

日本能率协会「管理的基本」丛书

培养部下的 100条铁则

人を育てる100の鉄則（新版）

[日] 畠山芳雄 著 涂珊 译

修订版

东方德鲁克 畠山芳雄
让管理回归基本
育人从拥有第一名部下开始

東方出版社

日本能率协会「经营的基本」丛书

培养部下的 100条铁则

人を育てる100の鉄則（新版）

〔日〕 畠山芳雄 著 涂珊 译

修订版

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

培养部下的 100 条铁则 / (日) 畠山芳雄 著; 涂珊 译. —2 版. —北京: 东方出版社, 2012. 7
(管理的基本)
ISBN 978-7-5060-5372-3

I. ①培… II. ①畠… ②涂… III. ①企业管理—人才培养 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 224901 号

HITO O SODATERU 100 NO TESSOKU

Copyright © 2006 by Yoshio Hatakeyama

All rights reserved

Simplified Chinese translation copyright © 2012 by Oriental Press

Original Japanese edition published by JMA Management Center Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with JMA Management Center Inc.
through Nishikawa Communications Co., Ltd.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2012-6057 号

培养部下的 100 条铁则

(PEIYANG BUXIA DE 100 TIAO TIEZE)

作 者: [日] 畠山芳雄

译 者: 涂 珊

责任编辑: 姬 利 吴 婕

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 三河市金泰源印装厂

版 次: 2012 年 11 月第 2 版

印 次: 2012 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 1—7000 册

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 7.375

字 数: 130 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-5372-3

定 价: 32.00 元

发行电话: (010) 65210059 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

推荐语

管理的善良

初识畠山芳雄，源于多年前客户馈赠，一本 IT 台企高管所著好书，《专业的善良》。书写的很好，于我心有戚戚焉。书中某节写到：同事推荐给我一本书：《如何做一位杰出的干部》。他在书的封面附上一段赠言：

“此书是我 14 年前的管理启蒙书，多年来我一直爱不释手。这是一本管理类的经典名著，蕴涵了许多深刻的管理理念，内容却简单易懂，实用性强，是难得的干部行为指南。”

此书作者就是被誉为“东方德鲁克”美誉的畠山芳雄，日本当代首屈一指的管理大师，他有关干部能力开发、企业经营的系列专著均引起轰动，影响波及欧美，成为畅销不衰的管理经典。

然后就是和畠山芳雄及其作品的“亲密接触”，喜



欢他的开门见山：《这样的干部辞职吧》、《干部的基本》、《员工革命》、《经理的职责》、《新任经理基本工作》、《基本最无敌》、《服务的品质是什么》等，招招见血，点醒职场中人，回归基本，专业制胜。

书中所称“干部”是广义的，几乎手下有一个以上的部属的都可包括在内，等同于英语中的 Manager（经理、管理者）。干部应该做什么？人事两条线，事有规律可以管，人有情绪必须理。事情遵循流程规律，同时 21 世纪知识经济时代，从传统的“人机料法环”五要素到人本管理，人的重要性凸显无疑。

盖洛普公司调研发现，优秀的干部培养出高敬业度员工，这几乎是唯一的“管理干预区”。员工进入素质差不是你的错，员工在岗素质差一定是干部的错。所谓进入公司，离开领导，人本管理势在必行。

日本能率协会鼎力推荐的这本《培养部下的 100 条铁则》，则关乎于人，聚焦于人，赋能于人，简直就是一本有关员工培养的总汇大全，为管理“不得法”、不到位的干部提供了最好的指南。这也应了畠山芳雄《这样的干部辞职吧》一书中所讲到的干部的七种能力：目标指向力、发现良策力、组织能力、传达能力、触发动机力、培养能力与自我革新能力。

如果说德鲁克的贡献在于定义了什么是正确的事情，那畠山芳雄的价值就在于沿着大师的足迹，把事情做正确。喜欢畠山芳雄的风格，没有多么高深的语言，

002

更多是管理的细微，而细节之中就体现出了管理的差距。

更多的细节精彩体现在这本《培养部下的 100 条铁则》书里。

作为干部，要有育人之心，十年树木，百年树人。

“领导扮演着左右部下人生的角色，部下并非你的工具；培养部下是无偿的行为，要真正关心部下，不要将培养人才其作为晋升谋权的手段”；

“人事管理方面要下 60% 的力气，在工作方面要占到 40%”；

“培养就是根据部下的成熟度，找到适合他的主要培养方法，让对方朝着自己所想的方向发展。”

“繁忙的工作是育人之母，把工作当教材来教育部下”；

育人的基础，则关乎干部的领导力。

“培养部下最主要是改变对方，那什么是培养的基本条件呢？”朴素的语言。

“育人的条件首先就是建立信赖感，其次就是干劲。”要抛弃利己主义，不能“牺牲”部下。

“不要在公众面前斥责某人；不要拿以前的错误反复训斥；不要长时间的批评对方”。

“六分表扬四分提醒恰到好处，要让部下说出他的看法，允许犯错。”

“激情就是气势，要成为“台风眼”，明确目标，



团队制胜”。

当然，还有育人的通用原则，从育人的基础问题逐渐转到育人方法，或直接或间接，切实反映出畠山芳雄的犀利和独到眼光。

“要给部下 80% 的指示，不要让部下丧失思考的能力”；

“不要长期做同一项工作，能力饱和，要学会做没有做过的事情，不挑战就不会有进步”；

“要给部下的发展留些空间，把握分配工作难度，注意纵向晋升”。

对员工的分类培养，则是《培养部下的 100 条铁则》书中最大的亮点。按照畠山芳雄的分类，将培养对象分为新员工、骨干员工、负责人（主管、班组长等）、管理者（科长、部长等）四大类。对象不同，培养的方式也不同。每种对象都有着特定的方法及需要注意的事项。屁股决定脑袋，角色影响行为，从“我想做”到我“应该做”。分门别类，逐一剖析，读来非常受益。

当然公司里面的人是多样化的，以上并不代表所有的培养方法。在本书的最后，增加了更多培养部下的事例分析。也就是说，针对以上未提及或典型，例如知识劳动者、问题部下、中途入职者、年长部下等令指导者比较头痛的培养问题进行针对性的事例分析。

不连续的时代中，终身雇佣制的逐渐解体，新新人

类高调登台，正在快速加剧职场的流动。事实上，铁打的营盘流水的兵，职场如同四季变换一般，人来人往，交替更迭，已然常态。

非常感动于崑山英雄最后一则“让自己的生命永远留在公司里，对评价置之度外”。

“天空中已没有飞鸟的痕迹，而我已飞过”。身为职场中人，我们未必要与某家企业厮守终生，但有一样东西是可以留下且传承的，那就是培养晚辈，留下人才。这是一件有意义的事情，春风化雨，润物无声。

也许这就是管理的“善良”所在，桃李不言，下自成蹊。稻盛和夫现实笔下的“敬天爱人”，莫过于此。这同样也是晚清重臣曾国藩的成功之道：大力简拔人才，培养人，爱护人，不恋栈。

读崑山英雄，思考当下中国企业管理现状，诚如学者陈春花老师所言，希望企业管理层能够从当前浮躁的对新概念和新工具的追求中，返回到对基础性管理的重视和改善上来。而作为远比资本更稀缺的各类管理人才的培养和发展，正是基础性管理的重中之重。对这方面一些基本观念的梳理和厘清，确实应先行一步。

崑山英雄说，一个“真正的干部”，撇开个人的性格、天赋不谈，至少具备七种管理的基本能力。反过来说，如果缺少其中任何一种，不管其文凭、经历多么过硬，也不能算是一个优秀的干部。所以，百年基业，树人为本，本立而道生。



我欣赏畠山芳雄大师的理念和管理细节，知微见著。也期望更多的中国管理同行能通过悉心研读《培养部下的100条铁则》，获得真正意义上管理的提升，这无疑是最正确的成本。

文 | 刘军元（职业培训师，独立书评人）



我总结了一些关于人事管理的法则，于是将它们编辑成书。我在接触很多企业经营者以及领导的时候，发现了一些优秀管理人员的共同点，结合我自己在指导晚辈时的成功与失败的经验，把这些内容分门别类，总共归纳整理了100条。

最近经常听人说 OJT 很重要。我也有同感，但是 OJT 具体是干什么的呢？在日常工作中，管理者以及主管、主任、班组长或者骨干员工如何对待部下及晚辈才算是培养对方呢？可以说就这一点而言，说得比较含糊。

以往在组织中是由优秀的领导者来开展 OJT 工作的。这本书是针对所有部下以及晚辈的管理者们而言的，其目的是帮助他们把 OJT 工作做得更好。

我认为育人的思维方式以及行为方法，应该结合自己的特点，亲自总结出自己独创的方法。有的方法虽然你认可但却很难适用于你，或许有很多你自己独有的好方法，是这本书没有写到的。

总之，育人工作能让你的部下以及晚辈的未来变得更加灿烂，能让你所在的企业发展得更好，这就需要你付出长期而艰苦的努力。我希望所有读者能把这本书当作“催化剂”，找到适合自己的育人方式，为此我将尽全力编好这本书。

我衷心祝愿你能成功地做好培养员工的工作！

岛山芳雄

前言

在企事业单位以及医院、学校等所有社会组织中就职的人，都要接受前辈的教诲，才可能独立胜任工作，接着自己再去培养别人。培养员工就是把自己从前辈那里学到的有用的知识教给晚辈，如此传承下去，社会组织才得以发展。

从此意义上看，育人就成为所有人共同的课题了。但事实上，有的人能培养出众多非常优秀的人才，但有的人却完全不懂得如何培养。每个人培养能力的差异性非常大，有时候甚至会毁掉部下。

正是因为关系到人，所以培养人才是多方面的，只靠简单的合理主义，是不能做好管理工作的。另外，要掌握好人事管理工作的方法也不是一件简单的事情，犹如在黑洞里面摸索一样困难。

001



我总结了一些关于人事管理的法则，于是将它们编辑成书。我在接触很多企业经营者以及领导的时候，发现了一些优秀管理人员的共同点，结合我自己在指导晚辈时的成功与失败的经验，把这些内容分门别类，总共归纳整理了 100 条。

最近经常听人说 OJT 很重要。我也有同感，但是 OJT 具体是干什么的呢？在日常工作中，管理者以及主管、主任、班组长或者骨干员工如何对待部下及晚辈才算是培养对方呢？可以说就这一点而言，说得比较含糊。

以往在组织中是由优秀的领导者来开展 OJT 工作的。这本书是针对所有部下以及晚辈的管理者们而言的，其目的是帮助他们把 OJT 工作做得更好。

我认为育人的思维方式以及行为方法，应该结合自己的特点，亲自总结出自己独创的方法。有的方法虽然你认可但却很难适用于你，或许有很多你自己独有的好方法，是这本书没有写到的。

总之，育人工作能让你的部下以及晚辈的未来变得更加灿烂，能让你所在的企业发展得更好，这就需要你付出长期而艰苦的努力。我希望所有读者能把这本书当作“催化剂”，找到适合自己的育人方式，为此我将尽全力编好这本书。

我衷心祝愿你能成功地做好培养员工的工作！

岛山芳雄

目录

推荐语 管理的善良 001

前言 001

第一章 育人之心 001

1. 培养部下就是要改变他们——改变习惯、能力、态度 001

2. 要对部下的人生负责——不要毁掉他 003

3. 在人事方面多下工夫——部下并非是你工作的工具 005

4. 不要为了自己而培养部下——培养部下是无偿的行为 008

5. 要共同培养下一代——不是培养接班人 010

6. 相信可能——不要斥责部下 011

7. 树人如同树木——要发挥自我发展的能力 013

8. 百折不挠——培养部下需要毅力 015

9. 繁忙的工作可以帮助部下成长——工作即培养 017

10. 把工作当教材——摒弃处理主义 020

11. 知恩图报——育人在于传承 022

12. 不要认为自己不够格——工资里面包括培养费 024

第二章 育人之基础 027

13. 必须建立信赖感——具备两个基本条件 027

14. 不要以自我为中心——抛弃利己主义 029

15. 不要“牺牲”部下——耳听八方、眼观六路 031

16. 自己来承担麻烦的事情——不要遇到麻烦就逃避 033

001

- 035 17. 对周围的人有说服力——要让部下觉得你很可靠
- 037 18. 激情能改变人——如何让对方充满激情
- 039 19. 不要打击部下的积极性——改掉你的恶习
- 041 20. 要看人的优点——开口表扬对方
- 044 21. 六分表扬四分提醒——明确地做出反应
- 046 22. 让部下先说出他的看法——命令了再做就没有意思了
- 048 23. 考核工作业绩——分数会让人产生动力
- 050 24. 让部下感受刺激——允许部下犯错误
- 052 25. 明确每个人的目标——目标的设置要恰到好处
- 054 26. 帮助团队活动取得成功——上司的两个任务
- 056 27. 共同分享成功的喜悦——在工作告一段落的时候
- 058 28. 让大家的潜能爆发——是否设定了引人入胜的共同目标
- 060 29. 单调的工作会降低工作热情——要使工作多元化
- 062 30. 成为“台风眼”——激情就是气势

065 第三章 育人的通用原则

- 065 31. 该说的就要说——不是兴趣问题
- 067 32. 一对一地教训部下——切勿以此警示众人
- 069 33. 过去已经“失效”——重要的是从现在开始
- 072 34. 不要为了排解郁闷而训斥部下——排除不良情绪的三法则
- 074 35. 一次只给对方一个警告——逐一改正错误
- 075 36. 要以身作则——部下模仿上司和前辈
- 077 37. 做部下做不了的工作——不要同部下竞争
- 080 38. 给部下80%的指示——100%的指示会使部下丧失思考的能力

- 39. 给部下的发展留些空间——不要过分地帮助下 082
- 40. 让部下做“没有做过的工作”——不挑战就不会有进步 084
- 41. 不要让部下的能力饱和——不要长期做同一项工作 086
- 42. 舍不得人才是无能的表现——“负不了责任”简直是胡说八道 088
- 43. “怜惜”会毁掉部下——要为将来着想 090
- 44. 要注意“纵向晋升”方式——职位是科长，心态却是主管 092

第四章 新员工的培养方法 095

- 45. 培养新员工的重要性——做人和做事 096
- 46. 工作才是培训的真正开始——集体培训只不过是助跑 098
- 47. 示范给他看的培养方法——不要把部下当帮手 100
- 48. 明确指导负责人——双方都得到了成长 102
- 49. 确定新员工的培训流程——从整体性的工作开始 104
- 50. 不要弄错指导的顺序——首先要准确，其次要迅速 106
- 51. 为顾客工作——工资是顾客支付的 108
- 52. 让新员工确认上司的指示——一次就做好吩咐的工作 110
- 53. 要习惯汇报执行的结果——“理所应当”容易出问题 112
- 54. 养成“守时”的习惯——不要给别人添麻烦 114
- 55. 养成良好的书写习惯——字如其人 116
- 56. 要做出快速的反应——速战速决 118
- 57. 养成助人为乐的习惯——把工作当作快乐的事 120

第五章 骨干员工的培养方法 123

- 58. 把传达错误率降低到零——及时、准确、毫无遗漏 124

- 125 59. 要让部下及时汇报坏消息——注意自己的表情
- 127 60. 要简明扼要地汇报——不要催促部下往下说
- 129 61. 背地里的坏话是整个团队的“破坏者”——千万要杜绝
- 131 62. 要杜绝问“该怎么办”——首先要让部下说出自己的想法
- 133 63. 要杜绝说“我办不到”——指出三个错觉
- 135 64. 治疗自大狂——让他们挑战有难度的工作
- 137 65. 委托给部下并让他成功——给他目标并让他想办法
- 138 66. 帮助部下并给他自信——最好不让对方察觉
- 140 67. 要变为“目标主义”——“尽可能主义”不会有发展
- 142 68. 具备完善工作的能力——比起技巧要更重视想法
- 144 69. 培养制订规范的能力——积累知识财富
- 146 70. 提高表达能力——正因为不擅长所以要多做
- 149 71. 拯救萎靡不振的人——观察征兆
- 151 72. 不要因为不良事件而埋没部下——建立不会让人犯错的体制

153 第六章 负责人的培养方法

- 153 73. 考核信任度——大家真的信任他吗？
- 155 74. 考核指导热情——领队的陷阱
- 157 75. 提高要求水准——不允许落后
- 159 76. 提高企划能力——上司的指导是关键
- 161 77. 提高管理能力——基本构想很重要
- 162 78. 强化说服力——找出问题点

167 第七章 管理者的培养方法

- 168 79. 是否公私分明——部下的视角是不同的

80. 设定任职期间的目标——一个职位、一项业绩 170
81. 在人员管理方面多下工夫——两种沟通途径 172
82. 首先要做好维持性管理工作——平凡而重要 174
83. 指导对方进行业务改革——工作管理方面的四个阶段 176
84. 用创意给他洗脑——让对方开动脑筋 178
85. 鼓励他与不同行业的人交流——不能只固守在公司里 181
86. 能者多劳——团队工作是培养人才的途径 183
87. 提高干部专职人员的贡献度——做到一视同仁 185

第八章 培养部下的事例分析 189

88. 脑力劳动者的培养法一：很重要引导
——要动摇他的想法 189
89. 脑力劳动者的培养法二：成为对部下“有用的人”
——即使专业不同也可培养 191
90. 脑力劳动者的培养法三：改变作风
——起到潜移默化的影响效果 193
91. 问题员工的培养法一：再次与他沟通
——是什么原因导致他这么做 195
92. 问题员工的培养法二：针对原因采取措施
——无效就换另一个办法 197
93. 问题员工的培养法三：调职是最后的方法
——不能让大家对他有成见 199
94. 中途入职者的培养法一：要为他创造良好的工作环境
——如何缩短适应期 201
95. 中途入职者的培养法二：再次考核员工基本素质
——有的人并不合格 203

005