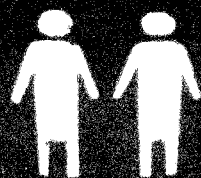


86



知人用人八十六诀

裴云浩 编译

江苏人民出版社出版

江苏省新华书店发行 江阴人民印刷厂印刷

开本 787×1092毫米 1/32 印张 4.625 字数 92,700

1985年12月第1版 1985年12月第1次印刷

印数 1—35,300册

书号: 3100·287 定价: 0.70元

责任编辑 戴同华

编译说明

本书是日本经济学家松本顺（まつもと じゅん）先生研究经营心理学的代表作之一。

松本顺先生长期从事经营心理学的研究，有关著作多达六十余种，并指导干部培训，又在日本创立了第一个经营心理学研究所，素负盛誉。

本书从心理学的角度探讨了解人和使用人的规律。归纳的八十六条要诀都以实例为左证，因而具有一定的可行性。

但必须看到，作者与其他西方国家的管理心理学家一样，企图通过对管理心理学的研究，来解决资本主义生产中人与人之间的种种矛盾，总结的所有要诀都是基于处理资本主义社会中的人际关系。当然，其中反映现代化要求、合乎科学的成分还是可供我们借鉴的。

本书原名《新しい企業経営法》（人を分る及び使う八十六のポイント），一九八二年东京经林书房出版。

去年春上，我从海外归来的一友人处偶得此书，感到颇有价值，便不揣浅陋，一气译成。内中涉及东邻的掌故、地名、人物等，均请教了在华工作的日本专家。

由于原著友人已携带回去，经查询，京沪等地主要图书馆都无此藏书，经与江苏人民出版社同志商定，作“编译”出版。书中若有讹误之处，概由本人负责。

裴云浩

一九八五年五月

序言：新观念·新要诀

心理学家D·卡内基曾经说过：“我喜欢草莓，鱼喜欢的是蚯蚓，所以，垂钓的时候，我不以草莓而以蚯蚓为鱼饵。”

他又说：“带动别人唯一的方法是，以对方喜好的事作为目标，并且告诉他如何去实现它。”

不少人却与这条哲理背道而驰，只知以自己喜好的事为目标，梦想只为自己的利益而带动别人，表面上忙碌不息，结果却事与愿违。

知人、用人的方法，无论在工厂、企事业、行政部门、学校，都有广泛的应用价值。

这本书主要是奉献给企业界的领导干部的，它把管理和经营上可能遇到的问题浓缩成八十六条要诀，系统地总结了知人、用人的技巧。

人才的培养已经成为各企业倾力以赴的课题。一个企业的盛衰荣枯，关键就在管理人才的优劣。这本书在培养人才方面，指出了称职的干部应循的路径，以及应有的管理技巧，其内容都立足于心理学的原则，朴实无华，无一废言，它的可行性一定能对读者有所启迪，在实际工作中发挥出利器的作用。

目 录

序言： 新观念·新要诀

第一章 以怎样的信念去带动职工？

要诀一：干部要塑造优良的风气..... (1)

要诀二：活用“外行”的创造力..... (3)

要诀三：国际商业机器公司 (I B M)

管理信条..... (4)

要诀四：挨批评才会有进步..... (6)

要诀五：让职工学习物理学..... (7)

要诀六：让职工不断地进修..... (8)

要诀七：好选手不一定是好教练..... (10)

要诀八：关键在于信赖..... (12)

要诀九：培养充满活力的“野鸭”..... (13)

第二章 怎样运用策略带动职工？

要诀十：认清用人的关键..... (15)

要诀十一：引出人性的优点..... (16)

要诀十二：领导应有的见识..... (18)

要诀十三：引导被领导者的弱点..... (19)

要诀十四：“不打没把握的仗”..... (21)

第三章 怎样提高说服力？

要诀十五：渐进之策..... (23)

- 要诀十六：要具有牵引力和亲和力……………（24）
- 要诀十七：因人制宜……………（25）
- 要诀十八：希求标准要高……………（27）
- 要诀十九：寄希望于职工的长处……………（29）
- 要诀二十：培养有棱角的部属……………（30）
- 要诀二十一：拿出诚意和感情……………（32）
- 要诀二十二：满足对方成长的欲望……………（33）
- 要诀二十三：站在职工的立场去考虑……………（34）

第四章 怎样使职工感动？

- 要诀二十四：毅然决然的态度……………（37）
- 要诀二十五：信念非假……………（38）
- 要诀二十六：来源于“同事爱”的严格作风……………（40）
- 要诀二十七：切莫迎合职工的不合理要求……………（41）
- 要诀二十八：满足职工积极进取的心理……………（43）
- 要诀二十九：面对面的冲突……………（44）
- 要诀三十：身先士卒的气魄……………（46）
- 要诀三十一：“电通”成功的秘诀……………（47）
- 要诀三十二：领导先要点燃自己……………（49）
- 要诀三十三：使不可能变为可能……………（50）

第五章 怎样适应职工的性格？

- 要诀三十四：不以自己的标准衡量别人……………（53）
- 要诀三十五：探讨造成不幸的原因……………（54）
- 要诀三十六：替能力较差的职工铲除自卑感……………（55）
- 要诀三十七：寻找行为的原点……………（57）

- 要诀三十八：酒店大王的秘密……………（59）
- 要诀三十九：看穿对方的性格……………（60）
- 要诀四十：抓住微妙的人心……………（62）
- 要诀四十一：发掘埋没的人才……………（63）
- 要诀四十二：适应性格的指导方法……………（64）
- 要诀四十三：分辨虚实的关系……………（65）

第六章 怎样引发职工的上进心？

- 要诀四十四：使职工从失败中重整旗鼓……………（67）
- 要诀四十五：让职工从自身的经验中学习……………（69）
- 要诀四十六：让职工不畏逆境……………（70）
- 要诀四十七：让职工树立肯定的人生观……………（72）
- 要诀四十八：让职工在现实生活中加以磨炼……………（73）
- 要诀四十九：为职工指出灿烂的前景……………（75）
- 要诀五十：树起有魅力的目标……………（77）
- 要诀五十一：勿让职工有萎缩感……………（78）
- 要诀五十二：体会人际关系的原则……………（80）
- 要诀五十三：看穿对方的真心……………（81）
- 要诀五十四：做个倾听能手……………（83）
- 要诀五十五：强将手下无弱兵……………（85）

第七章 怎样改变职工的观念？

- 要诀五十六：让职工体验有意义的生活……………（87）
- 要诀五十七：让职工在工作中寻求乐趣……………（88）
- 要诀五十八：运用“平均的法则”……………（90）
- 要诀五十九：“象牙皂”畅销之道……………（92）

要诀六十：卡内基的说服术……………（94）

要诀六十一：以对方最关心的事为话题……………（95）

要诀六十二：骆驼的负荷量……………（96）

第八章 怎样造就良好的工作环境？

要诀六十三：敏于觉察职工的动向……………（98）

要诀六十四：活用“二·六·二的原理”……………（99）

要诀六十五：“彩虹作战计划”的启示……………（101）

要诀六十六：尊重人性……………（103）

第九章 怎样开发职工的才能？

要诀六十七：才能来自于努力……………（105）

要诀六十八：活用“等价变换原理”

培养创造力……………（107）

要诀六十九：让职工实践“抽象化”思考……………（108）

要诀七十：巴黎“小偷学校”的启示……………（110）

要诀七十一：掌握能力伸展的钥匙……………（112）

第十章 怎样运用和推动上级？

要诀七十二：掌握上级的期待……………（114）

要诀七十三：弥补上级的不足……………（115）

要诀七十四：越固执越好推动……………（117）

要诀七十五：“让上级也插一脚”……………（118）

要诀七十六：推不动上级就带不动部属……………（120）

第十一章 怎样领导女性职工？

要诀七十七：洞悉女性特有的心理……………（122）

要诀七十八：刚柔兼施的作风……………（123）

要诀七十九：指导方法要细致入微……………（125）

要诀八十：一碗水要端平……………（127）

要诀八十一：化除反目状态……………（128）

第十二章 怎样对付难缠的职工？

要诀八十二：分析难缠职工的心理……………（130）

要诀八十三：对小集团要各个击破……………（131）

要诀八十四：了解职工的成长史……………（132）

要诀八十五：消除抗拒的原因……………（134）

要诀八十六：为中年和老年职工打气……………（135）

第一章 以怎样的信念去带动职工？

要诀一：干部要塑造优良的风气

职业推销员都有一条共同的体验：“即使模仿销售业绩最佳的推销员所使用的方法，效果往往不过尔尔。只有从亲身体验中发掘出独特的推销手法，才可能产生令人满意的宏效。”

这个道理同样适用于企业的经营和管理。单纯模仿别人成功的经验，成果未必彰明昭著，只有自创的、独特的方式，才会灵活而又有效。

在这纷繁复杂的大千世界，每一个人的观念和性格都各自有异，各人的经验也有所不同，所以，唯有自创的方法，才会使自己不产生排斥心理，成为一种独特的方式。正因为是自创的，就会有强烈的自信心，实行起来也就得心应手，决无别扭之感。

本田技研工业公司的创始人本田宗一郎，孩提时贪玩成性，奔放不羁。在学校里，他最讨厌修身课，年轻人被所谓的教训和美德束缚得失去了旺盛的生命力。他在学习上屡遭挫折，对劳作（手工劳动）却是倾注全力，从中培养了自己

的实力。以后，他在一家汽车修理厂当学徒。正值血气方刚的年少时期，他立志要在修理技术上，成为日本无出其右的人。经过多年不懈的努力，水滴石穿，他果真取得了卓著的成就。

从修理汽车到制造活塞环，直至生产摩托车，他一步步地使自己的事业达到了颠峰。

为了使企业进一步发展，他又专注于钻研技术，连最基础的理论知识，也要彻底弄懂。

各方面未尽成熟的人，在埋头于工作时，难免会遇到困难和失败。正是一次次的失败迫使他倾力思索、刻苦钻研，以便突破困境，创造出明日的飞跃。人，就在这种渐进的循环中，逐步成长，趋向成熟。本田宗一郎就是在这种生活体验中日日又新，不断地发展了自己的能力。

基于这个缘故，“本田技研”在管理上，充分发挥了创业者本人的生活体验，并以它为基础去带动全体员工，例如：

一、最大限度地开发人的主观能动性和独创精神。

二、对有能力的人，不受年龄和学历的限制，破格加以提拔。

三、对无能之辈，就毫不客气地免职和辞退。

四、强调“不畏失败”，以免职工因怕失败而得过且过，陷于苟安。

这种经营管理的宗旨，造就了“本田技研”的独特风气，使它在战后一跃而为国际驰名的大企业。

要诀二：活用“外行”的创造力

以绝世创意人著称的小林一三，是个创造力旺盛的事业家，在管理技巧上也是个出类拔萃的人物。他最擅长使用“外行”，使其发挥超过行家的工作效率，在这方面，几乎无人可望其项背。

例如，他计划把整个宝冢公司增添浓郁的家庭气氛，把建造植物园的任务全权委托给X氏。

X氏坦率地承认，对植物园的开发纯属外行，劝他擢用专家出任此职，小林却说：“没有这个必要，你爱怎么搞就怎么搞，我不加干涉。”

X氏曾在纽约呆过，住处靠近中央公园（纽约曼哈顿区大公园），他就凭回忆获得启发，自由构想，尽情发挥，设计了内含池塘、茶室、温室、楼台、亭榭的植物园。

这个新颖的植物园格局独特，功能齐全，突破了老框框的束缚，呈现出前所未有的面貌。小林先生对他的创造力，大加赞赏。

小林一三之所以能使一个外行做出超过内行的工作成绩，原因就在他本人就是个外行。

早年，他辞去三井银行的职务，就任铁路公司董事，分管客运的开发工作，这对他完全是门生疏的业务，但是他却干得有声有色，大为成功。

作为“门外汉”的小林一三，一生中创办了众多的事

业，如：（一）开发铁路沿线的土地，兴建住宅，然后以分期付款的方式大量出售。（二）在宝冢公司创建大剧场，组织少女歌剧团。（三）在电车、地下铁道的终点处建设百货公司。这些都是他从未经手过的业务，却无一不做得成绩非凡。

小林一三倡导的“外行成功论”已遐迩闻名。按照他本人的解释，所谓行家，不易突破自己建立或体验的框子；外行就不同，他不受既成事物的约束，无条条框框，因而观察敏锐，思路活跃，在某种意义上就更能促使他获得成功。

小林一三对自己的理论身体力行，在经营铁路、分期付款住宅、百货公司、电影、剧场等各项事业上，都开创了全新的局面。

在经营管理上，我们也可以仿效这个方法，在布置任务时，必须委以全权，使对方充分施展自己的能力，创造出超过行家的成绩。

要诀三：国际商业机器公司（IBM）

管 理 信 条

美国国际商业机器公司以制造先进的电子计算机而称雄于世界，它有今天的地位，原因何在呢？

现任总经理沃森二世指出，除了技术、组织力、经营力诸方面的因素外，还应归功于第一任总经理J·沃森所立下的管理信条。

J·沃森出生于纽约州北部十分普通的农民之家，父母勤劳质朴，家教甚严。他的父亲曾谆谆告诫：

- 一、待人接物要彬彬有礼，充满敬意。
- 二、永保光明正大，真挚诚实。
- 三、做任何事，无论巨细，都要竭力以赴。

当时的美国农民都以此教诲子女，可是不少人长大后就忘得一干二净；独有沃森，终其一生，铭记在心，而且付诸实践。

四十岁时，他受邀参与经营计算、整理、记录机公司（CTR），即国际商业机器公司的前身。在他的领导下，公司业务蒸蒸日上，不久便改换招牌，迈进了国际性大企业的行列。他把少年时代起遵循的生活信条转化为经营管理上的信条。

- 一、集体尊重个人，个人爱护集体。
- 二、本公司希望成为全世界对顾客服务最佳的公司。
- 三、人人要有如下观念：一个组织在从事任何工作时，都要以优异的方式达到目的。

出生在悠闲安乐家庭的沃森，能把父亲教诲的人生信条活用于最讲究科学、而且高度复杂的现代化企业，不能不说是经营管理史上的一段佳话。

IBM在它的发展过程中，无论是规模、组织、或是技术，与创业初期相比，都有了显著的变化，唯独保持不变的，就是沃森立下的经营管理信条。

从IBM的成长中可以得到一条结论，即领导者的信条对

带动职工至关重要，值得身居领导岗位的干部深思。

要诀四：挨批评才会有进步

山善公司社长山本猛夫，领导部属的方法与别人截然不同。下级有什么长处，他总是置若罔闻，不加称赞；下级有什么短处，他却毫不客气，一一指出，严加训斥。

按一般的常识，这种工作方法似乎容易挫伤别人的积极性，未必能使年轻人心悦诚服。事实上，山本的这套手法，收效甚大，究其原因，盖出自他亲身的体验。

山本在当学徒时经常挨骂，有了某种过失会受到斥责，连对方情绪不佳时，也会拿他当“出气筒”。

直到他从业多年后，才对挨骂受训产生了新的看法，当有人批评他时，他就暗暗沉思：真感谢你指出了我的缺点。

人，经常受表扬、褒奖，就容易骄傲自大，裹足不前；相反，对他批评、斥责，使他在不知足的环境下得到磨炼，他就会逐渐地成长和完善。对方在不取报酬的情况下道出你的缺陷，不是很值得感谢的事吗？

山本猛夫树立了这种观念后，才觉得自己到了“自立之年”，对事业也就充满了信心。从此，即使受到同行的讥讽或训斥，他也洗耳恭听，绝不怒言相对。他所经营的山善公司在挨骂中不断吸取教训，一步一个脚印向前发展，而曾经讥讽、斥骂过他的企业却一家家日趋衰颓或倒闭歇业。

人，不断挨批评才会进步、成长——这是山本猛夫在学

徒时期得到的信念，当他创立山善公司后，就由上到下，毅然采用“不称赞职工的长处，一发现缺点就严加训斥”的管理方法。

这个方法之所以奏效，原因在于：

一、管理者本人对这个方法的效果确信不疑，并彻底贯彻。

二、职工也认识到，受到严格的训练，有助于个人和公司的进步。

可见，管理和领导一个企业，并不存在绝对的方法，关键是，身为领导干部要依据亲身的体验，采用自己最拿手的方法，才会有实效。

要诀五：让职工学习物理学

名南制作所社长长谷川先生，实行“全员学习物理学”的方法，成功地培养了人才，提高了公司的工作效率。

长谷川曾从事过多种行业，目睹一般企业在管理上忽视人性的缺陷，便立志创办革新型企业，让职工在新的工作环境中追求人生的意义。

十年后，他观察并剖析了自己的公司，结果使他大失所望。名南制作所在组织上已经细分到极点，劳动也日趋单纯化，工人成了齿轮式的人物，进取心和思维活力都丧失殆尽。换言之，一切都与他原先的目标背道而驰。

长谷川沉思再三，悟出了一条道理：人，总是向高一步

的目标去努力，目标获得实现，就有充实感和成就感，因此，完成了一项工作，人也会感到不虚度此生，觉得生活颇有意义。这种充实感和意义感，在置身于分工化劳动的一个环节时，并不会产生，只有在从事一贯化劳动时才会产生。

要完成一贯化的工作，有个先决条件，即从业人员的能力必须达到一个特定的标准，办法是实施教育。

长谷川经过考虑，决定让全部职工学习物理学，以求达到这个目标。选择物理学的理由是：

一、名南制作所是生产合板机械的公司，职工都有物理学的基础知识。

二、通过复习和深化过去的书本知识，就使职工获得理论与实践相结合的机会，如果能完全融会贯通，就可能培养出产业界第一流的技术人员。

于是，他指示每周停产四小时，让全体职工学习物理学。经过一个阶段的努力，职工学习成果显著，具备了一定的逻辑思维能力，他就在全公司组织起企业“计划小组”。

一旦职工获得一贯化工作的机会，精神面貌大为改观，长谷川终于实现了梦寐以求的夙愿。

这种培养人才的方式甚为独特，效果也十分明显。看来，一个领导干部的管理哲学对企业的兴衰至为重要。

要诀六：让职工不断地进修

每一个当领导干部的都要有独特的管理方法，以创造出