

不懂用人， 你就 自己干到死

用对人，带好人，你的工作才能更轻松

用一批善于解决问题的人，而不是自己亲自去解决所有的问题！

让身边的人帮你解决**80%**的问题，团队执行力提升**20倍**！

张胜远◎著

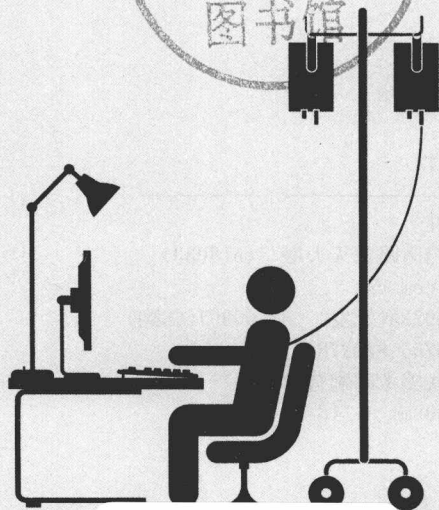


014042130

F272.92
1402

不懂用人， 你就 自己干到死

张胜远◎著



北航

C1728548

F272.92

1402

海天出版社 (中国·深圳)

051020110

图书在版编目 (CIP) 数据

不懂用人, 你就自己干到死 / 张胜远著. — 深圳:
海天出版社, 2014.4

ISBN 978-7-5507-0846-4

I. ①不… II. ①张… III. ①企业管理—人事管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第027275号

不懂用人, 你就自己干到死

BUDONG YONGREN, NIJIU ZIJI GANDAO SI

出品人 陈新亮
责任编辑 顾童乔 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460293(批发) 83460397(邮购)
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市新联美术印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 15
字 数 201千
版 次 2014年4月第1版
印 次 2014年4月第1次
定 价 39.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

中国历史上著名的政治家、军事家、发明家，三国时期的蜀汉丞相诸葛亮，受刘备三顾茅庐邀请出仕，为促成孙刘联盟和建立蜀汉政权起到了决定性的作用。刘备死后，诸葛亮受封爵位武乡侯，辅佐刘禅，成为蜀汉政治、军事上的实际领导者。诸葛亮一生“鞠躬尽瘁、死而后已”，千百年来，他是作为智慧与道德的双重象征留在中国人心目中的。然而，他不仅没能实现匡复汉室的理想，而且蜀国还是三国中最先亡国的一个。为什么他会是这样一个结局？

诸葛亮之败，固然有当时复杂的政治、经济和军事等方面的很多因素，但他本人不懂得用人肯定是主要原因之一。在他用兵点将的时候，一般我们很难看到核心团队参与决策，更多的是诸葛亮个人智慧的专断，这种习惯导致了后来蜀汉政权内部对诸葛亮的绝对依赖，广大谋臣及将领缺乏决策的实际锻炼。后来他身居丞相高位，工作多亲力亲为，没有放手着力为蜀汉政权造就和培养后续人才，以致后来“蜀中无大将，廖化充先锋”的局面。他这么干不行，连他的对手司马懿也看出来了，说孔明“食少事烦，其能久乎”，每次吃得那么少，事务繁杂又事必躬亲，肯定活不长久了。果然，不久后诸葛亮就积劳成疾，过早离开了人世。

不懂用人，就只能自己干到死，这成为了诸葛亮的真实写照。“事必躬亲”，这种管理者往往只相信自己，事事插手，从而致使下属责任感严重缺失。不可否认，很多管理者的能力和眼界远远胜过下属，但是，一个人的精力又有多少呢？诸葛亮事必躬亲落了个“出师未捷身先死”，谁又能比诸葛亮高明多少呢？

事必躬亲的英文翻译为“Micromanager”，是美国人经常用来批评上司的字

眼。“micro”是“微小”的意思，“Micromanager”就是用来形容上司事必躬亲，连一些鸡毛蒜皮的小事情他都要指导员工如何完成。

现实中，我们可能会见到这样的一些场景——在某家销售额上亿元的企业的大门口，公司负责人正在与收废纸的大妈讨价还价，目的仅仅是为了多卖几毛报纸钱，与此同时，一大堆极为紧迫的报告正在等着他的批复。

这个场景意味着什么呢？在许多企业的创业过程中，在评价管理者忠诚与负责态度上被赋予积极意义的“事必躬亲”“亲力亲为”，已经不再适用于企业进一步的长远发展，而成为了一种影响经营、管理绩效的企业惯性病。

琐事的缠身导致企业最重要的问题不能够被聚焦。亲力亲为者的下属，因其一直难以接触到核心事务，而得不到更大的锻炼，在主动（反正领导自己能顶上）或被动偷闲中虚度时光。新人难以成长，能人在得不到发挥的情况下不愿留下。结果要么是“蜀中无大将，廖化为先锋”，要么干脆无人可用，最后不得不更加事必躬亲。

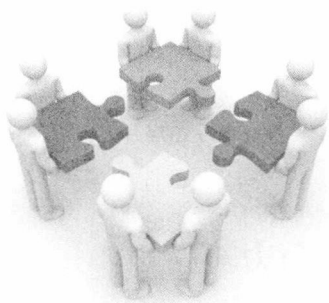
微软前任首席执行官史蒂夫·鲍尔默曾说：“有人告诉我他一周工作 90 小时，我对他说，你完全错了，写下 20 项每周至少让你忙碌 90 小时的工作，仔细审视后，你将会发现其中至少有 10 项工作是没有意义的，或是可以请人代劳的。”史蒂夫·鲍尔默曾给微软经理这样一条忠告：“不要什么事都做。你的任务是计划、组织、控制、指挥。”

训练下级，激励下级，也是一种才干。懂得处理人事关系的人，即使自己什么都不懂或什么都不会，也可能因会用人而取得胜利。事事亲力亲为的管理者，除了做死自己，导致下级不满外，更糟的是误用精力，只见树木不见森林，捡了芝麻丢了西瓜。整天时间被各种琐事耗去了，再也没有时间和精力去考虑一些更重要但不是急切，更广泛但也更抽象的问题。自己在自己建筑的囚笼内打转，整天都忙，却忙不出什么名堂来。

现代管理学家帕金森把这种“事必躬亲”的做法称作“通向毁灭之路”。他说：“如果你直接向人们下达指令而不是你已任命的管理这些的负责人，你迟早会走向毁灭，再也没有什么比这更有害的了。如果你想做好任何一件事，就要通过那些负责人，而不是绕过他们。”在一个单位，领导学会用人，做领导的事，各层做各层的事，不包办代替，这才是有效的管理。

培养一群善于解决问题的人，而不是自己去解决所有问题！要懂得用人，激发下属的潜力，帮助他们成长，才能共同成就一项事业。正所谓“不怕狼一样的对手，就怕猪一样的队友”。

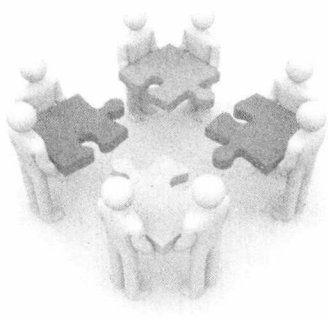
第一章 带好人：把身边的庸才变干将 / 001



- 一、员工的短处与长处没有绝对界限 / 002
- 二、员工潜能像水面下的冰山，要充分挖掘 / 004
- 三、找到下属“动力阀”，引爆他们的潜能 / 006
- 四、把合适的人放在合适的位置 / 009
- 五、提拔有才干的员工到合适的职位上 / 011
- 六、可塑之才的任用也要讲究正确的方式 / 013
- 七、充分信任员工换来员工对企业的忠诚 / 017
- 八、先信任员工，再争取员工的信任 / 019
- 九、用人不疑：用人之可信而去其可疑 / 022
- 十、以身作则：用热情去影响和激发员工 / 026

第二章 用对人：发现善于解决问题的人 / 029

- 一、鉴别人才，从细节中辨识人的内在品质 / 030
- 二、识人不能以貌取人，要全面考察、择优录取 / 033
- 三、品行不符合要求，能力再强也不能录用 / 035
- 四、学历并不等于才能，能力比学历更重要 / 037
- 五、打破选才模式的固化，确保人才更新 / 040
- 六、建立公开、公平、公正的“赛马”制度 / 043
- 七、选任管理人才应重点考察其品质和才能 / 046
- 八、选任领导人时，可以考虑不用“聪明人” / 049



第三章 用好人：让队伍始终保持活力 / 053

- 一、引进“鲶鱼”，让员工紧张起来 / 054
- 二、统一思想，凝聚员工信念和激发其行动 / 056
- 三、表扬远比批评更能赢得员工的心 / 058
- 四、批评的同时也要给予适当的肯定 / 060
- 五、激发激情，要在控制员工的心上下功夫 / 063
- 六、既加油又泼冷水，让员工始终保持活力 / 066
- 七、掌握时机，经常给予员工小恩小惠 / 067
- 八、斥责是锻造员工成器的一种有效手段 / 069
- 九、强调公平：给员工平等竞争的机会 / 071
- 十、对越看重的人才，担子加得就要越重 / 074

第四章 选对人：提升团队的执行力 / 077

- 一、攻心，用诚心去换取优秀人才的诚心 / 078
- 二、寻求顶尖人才值得多花费心思，多投入精力 / 083
- 三、时刻都要注意发现人才，并倾注精力和激情 / 086
- 四、要有坚忍不拔的精神，对人才紧咬不放 / 088
- 五、好的人才不能靠挖墙脚，要靠真心的恳请 / 091
- 六、公司缺员时，先考虑从内部挖掘人才 / 093
- 七、任命员工前，确定员工是否是最佳人选 / 098
- 八、选用比自己更强的人来为自己工作 / 099

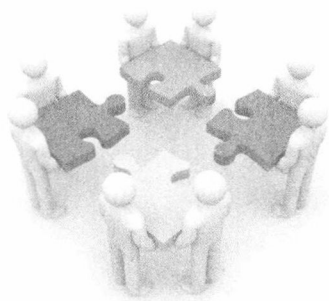
第五章 会用人：让员工觉得自己备受重视 / 103

- 一、让员工感觉到自己备受重视 / 104
- 二、让员工把公司使命视为自己的目标 / 107

- 三、及时肯定和赞美表现优良的员工 / 110
- 四、多选择机会嘉奖员工所做的额外努力 / 113
- 五、不可忽视金钱对消除不满情绪的安抚作用 / 115
- 六、赞扬失败者是促使其继续努力的兴奋剂 / 118
- 七、给予有特殊贡献的员工意想不到的荣耀 / 119
- 八、赞赏和认同员工，让工作变得有吸引力 / 122
- 九、危机时反而减时加薪，振奋员工士气 / 125
- 十、放心地把重任交付给下属，激发其责任感 / 126

第六章 会管人：奖励优秀的，淘汰最差的 /129

- 一、赏罚分明：奖励优秀的，淘汰最差的 / 130
- 二、授予权力是发展员工的最好方式 / 134
- 三、对该解雇的人，要下决心将其解雇 / 139
- 四、处置有功员工，既坚持原则又不伤感情 / 143
- 五、教会员工思考、主动工作和负责任 / 144
- 六、给员工高薪，企业的成本是最低的 / 146
- 七、绩效与酬劳合理化，人力资源就会优化 / 149
- 八、完善的工作考核制度与奖优惩劣相结合 / 152
- 九、欢迎员工多提建议，让他们自发思考 / 155
- 十、不服管束的“另类”员工也是宝贵资产 / 158
- 十一、给喜欢自由的人多些“放任”，少些管束 / 161



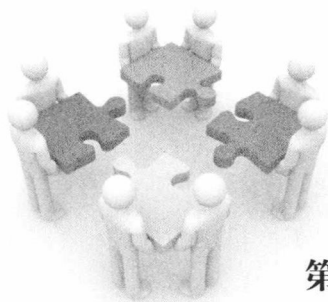
第七章 会容人：将最强的对手变成得力助手 / 165

- 一、学会宽容员工，但不等于“姑息” / 166
- 二、下属犯错时，千万不要急于处理 / 169
- 三、容许员工失败，减轻员工的心理负担 / 171
- 四、容纳桀骜不驯的人才，才能成大事 / 175

- 五、批评是为了提醒员工，而不是追究 / 177
- 六、包容：不以己之好恶定人之长短 / 179
- 七、将最强的对手变成最得力的助手 / 182
- 八、任用唱“反调”但有道理的员 / 186

第八章 会护才：激发人才的感恩之情 / 189

- 一、给予信赖，全力支持人才发挥才能 / 190
- 二、管理者要适时适地帮助员工减压 / 193
- 三、创造宣泄条件，使员工摆脱挫折感 / 195
- 四、提供心理疏导，化解矛盾冲突 / 197
- 五、当员工犯错时，最重要的是得到帮助 / 198
- 六、当下属失败时，要帮其保住面子 / 201
- 七、让员工在宽松的氛围里充分发挥 / 203



第九章 会惜才：赢得员工的拥护 / 207

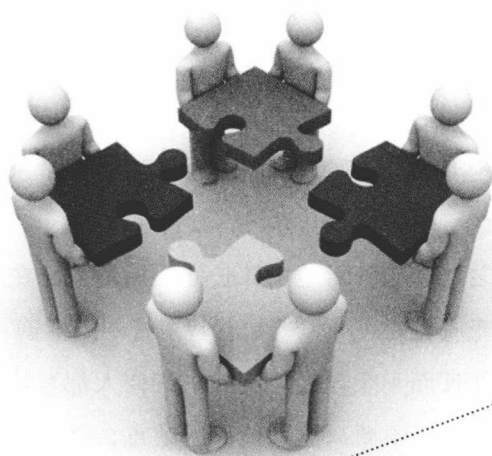
- 一、用“爱的精神”对待员工，建立亲密关系 / 208
- 二、关心员工的“小事”，赢得员工的拥护 / 211
- 三、关怀员工最重要的是体现在行动上 / 213
- 四、针对人才需要对症下药，挽留人才的心 / 216
- 五、“金手铐”：赋予员工当“老板”的权力 / 219
- 六、对不喜欢但有才华的人才也要大力挽留 / 222
- 七、给员工提供更多工作所需的资源 / 224
- 八、让员工有着在家般舒服温馨的感觉 / 226

参考文献 / 229

后记 / 230

第一章

帶好人： 把身边的庸才变干将



一、员工的短处与长处没有绝对界限

清朝有位军事家叫杨时斋，就很善于用人之“短”。他认为，军营中无人不可用，聋者，宜给左右使唤；哑者，令其传递密信；跛者，令其守坐放炮。杨将军深知，聋者因耳塞少听可免漏军情，哑者守口如瓶可免通风报信，跛者艰于行走而善坐。杨将军明白“长兮短之所倚，短兮长之所伏”的道理，用人用出了名堂，把每个人都派上了用场。

有位女职员说：“我的上司皆依照我们的能力来为我们分配工作，因此，可使自己的长处尽情发挥，这样做起事来得心应手。”任何事情做起来只要能结合自己的兴趣，符合自己的能力，工作起来就格外起劲。任何人都有优点、缺点，如果老是盯住某人的短处，就会使人畏缩不前，这就好像培育的花草一样，一旦得了萎缩病就可能整株枯萎下去。

反之，倘能不断地发挥长处，短处也会在不知不觉中消失，甚至短处也会变成长处了。但就是有些主管专门挑剔、抨击下属的漏洞和短处，对其长处反而不予理会。实际上任何人都有其长处，要善于发现和发挥他们的长处，不要只注意他们的缺点，这样做一定会使他们的缺点得到纠正。

人的短处和长处之间并没有绝对的界限，许多短处之中可以蕴藏着长处。有人性格倔强，固执己见，但他同时必然颇有主见，不会随波逐流，轻易附和别人意见；有人办事缓慢，手里不出活，但他同时往往有条有理，踏实细致；有人性格不合群，经常我行我素，但他可能有诸多创造，甚

至是硕果累累。一个不善言谈，不懂人情世故的人，在工作中必定会恪尽职守，不会徇私。所以管理者在用人方面要做到短中见长。

历史上有名的“钢铁大王”卡耐基，他实际上是一个对冶金技术一窍不通的门外汉。虽说卡耐基不懂冶金工业技术，但他一直能找到精通冶金工业技术、擅长发明创造的人才为他服务。最出色的炼钢工程专家之一比利·琼斯，就终日在匹兹堡为卡耐基钢铁公司埋头苦干，也成就了卡耐基的钢铁王国。

福特的成功，是和他对人才的态度分不开的，他注重招揽人才，并善于根据人才的特点，让他们发挥最大作用。

福特同威利斯和哈夫的合作成就了他梦寐以求的T型汽车，而广告设计师大卫·哈里斯则在T型汽车的畅销方面功劳卓著，而改革装配技术、工序、世界第一流汽车流水装配线的建立，却是聘用能人弗兰德斯和三位青年经理——索伦森、马丁和努森的结果。

福特还从德国招来了能工巧匠埃姆，更是如虎添翼。埃姆不仅技艺精湛，而且善于调兵遣将。在他的身边聚集了许多精兵强将。如：公司的“外部眼睛”摩根那，他是公司的采购员。他有一种天赋的鉴赏机器设备的能力，只要到同行竞争对手的供应场上看一遍，就可以发现哪些是新的设备，然后回来向埃姆描述一番，过不了多久，仿制或加以改进的新机器便在福特汽车厂里出现了。

“探子”芬德雷特则专门跑本公司以外的部件供应厂，估算人家的生产成本。一旦判断出哪种产品要价会高，他就要福特厂马上取消同那家部件供应厂的订货，然后埃姆会根据他的描述制造新的设备，自行生产。

“检验员”韦德罗更是一位精明强干的机器设备检验专家，他专门负责向埃姆汇报安装的自动机床试车的情况。

拥有这些得力助手的埃姆，对福特公司的贡献就更大了。埃姆发明的新式自动专用机床，其中的自动多维钢钻，可以从四个方向加工，同时在汽缸缸体上钻出45个孔，当时世界上任何机床公司都未能提供这样

出色的设备。埃姆被公认为是在汽车工业革命方面贡献最大的人。

另外，负责福特汽车推销的库兹恩斯，更是一个优点和缺点都很突出的人。他虚荣、自私、性情粗暴，却又聪明能干、善于交际、处事果断；他对汽车业的经营有着丰富的阅历和经验，精力充沛，工作热忱，雄心勃勃。旧主不识良骥，未予重用，而福特却用其所长，视为臂膀，委以重任。结果，库兹恩斯独创了一种推销方式，轻而易举地在各地建立了经销点。

由于有这样一批人才，福特公司生产面貌焕然一新，到1913年，几乎全国每个千人以上的小镇至少有一家福特车的代销点，以至1913年福特厂虽然以每3分钟一辆的速度出车，却仍然有十几万辆的订货单无法供货。到1920年2月7日，福特公司所属汽车厂创造了每分钟生产一辆汽车的纪录。到1925年10月30日，甚至创造了10秒钟出一辆汽车的世界纪录，使福特公司达到了登峰造极的地步，当时的同行对它的业绩望尘莫及。在众多人才的帮助下，福特由一名普通技工变成亿万富翁。

由此可见，福特将“知人善任、尽显其能、因材施教”这一理论在企业管理中得到了成功地运用。因材施教，首要的就是针对各个部门及专业岗位上的人才使用配置做出合理的规划。就是要从组织功能的角度，通过人员的合理配置，形成人才的互补效应。互补效应就是使具有不同特点、不同专业的人才能够在知识、能力等方面相互补充，发挥人才的群体功能。

二、员工潜能像水面下的冰山，要充分挖掘

每个人的潜能都像是掩藏在水面下的冰山，只有懂得充分挖掘和利用，才能更好地发挥其最大的作用。因此管理者永远都不能以为员工的才能就是他做好目前工作的才能。如果管理者能够很好地挖掘出员工的

潜能，那么员工的能力也会获得突飞猛进的发展。

日本来岛集团共有 180 家公司，全以“少数精锐”、“多元化”为经营理念，将这两个理念合二为一，即“一人三用”。也就是说，一个人最少要负责三项工作。当然，要负责二三十项工作的人也比比皆是。除了特殊职种，在来岛船坞的 2 万人中，大部分员工都能轻松愉快地担负三项以上的任务。

例如，片上久志名片上写的是“来岛船坞业务部”，载明的职责是负责总务、人事、给付和福利，通常他也告诉别人“我负责员工全部职责”。如果照他名片上写的，他就只是来岛集团的一名普通员工而已，但实际上，他的名片所载明的职责却非其本行。

片上久志在今治市止演某餐厅工作，担任的是经理职务。在这里，经理的工作并非只是偶尔到店里露露面、查查账，而是必须负责这里的一切，比如土地购买、取得政府许可、与建筑商接洽、一切用品的采购、拟订菜单、购买材料、选录人员、价格设定、广告宣传以及其他各种手续。可见，虽然片上久志工作本身不涉及资金，但他所扮演的角色却与一般餐厅中的老板无异。

片上久志虽然只有 30 出头，但却有极丰富的工作经验。数年前，他单独前往广岛县丰田郡芸津町与町长议事，并负担太平工业重建的重任。对于这件事，片上原来的上司冲守弘评价说：“太平工业只是一个造船工厂，还称不上是公司。因为该处只有造船者，没有间接部门。由于当时我们刚接收了这个工厂，需要外交人员，于是选了片上。他虽没有任何头衔，事实上却具有左右组织的力量，相当于业务部长的权限。虽然在太平工业中也有厂长、部长，但他们从未因片上年轻而倚老卖老。他们有的只是较高的职称，监督责任权则在片上。”

“片上一人独掌众务，如薪资、劳工协商、采购、包工管理、银行交涉、官方交涉、船主接洽等等。因此他的能力强迫被提高，两年后再回来时，

其提高程度已经相当惊人，但这并不表示片上具有特殊才能。继片上之后，每2~3年间都会有两个人去接替相同的工作。也就是说，片上只是我们之中极普通的一名员工。”

冲守弘说：“一个人一直待在同一部门，所学终究有限，因此在一定期间后必然要做机动性调动。但调动的目的不在于排除某些人，而在于使人人都有新的经验。等他再调回来时，就可以担任比原来更高级的工作。”

在来岛集团，社长司机兼任接待这也是正常的，同样充分体现了一人多用的用人原则。坪内寿夫没有专职的司机，开车的司机所属太洋计程车行，这个司机是社长3个司机中的一个，当坪内叫车时，3人则轮流替他驾驶。开干部会议时，一般社长专用座车会待命到下午5点会议结束，但坪内的司机则不然，他利用这段时间协助装配500份便餐，下午3时左右在酒吧柜台负责接待。“我一有空就到这里帮忙，因为我也会泡咖啡。再说5点以前社长都不会离开会场，我呆在那儿也是闲等。”司机这样解释道。

一般情况下，计程车司机、社长专用车司机、吧台接待都是分别独立的工作，应由专人负责。但因为从来岛集团的一分子，所以兼任三职。对此，坪内寿夫说：“我们集团中不需要专家，要的是视野宽广、能屈能伸的人。让一个造船者经营餐厅，就是要他开阔视野，在关于如何给客人提供物美价廉的服务上，造船与餐饮是具有异曲同工之处的。”

三、找到下属“动力阀”，引爆他们的潜能

战国时期，卓越的军事家吴起将军对部属爱护备至，他统率魏军攻打中山国时，有一个士兵身上长了毒疮，辗转呻吟，痛苦不堪。吴起巡营时发现后，毫不犹豫地跪下身子，把这位士兵身上毒疮中的脓血一口

一口地吮吸出来，解除了他的痛苦。士兵的母亲听说了这件事，大哭不已。别人说：“你儿子仅仅是个普通士兵，却得到将军为你儿子吮血，应是光荣之事，为什么还要哭呢？”士兵的母亲说：“不是这样呀，前几年吴将军为他的父亲吮吸疮口，结果他的父亲直到战死也绝不回首。今日吴将军又为他的儿子吮血，我真不知我儿子要死在哪里了，我因此而哭。”

人们常常把人的才能比做“水库”，提倡要善于引导和挖掘，培养人才技能。但事实上，很多时候，员工缺乏的不是才能，而是挖掘才能的动力。因此，企业管理者要做的，就是找到下属的“动力阀”，引爆他们的潜能，使其才能充分发挥出来。而这一点，也是决定管理者事业是否成功，衡量管理者管理水平、能力高低的重要标准之一。

保罗·盖蒂，曾经连续保持20年美国首富的地位，他厌烦经商，但其高超的商战谋略使他在与美国“石油七姐妹”的鏖战中，建立起了自己的石油帝国，被称为“石油怪杰”。

在保罗·盖蒂的发迹过程中，他一直都非常注重发挥人才的关键作用。他凭借自己卓越的经营智慧，大胆尝试，起用不同人才，拓展市场，巩固自己的石油王国。

有一次，他以高薪聘请一位叫乔治·米勒的人勘测洛杉矶郊外的一些油田。这位米勒先生是美国著名的优秀管理人才，对石油行业很内行，而且勤奋、诚实，在企业管理方面很有一套。所以保罗·盖蒂以十分优厚的待遇把他聘请进来。

为了考验米勒的真正本领，在米勒到岗后一个星期，保罗·盖蒂到洛杉矶郊外油田去视察，结果他发现那里的面貌并没有多大好转，不少浪费现象及管理不善的现象仍然存在，如员工和机器有闲置，工作进度慢等等。另外，他还了解到米勒下工地的时间很少，整天呆在办公室。因此，该油田的费用高居不下，而企业的利润却上不去。针对这些状况，盖蒂对米勒提出了明确的改进要求。

过了一个月，盖蒂事先没打一声招呼，又到那里去检查，结果发现

改进还是不大,他有点生气,很想对米勒训斥一顿。但思考后冷静下来,他相信米勒是有才干的,但为什么他到位后关键的作用没有发挥出来呢?盖蒂决定和他谈谈。

盖蒂在米勒的办公室坐下,虽然他没有板起脸孔说话,但言语间透出严厉,他说:“我每次来这里时间不长,但总发现这里有许多地方可以减少浪费,提高产量和增加利润,而您整天在这里竟没有发现这些问题。”

米勒并不隐藏他自己的看法,说:“盖蒂先生,因为那是您的油田。油田上的一切都跟您有切身的关系,所以您眼光锐利,能看出一切问题。”

米勒的回答使盖蒂大为震动,他几天内都在琢磨着米勒这番话。他想,人的行为动机、动力和利益是密切相关的,利益连接着动机。如果动机和利益一致了就会产生动力。据此,盖蒂决定在用人上做一项大胆的尝试。他再次找米勒商谈,并直截了当地说:“我打算把这片油田交给您,从今天起我不付给您薪水;而付给您油田利润的百分比;油田越有效率,利润当然越高,那么您的收入也越多。您认为这个做法如何?”

米勒欣然同意了这一做法。因为他觉得盖蒂这一做法确实能调动属下积极性,对自己虽然是个压力和挑战,但也是一个展示自己才干和谋求发展的机会。由于油田的盈亏与米勒的收入有切身的关系,他对这里的一切运作都精打细算,对员工严加管理。他遣散了多余的人员,将闲置的机械工具发挥最大的效用,对整个油田的作业进行一环扣一环的安排和调整,减少了人力和物力的浪费。他改变了过去那种长期坐在办公室看报表的管理办法,几乎每天都走到工地检查和督促工作。从那以后,洛杉矶郊外油田的面貌就开始一天天地改观。

两个月后,盖蒂又进行了一次突袭视察,这回他满意极了,再也看不到浪费的现象,油田的产量和利润也有了大幅度增长。这次尝试,双方都获得不菲的收益,米勒从中得到潜能的发挥和收入的增加,而盖蒂的收入则更是呈几何级数增长。