

● 用人技巧

YONG REN JI QIAO

杨 申 王景琪 张淑琴 编译



天津科技翻译出版公司

用 人 技 巧

杨 申 王景琪 张淑琴 编译

天津科技翻译出版公司

责任编辑:朱金华

津新登字(90)010号

用人技巧

编译者 杨 申 王景琪 张淑琴

* * *

天津科技翻译出版公司出版

邮政编码:300192

新华书店天津发行所发行

天津市武清县长宏印刷厂印刷

* * *

787×1092毫米 32开本 5印张 字数 105千字

1992年6月第一版 1992年6月第一次印刷

印数 1—6500

ISBN 7-5433-0411-2/F·53

定价:2.80元

译者前言

在科学技术日新月异，经济飞速发展，竞争激烈，优胜劣汰的当今世界，企业的生存和发展主要靠什么？有人说，要靠市场、产品、技术、资金。有人说，主要靠人才。当然，这些说法都不错，有市场，产品质优价廉，技术先进，资金雄厚，人才济济，无疑是很理想的。但是，在现实生活中，大多数企业，尤其是大多数中小企业，很难具备所有的这些条件。实践证明，企业成败的关键在于企业中的人、人的素质、人的能力、人的团结奋斗精神。“人心齐，泰山移”。企业领导者只有重视人的因素，不断提高职工素质，善于用人，使每一个职工都能积极主动地为实现企业目标而奋斗，企业就会在竞争中生存和发展。

“企业管理要以管好人为中心”。虽然没有一个企业领导者对这一观点持否定态度，但在实际上，在管理的具体活动中，不重视人的因素却并非是个别的。美国戴那公司总经理麦克佛森说：“几乎每个老板都一致认为员工是公司最珍贵的财产，然而却几乎无一老板真正实践过这个论调”。这话，反映了资本主义国家的普遍现象。在资本主义国家，少数有远见的企业家，比较重视人力资源的开发，而大多数企业由于劳资根本利益的冲突，不可能真正重视人的因素。在我国社会主义条件下，公有制度，马列主义的指导思想和党的方针政策提供了重视职工群众的有利条件和保证。但是在理论和实践的結合上，还有一个技巧问题，这就是我们翻译这本书

的目的所在。

日本梶（音同楫）原丰著的《用人技巧》对于企业劳动人事管理方面的知识、思想方法和应用技巧以及如何开发管理者的管理能力等方面都作了详细的介绍。本书适用于企业决策者、管理者、劳动人事干部，也可供大专院校管理专业教师作教学参考书。

参加本书翻译工作的有王景琪（第一、二、八章）、张淑琴（第三、四、五章）、杨申（第六、七、九章）。

限于译者水平，错误和不妥之处，在所难免，敬请读者批评指正。

译 者

1991年4月

目 录

第一章 如何正确地使用和培养下级.....	(1)
一、管理者和监督者的任务.....	(1)
二、管理者、监督者的职权范围	(6)
三、管理者、监督者与管理周期——在管理周期中管理者、监督者的工作	(16)
四、目标与企业管理	(18)
复习思考题.....	(21)
第二章 如何调动人的工作积极性	(22)
一、了解人的需要	(22)
二、人的积极性的变化规律	(26)
三、人的满足感	(28)
四、人们在工作场所中的互相接触	(30)
复习思考题.....	(35)
第三章 如何用公正的评价帮助下级成长	(36)
一、谁来承担对下级人员的培养	(36)
二、如何理解培养下级工作中的“需求性”	(41)
三、培养下级的实践活动	(45)
四、为培养下级而建立的能力评价与人事考核	(51)
复习思考题.....	(63)
第四章 如何创造一个能够充分发挥能力的企业环境	(64)
一、正确地理解职务变动、晋升、晋级与人员调配	(64)
二、能力的发挥要从适才适所的人员调配开始	(67)
三、自己申报制度的要点	(69)
四、积极地举荐下级	(72)

复习思考题	(76)
第五章 如何保证企业规章制度的执行	(77)
一、认真理解就业规则	(77)
二、努力使规章制度全面化	(79)
三、起到模范带头作用	(82)
四、严格执行奖惩制度	(84)
复习思考题	(88)
第六章 如何利用小组活动发挥下级的能力	(90)
一、小组活动及其效果	(90)
二、小组活动的开展方法	(95)
三、小组长的培养方法	(99)
四、成功的小组活动与管理者、监督者的作用	(102)
复习思考题	(108)
第七章 如何使下级参与企业的经营	(109)
一、在制定计划的时候	(109)
二、在开展工作的時候	(112)
三、在进行评价的时候	(114)
四、提高企业的活力	(116)
复习思考题	(118)
第八章 如何发挥领导者的能力	(119)
一、什么是领导能力	(119)
二、积极地解决问题	(141)
三、解决问题应有步骤地进行	(143)
四、领导能力在解决问题中是不可缺少的	(146)
复习思考题	(147)
第九章 管理者、监督者的劳动人事管理基础知识	(148)
一、劳动人事管理在企业经营活动中的作用	(148)
二、劳动人事管理的思想、观念、方针、政策	(149)

第一章 如何正确地使用和培养下级

一、管理者和监督者的任务

(一) 管理者、监督者的工作是什么

管理者和监督者在企业中究竟应该承担什么样的工作呢？

所谓管理者，是指那些在企业最高决策者领导之下，承担各个部门管理工作的人员，比如部长、科长、车间主任等等。监督者是指在管理者领导之下，承担日常业务工作的组织与指挥的人员，比如生产现场的工段长、班组长等等。

对于管理者和监督者，如何规定他们的职责权限和发挥他们的作用，很久以来就有许多不同的解释和说明。其中最普遍的一种说法是：以管理者和监督者为对象，以具有代表性的教育训练计划开始，先给这些职务下一个定义，然后再规定他们应该完成的任务和工作。

举例来说，在 MTP（管理者训练计划）中，对管理者应当完成的工作做出了如下说明。

管理者的工作特点，如果用一句话来概括，那就是“多样性”。作为管理者，经常需要考虑许多完全不同的工作，并且付诸于行动。同时，在一种工作进行的过程中，还必须协调和解决各种各样的矛盾和问题。比如象生产进度问题，安全问题，职工的干劲和下级要求增加人员的问题，新职工的教育问题，特别是同上级和其它部门的关系问题，这其中要承担许许多多的责任。同时，还要了解并掌握下级人员的需要，理解每个人的特殊情况等等。这些不仅说明了管理者工

作的多样性，也进一步说明了管理者的重要作用。另外，在管理者考虑如何开展其工作的问题上，值得注意的一个非常明显的特征，就是管理者的工作是同他们的下级一起来完成的。

管理者的作用不是依靠自己的力量去把工作做好，而是要为下级能够专心致至地工作创造条件，调动下级的能力和积极性，促使下级去做好工作。

与 MTP 一样，在日本有着较长历史的 JST（监督者的训练）中，将监督者在组织中的位置和作用归纳为以下几点。

同上级的关系——对待上级，必须在理解领导意图的同时，积极地进行汇报和提出意见，诚实地进行辅佐，当好助手。

横向的关系——对待同事，与有关部门要经常进行联系、协调。要常想着调整，这是非常重要的。

同下级的关系——对待下级，要检查是否充分发挥出下级的能力。

以上几点说明了监督者在“金字塔”组织中的作用。此外，在 TWI（企业内监督者训练）中对监督者的定义是：“所谓监督者，是指指挥人的人，是指派遣人的工作的人。监督者通过下级工作所做出的成绩来发挥作用。因此，要与下级保持良好的关系，要预防问题的发生。同时，监督者必须要照顾好每一名下级人员。”

以上是日本产业界在具有代表性教育训练计划中，对管理者和监督者及其作用所作的说明。但是从最近的形势看，也许会出现其它各种各样的意见。考虑到这一点，在此对管理者、监督者应当完成的工作整理归纳如下。

管理者的工作：

(1) 将企业决策者的思想、方针具体化，并且在将这些具体化的思想方针进行布置的同时，准确及时地向决策者汇报布置及实施的情况。

(2) 对企业决策者所要作出的决策积极进行协助。

(3) 在贯彻实施方针政策的过程中，积极地调整各有关部门间的关系并解决所出现的问题。

(4) 承担部门及工作目标的制定，并为目标的实现充分调动职员积极性，全面改善、改革业务工作过程，使之与目标相适应。

(5) 积极培养下级，培养自己的接班人。

监督者的工作：

(1) 为完成既定的目标做出最大的努力。

(2) 协助上级的工作，积极向上级提供有关工作的信息和申述个人意见。

(3) 努力使工作环境向好的方面改善，并积极致力于改革。

(4) 促进提高工作效率，对工作间的先后顺序及其有关人员积极进行协调。

(5) 积极培养下级，培养自己的接班人。

(二) 工作的管理与人的管理

对管理者和监督者来说，对所承担的工作必须要进行管理。从工作的过程来说，要经过计划、执行、检查等阶段，并对最终成果做出评价，对工作的管理也要按照这一程序，具体讲：

(1) 在制定计划的时候，按照计划的制定方法、程序去

进行。

(2) 在落实计划的时候，注意不能与计划内容脱节。

(3) 对计划执行的过程，应根据一定的评价标准进行检查。

只有这样，工作才能够顺利地进行。

以上几点，说起来似乎都是理所当然的事情，但必须注意到这些工作主要都是由人来参与完成的。虽然随着办公自动化的实现，随着企业中机器人的使用，在很多企业中人们的直接参与工作的情况还在发生各种各样的变化。但即使是无人化企业，在计划、执行、检查等各工作阶段，也不会完全没有人来参与其中的工作。因此，作为管理者和监督者，必须要对工作中的人有一个全面的理解。正如我们通常所讲的“工作的管理”中，实际上包含着“人的管理”。反之，在“人的管理”中，同样包含着“工作的管理”。这两者是密不可分的。

那么究竟应怎样用人呢？把人当东西一样去对待是毫无道理的，如同在“工作的管理”中无视人的作用一样，这一点必须引起注意。再者，企业中的人际关系，不是简单的人与人之间的关系，而是一种工作关系，它是企业工作的中心内容。关于这一点，如果从工作中所产生的各种各样的关系去理解，想必是不会有异议的。

对企业管理而言，不论是作为对工作的管理，还是作为对人的管理，都不要忘记人与工作这两者是密不可分的。这是企业管理的常识。

(三) 管理者、监督者与劳动人事管理

对于人事管理、劳动管理来讲，一般认为这是人事部门，

或者劳动部门干部应当完成的工作。当然，如果从整个企业工作分工的角度去考虑，这是理所当然的。但是，在企业中的经营、生产等等部门，究竟由谁来考虑人的问题，并把它作为一项必须做好的工作呢？

在生产第一线的管理者和监督者，承担着工作管理的任务。而工作通常都是由人来完成的。如果从这方面去考虑的话，生产中的人的问题实际上就包括在生产管理者和监督者的工作任务之中。比如企业中的劳资双方关系问题，就是企业中各个生产车间的关系基础上综合而成的。

由于某个管理者的轻率发言，致使车间内造成人与人之间相互不信任，或在劳资关系上发生争执，或者使车间内发生混乱，产生不必要的摩擦等等。许多类似的例子，明显地说明生产第一线的管理者和监督者起着劳动人事管理人员的作用。

正确地评价下级的能力，掌握关于奖励、能力开发、工作调动、提升等信息，顺利地贯彻公司的方针、政策，这是生产第一线的管理者和监督者的工作。如果没有全体管理人员去正确地从事这些工作，整个企业的劳动人事管理工作就不会顺利地进行。这一点尤其应当让生产第一线的管理者和监督者理解。

因此，作为劳动人事管理人员，必须懂得应当掌握什么样的知识、信息和技巧，应当怎样更好地去工作，同时要灵活地运用这些知识、信息和技巧，使之产生更好的效果。只有这样，作为生产第一线的管理者和监督者的作用才会发挥出来。

二、管理者、监督者的职权范围

(一) 对管理者和监督者的期望

对企业而言，目前正在迅速地发生着变化，例如，随着机器人、办公自动化设备、微电子技术等等的出现，给生产现场以及企业管理部门、经营部门等的工作带来了根本性的变化。

随着工业机器人的引进，企业职工的配备发生了变革。生产过程也发生了大幅度的改变，这在机械、汽车、电子等产业已非个别现象。随着办公自动化设备的引入，管理工作也进一步得到了改进，朝着更加省力、合理和高效率化发展。这里一方面我们看到了工作的进一步合理化和高效率化，另一方面人们的精神、意识和价值观等也发生了变化。信息化社会中产生的诸多现象，自然也反映到企业中。这就要求企业的组织制度更加周密，要求从事管理、监督工作的人员把工作做得更加细致、全面。

在技术革新的速度缓慢、人工劳动量较大的时代，对于管理者和监督者来说，只要注意了对人的管理，那么工厂管理的工作基本上就可以做好。与过去不同，朝着高效化、合理化的方向努力，已成为一种必然的趋势。在现代化的工厂里，对管理者和监督者比过去有了更进一步的要求。特别是要求在自动装置、办公自动化专业性方面等等，具有更强的灵活运用能力。

总之，能够使用自动装置、办公自动化设备这些工具去处理工作，具备所承担工作的较强的专业性和管理、监督能

力，才能成为现代企业中的管理者和监督者。根据以上所述的内容，在新的形势下，对管理者、监督者所要求的能力整理如图表 1-1 所示。在企业中，各个不同的职务系列，将这些能力进行充实，并在工作中使这些能力发挥出来，那么企业的经营活动一定会取得圆满的成功。

具备了上述所要求的能力，并努力完成所承担的企业经营职责的管理者和监督者，也是企业所期待的。

表 1-1 对不同层次管理者所要求的能力

顺序	初级管理者的能力	中级管理者的能力	高级管理者的能力
1	业务知识技能	指导、控制能力	指导、控制能力
2	控制能力	计划能力	预见性
3	积极性	业务知识技能	交涉能力
4	交涉能力	交涉能力	人的魅力
5	计划能力	预见性	计划能力
6	对下级的指导、培养能力	判断能力	决断力
7	创造力	创造力	创造力
8	理解、判断力	积极性	管理知识与能力
9	管理实践能力	涉外协调能力	组织革新能力
10	发现问题和解决问题能力	人的魅力	判断力

资料来源：日本经营教育学会企业内教育研究部关于“管理者教育的现状及今后的方向”的调查，1982 年度日本经营学会资料。

（二）职责的确认与完成

对管理者、监督者而言，为完成所承担的工作应给予必要的自主权，并使其具有相应的责任，这就是通常所说的职

责。职责的具体内容，不同层次的职务应有不同的规定。

举例来说，以下为 A 公司对不同层次的职务所规定的职责。

部长的职责：根据公司和本部的方针、计划、规则，在所确定的业务部内对所分管的业务工作的完成效果承担主要责任。除了其职责（见表 1—2）外，还具有以下基本职责。

1 方针

- (1) 确定部业务方针。
- (2) 调整部内业务计划。
- (3) 调整部内预算方案。

2 调查资料的提出

- (1) 对所管重要事项的调查、研究以及资料的提出。

3 控制

- (1) 贯彻方针和控制部内业务。

4 对所属人员进行指导监督

- (1) 对部内次长、课长及其副职的活动进行调整。
- (2) 对部内次长、课长及其副职进行指导监督。
- (3) 为顺利完成所管辖的业务工作，对部内次长、课长及副职进行教育训练。

5 人事

- (1) 执行公司的人事方针，维持部内和谐的人际关系。
- (2) 对部内次长、课长及其副职和课长代理的工作调动、表彰与处分提出申请。
- (3) 对部内次长、课长及其副职和课长代理的加薪提升以及奖励进行审定。

6 组织

图表 1-2 . ○公司共同职务权限表

职 务 内 容	责 任 、 权 限					备 注
	课长 代理	课长 (决定)	部长 (报告)	董事室室 长、本部长	公司 经理	
1. 有关捐赠、赞助、庆吊以及加入、退出各团体的申请	(制定) ☐	☐	☐			对总务课
2. 发行休假证书的申请	☐					对总务课
3. 提出用车申请	☐					对总务课
4. 所管设施、物品等的直接管理	☐					
5. 对所管业务的必要的规则命令的制定、修改和废除 (1)重要的事项 (2)简单的事项	☐ ☐		☐	☐	☐	在个别职务权限中的规定除外。 与总务课事先协议,并向总务课提出副本。
6. 对上级有关部门的申请、呈报、回答、报告书等的提出 (1)重要的事项 (2)简单的事项	☐ ☐		☐	☐	☐	

续图表 1—2

7. 与所管业务有关的契约、协定等的缔结、变更、解约 (1) 重要的事项 (2) 简单的事项	☐ ☐					○	○	△	
8. 经理印、主任技术人员印的盖印申请 (1) 重要的事项 (2) 简单的事项	☐ ☐								对总务课 包括亲议裁决的事项
9. 社内印刷的请求	☐								对总务课
10. EDP 处理请求	☐								对计算机中心
11. 所管文件的收发及整理、保存	☐	△							
12. 与所管业务有关的各种资料的收集、整理、准备	☐								
13. 票、帐类的制定、修改、废除的申请	☐	☐					△		对总务课
14. 社报、业务日报的登载事项的提出	☐	☐					△		对总务课