

人才培养秘诀

〔日〕畠山芳雄 著

何培忠 冯建新 译

社会科学文献出版社

人材培养秘诀

〔日〕 山山芳雄 著

何培忠 冯建新 译

社会科学文献出版社

北京·1987

島 山 芳 雄
人を育てる100の鉄則

PHP研究所 1984

根据1986年11月第1版(第31次印刷)译出

人材培养秘诀

〔日〕島山芳雄著 何培忠 冯建新译

社会科学文献出版社

(北京建国门内大街5号)

新华书店北京发行所发行

香河印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 4.875 字数: 110千字

1987年6月第一版

1987年6月第一次印刷

印数: 00001—22,000

统一书号: 3419·009

定价: 1.10 元

前 言

企业、政府部门、医院、学校等所有社会组织中的工作人员，首先是在前辈的教育和培养下成长起来的，然后自己也要加入到人材培养者的行列里去。所谓培养人，就是把从前辈那里学来的知识，连同自己的经验，一并传授给下一代，只有这样，组织才能保持永恒的生命力并得到发展。

在这个意义上，培养人材可以说是所有人的共同使命。但是，在实际工作中，有的人能培养出大批出类拔粹的优秀人材，有的人却一个也培养不出来。人材培养能力的个人差别是很大的，有的时候，甚至有人把培养对象引向歧路。

正因为人材培养涉及到人的问题，所以也具有极为复杂的性质，单纯的理想主义是行不通的。此外，善于培养人材的人所运用的方法还不大为世人所知，因而学习这些方法也不是轻而易举的事。

不过，毋庸赘言，培养人材总还是有一定之规可循的。笔者接触过许多企业的负责人和干部，从善于培养人材的人身上发现了许多共同点。本书就是把这些共同点以及笔者本人在培养人材的实践中总结出来的经验归纳成100条，加以整理而成的。

最近，人们经常谈论OJT^①的重要性，笔者亦有同感。那么，OJT具体应该做哪些工作呢？在日常工作当中，管理干部、股长、主任或骨干职工对部下及晚辈怎样做工作才算

①OJT(On the job training)，职工的在职训练，指边工作边学习。
——译者

是培养呢？对此，人们是心中无数的。

OJT是一些优秀的领导干部在工作中一直开展的活动，本书的目的，就是想为领导干部提高OJT活动助一臂之力。

笔者认为，有关人材培养的设想及作法，每个人都有自己的独到之处，而且也与每个人的人品相吻合，并最终由每个人自己创造出来。别人说得头头是道，自己照搬往往行不通。因此，除本书所写的内容外，肯定还会有许多好的、自己在实践中创造出来的经验。

总之，培养人材，就是让与自己共同工作的部下及晚辈将来更幸福，为自己所属的组织得到更大的发展而进行的长期的、有价值的奋斗。笔者的愿望是，通过本书“推动”一下读者，为读者本身创出自己的人材培养经验尽微薄之力。

笔者衷心希望大家都能成功地培养自己的部下及晚辈。

目 录

前言

第一章 培养的愿望…………… (1)

1. 培养就是改造——改变习气、能力及态度………… (1)
2. 对部下负责到底——不能误人前途…………… (2)
3. 重视培养工作——不能光使用…………… (4)
4. 培养是无偿的奉献——不能谋私利…………… (5)
5. 共同培养下一代——不是接自己的班…………… (6)
6. 坚信可塑性——不能把人看死…………… (7)
7. 培养是农业——让人自觉成长…………… (9)
8. 要有坚韧不拔的精神——不可急躁…………… (10)
9. 越忙越能培养——工作就是培养…………… (12)
10. 工作就是教材——不可为了工作而工作…………… (13)
11. 一代传一代——承前启后，继往开来…………… (14)
12. 应尽的职责——不是没有资格…………… (15)

第二章 培养的基础

13. 没有信赖就没有培养——两个起码条件…………… (17)
14. 不可以我为中心——越是被抛弃的越要培养… (18)
15. 考虑问题要全面——别让部下难堪…………… (20)
16. 担子拣重的挑——不能躲避困难…………… (21)
17. 善于做说服工作——赢得部下信赖…………… (22)
18. 要干劲十足——热情能使人转变…………… (24)
19. 改善工作作风——不挫伤积极性…………… (25)

- 20. 看人要看长处——多鼓励表扬…………… (27)
- 21. 多表扬少批评——注意赏罚分明…………… (28)
- 22. 让部下先讲话——不抢先下指示…………… (29)
- 23. 工作要有标准——有标准才会有兴趣…………… (31)
- 24. 悬念的作用——允许部下犯错误…………… (32)
- 25. 区别对待——标准要与能力相当…………… (34)
- 26. 扶植集体活动——提供支持和帮助…………… (35)
- 27. 搞好工作总结——与部下分享胜利成果…………… (37)
- 28. 要有惊人之举——制定振奋人心的计划…………… (38)
- 29. 切忌单调——让工作五彩缤纷…………… (39)
- 30. 做台风之眼——形成一种气势…………… (41)

第三章 培养的原则

- 31. 知无不言——领导人的职责…………… (43)
- 32. 批评要私下进行——严禁当众张扬…………… (45)
- 33. 不咎既往——关键在将来…………… (46)
- 34. 不可发泄不满情绪——怎样控制感情…………… (47)
- 35. 循序渐进——不能眉毛胡子一把抓…………… (48)
- 36. 以身作则——领导是部下的榜样…………… (50)
- 37. 职责分明——不抢部下的工作…………… (51)
- 38. 少下命令——重在引导…………… (52)
- 39. 留有余地——不能大包大揽…………… (54)
- 40. 勇挑重担——实践出真知…………… (55)
- 41. 注意调换工作——避免能力饱和…………… (56)
- 42. 不扣留人材——摒弃个人利益…………… (58)
- 43. 不降低标准——为部下前途着想…………… (59)
- 44. 各司其职——不干涉下级工作…………… (60)

第四章 新职工的培养方法

- 45. 提高认识——既重视工作也重视修养…………… (63)
- 46. 工作才是培养的开始——集训是培养的序幕… (65)
- 47. 示范式培养——不要马上放手不管…………… (66)
- 48. 专人负责——既教育别人也教育自己…………… (68)
- 49. 步骤正确——先宏观再微观…………… (69)
- 50. 方法得当——先求质量后求数量…………… (71)
- 51. 为顾客而工作——工资是顾客给与的…………… (72)
- 52. 善于理解上级意图——执行不能走样…………… (74)
- 53. 培养汇报工作的习惯——不能想当然…………… (75)
- 54. 培养时间观念——不能给别人添麻烦…………… (76)
- 55. 培养良好的书写习惯——字如其人…………… (78)
- 56. 培养雷厉风行的作风——有令则行，不能拖拉…(79)
- 57. 培养互相帮助的习惯——要助人为乐…………… (81)

第五章 骨干职工的培养方法

- 58. 搞好联络工作——不能出现漏洞…………… (83)
- 59. 报忧要快——注意自己的脸色…………… (85)
- 60. 报告要简洁——注意耐心指导…………… (86)
- 61. 自由主义是组织生活的大敌——制止背后议论人
…………… (87)
- 62. 不能有依赖思想——让部下独立思考…………… (89)
- 63. 严禁部下说“我不会”——指出三种错觉…… (90)
- 64. 克服自满思想——增加工作难度…………… (92)
- 65. 大胆放手助其成功——规定目标，方法自便… (93)
- 66. 大力支持增强信心——不能大张旗鼓…………… (94)
- 67. 要有坚定的目标——不能“争取”…………… (95)
- 68. 培养改进工作的能力——设想比技巧更重要… (97)

- 69. 培养搞标准化的能力——注意积累知识……(98)
- 70. 培养表达能力——越不擅长越要锻炼……(99)
- 71. 帮助有思想负担的人——及时抓住苗头……(101)
- 72. 建立严密的工作制度——防备部下犯错误……(102)

第六章 带“长”字号人的培养方法

- 73. 考察威信——看是否真受部下拥护……(104)
- 74. 考察培养人的热情——当好见习干部……(105)
- 75. 高标准严要求——不能落后被动……(107)
- 76. 培养规划能力——关键是指导……(108)
- 77. 培养管理能力——有坚定的方针……(110)
- 78. 培养游说能力——注意改正缺点……(111)

第七章 干部的培养方法

- 79. 考虑公私是否分明——部下的眼睛雪亮……(113)
- 80. 规定任职期间的目标——雁过留声……(115)
- 81. 做好人的工作——不能只顾一头……(116)
- 82. 首先抓好正常管理——平凡而重要……(117)
- 83. 培养改革精神——分四阶段进行……(119)
- 84. 培养创新精神——让干部开动脑筋……(120)
- 85. 促进不同质的交流——广交朋友……(121)
- 86. 响鼓要重锤——及时调整任务……(123)
- 87. 加强业务干部的战斗——不能另眼看待……(124)

第八章 人材培养方法研究

〔脑力劳动者的培养方法〕

- 88. 要引导不要命令——启发自觉……(126)
- 89. 要成为“有用的人”——专业不同也能培养……(127)
- 90. 改变风气——重视环境的影响……(129)

〔后进职工的培养方法〕

91. 重新接触——了解落后的原因……………(130)
92. 分清原因, 区别对待——贵在坚持……………(132)
93. 调动是最后一招——慎重对待……………(133)
- 〔对中途调入职工的培养方法〕
94. 创造工作条件——尽早发挥作用……………(134)
95. 重新考察修养素质——注意补课……………(136)
96. 提倡互帮互学——充分利用新鲜血液……………(138)
- 〔年长部下的培养方法〕
97. 放下包袱——不要顾虑重重……………(139)
98. 善于借东风——对年长者也能培养……………(140)
99. 对退休职工一视同仁——不能撒手不管……………(142)
100. 让生命永存——将别人的评价置之度外……………(143)

第一章 培养的心愿

人材培养的方法有很多。

除方法问题之外，最重要的是“培养的心愿”。所谓培养人，关键在于把握人的本质；即使方法正确，如果意愿不足，还是一事无成。这是人材培养最重要的一点。

1. 培养就是改造——改变习气、能力及态度

细想起来，“培养”、“扶植”都是很模糊的字眼儿。

譬如，要是有人问你“你在培养人吗？”你可以说，“唔！当然在培养。”也可以说，“不，没有。”由此可见，人们对培养的概念还很模糊。如果连什么是培养都不知道，当然也不可能培养出人材来。

培养人材的最终目的在于全面提高企业人及社会人的素质，对进行这项工作的人来说，其实际定义是：培养就是使培养对象发生变化。我提倡以效果作为衡量培养的尺度，如果努力再三，而培养对象毫无变化，那也不算培养。

这里讲的“变化”，当然是指让社会人、企业人向更好的方向转变，主要有以下三个方面：

(1) 纠正不好的习气

领导要随时提醒部下及晚辈纠正身上的坏习气和坏习惯，如粗心大意，工作配合不协调，不汇报工作情况等许多需要改掉的坏毛病，直到这些毛病彻底改正过来。如果对此放任

不管，不仅工作效率低、信誉扫地，本人也会失去周围人的信赖。

(2) 掌握新本领

领导每年都要向每个职员提出新的要求，让他们学会以前不会干的工作。职工的工资每年都在增长，每个人也都有上进心，因此，每个人都必须在新的一年里学点新本领。至于新本领掌握得如何，不仅要看本人有无自信，还要看领导是否认可。

(3) 转变态度

转变态度指分析事物的方法和态度有无转变。例如，以前总是无计划地蛮干，最近从开头就认真准备，干起来后以一泻千里之势顺顺当当地搞下去；以前布置一项新的工作时，马上打退堂鼓，说“我不会”，近来不再说了，而是采取了积极迎战的态度等。

若是把培养人材看作是这样的工作，那么自己培养了还是没培养也就一清二楚了。

现在让我再问一遍：

“你在培养人吗？”

2. 对部下负责到底——不能误人前途

某公司的新职工经过集中训练后，分到了各个部门。高中毕业的A君被分到营业部营业科内勤股股长手下工作。

股长对A君很满意，不论下什么指示，A君都满口答应，雷厉风行。但过了不久就发现了问题：A君虽然是雷厉风行，但却没有弄清股长话中最为关键的内容，而是南辕北辙地瞎干，直到提出批评后，才不得不一遍遍地返工，造成许多浪费。

股长犯了愁，找科长商量，提出A君不适应“同人打交道”，应停止联络方面的业务，改为与人接触少的工作。于是，A君被调离营业课，一头扎进了专开发货单的业务课里。此后，A君没再出问题，工作一直顺利。

到第四个年头上调换工作时，A君被调到工厂生产第一科的事务股里，这里负责大量的联络工作。这位“人虽然很好，就是靠不住”的A君，由于没有改掉自己的老毛病，不久又现出了原形，成了众矢之的。

后来，由于他在联络上的失误使辅助传送带中断运行一小时，酿成大错。公司领导在一怒之下不许他去工厂，并把他解雇了。事后人们听说，A君被公司辞退后，第二天就离家出走，跑到住单身宿舍的老同学那里，后来成了暴力集团的成员。

这是北陆某公司发生的事。A君走向社会的第一个工作部门是营业科，当营业科的科长和股长发现他不能准确把握上级指示时，就把他调到不易暴露问题的部门去，结果，在后来的工作中还是出了问题，毁了他的一生。如果只是“人品好，工作粗心”，理应提醒他认真听领导的指示，让他复述上级指示，等他确实明白后再让他去落实，这样多搞几次，不久就可以克服这些缺点。如果领导怕麻烦图省事，不肯这样做，就会葬送人的一生。

干部是左右部下的一生的人，搞不好就会毁了他们。领导人一定要清楚地认识到，自己的工作非同小可，它支配着部下的一生。这对培养人材来说非常重要，不认识到这一点就不可能去培养人。

在考虑“怎样培养人材”时，重要的是先要想到“不要

误人”，仅就我耳闻目睹的事例而言，无意误人者实在不少。

你做得怎么样？我看有必要认真想一想。

3. 重视培养工作——不能光使用

上面提到的那位股长抱着这样的想法：“既然他不能准确地照我说的办，留在身边反而惹麻烦，妨碍工作，还是不要他的好。”

换句话说，该股长把工作放在第一位，赞成把工作中的障碍A君丢到业务科去，乍看起来他的行动似乎正确，实际上是犯了根本性的错误。

负责指导部下及晚辈的人，必须同时做好两件事。一是事务性工作，切实抓好工作，不出差错，多出成绩；二是人的工作，与部下建立相互信赖的关系，调动他们的积极性，培养人材等。

无论是事务性工作还是人的工作，领导都应该下同样的功夫，做同样的努力，切不可只为搞好事务性工作而忽视了人的工作。假若领导硬是不重视人事工作，那就不可能有人死心塌地为他卖命。

部下不是工具。有人才会有公司，公司是为人而存在的。显然，A君的股长满脑子想的是事务性工作，在事务性工作与人的工作这一天秤上失去了平衡。

对有缺点错误的部下不当面指出，在背后嘀嘀咕咕地说东道西，甚至想方设法把该人推给另一个部门，这种作法是很糟糕的。这证明把部下当成了工具，这种人应该说是没有资格当领导的

在实际工作中，事务性工作的成绩可以由具体数字表

示，上级逼得紧时，拼上一阵也不算难，而人的工作总是让人看不见摸不着。因此，人们一般都偏向事务性工作方面。

但是，事务性工作的真正成绩，最终取决于集体事业中每个成员工作能力提高程度的总合和潜力发挥出了多少。因而，如果工作热情不高，又不培养人，那是不可能取得好成绩的。即使暂时取得一些成绩，也往往是昙花一现。

在“人的工作”方面多下点儿力气吧！事务性工作与人的工作之间的平衡关系，从理论上讲是一半对一半，但实际的情况容易偏向事务性工作一方。因此，在人的工作上花60%的力气，在事务性工作上花40%的力气也许是恰到好处的。

4. 培养是无偿的奉献——不能谋私利

H氏当上科长后显示出了才能，他的成绩辉煌，不断晋升，很快当上了公司的董事，在人材培养方面也是公认的一把好手，成了众人瞩目的公司接班人。后来，却突然起了变化，只在一个不起眼儿的地方当了普通干部，不久就退职了。

几年以后，我碰巧赶上当时的董事长回顾往事，其中有关于他的一段话：

“H氏是公司里很有才干的人，有能力，也很聪明。但是在培养人材方面出了问题。他对人挑剔得太厉害，采取了顺我者昌，逆我者亡的作法。有一种以权压人的派头。”

“真可惜了他的才能，象这种以我为中心的人物是不能当企业的经营者的。”

培养人的目的是什么呢？说到底就是为了提高部下的工作能力，让他们成为未来的栋梁，而决不是“为自己培养

人。”

听了董事长的这段回忆，我才知道H氏是有个人目的的。他把培养人材当作扩充势力的手段，对顺从者满腔热情，不顺从者冷若冰霜的态度就是证据之一。

这样下去，必然会有人倒霉，还会在企业内形成派别，破坏人和，使企业陷入危险的境地，人们的注意力不是集中在如何搞好工作，而是转移到紧跟谁的问题上。

因此，这类人绝不能当领导，不光是高级领导不能当，就连第一线的基层干部也不能当。事实上，这种领导的面目人们是看得一清二楚的。近来，人们的认识水平都在提高，一旦识破这类领导人的真面目，他们就会威信扫地，无法开展工作。

培养人是无偿的奉献。如果对部下说，我在培养你，你得听我的，那是无法让人接受的。不图任何报酬，一心一意为了对部下及晚辈有所帮助而拼命努力，才是培养的本色。

既然是无偿的奉献，也就不能这样责怪人：我如此热心帮助你，你却毫无转变，太不象话了！如果这样想，就把培养的责任推给了对方，而不是领导的职责了——你能和我配合，我就帮助你，你要知恩不报，我不管，这也是相当错误的想法。

5. 共同培养下一代——不是接自己的班

一提培养部下，有人就立即认为是培养自己的“接班人”。甚至有人心里害怕：一旦培养起接班人，自己就要失去权力了。因而常常是口头上讲培养，实际上根本不培养。

这种想法当然是错误的。如果每个部门分头培养自己的接班人，那么新职工一开始被分到哪个部门就会注定在那里

渡过一生。轮换工作制就会理所当然地根本搞不下去。用不了几十年，公司就会大变样，这是绝对不能允许的。

培养部下意味着老一代领导人共同培养新一代领导人。自己培养的接班人也也许能长期在自己负责的部门里工作，也许不是这样。总之，他们要承担起新时代的任务。因而老一代应共同负起培养新一代接班人的责任。

即便让部下接自己的班，十年前这一职务的工作性质同十年后相比，无疑会有很大的变化。因此，即使部下能留在该部门里，也要要求他们的能力同现在领导人的能力有所不同。所以，即使是“接班人”，如果只是前任的“复印件”，那就毫无意义。这些人倘若调到其他部门工作，只能成为无用的复制品。

共同培养下一代，究竟要培养什么呢？一句话，就是培养他们无论工作和职务怎样变化都能胜任的能力，如敢于向自己从未干过的工作挑战，具有善于克制自我的能力等等。也就是说要培养出目前领导人所没有的能力来，培养出超越自己的人材来。

共同培养下一代就是说要把自己身边成长快的人送到比自己更有特长的领导人手下再教育，从不同角度挖掘其能力。如果觉得在自己手下再没什么可学的了，那就应该把他交给自己同年龄层中的其他领导人。

部下不是自己的私人财产。重要的是要坚持不懈地深入了解每个部下的想法和行动，让他们学会新的本领。共同培养下一代的意义就在于此。

6. 坚信可塑性——不能把人看死

某银行分行有一位三十出头的未婚女子，负责杂务工