

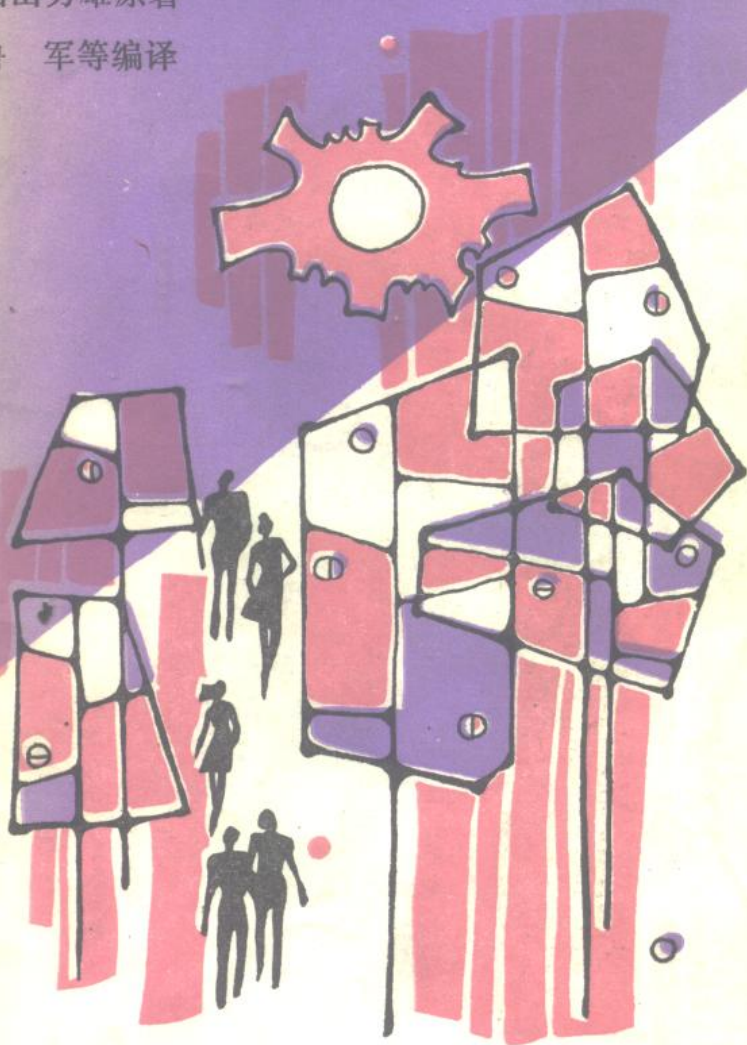


科学与生活丛书

人才培养百原则

畠山芳雄原著

鲁 军等编译





科学与生活丛书

人才培养百原则

畠山芳雄原著

： 鲁 军、崔凤岐、王舒岩编译

生活·讀書·新知三联书店

KEXUE YU SHENGHUO CONGSHU

责任编辑：连 卫

封面设计：庄 凌

畠山芳雄

人を育てる一〇〇の鉄則

图书印刷株式会社，1984

科学与生活丛书

人才培养百原则

RENCAI PEIYANG BAI YUANZE

〔日〕畠山芳雄原著

鲁军、崔凤岐、王舒岩编译

生活·读书·新知三联书店出版发行

北京朝阳门内大街 166 号

新华书店经销

北京新华印刷厂印刷

787×960 毫米 32 开本 8.5 印张 120,000 字

1938 年 6 月第 1 版 1938 年 6 月北京第 1 次印刷

印数 00,001—50,000

定价 2.00 元

ISBN 7—108—00039—3/B·16

序 言

在企业或政府机关、医院以及学校等所有社会性组织中工作的人们，无不要经历这样一个过程：首先要在先辈的教育和培养下得以成长，然后又扮演着培养他人的角色。所谓培养人，正是把自己从先辈那里接受的有益东西奉还给自己的后辈，使组织以此保持永恒的生命力并取得发展。

从这个意义上讲，人才培养是所有的人共同面临的重要课题。然而，实际上有的人能够培养出大批优秀人才，有的人却连一个也培养不出来，此中原因何在？区别在于培养能力方面的个体差异异常悬殊。

由于“培养”直接关系到个人的前途，所以培养具有多方面的性质，只凭着单纯的合理主义，无法妥善解决。更何况，善于做培养工作的人，其做法犹如黑盒子中的秘密，难以探明，模仿也并非易事。

然而尽管如此，其中自有似乎可称之为规律的东西。本书就我本人在同各种企业经理、干部的接触

过程中感到的育人有方的人所具有的共同点，以及我自身在指导后辈的成败中学到的经验，分为一百个项目整理而成。

近来，人们都在强调 OJT(在职训练)重要，我虽然在一般意义上说也是赞同的，然而，所谓 OJT 具体是做什么的呢？在日常生活中，管理者或股长、主任、车间班长，以及中级职员，对待部下或后进公司人员，如何才能使其茁壮成长呢？关于这一点，还不能说已经搞清楚了。

历来 OJT 在组织中是由优秀领导者负责进行的。简而言之，本书写作目的正是在于为拥有部下及后辈的人提高 OJT 活动助一臂之力。

我认为，培养人才的思想和方法是由自己亲手创造的，最终带有符合自己人品的独特色彩。因此，有时尽管你对他人的方法心悦诚服，自己也难以学到手。从这种意义上讲，本书未包含在内的诸家独特的高妙方法，还多不胜举。

所谓人才培养，归根结底是为了共同工作的部下和后辈将来更加幸福美好，是为了所属的组织取得更大的发展，因而是一种长期而又有价值的努力。希望本书能成为读者有用的“媒介”，为读者创造自己独特的人才培养方法起到点滴作用。

目 录

序言	I
第一章 人才培养的意识	1
1. 人才培养是促其发生变化	
—— 改变习惯、态度, 增强能力	2
2. 对部下的人生负责	
—— 首先, 不要因为迁就而导致扼杀	4
3. 要特别重视对人的关心	
—— 部下不是用来完成工作的工具	7
4. 不要只为自己培养人	
—— 培养是一种无偿行为	9
5. 共同培养下一代	
—— 不是为自己培养后继人	11
6. 要相信发展的可能性	
—— 切忌轻率地断定人	14
7. 人才培养是农业性耕作	
—— 要充分利用自身成长能力	16
8. 不要轻易放弃	
—— 人才培养要有耐心	19
9. 愈忙愈不能忘记培养人	
—— 工作即是培养	22

10. 工作就是教材	
—— 处理主义大有问题	24
11. 把先辈之恩德奉还给后辈	
—— 人才培养要代代相传	26
12. 不要以为自己没有资格	
—— 培养费包含在工资之中	29
 第二章 人才培养的基础工作	32
13. 没有信赖就没有人才培养	
—— 基础工作分两个方面	33
14. 不要以自我为中心	
—— 要舍己为人	35
15. 不要“牺牲”部下	
—— 要全面关照部下	37
16. 棘手的工作自己承担	
—— 不要逃避麻烦	40
17. 具备说服领导和横向部门的能力	
—— 让部下感到你存在的价值	43
18. 干劲会改变一个人	
—— 要使部下尽情发挥	46
19. 不能挫伤部下的干劲	
—— 要纠正自己的坏习惯	48

20. 看人要从长处着眼	
——要当面给予表扬	51
21. 六分表扬四分批评	
——要明确对事物的态度	53
22. 让部下主动提出要干的事	
——只干别人指示的事没劲头	56
23. 让部下自己评价工作	
——知道自己的得分更有趣	58
24. 要敢让部下冒风险	
——允许部下尝试错误	61
25. 每个人都要制定目标	
——目标和能力水平要相适应	64
26. 促使团体活动获得成功	
——要做好两项工作	67
27. 与部下共同庆贺成功	
——巧妙用好“告一段落”之时	69
28. 使组织充满生机	
——关键是制定出富有魅力的共同目标	71
29. 单调是干劲的大敌	
——要使工作综合化	74
30. 要成为台风眼	
——干劲是一种气势	76

第三章 人才培养的共同原则80

31. 该说的话要大胆去说

——这不是个爱好问题81

32. 批评部下要一对一

——严禁杀一儆百83

33. 过去的事已失去“时效”

——关键要看今后86

34. 不要为了发泄而批评

——消除激动的三个原则88

35. 一次只纠正一个缺点

——纠正缺点须有步骤90

36. 领导者要以身作则

——部下会仿效上司、先辈93

37. 要做部下干不了的事

——不要与部下竞争95

38. 指示只说八成

——给部下思考的权力97

39. 给部下留有发挥的余地

——不要全部予以支援99

40. 敢于让部下做“未曾实践过”的工作

——只有做才会提高能力101

41. 不让部下能力饱和	
——久做同样工作无益	104
42. 舍不得放人是无能的证据	
——所谓不能负责正是对他人的不负责	106
43. “同情之心”会扼杀人才	
——要为部下的未来着想	109
44. “直线升级”值得注意	
——不能身为科长心仍是股长	111
第四章 新进人员的培养方法	115
45. 认清培养新进人员的重要性	
——工作与“教育”	116
46. 工作岗位才是培养的正式场所	
——集体教育不过是助跑	118
47. 领导者要亲自示范	
——不要让部下过早的独立工作	120
48. 确定指导者的人选	
——教学相长,同时育人	123
49. 制定新进人员培养程序	
——从能把握整体的工作入手	125
50. 不要弄错指导顺序	
——先求准后求快	127

51. 为顾客而工作	
——工资是顾客赋予的	129
52. 让部下确认所下的指示	
——交待的工作要一次完成	132
53. 养成报告工作结果的习惯	
——只是自认如何是不行的	134
54. 要有“时间”观念	
——不要给他人添麻烦	136
55. 要注意提高文字修养	
——字如其人	139
56. 要反应灵敏	
——迅速完成应做的工作	141
57. 要有乐于助人的精神	
——工作也意味着帮助别人	143
第五章 中级职员的培养方法	146
58. 把联络失误控制到零	
——立即、迅速、全面	147
59. 告诫部下快速报忧	
——要注意自己脸色	149
60. 使其能做简明扼要的报告	
——切勿急着催问“结果呢？”	152
61. 私下议论是破坏组织的行为	

——必须设法杜绝	154
62. 严禁张口就问“该怎么办?”	
——培养他们先谈自己的见解	157
63. 严禁开口就说“做不到”	
——必须指出存在的三种错觉	159
64. 及时治疗自负过度症	
——让他承担难度更大的工作	162
65. 大胆委派 促其成功	
——控制目标,方法任其选定	164
66. 给予支持,使其增强信心	
——以不为人知为妙	167
67. 实行目标管理	
——“尽量主义”有碍成长	169
68. 培养改进工作的本领	
——观念比较法更重要	172
69. 培养标准化的能力	
——使之积累专业知识	174
70. 提高表现力	
——越不擅长越要多做	176
71. 及时帮助情绪低落的人	
——要掌握征候	180
72. 防止因事故葬送部下	

——要建立不易发生问题的组织	182
第六章 基层干部的培养方法	186
73. 要验证信赖感	
——是否真正受部下信赖	187
74. 要检查指导的热情	
——杜绝自我中心主义的表现	189
75. 要提高要求水准	
——事事走在前面	191
76. 要提高计划能力	
——上司的指导能力是关键	194
77. 提高管理能力	
——重要的是基本构想	196
78. 要增强说服能力	
——针对问题随时指正	198
第七章 管理者的培养方法	201
79. 要区分公私之别	
——从部下的角度看问题	202
80. 制定任期目标	
——一个岗位, 一项工作	204
81. 把握住做人的侧面	

——建立双重信息渠道	207
82. 巩固完善“维持管理”	
——平凡而又重要	209
83. 指导进行机构改革	
——工作侧面的四个阶段	211
84. 要加速思想的更新	
——方法自行考虑	214
85. 促进不同性质的交流	
——不能闭关自守	216
86. 让有能力的人挑重担	
——组织是培养的手段	219
87. 提高专业干部的战斗	
——待遇要公平合理	221
第八章 培养方法的案例研究	224
88. 不用命令而要诱导	
——启发其思考	225
89. 要成为“有用的人”	
——即使专业不同也能进行培养	227
90. 改变风气	
——重视自然波及的效果	230
91. 重新进行接触	

——找出问题的原因	232
92. 区别原因, 对症下药	
——一次无效, 另想对策	235
93. 调出是最后的手段	
——创造一个没有成见的环境	237
94. 创造方便的工作环境	
——缩短新职员期	240
95. 重新观察其基本动作	
——有教育不够的现象	242
96. 创造相互学习的风气	
——发挥“新鲜血液”的作用	245
97. 抛弃过多的顾忌	
——不要劳神过度	247
98. 借助他人的力量	
——培养工作能够圆满进行	249
99. 不因快退休而另作安排	
——切忌放任	252
100. 给组织留下永恒的生命	
——把个人评价置之度外	254
结束语	257
编译者的话	259

第 一 章

人才培养的意识

如同世界上任何一个问题的解决都不可能只有一种方法一样,人才培养也有很多的方法。

然而,较之各式各样的方法——或者说是技巧,更为重要的是要有“人才培养的意识”,即正确把握培养意味着什么这一本质。纵然对方法、技巧掌握的再娴熟,倘若缺乏人才培养的意识,也将一事无成。这是人才培养问题的关键所在。

1. 人才培养是促其发生变化

——改变习惯、态度, 增强能力

认真推敲起来, 所说的“培育”或“培养”等, 含义并非是明确的。

比如, 当有人这样试问你: “你在培养人才吗?” 你可以毫不犹豫地回答“当然在培养”; 也可以回答“没有培养”。可见“培养”一词是如此含糊。如果不了解培养的真谛——不明确什么是培养, 当然也就无所谓培养的行动。

培养的最终目标在于使一个人具备企业人或社会人的成熟程度。对实际从事这种培养工作的人来说, 应掌握这样一个简明定义:

“所谓培养, 即促使对方发生变化。”

在通常的情况下, 人们会很赞赏这种断然的见解。可以说, 这是从培养的结果着眼来解释培养的见解, 因为不管付出多大努力, 只要对方毫无变化——没有实现使其改变的目标, 就等于没被培养。

这里所说的“促其发生变化”, 当然是指使人不管是做为社会人或企业人, 都能向着更好的方向转变。转变的要点大体分为三个方面: