

运筹帷幄，我不如张良；决胜于千里之外，我不如韩信；筹集粮草银饷，我不如萧何。
而他们都被我所用，这就是我得天下的原因！
——刘邦

◎ 王来兴/编著

[用人是一种无声的激励，管人是一种严肃的爱。用人靠技巧，管人靠智慧]

领导者和经理者的职责主要是用人管人。用人管人是一个企业或公司兴衰成败的关键所在。
不养闲人，不容庸人，让肯干事的有机会，能干事的有岗位，干好事的有职位。

用人管人 100招

高层管理者，做正确的事；中层管理者，正确地做事；执行层人员，把事做正确。
舍短取长，则天下无不用之才；责短舍长，则天下无可取之人。

[用人管人是门大学问，
也是一种大乐趣。]

yongren guanren
100 zhao



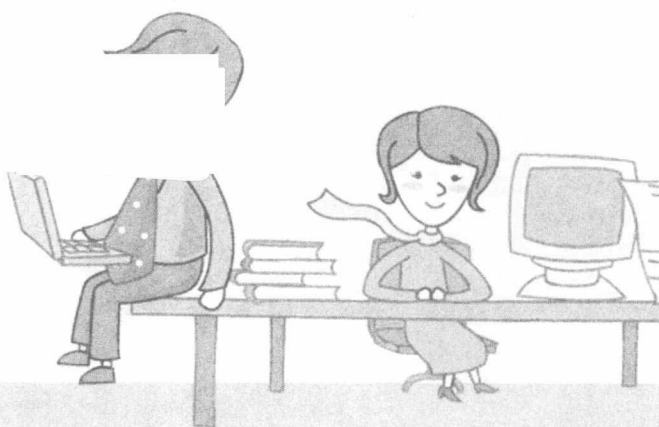
[用人是一种无声的激励，管人是一种严肃的爱。用人靠技巧，管人靠智慧]

用人管人 100招

◎ 王来兴/编著

[用人管人是门大学问
也是一种大乐趣。]

yonggrenguan
100zhao



图书在版编目(CIP)数据

用人管人 100 招 / 王来兴编著. — 北京: 新世界出版社,
2009.5

(“100 招” 系列)

ISBN 978-7-5104-0281-4

I. 用… II. 王… III. 人才管理学 — 通俗读物

IV. C962-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 054598 号

用人管人 100 招

策划: 魏辉霞

作者: 王来兴 编著

责任编辑: 董晶晶

封面设计: 天之赋工作室

出版发行: 新世界出版社

社址: 北京市西城区百万庄大街 24 号 (100037)

总编室: +8610 68995424 68326679 (传真)

发行部: +8610 68995968 68998705 (传真)

网址: <http://www.nwp.cn> (中文)

<http://www.newworld-press.com> (英文)

电子信箱: nwpcn@public.bta.net.cn

版权部: +8610 68996306 frank@nwp.com.cn

印刷: 三河市祥达印装厂 经销: 全国新华书店

开本: 787 × 1092 1/16 字数: 130 千字 印张: 14

版次: 2009 年 5 月第 1 版 2009 年 5 月北京第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5104-0281-4

定价: 29.80 元

版权所有 侵权必究 印装错误可随时退换



用人管人是门大学问，也是一种大乐趣

前言

概括地说，领导者和管理者的职责主要是用人管人。企业是以人为本的，用人管人是一个企业兴衰成败的关键所在。

领导者或管理者各方面的才能并不一定都要高于下属，但用人管人方面的才能却要出类拔萃。知人善任，灵活用人，用好每一个人，这是领导者和管理者成功的最关键的因素。关于这一点，刘邦有句经典之言：“运筹帷幄，我不如张良；决胜于千里之外，我不如韩信；筹集粮草银饷，我不如萧何。而他们都被我所用，这就是我得天下的原因！”刘邦之所以能得天下，其主要原因是他善于用人，能集他人所长为己所用。

然而，在现实工作中，用人管人却是让很多领导者和管理者最头疼的事。用人管人真的那么难吗？其实不难。我们不妨来看一个小故事。

在一个大型企业里，有一个清洁工。清洁工本来是一个被人忽视、被人看不起的角色，但就是这样一个人，却在一天晚上企业保险箱被窃时，与小偷进行了殊死搏斗。当有人为他请功并问他的动机时，他的答案出人意料地简单，他说当企业的总经理从他身旁经过时，多次赞美他：“你扫的地真干净。”总经理就这么一句简简单单的话，就让这位下属感动到应该“以身相许”，为了企业的利益不顾个人的生命安危……由此可见，有时候简简单单的一句话，就是最好的用人管人之道。



管理学上有一句名言：“垃圾是放错了位置的人才。”领导者和管理者用人管人的关键在于了解人、洞察人，对人才进行详细的分辨和判断；把人才放在最合适的位置上，使他们充分发挥自己的特长，施展才干。一个很有才华的人如果没有放到合适的位置上，不仅不能给企业带来效益，甚至可能带来破坏。其实在用人管人大师的眼里，没有废人，关键看如何运用。每一个人都有自己的优点和缺点，作为企业的领导者和管理者，就必须善于取长补短，合理组织和搭配他们的工作，从而发挥各自的优势。有专长且待人热情的人，可以让他去做技术培训教师，他一定乐于教人；爱挑毛病的人，可以让他去当质量检查员，他一定会很仔细；思维灵活而又诚恳的人可以请他当主管或者顾问，他一定既有全局观念又能踏实工作……不养闲人，不容庸人，让肯干事的有机会，能干事的有岗位，干好事的有职位。有这样的用人观念的企业或公司才能有长足的发展。

“人的工作任务必须在能力之上。”这是日本著名企业家士光敏夫的一句名言。给下属些压力或让下属有些危机感是有必要的，但也要明白：压力就似一把“双刃剑”——用得恰当，它可以激励和督促下属的工作；用得失当，则会适得其反。也就是说，不能让下属没有压力，但也不能让下属压力太大，这就需要领导者和管理者拿捏好其中的分寸了。

《用人管人100招》一书，从用人、管人、招聘、培训、辞退等方面入手，阐述了科学的管理理念，着重讲解了用人管人的各类有效方法和技巧。本书通俗易懂，实用性强，认真阅读本书，每一个追求卓越的领导者和管理者都会从中得到有益的启发。



用人管人是门大学问，也是一种大乐趣

目 录

- 第1招：把适当的人放在适当的职位上 /1
- 第2招：一开口就叫出下属的名字 /2
- 第3招：赢得下属的忠诚 /4
- 第4招：用建议的方式命令下属 /7
- 第5招：把命令进行到底 /10
- 第6招：区别对待不同性格的下属 /13
- 第7招：以毒攻毒，驾驭各种小人 /15
- 第8招：对付头痛人物要头痛医头 /17
- 第9招：提防溜须拍马之人 /23
- 第10招：驯服桀骜不驯的下属 /25
- 第11招：有效地驾驭女下属 /27
- 第12招：对下属不要求全责备 /31
- 第13招：给予下属充分的信任 /32
- 第14招：利用好下属的长处 /34
- 第15招：放下架子，与下属平等相处 /35
- 第16招：平时多关心下属 /38
- 第17招：说话算数，兑现承诺 /40



- 第18招：树立威信，发挥领导力 /42
- 第19招：给下属创造一个宽松的环境 /45
- 第20招：平等地对待每一位下属 /47
- 第21招：让下属感到自己的重要性 /48
- 第22招：真诚地对待下属 /50
- 第23招：以身作则带动下属 /52
- 第24招：巧妙地化解下属之间的矛盾 /53
- 第25招：与下属保持一定的距离 /55
- 第26招：善于激励下属 /57
- 第27招：培养下属养成良好的习惯 /59
- 第28招：欣赏下属的优点 /61
- 第29招：批评之后再鼓励一下 /63
- 第30招：提高下属的安全感 /64
- 第31招：奖惩分明，给下属动力或压力 /66
- 第32招：善于授权，让下属施展才华 /68
- 第33招：掌握授权与控制的分寸 /70
- 第34招：让下属参与管理，增强下属的责任感 /72
- 第35招：掌握分寸，按照程序提拔下属 /75
- 第36招：及时提拔有能力的下属 /76
- 第37招：分门别类，驾驭好各种下属 /78
- 第38招：慎重地处理谣言问题 /80
- 第39招：搞好企业文化 /83
- 第40招：与下属进行有效的沟通 /85
- 第41招：善用下属的“短处” /87
- 第42招：谨慎地评价下属，促其成长进步 /88
- 第43招：让下属参与利润分享 /90
- 第44招：满足下属的合理需要 /92
- 第45招：激发下属的竞争意识，做到人尽其才 /95



用人管人是门大学问，也是一种大乐趣

- 第46招：不要轻易地批评责骂下属 /97
- 第47招：给下属确定简洁明了的工作目标 /99
- 第48招：把功劳让给下属 /100
- 第49招：训导下属时要做到对事不对人 /101
- 第50招：小心对待有后台的下属 /103
- 第51招：积极反馈下属的表现 /105
- 第52招：勇于担当责任，赢得下属的信任 /107
- 第53招：让下属保持对工作的激情 /108
- 第54招：给下属压担子，使其全力以赴 /110
- 第55招：正确看待企业里的小团体 /112
- 第56招：善用幽默更能受到下属的欢迎 /113
- 第57招：给予下属适当的批评 /115
- 第58招：尽量以轻松的语气和下属说话 /118
- 第59招：给下属尽量多的赞美 /119
- 第60招：有些事情可以装装糊涂 /122
- 第61招：适时地宽容下属的过错 /124
- 第62招：选择多种激励奖励方案 /126
- 第63招：利用规章制度来提高管人的成效 /129
- 第64招：让处罚措施变得积极起来 /130
- 第65招：让下属自己承担责任 /133
- 第66招：给下属一张笑脸，进行“微笑管理” /135
- 第67招：体察下属内心，让下属感到被尊重 /137
- 第68招：调整心态，欣赏下属的成就 /139
- 第69招：给下属自由发挥的机会 /141
- 第70招：得理而饶人更易征服下属 /142
- 第71招：唤起下属的危机感，使其保持工作热情 /145
- 第72招：控制自己的情绪，积极地影响下属 /146
- 第73招：该发火时就发火 /148



- 第74招：任用和提拔人才不论资历 /151
- 第75招：招聘人才要谨慎 /152
- 第76招：让下属帮公司找人才 /154
- 第77招：不拘一格重用年轻人 /156
- 第78招：重用德才兼备的人才 /158
- 第79招：任人唯贤，不要任人唯亲 /159
- 第80招：对下属进行必要的培训 /161
- 第81招：制定有效的培训方案 /163
- 第82招：采取多种方式培训下属 /164
- 第83招：帮助下属制定和完善职业发展计划 /166
- 第84招：根据下属的志趣，进行人才配置 /169
- 第85招：洞察下属跳槽前兆，做好防范工作 /170
- 第86招：解雇之前要给予警告 /173
- 第87招：让平庸者安静地走开 /175
- 第88招：妥善地进行裁员 /177
- 第89招：挽留想要跳槽的下属 /180
- 第90招：善于组合下属，实现集聚效应 /184
- 第91招：积极消除下属的某些偏见 /185
- 第92招：悉心倾听下属的唠叨 /188
- 第93招：消解下属的怨气 /191
- 第94招：“恩威”并施效果好 /193
- 第95招：说服下属，攻心为上 /195
- 第96招：巧妙地对下属说“不” /198
- 第97招：有时要学会“迎和”下属 /202
- 第98招：以德服人，更能提高威信 /207
- 第99招：该向下属道歉时就道歉 /210
- 第100招：一句暖语收人心 /212



用人管人是门大学问，也是一种大乐趣

第 1 招

把适当的人放在适当的职位上

把合适的人才放到合适的位置上，给他一定的空间和权利，人才才能发挥作用。

法国著名企业家皮尔·卡丹说：“在用人上一加一不等于二，搞不好等于零。”英国管理学家德尼摩说：“凡事都应有一个可安置的所在，一切都应在它该在的地方。”领导者要知人，会用人，把适合的人放在适当的职位上，才能成就事业。

通用汽车公司杰出的首席执行官斯隆，在对公司的管理过程中，就十分注重人事安排这一环节。他所领导的管理层把较多的时间用在人事的讨论上。他说：“如果我们不用四个小时好好地安插一个职位，让最合适的人来担任，以后就得花几百个小时的时间来收拾烂摊子。”

的确，知人善任是一件十分困难的事，需要花相当多的时间，费相当大的精力。有时为了一个关键职位的人选，管理者可能会大伤脑筋。这可能过于小心翼翼，但这种小心是必然的。不然，当因用人不当而出现事故时，损失就无可挽回了。这样的教训在很多公司都出现过。

企业在选人时，合适的才是重要的。人员的配置或运用应放在企业的基础位置上，运用适当可以达到人尽其才；运用不当就会埋没人才，甚至给企业带来损害。人与人从性格、气质、兴趣到专业都有着巨大的差别，有些人也许适于从事办公室工作，有些人也许适于从事推销工作，还有些人在管理岗位上能够发挥其专长。量才用人，需要根据不同人才的素质，安排其相应的岗位。把合适的人才用在合适的位置上，人才工作起来就会游刃有余，企业也会快速健康地发展；把不适合的人用在不适合的位置上，既无法完成企业的既定目标，又会使下属心中不满，从而降低企业的工作效率，这实质上是资源的浪费。因此，给人才一个最佳位置，让每个人都



能充分发挥自己的聪明才干，是每一位企业领导需要解决的关键问题。

例如，索尼公司多年来能够不断发展，原因就在于它为人才找到最合适发挥才能的位置和机会。演员出身的大贺则卫被录用以至提升为总裁的例子最为典型。他充分发挥自己声乐和经营方面的特长，用了九年时间，终于使索尼录音公司成为日本最大的录音公司。

人力资源得到最佳的配置，才能产生一加一大于二的效果。对一个企业的领导者来说，就要按下属的特点和喜好来合理分配工作，如：让成就欲较强的优秀下属单独或牵头完成具有一定风险和难度的工作，并在其完成时给予及时的肯定和赞扬，让依附欲较强的下属更多地参加到某个团体中共同工作；让权力欲较强的下属担任与之能力相适应的主管职位。同时要加强下属对企业的认同感，让下属感觉到自己所做的工作是值得的，这样才能激发员工的热情。

管理学上有一句名言：“垃圾是放错了位置的人才。”企业用人的关键在于了解人、洞察人，对人才进行准确地判断；把人才放在最合适的位置上，使他们充分发挥自己的特长、施展才干。一个有才华的人如果没有放到合适的位置，不仅不能给企业带来效益，甚至可能带来破坏。

第2招 一开口就叫出下属的名字

领导者一开口就叫出下属的名字，对下属来说，心理上就会有一种被尊重感，精神上也会受到激励。

在现实生活中，许多人都经历过觉得对方似曾相识但又想不起他是谁，甚至聊得火热，却想不起对方名字的尴尬场面；或者谈话中将对方的名字张冠李戴，使自己处于十分被动的局面。这样，很难使对方喜欢你。美国前总统罗斯福认为：“在交际中，最明显、最简单、最重要、最能得到好感的方法，就是一开口就叫出



用人管人是门大学问，也是一种大乐趣

下属的名字。”

一开口就叫出下属的名字，是非常重要的事情。因为，能够热情地叫出对方的名字，从某种程度上表现了对他的赏识和尊重，从而可以使他对你产生好感。然而，员工的名字有时会被人叫错，或是企业的上司忽视名字的存在，随口“你来一下”无形中拉开了员工与上司的距离。领导者要准确地记住下属的名字，并且尽可能亲切地呼唤，这是接近下属的最基本的要求。

拿破仑能叫出手下许多军官的名字。他平时很喜欢在军营中走动，遇见某个军官时，就叫出他的名字跟他打招呼，谈论这名军官参与过的某场战斗。经常询问并记住下属的名字，在遇到下属时尽量主动地说出他们的名字，向他们热情地打招呼和交谈，下属就会感觉作为领导的你在心里很在乎他们，会产生一种亲切感，下属工作起来就格外有劲儿，会明显提高工作进度和质量。

能叫出对方的名字，通常会使对方感到亲切、友善；反之，会使对方产生疏远感、陌生感，进而出现隔阂。所以，记住下属的名字对于领导者来说，就显得至关重要。

以下技巧可以帮助领导者记住下属的名字：

★在别人作介绍的时候集中注意力。

★重复一遍他的名字来确认自己是否记牢。如果他的名字比较难记，你可以多重复几遍。

★用笔随手写下名字是个不费力却很有效的方法。

★交换名片，并将收集的名片分类整理。或把新结识的人的姓名及时抄在通讯录上，经常翻阅。

★把一个名字的发音联想成一个容易记住的词语。

★如果对方名字和你所知道的某些词语或者与你的朋友的名字有着相似之处，那赶快将这个相似点记下来。

★通过交谈，相互了解熟悉，尽量多使用对方的名字，不一会儿你就会记下来了。

★将你记忆的名字与对方的相貌相互对应，在心里多次重复这个联系。

★将姓名脸谱化或将其身材形象化，将对方特征与姓名一起输入大脑。如有个



小故事

给小兔子命名

安德鲁·卡内基被称为“钢铁大王”，但他却对钢铁的生产知识知之甚少。他直接领导上百名员工，每一个人对钢铁的了解都比他多得多。但他知道如何与他们交往，而这就是他致富的原因。他在年幼的时候就展现出管理才能和领导天赋。

卡内基十岁时，有一天，他抓住了一只怀孕的野兔，很快他便有了一窝小兔——但却没有东西喂养它们。

卡内基想出一个绝妙的主意。他告诉邻居的孩子们，谁能采集到足够的苜蓿和蒲公英来喂兔子，他就会以谁的名字来给这些小兔子命名。

这一计谋果然发挥了神奇的作用，小孩儿们争先恐后地采野草来喂小兔子。

这件事让卡内基终生难忘。

下属的忠诚，不仅是对领导者的忠诚，更应该是对企业的忠诚。一个忠诚的下属胜过一个精明的下属。



用人管人是门大学问，也是一种大乐趣

为领导者，要赢得下属的忠诚，就必须能有效地把他的信心和热情传达给下属。下属根据领导者的诚实程度、领导能力来评估领导者是否值得他们追随。

所有的领导者都希望赢得下属的忠诚。领导者要致力于组织目标的规划和决策的执行。具体细则由上层管理部门制订出来后，领导者的主要任务就是让下属们去贯彻执行。

总体来说，下属对公司忠诚与否，主要决定于以下几个因素：

1. 能否得到发展的机会

每个人都有自己的发展计划，希望上司能给自己提供机会，帮助自己发展。领导者提拔人才应当不拘一格，不能因为一个人有这样或那样的缺点就将其忽略，打入冷宫或束之高阁。是金子就该让它发光，是人才就该人尽其才。这是一条最起码的用人原则。

一个曾受到众人排斥、大家公认为不可救药的人，你经过仔细考察，发现这人很有才华。因而，你大胆决定将这位下属提拔上来。

一个曾经当众辱骂过你的下属，因为专业能力强，而被你不计前嫌地提拔到身边。

对一个相貌丑陋、身材矮小的下属，你并不以貌取人，而是考虑到他的真才实学，把他从众人之中选拔上来。

在你选拔、提升下属时，你并不因为与一个曾与你平级的下属是老朋友，而失去公平，优先提拔他。

对一个曾经犯过错误的下属，你能辩证地看问题，发现这位下属的可贵之处和闪光点，经过一段对他的培养、考察，把他提升到一个新的职位上。

对一个知识、能力都比你强的下属，你不会因为嫉妒不提拔他，而是敢于把他提拔到重要的位置上来。

做到以上这些，你的领导才能大大施展，你的领导威信逐步建立。虽然你提拔的人才一时还不能做得令大家满意，但你不必过于着急，是金子，终归有一天会发光的。关键是你提拔的下属是不是真正的金子。正确有效地提拔下属，能很好地证明领导者所具有的用人素质。



如果下属能从你的用人态度上感到你办事的公平合理和严格，那么，你就会受到下属的信任。过去曾是非常难缠的人，以后将对你很忠诚；过去曾吊儿郎当的人，以后将热情大增；过去曾三心二意的人，以后将与你推心置腹。你拥有一批心腹干将，事业将如虎添翼，你的领导地位能更加稳固。

2. 能否得到锻炼的机会

每个人都喜欢表现自我、超越自我，在原来的基础上取得新的成就，更上一层楼。而对于你的下属来说，接受挑战性的工作可以使他们非常清楚地意识到自己肩上所挑的重担。正是这种紧迫感、责任感，激励你的员工们勤奋努力，树立起坚定的自信心，从而获得事业的成功。

当今的时代，是一个挑战和机遇并存的时代，特别是青年人，他们富有创新精神，敢于冒险，向艰难挑战。不论是新员工，还是有一定资格的老下属，都愿意接受富有挑战性的工作。因为这是对他们工作能力的肯定，也是激发他们创造力的最好办法。难道你愿意员工们私下议论你：“咱们的主管大人真是太不相信人了，整个项目中最难的活总是由他包揽。”“对啊，每次都只剩下些下脚料给我们，真没劲。”不愿意！当然不愿意！试想，如果你的上司也总是把工作难度最大的那部分留给自己，你心里会有什么感觉呢？失望还是恼怒？你的工作热情是否会因此而大打折扣？

你把最富有挑战性的工作留给自己做，在某种意义上是一种错误。这说明你已经陷入了与下属们的竞争当中了，员工们会产生不满。每时每刻，你都应想到自己是个领导，主管着一个部门，工作是由你的下属与你共同完成的，你把机会都给了自己，等于你阻碍了下属的进步。你需要的是非常能干且有上进心的手下。但是他们如果没有机会做一项与以往不同的、更困难、更具有挑战性的工作，他们就无法提高自己的技能。有的下属也许会听天由命，成为一名平庸的工作人员，而真正出色的下属也许会选择“跳槽”。不管出现何种情形，这对于你、对你管理的群体来说都是一种失败。记住，身为领导者，你的目标就是对工作群体进行锻炼，使他们在你很少在场或不在场的情况下都能够独自完成最具挑战性的工作。



用人管人是门大学问，也是一种大乐趣

3. 能否得到点燃热情的动机

一个部门的业绩是部门里的每个员工努力的集合。工作成绩是同下属工作的状况成正比的。因此能否成功地调动下属的积极性，关系到是否能使效率提高及成绩提升。

如果领导者能为下属寻找一个好的工作动机，点燃起其热情，便可以使下属对工作全力以赴。也就是说，给下属一个不得不努力工作的理由，下属自然会极有效率地干好业务，呈现给领导丰硕的成果。

领导者可提供的动机很多，如共同目标、激励士气、给予其自由发展的空间、公平的评价等。不过我们应该始终牢记，点燃热情的最终目的是要让下属产生“我很重要”的感觉，从而全力以赴，享受到一种“满足感”和“成就感”。

第4招 用建议的方式命令下属

没有哪位下属会喜欢强硬的命令方式。领导者在下命令的时候，用建议的方式最为有效。

管理者的一个重要职责就是给员工或下属安排工作。如何确保自己的命令和指示准确无误并让员工切实遵照执行、高效地完成任务呢？

你是不是经常这样说：“小李，把这份材料赶出来，你必须尽你最快的速度，如果明天早上我在办公桌上没有看到它，我将……”

或者是：“你怎么可以这样做？我说过多少次了，可你总是记不住！现在把你手中的活停下来，马上给我重做！”

这样，你与部下的关系就完完全全地进入了一种“恶性循环”。

毛病就出在你下达命令的方式上，你以为你是管理者，所以就有权在别人面前指手画脚，发号施令；就可以对别人颐指气使，唤了来，喝了去；就可以靠在软绵



绵的椅子上，指挥别人去干这个，去干那个？

没有人会喜欢你这种命令的口气和高高在上的架势。

你以为自己是管理者，有权利这么做。可是要知道，尽管你是总经理，他是小职员，可是在人格上你们是平等的。所不同的，只不过是你们的分工不同，而不是在你和他个人之间存在着什么高低贵贱的区别。就算是经理比职员具有更多的权力或是其他什么，那也是由经理这个职务带来的，而不是你与生俱来的。是你的这种趾高气扬、自傲自大的态度激怒别人，而不是工作本身使人不快。所以，你想让别人用什么样的态度去完成工作，就用什么样的口气和方式去下达任务。

多用建议，而不用命令，是个好方法。这样，你不但能使对方维护自己的人格尊严，而且能使人积极主动、创造性地完成工作。即便是你指出了别人工作中的不足，对方也会乐于接受和改正，与你合作。

有一个秘书这样说自己的经理：他从来不直接以命令的口气来指挥别人。每次，他总是先将自己的想法讲给对方听，然后问道：“你觉得，这样做合适吗？”当他在口授一封信之后，经常说：“你认为这封信如何？”如果他觉得助手起草的文件需要改动时，便会用一种征询、商量的口气说：“也许我们把这句话改成这样，会比较好一点。”他总是给人自己动手的机会，他从不告诉他的助手如何做事；他让他们自己去，让他们在自己的错误中去学习，去提高。

可以想象，在这样的经理身边供职，一定会让人感到轻松而愉快。这种方法，维护了下属的自尊，使他以为自己很重要，从而希望与你合作，而不是讨厌你、反抗你。

某生产车间因为生产任务比较繁重，而显得有点脏乱。生产部门主管看到此现象后，非常不满意。他把车间主任叫到跟前，大声说道：“看看你的车间，又脏又乱，赶紧收拾一下！”车间主任回答：“生产这么忙，哪有工夫收拾这些！”生产部门主管想想也是，随即无声响地离开了。

过了一会儿，生产部经理来到该车间，也发现了这个问题。他先是到车间各处巡视了一番，然后找到车间主任，问：“最近忙坏了吧？”车间主任答：“还好，大部分已经完工了，剩下的任务不是太着急了。”生产部经理说：“我在车间转了一圈，感觉有点儿乱，如果能抽时间整理一下的话，我想生产环境会变得更好一些。”车