫推销。要部属能积极地接受，就应注意不能一意孤行 [检测 (5)]。⑤检查在培育部属时是否有障碍，而且要设法排除 [检测 (3)]。⑥在实施培育政策之后，要评价方法与成

果 [检测 (9)]。考虑上列事项,明确订立推行的程序与关键(制作程序表),并且依程序进行 [检测 (4)]。

2.4.4 培育部属策略检测

1. 检测目的

- (1) 在指导方法上多下点功夫,并启发部属的学习情绪。
- (2) 研究深具效果的指导方法。

2. 培育部属策略检测

- (1) 了解指导部属时的重要事宜,并善于利用、指导。
- (2) 设法让部属能积极地接受指导。
- (3) 本着观察工作的执行、行为,来掌握部属的想法、能力、目标、希望等,并与部属共同确认。
- (4) 明确指出工作的执行基准、必要的能力、经验及其程度,并与部属共同确认。
- (5) 向部属表明尚待发挥的知识、技能,以及希望部属能够学到东西,希望部属采取行动。
- (6) 要部属自我评价工作的执行或行动,并思考哪些不够充分,哪些必须修改。
- (7) 学习如何指导部属的方法,并详加筹划指导。
- (8) 为了有效地指导部属,你会制作指导入门、手册、工作程序表等。
- (9) 指导部属不仅要设定时间,还应该利用日常的接触机会进行,并且要创造机会。

(10) 从部属中培育指导负责人，让他负责指导的工作。

2. 检测说明

在指导部属方面有高手，相对地也有较为笨拙的人。尽管具备了很强的知识、技能，如果指导方式差，也无法启发对方的学习意愿，所以再怎么学也学不好。甚至花更多的时间，也可能导致丧失学习的意愿。因此必须自我要求做好指导训练，这就必须在方法上下工夫。

(1) 找出作为指导前提的事物。与部属相互确认，并弄清承担工作的目的、范围、内容、执行基准、必要的态度、能力、经验、体力及其程度。如果这些都不明确，则必要之处也相对会模糊不清，所以不可自以为大家都已明白 [检测 (4)]。应掌握部属的态度、能力，并听取部属的意见等，而且除了与部属相互确认，以免有认同上的差距外，还必须与部属彻底检查检测 (5) 的内容（作为部属培育的目标），并取得部属的认同。如果双方有差异，必要点就无法一致 [检测 (3)]。

(2) 共同研究指导计划，以启发学习意愿。必须依据必要点来进行指导工作，所以必要点必须明确。如果部属不了解这一点，部属就无法想像学习的必要性，也就无法积极接受指导，因此就无法启发学习的意愿。管理者应灵活运用检测 (3)、(4)、(6) 等方法，与部属共同确认必要点。再者，也应共同研究指导计划。先确认必要点，然后再听取部属的意见，考虑接下来应以何种方法指导，再决定计划。若是这么做，则可以如检测 (2) 一样，在接受指导之前就做好事前

准备。

(3) 编制手册以便有效地推行指导。制作指导手册、入门书、程序表,可使指导正确且有效地推行 [检测 (8)]。同样地,也不要因繁忙而无暇处理,而应从平日就研究利用指导机会的方法与手册制作的方法,并且善于利用。

2.4.5 培育部属能力检测

1. 检测目的

推动部属的培育应掌握现状,例如部属的能力、对工作或问题解决的态度、对指导的反应、相互启发或自我启发的方式等。

2. 培育部属能力检测

(1) 部属了解执行承担工作时所必需的知识、技能、经验以及其程度、执行基准。

(2) 部属能从工作的执行、行动的自我评价中,了解自己的能力程度。

(3) 部属能毫不延缓地执行工作,并达到工作的执行基准。

(4) 部属在承担较困难的工作时,当他有了自由思考的空间,就会积极地处理。

(5) 部属会关心新鲜的知识或技能,以及未曾接触过的事物,并且能积极尝试新方式。

(6) 部属会本着工作的执行,而了解能力的提高,或态

度、行为变化的重要性。

(7) 工作无法如预定计划进行时，部属会自问原因所在，检查原因，并研究改善。

(8) 发生过失、失败或事故时，部属会分析原因，并研究处理方法，采取行动。

(9) 部属会具备问题意识来观察工作或职务范围，并能掌握问题点。

(10) 部属能本着提高工作目标或执行基准，而执行应有水准的目标。

3. 检测说明

(1) 部属是否了解自己的能力和特征。如果自己不了解自己的能力、特征，不仅无法积极地接受上司的指导，而且也无法真正了解自己的能力和特征是否能执行承担的工作。检测(1)则是为了判断这些因素而设计完成的。换一句话说，部属若能了解检测(1)的内容，就能考虑到自我评价[检测(2)]。因此身为管理者应深思工作是否明确、是否设法让部属自我评价、是否与部属讨论过他们自己的能力。

(2) 工作的处理态度如何。根据承担工作的执行方法[检测(3)]，交付自由思考空间或艰难工作[检测(4)]，对新式做法的反应[检测(5)]，可以观察出部属是否积极地处理工作。

(3) 是否能本着工作执行而有所成长。培育部属应观察部属对于执行工作上的基本态度[检测(6)]。具体的行动例子如检测(7) — (10)。如果工作无法照着执行的基准，或

预定计划实行，或发生过失、失败或意外时，只是说声抱歉就了事，就表示当事人未积极地面对工作。也就是未力求本着工作来提高自己的能力。这种情况，管理者应自我检查该采取怎样的对策。也就是从部属的行为来观察自己的行动。能力可以本着设定工作或行动的目标，提高执行基准或执行能力的程度来提高。那么部属方面又如何呢？此外还可以通过解决问题来提高能力，所以必须观察部属是否具备问题意识？是否积极解决问题？

第 3 章 行政人事职责自我检测

3.1 人事责任检测

3.1.1 基本准则

在对人事管理进行检测时，如果从企业角度来看，职员由到职至离职大致分为五个阶段：①录用；②教育训练；③轮调工作；④评估绩效；⑤退休或解雇。职员在此期间应关心的问题有：工资、晋级、工作时间、安全、卫生、环境、福利等。企业在此期间激励职员积极工作的办法有：劳动纪律、赏罚、人事协商、申诉处理、提案制度、参与经营等。最后还有法律问题、团体交涉问题等人事管理上的外围问题，在检测人事管理问题时，应该检测上述内容。

3.1.2 有关录用的检测事项

(1) 是否根据长期计划制定了每年的人员计划必要的职员数？如已制定，应检测计划是单纯按公司年度计划所需职员人数，还是详细地按年度、部门计划所需职员人数，或按年度、部门、能力计划所需职员人数。如果尚未制定人员计划，必须指出制定计划的必要性，并加以倡导。经营不利的

企业大多是仅就销售额制定了长期计划，不关心企业的人员情况，能否实现销售额长期计划，取决于人员的数量和素质，应该从这方面强调制定人员计划的必要性。

(2) 是否根据人员计划制定录用计划？检测目的在于了解企业是临时录用人员，还是有计划地录用人员。如果录用计划是根据人员计划制定的，那么，有必要按下述公式来检测。

$$\begin{aligned} \text{所需人数} &= \text{现有职员数} + \text{年度内可能退职} \\ \text{人数} &= \text{计划录用人数} \end{aligned}$$

此外，还应检测即使根据这种公式制定了录用计划，例外情况是否也可以得到认可。如果根本没有人员计划，而是凭空制定人员计划的话，应指出制定长期计划和人员计划的必要性。

(3) 录用方法是否合理，应检测录用的人具有大学、高中、初中何种学历，是采用下述哪种方法招聘的：①职业介绍所；②报纸广告；③杂志广告；④朋友介绍；⑤人才交流中心；⑥选拔；⑦招聘广告。同时，还应从下述几方面分析招聘方法的效率：①各招聘方法录用一个人所需经费；②各招聘方法录用人员的留用率；③各招聘方法录用人员平均能力。

(4) 在决定录用时，有无客观的判断标准？如有，那么，按照各个判断标准制定了哪些选择标准？判断标准有：年龄、健康程度、容貌、学历、性格、态度、智力、经验、知识等，应检测以其中哪一项为标准。此外，还应检测判断标准是全

公司通用标准，还是分为理工类、人文类、或是按职务分类。在检测判断标准后，应检测各标准采用了哪种选择方法，所谓选择方法是指笔试、面试、检查、写论文等，当判断标准和甄选方法有不合理的地方时，应建议改善。

(5) 有无就业规则：应先检测有无就业规则，如有，应检测规则中的劳动条件是否符合劳动法。另外，还应检测在录用人员时是否明确提出劳动条件。

3.1.3 有关评估工作绩效和能力的检测事项

(1) 评价工作绩效的数量标准是否完备？所谓数量标准是，例如，不训练的推销员一个月的销售额是一万元，新经理一小时的开支票数目是三十张。生产部门的数量标准较易明确化，而人事部门的数量标准常有不明确化的情况，应当对人事部门加以指导，使其制定一个尽量能用数量化进行评估的标准。

(2) 以什么单位评价工作绩效？应检测是评价部门的工作绩效，或是评价个人的工作绩效，还是两者都加以评价，应分别指出个别优缺点。

(3) 评价生产部门工作绩效的标准是什么？应检测是依据下述哪项标准？①将预期业绩同实绩相比较；②将上期实绩和本期实绩相比较；③将目标利润和实际利润相比较。

(4) 直线部门的工作绩效是否等于该部门负责人的工作绩效？如果不相等，应检测是依据下述哪项标准评价直线部门负责人的工作绩效：①根据部门工作绩效和对部下的培养

成果；②根据部门的工作绩效和民心的稳定程度；③根据部门的工作绩效和对其他工作的贡献大小；④根据部门的工作绩效和负责人提出建议和质与量。

(5) 评价参谋部门工作成绩的标准是什么？应检测是依据下述哪项标准：①将预期业绩和实绩相比较；②发生纠纷的次数；③工作纪律情况；④提出建议的质与量。

(6) 参谋部门的工作绩效是否等于该部门负责人的工作绩效？如果不相等，应检测依据下述哪条标准评价负责人的工作绩效：①部门的工作绩效与士气的稳定程度；②部门的工作绩效和对部属培养的成果；③部门的工作绩效和对其他工作的贡献大小；④部门的工作绩效和负责人提出建议的质与量。

(7) 直线部门评价个人的方法与参谋部门评价个人的方法是否不同？如有不同，应检测造成差别的原因。

(8) 在评价个人时，是以一种标准还是多种标准？如果是多种标准，应检测每个评价项目所占的比重（表 3.1）。

表 3.1 评价比重表

评 价 项 目	评 标 准	比 重

(9) 由谁来评价工作绩效？评价负责人可以是：委员会、

部门负责人，自己申报、部门负责人的评估与自己申报相结合（表 3.2）。

表 3.2 负责人评价工作成绩表

受 评 估 者	负 责 评 价 者
直线部门	
直线部门负责人	
直线部门成员	
秘书部门	
秘书部门负责人	
秘书部门成员	

（10）具体来说，由谁负责评价工作成绩参照上表 3.2。

（11）评价工作绩效的结果是否通知给本人？

（12）评价部门工作绩效的目的是什么？应检测是为了发奖金，还是为了写入教育训练计划。

（13）评价个人包括部门负责人的工作绩效的目的是什么？应检测是下述哪一目的？①作为评工资、奖金的依据；②作为晋级的依据；③作为调动工作的依据；④检验教育训练计划。

（14）是否给职员正式机会让他对评价工作绩效的结果提意见？如果给了职员提意见的机会，应检测这是否成为发生纠纷的原因。

（15）由谁负责制定并修改评价工作绩效制度？负责人可以是：设计小组、人事部门、咨询人员。

(16) 在建立评价工作绩效制度时，是否听取了职员的意见？

(17) 是否在教育训练与实际绩效的相互关系间进行了分析？如果两者之间的明确且积极的相互关系是最理想的，如没有，应检测是否重新研究了履行职务能力方面的因素，是否重新研究了教育训练方法，是否重新研究了评价工作绩效制度。

3.1.4 有关辞职、解雇方面的检测事项

(1) 是否对辞职情况作了统计？应检测是否统计了每月男女职员辞职情况，以及各连续工龄的辞职情况（表 3.3）。

表 3.3 男女职员辞职表

分 月	在 职 人 员			辞职人员数		
	男	女	小计	男	女	小计
1 月						
2 月						
3 月						
4 月						
5 月						
6 月						
7 月						
8 月						
9 月						

续表

分 月	在 职 人 员			退职人员数		
	男	女	小计	男	女	小计
10 月						
11 月						
12 月						
合计	A	B	C	D	E	F

平均退职率： $F \div C \times 100\%$

男职员退职率： $D \div A \times 100\%$

女职员退职率： $E \div B \times 100\%$

(2) 退职统计资料是否用于年度录用计划?

(3) 有无让顾问询问退职理由的制度? 如有, 应计算出各种理由的绝对次数和相对次数 (表 3.4)。

表 3.4 退职理由绝对、相对次数表

退 职 理 由	绝 对 次 数	相 对 次 数 %
对上级不满		
对企业不感兴趣		
对工资不满		
对工种不满		
与他人关系不好		
个人理由		
合计		100%

(4) 退职理由是否产生人事政策?

(5) 解雇的规定是否违反法律, 是否就这一问题与专家

进行了协商？

(6) 迄今为止，所遇到的解雇理由是什么？解雇理由有以下几种：①虚报冒领；②作风不正派；③能力低；④精神病；⑤怠工；⑥破坏纪律；⑦违反规定；⑧要求退出工会；⑨身体有病；⑩失踪；⑪其他不法行为。

3.1.5 有关工资方面的检测事项

(1) 工资体系是根据何种因素制定的？应检测它属于下述哪种类型：①按年资；②按职务；③按资格；④按工作成绩；⑤全面考虑。

(2) 如何决定工资总额？应检测是基于下述哪种因素：①保障基本生活水准；②产业平均水准；③全国平均水准。

(3) 在决定工资总额时，是否根据同工会达成的协议？如是，应检测要协议成立需要多少时间和人力。

(4) 个人的工资结构是怎样构成的，每项金额所占比重是多少？

(5) 人员平均月薪不含奖金是多少？

(6) 人员平均年度奖金相当于几个月的月平均工资？

(7) 职员对目前工资体系的不满主要原因是什么？应检测各种原因，诸如过于重视年资，过于注重工作成绩，过于不公平。

(8) 总工资的分配体系是否保持平衡？

(9) 工资体系是否公开？是否将工资清单发给每个人？

3.1.6 有关工作时间的检测事项

(1) 上、下班时间的规定 (表 3.5)。

表 3.5 上、下班时间对照表

	上班时间	下班时间
A 公司上班制		
B 公司上班制		
C 公司上班制		

(2) 是否记录上、下班时间? 记录的目的是什么? 如果有记录, 有必要明确记录目的是下述哪种: ①作为支付奖金的凭据; ②对职员的健康进行管理; ③对职员的余力进行管理; ④维持纪律。

(3) 是否统计迟到、早退记录? 如统计, 应检测是否灵活运用。

(4) 每天休息次数和总休息时间是多久?

3.1.7 有关劳动纪律和偿罚的检测事项

(1) 有无惩罚在公司外的违法行为的规定?

(2) 有无限制从事副业的规定?

(3) 有无处罚管理过失的规定?

(4) 有无处罚私人挪用企业物品等违法行为的规定?

(5) 有无惩罚违反命令和妨碍工作行为的规定?

(6) 是否对保守企业秘密做出了特殊规定?

(7) 有无惩罚利用职权受贿的规定？

(8) 有无风纪、服装方面的规定？

3.2 行政责任检测

3.2.1 基本准则

组织检测的真正目的是认清企业的性质，因此，仅仅检测表面组织结构、职权、人事等问题是不够的，必须进一步研究更为内在的问题，即必须研究组织的功能是否有效率，行动准则是什么，考虑事务的方法是什么，企业内部的气氛如何等等。抱着这种想法，我们归纳出组织检测的着眼点。具体来说，就是首先检测企业的历史，掌握企业的概况，然后研究组织机构、职权、人事这些外在的问题，以及组织功能、沟通、气氛、行动准则、姿态想法等内在的问题。

3.2.2 有关企业历史的检测事项

(1) 实施组织检测的原因是什么？应检测是由于下述哪些原因：①人心不稳定；②部门之间相互推卸责任；③出现了异常次品；④利润大减；⑤客户要求索赔。

(2) 目前数值所表现出的问题是什么？问题有下述几种：①销售额或利润大幅度减少；②不良品率太高；③缺勤率太高；④退职率太高；⑤资金筹措太难；⑥索赔率太高；⑦发生因公害而被罚款的比率太高；⑧改变计划次数太多；⑨事故率太高。

(3) 企业过去取得的主要成绩是什么？必须从各种不同

的角度进行研究。也就是说，应从经营者的角度、交易者等一般社会的角度、客户的角度、职员的角度、投资者的角度等看待企业所取得的成绩。

(4) 企业过去经历过何种危机？主要危机有：①自然灾害；②丧失了主要人物；③劳资纠纷；④财务危机；⑤技术老化；⑥外汇危机；⑦销售额大幅度减少。

(5) 企业主管本身所考虑的企业问题是什么？应从当前的问题和今后的问题这两方面去研究企业的问题。

(6) 产品对策是怎样变化的？应从质量和结构这两方面研究产品对策。所谓从质量方面进行研究就是：①从利润到质量；②从质量到利润；③从低级品到高级品；④从高级品到低级品。所谓结构方面进行研究就是：①从多样化到单一化；②从单一化到多样化；③从多方服务到扩大数量；④从扩大数量到多方服务。

(7) 是否对销售成功的小组和销售失败的小组的情况了如指掌？应检测各种产品由于生命周期变化而出现的销售额变化，同时必须研究销售成功的原因和销售失败的原因。

(8) 企业过去是否增设了办事处、营业所、工厂、仓库等？应按建设的先后顺序将其名称、地点记入表中（表 3.6）。

表 3.6 企业增设建筑登记表

顺 序	建设时间	名 称	所在地

(9) 人们对企业的印象如何? 人们对企业的印象有下述几种: ①重质量的企业; ②热情的企业; ③贪婪的企业; ④团结的企业; ⑤重技术的企业; ⑥廉价产品企业; ⑦家族企业; ⑧有远见的企业。

3.2.3 有关组织机构的检测事项

(1) 组织体系如何? 必须从形式上的组织体系和实质上的组织体系来分析。所谓形式上的组织体系, 就是正式公布的组织顺序; 所谓实质上的组织体系, 就是现实实行的非正式指挥系统。

(2) 有无职权方面的规定? 如果没有, 应检测是否检查过行使职权的实际情况。

(3) 空间利用情况如何? 应从下述几方面检测: ①是否从提高效率的观点出发而利用空间来安排职员; ②在利用空间安排职员的情况下是否考虑到职员的安全; ③空中环境是否适于职员工作。

(4) 对企业方针是否做了明文规定? 应检测企业方针是能够作为职员行动的指南, 还是仅仅是格言、警句。

(5) 有哪些经营权方面的规定? 经营权方面的规定有: ①章程; ②董事会规定; ③常务会规定; ④组织规定; ⑤职务细则; ⑥有关工资等诸规定; ⑦劳资协约。

(6) 有哪些从公司内部标准化的角度制定的规定? 公司内部标准化的对象, 大体分为公司内部规定及公司内部标准。公司内部标准又可分为目的标准和方法标准。因此, 应分别

检测公司内部规定、目的标准、方法标准的内容。

(7) 从公司内部标准化的角度所制定的各项规定，是否基于大家的意见而民主地作决定？问题在于是按照经营者意志制定的非民主规定，还是采纳了职员的意见制定的民主规定。

(8) 如何保管各项规定资料？应检测是由总务部门这个特定部门统一保管，还是由每个部门保管一份，还是由每个人保管一份。

(9) 是否检查各项规定的实施情况？应检查各项规定有无脱离实际的问题。

(10) 是否采用便于修改的形式来记载各项规定？具体来说，应检测是否将各项规定排印在方便的活页纸上，以便于调换。

(11) 有无关于改善组织的建议书？应检测有无咨询人员提出的建议书或公司内部人员提出的建议书。

(12) 有无关于行销学的研究报告？应检测有无咨询人员提出的研究报告或公司内部人员提出的研究报告。

(13) 有无关于生产的研究报告？应检测咨询人员或公司内部人员是否研究过诸如机器设备的安装、产品设计等技术问题。

(14) 有无关于决算书的检测报告，有必要研究正式会计师、监查人员是否对财务报告做过适当的检测。

3.3 有关信息机构的检测

3.3.1 信息机构工作内容

(1) 有哪些信息？应检测企业目前搜集的所有信息，其中包括：①公司内部信息；②公司外部信息；③正式信息；④非正式信息；⑤定期信息；⑥不定期信息；⑦有关信息；⑧无关信息。

(2) 以何种方法，通过何种途径获得信息？方法分为口头和书面；途径分为正式网络和非正式网络。应计算出各方法所占的比率和各个途径所占的比率。

(3) 信息大体上是怎样获得的？应检测是有计划地获得信息，还是根据需要临时去取得信息。

(4) 经过加工处理的信息都有哪些？应检测信息名称及信息处理量（表 3.7）。

表 3.7 信息始末表

信息名称	来 源	最后使用者

(5) 以何种方法，通过何种途径将加工处理的信息转给

最终需要者？应计算出口头信息和书面信息的利用率，以及正式途径获得的信息和非正式途径获得的信息其各自利用率（表 3.8）。

表 3.8 信息处理量表

信息名称	处理量

（6）信息的加工处理，大体上是怎样进行的？应检测是有计划的加工处理信息，还是根据需要临时加工处理信息。

（7）经营者是否有意识地利用非正式的获得信息途径？应检测信息名称、经营者名称及利用目的。

3.3.2 有关认识能力的检测事项

（1）对问题的认识是否敏感、正确、灵活？必须从了解企业内部发生事情的能力和了解企业外部产生事情的能力这两方面来考虑。所谓了解企业内部发生事情的能力是指经营者是否正确地掌握职员的要求和意见及部门之间的纠纷等，是否明确烟尘、高温、垃圾、照明、机械性能等实际条件给职员带来的影响。所谓了解企业外部发生事情的能力，是指对销售条件的变化、购买条件的变化、劳动市场的变化等这些直接的环境变化是否敏感，对法律的变化、产业界的动向、

技术动向这些间接的环境变化是否敏感。

(2) 对哪些方面的信息关心？其范围有多大？必须分为企业目前所关心的领域和企业将来要关心的领域进行检测。另外，有必要将企业目前关心的领域分为长期关心领域和短期关心领域两类。

(3) 企业掌握的现实情况和客观实际情况之间有无差异？如有差异，应予以指出。

3.3.3 有关搜集及了解信息能力的检测事项

(1) 在搜集信息方面，企业都有哪些方法？应检测如何获得下述信息：①人事信息；②设备信息；③产品信息；④有关竞争对手的信息；⑤有关资金来源的信息；⑥有关政治、经济、社会的信息。

(2) 由谁负责搜集信息？在检测搜集信息负责人的同时，还应检测保管信息负责人。

(3) 由谁负责搜集新信息？

(4) 在搜集新信息方面有无一整套完整方法？

(5) 企业对哪些领域的信息掌握得好？对哪些领域的信息掌握得不好？有必要分为与企业经营有直接关系的领域和与企业经营无直接关系的领域来考虑，即应检测经营者和职员对与企业经营有直接关系的领域了解到什么程度，对与企业经营无直接关系的领域了解到什么程度。

(6) 以何种形式综合新信息？应分为形式问题和实质问题来考虑。所谓形式问题，即是由个人提出建议书，还是由委员会提出报告书。所谓实质问题，是指如何评价信息的重

要性，以及加工、精简信息的水准如何。

(7) 利用新信息的目的与利用次数如何？

(8) 处理新信息的能力如何？应检测下述几点：①处理抽象问题的能力；②接受的灵活性；③精神上的准备。

(9) 信息经过加工被储存起来后，是否作为企业的财产并加以有效地利用？信息是否对编制预算和研制新产品有帮助作用？

3.3.4 有关沟通形式与内容的检测事项

(1) 公司内部报纸的主要内容是什么？应检测公司的内部报纸是否侧重于报导政治、经济、社会问题和企业所面临的现实？

(2) 企业内部广泛使用的口号是什么？应检测下述几方面：①怎样表现企业的信息和思想；②广告和宣传的惯用语是什么？③企业的象征和口号是什么？④企业内部的惯用语、禁用语、缩写语是什么。

3.3.5 有关企业行动准则的检测事项

(1) 是否有应变能力？应检测其持续程度和多样性。

(2) 什么时候精力最旺盛？应检测是下述哪一点：①是每月上旬、中旬，还是下旬；②是在计划阶段，还是在实施阶段或分析阶段；③是在上午、下午，还是晚上；④是在工作开始时，工作中间，还是在工作结束时。

(3) 是否很重视所面临的问题？

(4) 是否灵活处理问题？

(5) 是否重视计划性和时机？

(6) 固执程度如何？例如，当一个项目失败时，是立即解散实施这一项目的小组，还是舍不得解散这个小组？

(7) 以什么来评价企业效益？应检测以下述哪种方法评价：①根据财务上的数据来评估；②根据社会上的评估来评价；③通过与竞争公司的比较来评估；④根据完成预算的程度来评估。

(8) 对社会有积极作用，还是有破坏作用？应检测对社会有多大益处，对社会有多大危害，怎样保护自己。

3.3.6 有关态度和保持关系方法的检测事项

(1) 对对方态度如何？与外界的关系是否广泛、是否多种多样，是否密切，是否坚持一贯？对方有：①顾客；②竞争企业；③职员；④工会；⑤股东；⑥国家及地方自治体；⑦卖方；⑧金融机构；⑨当地社会；⑩子公司；⑪合资公司；⑫咨询人员。

(2) 企业主要关心什么，追求什么？在考虑这个问题时，有必要区别在国外办厂这种积极肯定的方面和侵犯专利这种消极否定的方面。

(3) 企业的行动方式是男性型还是女性型？所谓男性型意味着形式朴素，内容朴实而实用。所谓女性型，意味着对职员和顾客考虑周到，全面注意管理方法和气氛。应检测男性型和女性型对企业内各个部门的渗透程度及两者之间有无矛盾。

(4) 企业在产业界发挥了怎样的作用？应检测在产业界

是否取得了领导地位，以及希望在产业界获得多高市场占有率等。

(5) 怎样看待对方？应检测下述各点：①经营者和职员怎样看待企业。例如：是把企业看作母亲，还是看作父亲，还是看作兄弟等；②职员之间，怎样看待同辈、前辈和晚辈；③怎样看待咨询人员。例如：是把他们看作密探，还是看作朋友，还是看作救济者等等。

3.4 各种责任检测内容

3.4.1 有关内部行政管理规定的检测事项

(1) 是否有内部管理规定？如有，应检测规定是否体系化，有哪些具体规定？

(2) 部分或整体看来，规定有无重复之处？

(3) 部分或整体看来，有无不必要的规定？

(4) 部分或整体看来，有无需要更改的规定？

(5) 有无遗漏的规定？

(6) 是否完整而正确地更改了应更改的部分？

(7) 是否按规定执行业务？

(8) 有无要求更改规定的呼声的愿望？

(9) 所规定的内容是否被充分了解了？

(10) 是否在必要的部门作了充分的必要规定？

(11) 有无无视规定擅自带公司东西出公司或遗失的现象？

(12) 有无使业务工作效率降低的规定？

(13) 有无必要重作新的规定？

(14) 在发生组织变动、建议作出改善及其他影响规定的情况时，是否能适时修改规定？

(15) 废除、修改及核准规定的权限是否明确？

3.4.2 有关组织部门的检测事项

(1) 是否绘制了组织系统图？如果绘制了，应检测是否包括职务分类情况？

(2) 组织系统图是否附有职务分类规定？

(3) 各部门的名称与其职务是否一致？

(4) 组织系统图是否记有组织部门不可缺的全部职能？

(5) 组织部门是否有优先安排人事工作的倾向？

(6) 组织的职务分类是否明确？

(7) 组织的各部门在工作上是否取得了平衡？

(8) 组织的各部门是否能够完全合作？

(9) 是否即使改变组织结构也不影响整个部门的工作？

(10) 对组织的各部门是否都配备了最佳人选？

(11) 各组织部门的职责是否尽可能地作到了单一性？

(12) 组织的各阶层是否尽可能地做到了单一性？

(13) 组织的各部门是否适合企业所要求的特殊性？

(14) 组织是否有过大、过小、层级过多的倾向？

(15) 指挥命令系统是否繁杂？

(16) 组织是否有独裁经营的倾向，即不依靠组织的力量经营，而由经营者亲自指挥、监督？

(17) 有无从管理范围的角度出发, 由一个人监督指挥许多部属的情况?

(18) 权限的授权是多还是少?

(19) 主管是否有足够的能力管理部属?

(20) 主管间有无纠纷?

(21) 主管和职员之间有无纠纷?

(22) 职员之间有无纠纷?

(23) 有无旨在组织营运的顾问制度?

(24) 是否为组织营运而召开各种委员会、研究会、协商会等。

3.4.3 有关职务权限的检测事项

(1) 各职位的责任和权限是否明确?

(2) 责任和权限有无重复?

(3) 责任和权限有无脱节现象?

(4) 是否充分作到了权限授权?

(5) 上下级的命令、报告关系有无障碍?

(6) 平行联系有无障碍?

(7) 是否每个职位都建立了职务细则职务分派表? 如果建立了, 应检测每人是否充分理解并活用职务细则。

(8) 是否经常根据条件的变化考虑改善职务细则?

(9) 是否根据工作性质, 将工作适当地分配给男性和女性职员?

(10) 是否详细做了分派规定?

(11) 各部门职权范围是否明确?

(12) 每个人的职务分配在质和量方面是否都取得了平衡？如果没有，应该检测有无因事务工作量过大造成工作停滞和责任不明确的情况。

3.4.4 改善事务工作的检测表

(1) 改善事务工作的原则，应从下述四方面检查：①能否取消；②能否合并；③能否改变顺序；④能否简化。

(2) 研究是否符合目的？应从下述几方面检查：①该事务工作的目的何在；②该事务工作是为了达到目的所真正需要的吗；③是否针对目的组织事务工作；④要达到目的，事务工作是否健全；⑤是否能用其他更好的办法来达到目的。

(3) 方针、组织、外部条件的研究，应从下述几方面检查：①组织是否分得过细，划分标准有无偏差；②功能的划分是否重复或部分重复；③各管理人员和监督人员的职务及权限是否明确；④在权限授权和权力分散方面是否都成功；⑤如果改变方针，事务工作手续及事务工作是否会更简化；⑥是否对事务工作手续作了调整，使之适合外部环境条件；⑦如果充分研究外部环境条件，是否就有可能并更容易作某种程度的修改。

(4) 事务工作手续的综合研究，应从下述几方面检查：①该事务工作手续是否必要？如必要，其顺序是否能提高办事效率；②能否按其他事务工作手续做事，工作本身是否重叠；③实际上关系不大的部门是否处理显然应在该部门处理的事务工作；④是否分别实施目的相同，但形式不同的工作；⑤是否分别实施形式完全相同，但目的不同的工作；⑥是否将

同一项目记入几个不同的单据、账册、报告书，可否把登记项目加以处理，以便统一记账；⑦管理是否过细；⑧是否经常费力去处理一些极少发生的事情；⑨资料、统计等是否方便人使用；⑩内部工作相互制衡，使彼此的工作能自行发现错误；⑪是否可以通过改变工作方法来消除工作拖拉、浪费时间现象；⑫是否能想出方法消除工作零乱等现象。

(5) 工作和检查状况的研究，应从下述几方面检查：①这一步骤的目的何在？是否为达到目的所必要的；②这一步骤是否能包括在其他步骤中；③如果取消这一步骤，工作流程是否会缩短或加速，是否能够改变这一步骤的顺序；④如果取消这一步骤，对其他步骤会有什么影响；⑤能否取消转记，能否采取省时有力、无误的方法进行必要的转记，能否用机器转记；⑥是否能通过采用单据一次复制多份方式取消转记；⑦能否采用单据制度，能否使单据账簿化，从而取消转记；⑧是否填写了不必要的单据、账册、记录及报告书；⑨是否重复进行了验算和计算；⑩是否对详细程度和计算上的正确程度作了不必要的要求；⑪能否把同种类的工作，例如计算工作集中起来；⑫一旦削减现在的检查要点，是否会产生遗漏，遗漏的问题是否重大；⑬核对和盖章是否都必要，是否为盖章而盖章；⑭如果改变检查时间，是否会进一步减少检查次数；⑮工作流程是否最短；⑯能否消减工作停滞、等待状况，能否通过分账来解决；⑰能否设计一种单据、账册、报表，使之能够同时工作，而不是依次工作；⑱能否尽可能地归纳有关的步骤，来减少准备和整理的时间；⑲是否必须在这个时间进行这一步骤，能否以后集中处理；⑳有无徒劳

的行为？能否使作法标准化，防止五花八门的情况产生；②①能否将信息依单据、账册、报表加以分类，以便于进行下一步工作；②②能否以手工操作机械；②③能否采用机器来减少工作步骤；②④能否合并相同步骤，用机器一次处理；②⑤能否利用一览表等节省时间。

(6) 存放、领取、周转的研究，应从下述几方面研究：①各部门是否保存过多的复印文件和抄本；②能否改变或取消存档文件；③怎样保存档案；④有无在事务工作中开出的单据，该单据是否从一开始就必要；⑤能否改变办事处的布局；⑥能否通过设备或传递制度来减少周转。

(7) 单据、账册、报表的研究：①该单据、账册、报表是否必要，如果取消该单据、账册、报表会怎样；②是否将同一项目记入几个单据、账册、报表中，能否考虑检测登记项目来合并单据、账册、报表；③能否采用一次复制多份方式写单据；④能否减少复写张数，如果取消复写将会怎样；⑤单据复写几张，发送何处，该处怎样使用，能否取消；⑥单据、账册、报告书中是否记入了不必要的事项；⑦有无虽领取了复印件，但在实际工作中并不需要的情况；⑧某一单据、账册、报表的经手人是否过多，是否将署名、盖章的次数限制在必要的范围内；⑨是否将不必要的事项记入了单据、账册、报表；⑩有无用备忘录、便笺办事的情况，能否使用正式的标准式样；⑪能否将两个以上的单据、账册、报表合并成一个；⑫能否将一个单据、账册、报表分两个以上；⑬有无可废除的账面；⑭账簿能否随身携带；⑮单据是否会中途卡住；⑯是否彻底使用单据等使管理更有效。

(8) 事务工作分派问题的研究, 应从下述几方面研究: ① 工作内容是否超出负责人的判断能力; ② 是否再低一级的人员也能做这项工作; ③ 有无空闲时间, 如有, 这些时间是否得到充分利用; ④ 是否根据工作等级决断性工作、操作、杂务、来安排与之相适应的负责人; ⑤ 是否适当地分配工作量; ⑥ 分派事务的内容是否相等; ⑦ 是否调整工作量。

3.4.5 有关行政事务工作控制的检测事项

(1) 是否有报告事务工作成绩, 以此来管理事务工作的程序? 如果有, 应检测报告的时间是日报、周报还是月报。

(2) 是否计算过事务工作成本?

(3) 是否设有管理事务工作的组织、功能?

(4) 是否明确管理事务的方向?

(5) 公司内是否具备管理事务工作的工具?

(6) 管理效益标准是什么? 应检测是下述哪一种: ① 时间; ② 数量; ③ 人数; ④ 成本; ⑤ 质量。

(7) 是否制定了旨在管理的日程进度控制表?

(8) 是否有旨在控制事务工作的手册且确实执行?

第4章 生产与业务职责自我检测

4.1 财务责任检测

4.1.1 基本准则

经营的一个显著特点是，纵使手段高明，但如果效果不佳仍然无济于事。这里所说的效果好坏，具体来说是指经济效益。经营的效果是以金额来评估，为此，一切经营活动须以金额来表现，如把以金额来评价的经济活动称之财务问题的话，那么，财务问题就是企业首脑最关心的问题。因此，如果说进行财务检测完全是为了企业首脑，也并不过分。

从时间上划分，财务问题可分为研究过去金额的流通情况和研究未来金额流通情况这两类。前者包括会计事务、实际成本计算（含标准成本计算）、会计审计等；后者包括编制预算、成本估算、项目核算等。由于我们是着眼于未来，故把财务检测的重点放在研究未来金额流通方面。当然，前事不忘后事之师，我们也不能忽视过去金额流通的情况，不管怎样，重视过去的财务检测和着眼未来的财务检测，无疑会提高财务检测的效益。

4.1.2 有关会计事务的检测事项

(1) 是否建立了符合复式簿记原理的会计制度？

(2) 会计制度中是否完全符合了有关税务的规定？

(3) 会计制度中是否完全符合了企业会计原则？

(4) 建立了何种会计科目体系？应检测是否划分得很详细，因此能够说明业务活动的实际状况；还是大致划分成大科目、中科目、小科目？

(5) 是否下了工夫设计会计传票？应检测所设计的是适合人工传票会计，还是适合电脑化会计？

(6) 是否检测了各种传票每月的起票张数？如已检测，还应检测开这些传票所需要的纯工作时间。

(7) 是否在账簿类的设计上下了工夫？应检测是直接购置了现成品，还是自己去设计印刷的账册。

(8) 是否检测了一个月的过账总量？如检测过，还应检测完成这项工作所需要的工作时间。

(9) 月末决算是在来月的哪一天完成？应检测能否赶上企业首脑作决断，如果完成得过迟，没有赶上用场，应检测其原因何在（人手不够、还是工作效率低）。

(10) 是否下工夫研究了决算书的式样？应从下述几点进行检测：①是否表示出了每月实绩和累积实绩；②是否将预算、去年实绩、上个月实绩等作了比较；③当出现异常数值时，是否附有原因说明。

(11) 是否分析了每月决算书？如已分析，应分下述几方面检测具体分析的内容：①利润分析；②偿债能力分析；③

增加生产率分析。

(12) 是否掌握了重要客户总账, 重要进货厂商总账, 重要物品库存总账的户头账户。

(13) 是否将重要客户总账, 物品库存总账分为 A、B、C 三组进行分析? 如已分析, 应检测 A 组、B 组、C 组各自的户头账号是多少。

4.1.3 有关会计报告的检测事项

(1) 是否对会计数字作了仔细的分析? 是否使数字形成了组织序列图一般的关系?

(2) 会计报告体系是否将组织系列图的各个阶层与数字顺利地结合起来?

(3) 是否根据标准值分析了所有会计报告的数值? 如是, 应检测标准值是下述中的哪一种: ①预算; ②上一年的实际成绩; ③其他。

(4) 有关利润的会计报告书中, 有哪些部分应分别检测各方面的具体种类和内容。

(5) 有关偿债能力的会计报告书中有哪些内容? 应分别检测各方面的具体种类和内容。

(6) 有关增加生产率 (Increasing Production Rate) 的会计报告书中有哪些内容? 应分别检测各方面的具体种类和内容。

(7) 会计报告是否设计得很吸引人? 应检测使用下述哪些美工技术: ①利用了间隔和边线; ②合理使用了红字和黑字; ③总计项目在左边。

4.1.4 有关内部牵制的检测事项

- (1) 是否规定一项工作必须由两人以上来共同完成？
- (2) 业务事务与会计事务是否重复？
- (3) 是否由不同的人担任现金出纳员、银行交易员、普通会计？
- (4) 是否由不同的人分别负责销售和收款？
- (5) 是否由不同的人分别负责进货与支付贷款？
- (6) 是否由不同的人分别负责登记库存账与现场物品盘点？
- (7) 是否由不同的人担任存料卡发放和存料卡登记？
- (8) 是否由不同的人分别担任采购计划和执行采购？
- (9) 是否由不同的人分别担任设计员和检图员？
- (10) 是否由不同的人分别负责支付计划和实际支付？
- (11) 是否采用了保证人制度？所谓保证人制度是欧美国家首先实行的一种制度，其目的是为了严格控制开支，支付传票必须包括与之有关的所有凭证（估算书、合同书、交货单、请求报告、收费单等）。
- (12) 是否由不同的人分别负责开支票和盖章？

4.1.5 有关成本计算的检测事项

- (1) 是否建立了成本会计制度？如已采用，应检测所采用的是分批成本会计制度还是综合成本计算制度。
- (2) 成本部门是怎样划分的？应分别检测制造部门和辅助部门的名称。

(3) 成本是怎样划分的？应分别检测直接材料费、直接人工费、制造费用（间接材料费、间接劳务费、间接经费的具体成本项目）。

(4) 辅助部门费用分摊至制造部门的标准是否恰当？应检测每个人辅助部门的具体分摊标准和它的合理性。

(5) 制造部门费用分摊到成品的标准是什么？应检测每个制造部门的具体分摊标准和它的合理性。

(6) 用于计算成本的有哪些传票？应检测利用下述中的哪一种：①支付传票；②转账传票；③出库传票；④计工单；⑤其他。

(7) 计算成本用传票是否标明直接费用和间接费用？记有制造单编码的传票是直接费用，记有成本部门名称的传票是间接费用，应检测属于哪一种？

(8) 如何处理生产过程物品损失？应检测是采取下述哪种方式：①直接记入个别订货单；②以共同费用的名义分别记入所有订货单。

(9) 成本计算报告书是在下月的哪一天完成？应检测是很快完成，能赶上企业主管作决断；还是完成得很慢，派不上用场，如果是后者，就必须检测其原因。

(10) 成本报告书中有无判断实绩的标准？如有，应检测是下述中的哪一种：①标准成本；②上月实绩；③去年实绩；④其他。

4.1.6 有关筹措资金的检测事项

(1) 在考虑资本结构的同时，决定从何处筹措资金？

(2) 剩余资金是否转成有利存款？

(3) 是否按照偿还期限拟订了长期贷款的偿还计划？

(4) 是否编制了资金筹措实绩表？如已编制，应检测它是仅限于对过去实绩的记录，还是有助于今后制定筹措资金计划的说明资料。

(5) 所制定的筹措资金计划的期限是多长？应检测为一个月、二个月、三个月、六个月，还是十二个月。

4.1.7 有关成本估算的检测事项

(1) 是否实施了成本估算？如已实施，应检测是为了估计售价，还是为了核实估计成本实际成本和容许成本目标成本，从而降低成本。

(2) 由谁负责成本估算？应检测由下述中的哪个部门负责：①制造部门；②销售部门；③设计部门；④成本管理部门。

(3) 成本估算是否使用了固定费用、变动费用等概念？如已使用，应检测下述几点：①是按什么标准区分固定费用和变动费用；②固定费用包括哪些成本项目；③变动费用包括哪些成本项目。

(4) 有哪些与固定费用有关的成本估算资料？

(5) 有哪些与变动费用有关的成本估算资料？

(6) 有哪些与时间有关的成本估算资料？应检测采用了下述哪种估计时间的标准值：①紧要时间 (Oritical Time)。紧要时间为在作业研究计划评核术中，控制流程的关键时间；②单位工作时间；③其他。此外，还应检测是否列出计算这些

标准值的公式。

(7) 是否列出了计算成本估算数据的公式, 如已列出, 应检测: 如果利用该公式, 是否任何人都能进行估算, 估算出的结果是否都一样?

(8) 成本估算在哪个阶段执行, 执行几次? 如果是根据对市场的估计而进行生产的工厂, 应检测在功能设计阶段、生产设计阶段、工厂生产线配置阶段分别作了几次成本估算; 如果是根据所接受的订货情况而进行生产的工厂, 应检测在设计阶段、程序计划阶段或其他阶段分别实施了几次成本估算。

(9) 如果在成本估算的每个阶段估计成本与容许成本不符的话, 应采取哪些措施? 应分别对根据市场情况而进行生产的工厂和根据接受订货情况而进行生产的工厂, 检测它们所采取的具体措施内容。

(10) 多长时间修改一次成本估算数据? 应检测已修改的根据是什么。

(11) 是否核算了估计成本和实绩成本? 如已核算, 应检测核算是仅仅为了满足好奇心, 或是为了修改成本估算数据, 还是为了其他什么目的。

4.1.8 有关预算的检测事项

(1) 是否制定了预算? 如已制定, 应检测是使用下述的哪种方法: ①归纳法; ②演绎法; ③两者兼用。

(2) 为了用演绎法制定预算, 准备了哪些说明数据? 具体地说, 应检测下述几点: ①是否用一次方程式、线性方程式表示总成本; ②是否用一次方程式表示总资本; ③是否计

算出制造成本的各成本项目构成比率；④是否计算出销售费用各成本项目构成比率；⑤是否计算出一般管理费用的各成本项目构成比率；⑥是否计算出各项资本的平均周转率；⑦是否计算出总资产中各项资产的构成比率；⑧是否计算出总负债的各负债项目构成比率；⑨是否计算出季节变动指数；⑩是否计算出产品构成比率；⑪是否计算出各地区、各部门、各推销员等销售产品的销售额构成比率；⑫是否计算出预算资金筹措的各种比率；⑬是否利用各种数据列出估算预算的公式。

(3) 用归纳法制定预算有哪些程度？应从下述几方面检测：①有哪些成员参加；②用什么方法估计销售预算；③用什么方法估计生产制造、预算；④用什么方式估计购买预算；⑤用什么方法估计销售费用及一般管理预算；⑥用什么方法估计投资预算；⑦用什么方法估计资金预算；⑧如何调整各种预算方案；⑨是否制定了综合预算。

(4) 如何审查用演绎法制定的预算和用归纳法制定的预算？

(5) 制定好的预算是否分配给每个负责人？如已分配，应检测仅仅是为了让负责人直接负责而分配预算额，还是要根据所摊预算来评价业绩。

(6) 完成预算多少与评估业绩有什么关系？应检测预算与奖金、提高工资、红利等有何关系？

(7) 是否修订了预算？应检测属于下述哪种情况：①预算决不在中期修订；②根据实绩随时修订预算；③在预算和实绩差距明显时，才不得已修改预算。

4.1.9 有关核查的检测事项

(1) 有无对项目计划进行查核的机构？如有，应检测是考虑到资金收入能力，还是无视资金收入的能力。

(2) 如果考虑到资金收入能力，其判断标准是什么？可以参考的标准有：①成本标准；②销售额标准；③利润率标准；④回收率标准。

(3) 如果忽视资金收入能力，其判断标准是什么？可以参考的标准有：①成本标准；②销售利润率标准；③投资报酬率标准；④回收年数标准。

(4) 有无安排项目先后顺序的机构？如有，应检测它是按单一标准安排顺序，还是按复合标准安排顺序。

(5) 在进行核算时，是否同时考虑筹措资金问题？如果考虑到，应检测是筹措资金优先于核算，还是核算优先于筹措奖金。

4.1.10 有关审计小组工作的检测事项

(1) 是否对会计师进行评估？应检测会计师有无尽责问题。

(2) 审计小组人员是否每天参与对社会工作的审视？如是，应证实是试查还是仔细检查，同时应检测监督的具体技术（检测重点）。

(3) 有无内部稽核组织？如有，应检测该组织工作是把重点放在对会计工作的稽核上，还是放在对业务的稽核上。此外，还应检测对会计工作稽核的具体技术（检测重点）。

(4) 对会计师，对审计小组人员，对内部稽核是否保持着有机的联系？如果保持这种联系，应检测下述几方面：①会计师向审计小组人员及内部稽核人员提供了何种信息；②审计小组人员向会计师及内部稽核人员提供了何种信息；③内部稽核人员向会计师及审计小组人员提供了何种信息；④三者有无机会进行协商。

4.2 生产与业务管理检测

4.2.1 基本准则

在从事销售活动和生产活动时，公司可以自由决定各项条件。但是，在从事物品流通活动时，公司几乎不可能任意决定各项条件。例如：不可能任意决定公路线路、海空航线；因为几乎不可能自己拥有船舶、火车、飞机，顶多拥有自己的卡车。因此，必须从下述几个方面来检测物品流通活动：①是否了解经济社会所给予的经营环境条件；②利用经济社会所给予的经营环境条件下的经营计划是否完善；③是否将所定的经营计划付诸实施；④是否在分析实际结果之后再制定下一个计划。

4.2.2 有关经营商品特性的检测事项

(1) 经营何种商品？应检测是经营下述哪些商品：①普通商品（书籍、文具等）；②易损物（真空管、手表等）；③危险品（火药、压缩机等）；④食用品（饼干、蜜饯等）；⑤

生鲜品（鱼、蔬菜等）；⑥庞大物品（长金属、电线杆等）；⑦特殊品（生漆等）；⑧其他。

（2）经营商品的单位重量，应分为重、次重、轻，并以公斤为单位检测实际重量。

（3）经营商品的单位体积，应分大、中、小，并以立方尺为单位检测实际体积。

（4）经营商品的形状如何？应检测是下述哪种形状：①图形；②三角形；③菱形；④圆柱形；⑤扁形；⑥其他。

4.2.3 有关运输的检测事项

1. 有关运输路线的检测事项

（1）是否掌握了通往各交货地点的可利用路线？应从下述几方面检测：

①是否已测定出各运输路线的运输距离；②是否计算出利用这条线路平均所需时间；③如果在这条线路上使用卡车的话，是否计算了空车和满载时的平均时速。

（2）是否计算出了空车和满载时的调整平均时速？

（3）在以卡车运输的情况下，是否将公路分级？如果分级，应检测是否计算出了各级公路的平均燃耗量。

（4）如果往返交货地点有两个以上可替代线路的话，选择该线路的标准是什么？应检测是依据下述哪项标准：①成本；②迅速；③保证质量；④经营物品的特征；⑤其他。

2. 有关运输量的检测事项

(1) 以何标准预测运输量？应检测是以下述哪条标准预测：①销售计划；②生产计划；③运输实绩；④库存计划；⑤其他。

(2) 多长时间制定一次运输量计划？应检测下述哪种：①年计划；②季计划；③月计划；④旬计划；⑤周计划；⑥日计划。

(3) 运输计划是怎样划分的？应检测是按下述哪种形式划分运输量：①按运输工具划分运输量；②按运输物品划分运输量；③按出仓口划分运输量；④按买主划分运输量；⑤按地区划分运输量；⑥按路线划分运输量；⑦按距离划分运输量；⑧按大批、小批货物划分运输量；⑨其他。

(4) 运输次数计划是怎样划分的？应检测按下述哪种形式划分运输次数：①按运输工具计划运输次数；②按出仓口计划运输次数；③按买主计划运输次数；④按地区计划运输次数；⑤按线路计划运输次数；⑥按距离计划运输次数；⑦其他。

3. 有关运输工具的检测事项

(1) 是否按不同交货地点考虑可替代的运输工具？

(2) 选择运输工具的标准是什么？应检测依据下述哪项标准：①成本；②迅速；③保证质量；④运送物品的特性；⑤地区性；⑥其他。

(3) 是否积极地考虑利用回头车，将此作为可利用运输工具的一种？

(4) 利用外包运输工具运输的情况下，是否安排先后顺序？如排了顺序，应依据下述哪项标准排列：①价格；②方便性；③安全性；④严格遵守交货期限；⑤其他。

(5) 对现在利用的运输工具，按其重要性排列顺序的情况如何？可利用表 4.1 按重要性编排顺序：

表 4.1 运输工具情况表

	公司运输工具	外包运输工具
小型卡车		
中型卡车		
大型卡车		
特种车辆（写明内容）		
船舶		
火车		
飞机		
其他（写明内容）		

4. 有关运输政策的检测事项

(1) 是采用外包运输工具的运输政策，还是采用本厂运输工具的运输政策？

(2) 采取外包运输工具运输的政策理由何在？应检测是基于哪项理由：①可以避免人身事故责任；②运输量少；③长距离运输多；④录用司机困难；⑤运输成本低；⑥运送物品的特性不适合本厂运输；⑦劳务管理令人担心；⑧其他。

(3) 采用本厂运输工具运输政策的理由何在? 应检测是基于下述哪项理由: ①运输成长性低; ②运输量大; ③短距离运输多; ④方便; ⑤运送物品的特性不适合外包运输工具运输; ⑥没有运输合约方面的麻烦; ⑦能够认真装货; ⑧录用司机容易; ⑨能够严格遵守交货期限; ⑩其他。

(4) 在根据成本标准选择外包运输或本厂运输时, 利用哪种核算方式?

4.2.4 有关物品流动检测事项

1. 有关物品流动成本体系的检测事项

(1) 物品流动预算在整个预算中占多大比例?

(2) 物品流动费用是否分为包装费、装卸费、运输费、保管费、管理费? 如有分类, 应检测这些费用的构成比例 (表 4.2)。

表 4.2 物品流动成本构成表

成本名称			构成比例 (%)
包	装	费	
装	卸	费	
运	输	费	
保	管	费	
管	理	费	

(3) 包装费的各项成本构成比例情况 (表 4.3)。

表 4.3 物品流动包装成本构成表

成本名称	构成比例 (%)
材 料 费	
劳务费人事费用	
折 旧 费	
其 他 经 费	

(4) 装卸费的各项成本的构成比例 (表 4.4)。

表 4.4 物品流动装卸费构成表

成本名称	构成比例 (%)
劳 务 费	
折 旧 费	
其 他 经 费	

(5) 运输费的各项成本的构成比例 (表 4.5)。

表 4.5 物品流动运输费构成表

成本名称	构成比例 (%)
劳 务 费 折 旧 费 燃 料 费 其 他 经 费	

(6) 保管费的各项成本的构成比例 (表 4.6)。

表 4.6 物品流动保管费构成表

成本名称	构成比例 (%)
材 料 费 劳 务 费 折 旧 费 其 他 经 费	

(7) 管理费用的各项成本的构成比例 (表 4.7)。

表 4.7 物品流动管理费构成表

成本名称	构成比例 (%)
劳 务 费	
折 旧 费	
其 他 经 费	

2. 有关估计物品流动成本的单位表的检测事项

(1)是否拟定了估计用的单位资料?

(2)估计包装费的单位资料包括哪些内容?应检测有下述哪些内容:①每包装单位的估计材料;②每包装单位的估计辅助材料;③一次包装的时间;④每包装单位的包装时间;⑤每小时的分配率。

(3)估计装卸费的单位资料包括哪些内容?应检测有下述哪些内容:①装卸一次的时间;②每单位量的装卸时间;③每小时的分配率。

(4)估计运输费的单位资料包括哪些内容?应检测有下述哪些内容:①每单位处理量的装卸时间;②每单位距离的运输时间;③每单位距离的燃料费;④每单位装卸时间的分配率;⑤每单位运输时间的分配率。

(5)管理费以何种形式计入估计成本?应检测是下述哪种形式:①分摊到包装费、装卸费或保管费里;②(包装费+装卸费+运输费+保管费)×一定的管理费负担率;③其他。

3. 有关物品流动信息的检测事项

- (1) 利用何种杂志、报纸以了解物品流动信息？
- (2) 为了了解物品流动信息，加入了何种团体？
- (3) 利用哪些机构了解物品流动信息？

4. 2. 5 有关实绩资料的检测事项

(1) 怎样统计运输量？可被考虑的有：①各种产品的运输量分布；②各发往地的运输量分布；③各运输工具的运输分布；④不同包装的运输分布；⑤每天的运输量分布；⑥各时间带的运输量分布。

(2) 怎样检测利用率？可从下述几方面检测：①包装设备利用率；②装卸设备利用率；③运输设备利用率；④运输工具利用率。

(3) 怎样统计破损率？可从下述几方面统计：①保管中破损率；②包装中破损率；③装卸中破损率；④运输中破损率；⑤其他。

(4) 有无事故统计？如有，应分别检测人身事故、设备事故等发生的原因及其频度。

(5) 有何种物品流动实绩报告书？

(6) 作了何种物品流动成本统计？应检测作了下述哪些统计：①按形态统计成本；②按机能统计成本；③按部门统计成本；④按产品统计成本；⑤按运输工具统计成本；⑥按发往地统计成本；⑦其他。

4.3 销售责任检测

4.3.1 基本准则

要想有效地开展销售活动,必须具备四个条件:第一,要有完善的销售条件、销售网络、价格政策等;第二,在完善的销售条件下,制定有效且无懈可击的销售计划;第三,根据销售计划有效地从事销售活动;第四,要分析销售成绩,使今后的管理活动能够完善。

4.3.2 有关市场的检测事项

1. 有关市场检测的检测事项

(1)是否确认到市场检测的必要性?应分别检测经营者、销售负责人、开发部门、销售计划部门是否都已确认了市场检测的必要性。

(2)迄今为止,是否对主要产品进行过市场检测?如进行过检测,应弄清楚当前以及未来的市场环境。

(3)利用何种机构进行市场检测?可以考虑到的机构有:
①本公司的专职检测部门;②公司的销售人员;③咨询顾问人员个人或公司;④大学或研究所学术机关。

(4)以何种方法实施市场检测?检测应采用下述中的哪种方法:①当面询问法;②发函访问法;③电话访问法;④附带样品逐件检测法;⑤利用有奖广告检测顾客的反应。

(5)市场检测以什么指标为基准?指标有以下几种:①人口数;②户数;③收入额;④零售的营业额;⑤同行需求量;⑥商品需求量。

(6)购买对象是谁?应检测是下述哪一类:①一般消费者;②一般法人;③特定消费者;④特定法人。

(7)对需求市场的检测项目中包括哪些内容:应检测包括下述哪些内容:①顾客数量;②地区分布;③潜在购买力;④顾客需求。

(8)需求市场的购买倾向是什么?应从下述观点出发去研究:①有无恒常性;②有无季节性变动;③是否流行;④有无地区性。

(9)有无完整的顾客名册?应从现有顾客和未来顾客名册两方面进行检测。另外,当顾客是个人时,应检测是否含下述项目:①住所;②购买决定者姓名;③年龄;④性别;⑤家庭人数;⑥收入;⑦教育程度。当顾客是法人时,应检测是否含下述项目:①法人地址;②采购部门和采购决策关键;③行业类别;④年营业额;⑤员工人数;⑥采购频率;⑦采购人员办公室所在地。

(10)是否对主要产品作了积极的分析?应检测是否就下述各点与其他公司进行过比较:①产品知名度高低程度;②价格;③质量;④设计;⑤包装;⑥服务;⑦占有率。

(11)是怎样划分市场的?应检测按下述哪种形式划分:①按地区划分;②按年龄划分;③按性别划分;④按所得划分;⑤按嗜好划分。

(12)是否搜集了有关市场的信息:如已搜集,应检测搜集了下述哪些信息:①政府部门和公共机关的统计资料;②地方公共团体的统计资料;③银行储蓄金融机构的统计资料;④工商业界团体的统计资料;⑤报社、杂志等发行的资料;⑥大学、研究所等发行的资料。

(13)是否有开拓新市场的计划?如有,应检测是开拓什么样的新市场。

2. 有关市场环境的检测事项

(1)主要产品的市场发展是在产品生命周期的哪一点上?利用曲线图显示出它属于下述哪一种:①萌芽期;②成长期;③成熟期;④衰退期。

(2)各类主要产品市场的竞争情况如何?应通过表 4.8 看属于哪种竞争:

表 4.8 竞争分类表

主 要 产 品 \ 竞 争 情 况	正常竞争	激烈竞争	垄 断

(3)各类主要产品的市场占有率(表 4.9)。

表 4.9 产品市场占有率表

主要产品名称	市场占有率

(4)有多少同行业? 本公司营业额在同行业中占第几位?

(5)同行业中,营业额占前五名的公司其市场占有率(表 4.10)。

表 4.10 公司营业额与市场占有率表

项目 公司 名称	年营业额	市场占有率

(6)各主要产品的主要制造厂商或销售公司(表 4.11)。

表 4.11 产品厂商及销售公司表

主要商品名称	主要制造厂商和销售公司

(7)本公司当前的竞争对手是谁?应从下述几点将竞争对

手同本公司的优劣加以比较:①商品强度;②销售能力;③广告能力;④形象评价高低;⑤价格优劣势。

4.3.3 有关销售的检测事项

1. 有关销售产品性质的检测事项

(1)主要销售产品性质是什么?应检测哪些项目:①消费品;②生产性产品;③中间性原料。

(2)主要销售产品性质是哪里生产的?应检测哪些种类:①本公司自产;②其他公司生产;③前两者兼备。

(3)主要销售产品性质是消费品时,其特性是什么?应从下述方面检测:①是流行商品或是普通商品;②是高级品或是中级品或低级品;③是季节商品或是非季节商品;④是名牌商品或是非名牌商品;⑤是耐用消费品或是非耐用消费品;⑥是制造名牌商品或是销售名牌商品;⑦是日用品或是专用品;⑧是幼儿用品、青年用品、成年用品或是老年用品;⑨是男性用品、女性用品或男女通用品;⑩是普通尺寸或是特殊尺寸;⑪是必需品或是奢侈品;⑫是城市产品或是农业产品。

(4)主要销售产品的性质是生产性产品时,其特性是什么?应从下则各方面检测:①是主要设备或辅助设备或业务用消耗品或是零件装配品或加工材料;②是农产品、畜牧产品、水产品、矿产品或工业产品;③是国内产品或是国外产品。

(5)不同商品类别的分类及营业额的比例(表4.12)。

表 4.12 商品类别的分类及营业额结构比表

商品类别	金 额	营业额结构比(%)

(6)有无对现有销售商品采取新措施、计划?如有,应检测计划属于下列哪种:①改良;②新研制;③废除。

(7)有无负责研究开发新产品的部门?

(8)研究新产品的趋势是多样化,还是单纯化?

(9)引进新产品时,是否作了市场检测?

(10)研究新产品时,是否积极检测了商店及顾客的意见?

(11)新产品的引进是属于哪种类型?应检测属下述哪种类型:①全新商品型;②更新产品型;③改良型;④新用途型;⑤伪造引进型。

(12)在引进新产品时,做了哪些检测?对检测做了下述哪些工作:①是否作过市场预测;②是否研究过商标;③是否研究过销售渠道;④是否研究过促销的方法;⑤是否研究过搜集客户反应的方法;⑥是否研究过价格政策;⑦是否研究过竞争商品。

2. 有关销售网络的检测事项

(1)商品类别的销售网络如何?在检测商品类别的销售网络的同时,应计算出各销售的网络类别营业额比例。

(2)销售网络是怎么拟定的?应检测是依据下述哪一点订

定的:①经验;②习惯;③战略考虑。

(3)假如销售网络是依据战略考虑决定的,那么,是基于什么战略?可考虑的战略有:①现行网络效率化;②强化网络广度;③缩短网络的长度;④扩大或缩小直接销售。

(4)假如销售网络是依据战略考虑来决定的,那么是基于何种理由?可考虑的理由有:①降低销售价格;②加强市场管理能力;③改善服务质量;④节约销售经费;⑤改善出货交期;⑥扩大流通地区;⑦适应买主的要求等。

(5)是否将商店变成联盟店?如是,应检测下述几点:①是否投资型联盟;②是否为自愿联盟;③是否为合约联盟。

(6)销售网络的合理性如何?应检测下述几方面:①销售网络是否与销售产品的性质相合应;②现行的销售网络有无可能扩大市场;③现行的销售网络是否完善;④现行的销售网络能否销售各种商品;⑤是否需要开辟更有利的销售网络。

(7)现行的销售政策大体上如何?应检测是下述哪种政策:①开放性的销售网络政策;②重点性的销售网络政策;③选择性的销售网络政策;④垄断性的销网络政策。

(8)将来打算采用的销售网络政策大致是什么?应检测是下述哪种政策:①开放性销售网络政策;②重点性销售网络政策;③选择性销售网络政策;④垄断性销售网络政策。

3. 有关销售能力的检测事项

(1)有几个销售网点?应分别检测分店、营业所、办事处、店铺的数量。

(2)各销售点的平均人数是多少?应分别检测经理、店员、

业务人员的人数。

(3)各销售点的平均成绩如何?应检测下述几点:①营业额;②每人平均营业额;③每平方公尺营业额;④月营业利润;⑤每人平均营业利润;⑥每平方公尺营业利润。

(4)各销售点店员的平均年龄、平均工作的工龄。

4. 有关销售方法的检测事项

(1)采用何种销售形式?可考虑的销售形式有:①零售店;②批发零售店;③专门店;④百货公司;⑤超级市场;⑥代理店;⑦厂属销售公司;⑧特约店;⑨加盟商店;⑩商店;⑪厂属小卖店。

(2)采用何种销售方法?应检测采用了下述哪种方法:①街头销售;②登门拜访销售;③邮购;④销售网络;⑤自动销售。

(3)采用何种收款方式?应检测采用下述哪种方式:①现金;②票据;③信用贷款(信用销售公司贷款、金融机构贷款、厂商贷款、本公司贷款)。

5. 有关价格政策的检测事项

(1)价格决策关键在谁?在检测是属批发商为导向还是属本公司为导向之后,假若决定关键属于本公司,应弄清楚其责任部门为何?例如责任部门为行销部门或是财务部门。

(2)在决定主要商品价格时,采用何种价格政策?考虑价格政策的根据有:①厂商指定的价格;②同行业或竞争对手的价格动向;③批发价格;④对厂商做了一定折扣之后的价格;

⑤依价格机制而订的价格模式；⑥随营业额所订的价格；⑦随生命周期变动所订的价格；⑧和顾客面议的价格；⑨投票的价格。

(3)是不管地区及销售情况,始终保持一定价格,还是采取差别价格?

(4)是否有折扣制度?如有,应检测下列几方面:①成为折扣对象的标准是什么;②是以减少金额的方式折扣,还是以增加购买数量的方式折扣;③有无季节折扣、库存清理折扣及定期特价折扣。

(5)有无聘用制度?如果有,应检测下列几方面:①成为聘用对象的标准是什么;②聘用是依据金额而定,还是依据数量而定。

6. 有关销售组织的检测事项

(1)是否进行旨在组成销售组织的职务分析?

(2)现行组织形式是什么?应检测是下列哪种:①直线式;②功能式;③直线式与功能式混合体。

(3)怎样管理组织?应检测是集中管理,还是分散管理?

(4)销售组织组成的标准是什么?应检测是按地区组成,或是按商品组成,还是按顾客组成?

(5)是否善用委员会制度、经营小组来解决问题?

(6)销售组织的活动性质是什么?应检测是个人负责,还是集体负责?

(7)是否进行了适当的分工?责任权限是否明确?

(8)命令系统是否统一?交流是否顺利?

(9)是否实行销售、进货、商品管理分散化?

7. 有关销售人员活动效益控制的检测事项

(1)有无销售技术研究会?

(2)是否了解销售方面的指示、命令的执行情况?

(3)是否每天研究销售人员的日报表?

(4)是否适当地检查销售人员的交易进展情况?

(5)是否记录了销售活动费?如果记录了,应检测采用了下述哪种记录方法:①按商品或地区;②按部门;③按销售人员;④按顾客。

(6)分析销售活动费用的标准是什么?应检测是利用下述哪项标准:①预算额;②上个月实绩;③上一年度同月实绩;④与销售额之比。

(7)取得了什么样的统计资料?应检测取得了下述哪些统计资料:①各销售人员的销售活动;②各销售人员的月访问次数;③各销售人员的月访问户数;④日平均访问次数;⑤每户的平均访问次数;⑥面谈次数和购买户数之比;⑦顾客数和购买客户数之比。

(8)现有何种销售人员活动报告书?应检测报告名称及撰写人员是谁?

8. 有关销售费用控制的检测事项

(1)是否作销售费用记录?如作记录,应检测属下述的哪种记录:①按费用性质做记录;②按功能作记录。

(2)用什么标准分析销售费用?应检测采用的标准属下述

各项的哪几种：①预算额；②上月实绩；③上一年度同月实绩；④销售费占销售额的比率；⑤构成比率。

4.3.4 有关促销活动的检测事项

1. 有关广告计划的检测事项

(1)是否制定了广告宣传计划？如已制定，应检测广告宣传的目的是为何：①提高商品知名度；②使顾客对商品有好感以增加顾客数；③增加销售额；④其他。

(2)广告宣传的重点在哪里？应检测是为了宣传商品名称，还是为了宣传公司名称。

(3)广告的媒介是什么？应检测下述哪项：①报纸；②电话；③广播；④杂志；⑤直接邮递广告 DM；⑥传单；⑦其他。

(4)是否有专门负责广告宣传的部门？如果有，应检测是以什么为标准检验其效益。

(5)广告宣传计划是否已下达销售部门？

(6)是否制定了用于广告宣传的费用预算？如果制定了，应检测是以下述哪项为标准：①对营业额的一定比率；②为达到目标所需的必要数额；③竞争对手的广告宣传费用；④支付能力；⑤随利润变动；⑥凭直觉想像。

(7)广告宣传费、促销费、销售过程中的人事费各占多大比例？三项费用合计定为 100，算出各项费用的构成比率。

2. 有关促销计划的检测事项

(1)是否制定了年度促销计划？

(2)有无宣传计划?如有,应检测是否周密地制定了日程计划和费用计划。

(3)对消费者采用了何种促销方法?考虑到的促销方法有:①设立消费奖金;②对消费者进行教育;③发放宣传材料给消费者;④为消费者举办展览会;⑤为消费者进行实地表演;⑥发给赠品兑换券;⑦建立评鉴制度;⑧向消费者提供新商品;⑨发给优待券;⑩让消费者试用新产品;⑪设立商品陈列室;⑫开办商品咨询业务。

(4)对商店采取何种促销方法?考虑到的促销方法有:①对商店经营加以指导;②加强管理;③对职员进行教育;④联合广告;⑤举办演讲会或展览会;⑥向商店发放宣传材料;⑦允许商店抽成;⑧让商店之间展开竞赛;⑨派模特儿到商店;⑩设立直销店;⑪对商品宣传工作加以管理;⑫制定商店经营指南;⑬向商店提供销售用具;⑭向商店发放公司内部刊物;⑮赠送礼品给商店职员加以奖励;⑯举行现场表演。

(5)对公司采用何种促销方法?考虑的促销方法有:①让销售员之间展开竞赛;②制定推销员手册;③制作产品目录;④办公司内部刊物;⑤提供销售用具给公司。

(6)进货来源厂商或批发商给予哪些支持?应检测下述哪些:①对经营加以指导;②对员工进行教育;③加强管理;④展开竞赛;⑤提供商品目录;⑥联合做广告。

(7)促销计划的预算是怎样计算的?应检测是根据“容许成本”,还是根据执行销售计划所必须的“累积成本”。

3. 有关客户管理计划的检测事项

- (1)是否建立了往来客户名簿?
- (2)是否检测过往来客户的经营状况?
- (3)是否有按不同客户、不同商品进行销售预算分配的计划?

- (4)是否对竞争者有竞争力的商品进行过分析?
- (5)是否按顺序排列过客户的合作程序?
- (6)是否按不同客户设定赊销限额?
- (7)是否建立了门市管理?

(8)是否建立了对销售店进行指导、援助的体制?如已建立,应检测指导的内容是属于下述中的哪一种:①经营指导;②销售指导;③销售广告指导;④进货指导;⑤商品管理指导;⑥价格政策指导;⑦财务指导;⑧税务指导;⑨店铺选址指导;⑩店铺设计指导;⑪人事管理指导;⑫店铺设备备用品指导;⑬商品陈列指导。同时,应检测援助的内容属于下述中的哪一种:①职员教育;②资金援助;③陈列援助;④广告援助;⑤人力援助;⑥集会援助;⑦提供各种印品;⑧店内表演;⑨促进面对消费者的活动。

(9)有无客户管理费用预算?如顾客是生产者时:①是否指定了顾客名册;②是否检测过客户的经营状况;③是否按不同客户制定不同月份的商品销售分配计划;④本公司的商品是否能与客户的技术革新结合在一起。

4. 有关促销活动费用控制的检测事项

(1) 是否对促销费用进行记录? 如记录, 应检测是按下列哪种形式进行记录: ①按不同的对象如经销商、消费者; ②按不同促销手段如赠品; ③按不同商品。

(2) 以什么标准分析促销的费用? 应检测是按下述哪种形式分析: ①预算; ②上月实绩; ③上年度同月实绩; ④对营业额之比。

(3) 现有何种促销报告书? 应检测报告名称及撰写人员是谁?

(4) 是否对促销效果进行评估? 如作过, 应具体地检测其内容。

4.3.5 有关评估业绩的检测事项

(1) 进行了何种业绩评估? 应检测评估了下述哪方面业绩: ①全公司的业绩; ②部门的业绩; ③各销售人员的业绩。

(2) 评估全公司业绩的标准是什么? 应检测采用下述哪项标准: ①总资产报酬; ②营业额; ③市场占有率; ④利润额。

(3) 评估各部门的业绩标准是什么? 应检测采用了下述哪项标准: ①目标营业额实现率; ②目标利润实现率; ③账款收回目标实现率; ④市场占有率。

(4) 评估销售人员的业绩标准是什么? 应检测采用了下述哪项标准: ①目标营业额实现率; ②目标利润实现率; ③账款收回目标实现率; ④市场占有率。

(5) 评估业绩与员工待遇有何关系? 应检测下述哪点有关

系：①加薪；②奖金；③酬劳金；④海外旅游。

(6)现有何种业绩报告书？应检测全公司、各部门、各销售人员的报告书的名称及制作人员是谁？

4.4 生产责任检测内容

4.4.1 基本准则

为了有效地进行生产活动，必须完备下述三方面：

第一是要完善生产条件。生产条件是指根据企业经营的意志所决定的生产结构或生产能力、厂房安排、作业编组等范围。第二是要完善生产计划，以便有效地推动生产。第三是完善生产管理技术，以便对生产计划和执行结果之间的差距采取有效的措施。

4.4.2 有关工时劳动能力的检测事项

(1)是否能掌握工时劳动能力？如能掌握，应检测其能力和现在利用工时劳动能力之间的差距。

(2)是否掌握工时开工率？如能掌握，应检测其开工率是在一般水准之上，还是在一般水准之下。

(3)是否易于补充人员？应该按不同职位检测其难易程度。

4.4.3 有关日程计划的检测事项

(1)有无必要制定日程计划？应分别根据下述情况检测其

必要性:①负荷量低于生产能力;②负荷量和生产能力平衡;③负荷量大于生产能力。

(2)有何种日程计划?应检测是采用下述哪种:①只有小日程计划短期;②有大日程计划长期。

(3)日程计划是根据什么资料制定的?应检测是参照下述哪种资料:①生产标准;②生产能力设备和人员;③外包加工能力;④其他。

(4)是否在考虑到会出现变化的基础上制定日程计划?应分别根据下述情况进行检测:①制定计划留有余地,把余下的生产能力用于应急或改变规定;②设立机动应急小组,用于应急;③因没有考虑到变化而造成混乱。

(5)交货日期是否严格?应分别检测属于下述哪种情况:①由于是估测性生产,不严格;②虽是估测性生产,但很严格;③按订货量生产,很严格;④虽按订货量生产,但不严格。

(6)是否有决定产量大小的原则?如有,应检测是交货日期中心主义,还是利益中心主义?

(7)有无库存计划?如有,应检测以何种方法实现囤积计划。

(8)有无调整库存计划方面的规则?如有,应检测有关具体规则的合理性。

4.4.4 有关估算成本的检测事项

(1)是否估算成本?如果估算了,应检测其目的是为了价格竞争而削价还是为了降低成本。

(2)如以降低成本为目的,是否设定了容许成本?

(3)程序计划是否反映在估算成本之中?

(4)日程计划、库存计划是否反映在估计操作费之中?

(5)备有什么样的估计资料?应检测有下述哪些资料:①每台机器的使用率;②不同生产线,不同熟练程度的劳动率;③每种材料的标准价格;④时间资料;⑤其他。

(6)估计资料每隔几个月修改一次?应根据不同资料检测其修改频度。

(7)不良率是否反映到估算成本中?

(8)运转率是否反映到估算成本中?

4.4.5 有关采购计划的检测事项

(1)是否制定了采购计划?如果制定了,应检测是哪个部门负责此工作。

(2)制定采购计划的标准是什么?应检测根据下述哪项标准:①产量;②产量和库存量;③资金限额;④订购数量;⑤购入单价;⑥市场动向;⑦仓库容量。

(3)选择货源的标准是什么?应检测是根据下述哪项标准:①质量;②名牌商标;③不良品率;④交货日期;⑤支付条件;⑥过去的实际单价;⑦商业习惯;⑧关系企业。

(4)购入价格是怎样决定的?应检测是根据下述哪一点:①卖方竞争投标;②估计比较;③指定价格;④临时合同。

(5)作为利润计划的一环,是否有降低价格计划?如有,应检测是依据下述哪一种:①力争降低成本;②力争大量进货。

4.4.6 有关外包加工计划的检测事项

(1)有无外包加工的必要?如有必要,应检测是起因于下述哪方面:①技术;②交货日期;③价格;④能力;⑤质量;⑥经济变化对策。

(2)选择外包加工点的标准是什么?应检测是下述哪项标准:①根据能力选择对外订货点;②根据质量选择对外订货点;③根据交货期的信用程度选择对外订货点。

(3)怎样确定对外包加工单价?应检测是依据下述哪方面:①指定价格;②投标;③要求提供估算成本。

(4)是否发给材料?应检测是采用下述哪一种制度:①有偿发放;②无偿发放;③不发放。

(5)采用何种订货方式?应检测是下述哪一种:①单项外包;②成套外包。

(6)是否有关于索赔的处理规定?

(7)是否设有给予外包加工单位技术、指导的组织机构?

(8)有无决定本厂或外厂制造的根据?如有,应检测是以客观条件为根据,还是以是否合算为根据。

4.4.7 有关库存计划的检测事项

(1)是否有产品组件的库存计划?

(2)是否掌握仓库的空间?

(3)以何标准决定产品、零件的库存?应检测是根据下述哪个标准:①销售数量和生产能力数量和时间平衡;②保管能力;③库存投资限额;④使库存过剩损失和销售损失取得平

衡方面的计算。

(4)产品、零件总账由哪个部门负责?应检测是下述哪个部门:①销售部门;②制造部门;③会计部门;④仓库部门。

(5)怎样表示产品、零件总账的余额?应检测是只有实际余额,还是既有实际余额,也有有效余额。

(6)产品、零件月平均滞销几次?

(7)是否知道产品、零件分滞销产品和非滞销产品。如果知道这种区别,应掌握滞销产品占总库存的比率。

(8)是否掌握成品、零件的库存效率销售量/库存金额?

(9)是否有成品、零件的自动化仓库?

(10)有无必要制定材料的库存计划?如有必要,应检测是凭经济制定,还是按方程式推算。

(11)是否区分专用材料和常备材料?

(12)由哪个部门负责记材料总账?应检测是下述哪个部门:①会计部门;②仓库部门;③制造部门;④购买部门。

(13)怎样表示材料总账的余额?应检测是只有实际余额,还是既有实际余额,也有有效余额。

(14)仓库部门是否使用存料卡?如果使用,应检测其发行权限属于仓库负责人,还是材料总账负责人?

(15)材料总账和存料卡的核对频度如何?

(16)采用何种方式订货?考虑到的订货方式有:①比较法;②补充法;③定期定货方式;④定量定货方式;⑤多种订货方式。

(17)材料月平均滞销几次?

(18)是否检测滞销材料占总库存的比率?

(19)是否掌握材料的库存效率制造生产用量的材料金额/库存材料金额。

(20)有无材料的自动化仓库？

4.4.8 有关管理闲置人力的检测事项

(1)何时调整闲置人力？应检测在前一天工作结束后调整，还是在当天早上工作开始前调整。

(2)由哪个部门负责调派闲置人力？应检测是由工作现场负责人调派，还是由生产计划部门调整。

(3)是否对工作的先后顺序作了规定，以防工作发生冲突？如有规定，应检测是根据下述哪种情况：①交货期快慢；②顾客的重要程度；③订货金额的多少；④利润额度的大小。