

新思潮叢書 2

# 企業人才培養要訣

——如何培養企業人才秘訣100則

畠山芳雄 著

潘祖銘 譯

新思潮叢書 2

# 企業人才培養要訣

——如何培養企業人才秘訣100則

畠山芳雄 著

潘祖銘 譯

## 本書簡介

本書爲日本企業界權威島山芳雄的力著之一，作者在書中闡明培養人才一〇〇則要訣。全書共分爲八章，對於如何培養幹部、善用人才、培養人才、推動工作、締造業績、運用巧妙的統御管理方法、發揮公司「工作綜合化」的績效，在在都有獨到的見解。由於作者本身對公司各部門的運作、結構有深切的體驗與經驗，所以能把理論與實踐交融爲一、完美結合。他在書中指出一個公司所以能攻城略地，創造成果，乃取決於團隊精神的發揮。而一個公司永恆的生命則奠基於厚植人才、薪火相傳的條件上。是一本企業管理、人才培養、經營學妙訣的好書。

## 作者簡介

**島山芳雄** 日本極負盛名的企管界權威。一九二三年出生於北海道帶廣市。二十一歲畢業於陸軍經理學校本科。曾在政府機構、工廠、貿易公司任職。二十六歲進入社團法人日本能率協會，擔任經營顧問。以實際豐富的工作經驗，針對企業界、社會做過廣泛深入的調查，對幹部教育、企業人才之培養不遺餘力。現在擔任社團法人能率協會理事長、JMA系統株式會社副社長、財團法人節省能源中心常任理事、財團法人住宅產業資訊服務中心理事。著有「公司爲什麼會破產」「擬定政策」「企業名言錄」「這種幹部要提出辭呈」「管理者革命」「公司職員革命」「董事長革命」等書，廣受企業界歡迎，銷路始終享譽不衰。

**譯者簡介：潘祖銘** 瀋陽市人，國立政治大學企管系畢業。從事貿易工作，業餘譯述經濟、社會科學方面的著作。

# 目 錄

公司才是永恆的生命／代譯序

二

原 序

七

第一章 培養人才的心

- 1 所謂培養，就是使其改變——改變怪癖、態度，增強能力 三
- 2 對屬下的人生負起責任——首先，不要扼殺 四
- 3 「人」更要重視——部下不是藉以完成「工作」的工具 六
- 4 不要為自己培養——培養是無代價的行為 六
- 5 共同培養下一代——並非栽培「後繼」人選 三〇
- 6 要相信「後繼」——不要輕易斷定一個人 三三

7 培養是「農業」——利用自我發展的力量

三四

8 不要輕言放棄——培養全靠耐心

三五

9 忙碌更能幫助培養——工作即培養

三六

10 工作即教材——完工主義大有問題

三〇

11 先進的恩德報答在後進身上——培養是薪火相傳

三三

12 不要認為沒有資格——培養費在薪水裏

三四

## 第二章 為培養建立基礎

13 沒有景仰就沒有培養——兩個基本工作

三〇

14 不要以自我為中心——要能捨己為人

三三

15 不要「犧牲」部下——要眼觀四面，耳聽八方

三四

16 壞事要挺身承擔——不要躲開麻煩

三五

17 對上級和平行單位要具說服力——要成為受景仰的人

三六

二

- 18 積極的精神能够改變一個人——使其盡情發揮
- 19 首先不要壓抑幹勁——糾正自己的惡習
- 20 看人先看優點——要當面予以誇獎
- 21 讚美六分，指責四分——要明確區分反應
- 22 要使部下提出來——只是奉命行事就夠了嗎？
- 23 使部下評估工作——知道記錄會更有趣
- 24 要給予刺激感——寬恕屬下的嘗試錯誤
- 25 決定每個人的目標——目標與水準齊平
- 26 如何使團體活動成功——兩個要領
- 27 要為達成目標而高興——活用「告一段落」
- 28 使組織奮發——在於能否樹立有吸引力的共同目標
- 29 單一的工作是幹勁的大敵——使工作綜合化

30 要成爲颱風眼——幹勁就是氣勢

八四

### 第三章 培養問題的共同原則

31 該說的就要說清楚——與好惡無關

九〇

32 責備時要一對一——絕不可殺雞儆猴

九二

33 忘記背後，努力前面——重要的是將來

九四

34 不要爲發洩情緒而責備——消除情緒化的三原則

九六

53 一次只糾正一件事——要具系列性

九八

36 以身作則——部下會模倣上司、先進

一〇〇

37 要做部下所做不到的事——不要和部下競爭

一〇三

38 指示只要八成——過多的指示會傷害腦力

一〇四

39 要留下伸展的空間——不要一把抓

一〇六

40 要給予「未曾經驗過」的工作——不做就不會增加能力

一〇八

- 41 不可使能力達飽和——同樣的工作不可做太久 一一〇
- 42 不肯放人是無能的證據——所謂不能負責，乃一派胡言 一一三
- 43 同情心會扼殺人——目光要長遠 一一四
- 44 要格外留意「直線升級」——地位是課長，心只是股長 一一六
- 第四章 對新進人員的培養法 一一九
- 45 需知道培養新人的重要性——工作及「教養」 一二三
- 46 工作崗位才是正式的培養場所——集體教育不過是助跑 一二四
- 47 以身作則——不要急操之過 一二六
- 48 決定指導的對象——一次教育兩名 一二八
- 49 決定程序——從了解全體的工作開始 一三〇
- 50 指導程序不能錯——先求正確，次求迅速 一三三
- 51 要為顧客工作——薪水是顧客付的 一三四



- 52 要確實了解指示——所交代的事要一次做完 一三六
- 53 要養成報告工作結果的習慣——以為「應該」是錯誤的 一三六
- 54 養成「時間」觀念——不要讓別人困擾 一四〇
- 55 要教好寫字——字代表一個人 一四三
- 56 敏捷的反應——心電感應般的工作 一四四
- 57 樂於助人的習慣——工作就是幫助別人 一四六
- 第五章 中級幹部的培養法
- 58 要使聯絡錯誤減低為零——即刻地、勤快地、全面地 一五三
- 59 壞的報告格外要快——注意自己面部表情 一五四
- 60 教導簡單明瞭的報告——不要說：「然後呢？」 一五六
- 61 私下批評會破壞組織——要設法禁絕 一五六
- 62 嚴禁說「該怎麼辦」——指導其主動說出看法 一六〇

- 63 嚴禁說「不會做」——要指出三個錯覺 一六三
- 64 要治療自負過度——給他更難的工作 一六四
- 65 交付後使其成功——控制目標，方法由其自行決定 一六六
- 66 支持他並給予信心——以不顯著為佳 一六八
- 67 要改變成目標主義——盡量主義不可能發展 一七〇
- 68 培養改良的本領——思考力重量於技術 一七三
- 69 要給予標準化的本領——使積蓄專業學問 一七四
- 70 要養成表現力——多做不擅長的事 一七六
- 71 要幫助陷入低潮的人——掌握徵候 一七六
- 72 不要因事故埋葬部下——要建立不發生錯誤的組織 一八〇
- 第六章 領導幹部的培養法
- 73 要檢討信賴感——是否真正受到信賴 一八六

74 要檢查指導的熱情——推動者的陷阱

75 要提高要求水準——不准落後 一九〇

76 要提昇企畫力——關鍵在於上司的指導力 一九三

77 提高管理能力——基本構想最重要 一九四

78 要强化說服力——改正缺點 一九六

### 第七章 管理者的培養法

79 要檢查公私是否分明——從部下的眼光來看 二〇三

80 設定在任期間的目標——一個職位一件工作 二〇四

81 掌握做人的一面——雙向溝通 二〇六

82 首先使維持管理完全化——平凡而重要 二〇八

83 指導改革結構——工作面的四階段 二一〇

84 以新思想革新舊思想——使其考慮方法 二二三

- 85 促進不同性質的交流——不要老呆在公司裏 二四
- 86 對能幹的人採重擔主義——組織是培養的手段 二六
- 87 強化領導階級的戰鬥力——不可有不同的待遇 二八
- 第八章 培養法的個案 三一
- 白領階級的培養法
- 88 不用指示而用誘導——啓發其思考力 三四
- 89 要成爲「有用的人」——即使不相同的業別，也能培養 三六
- 90 改變風氣——重視自然波及的效果 三六
- 培養問題人物的方法
- 91 重新接觸——什麼使他這樣做 三〇
- 92 針對原因分別擬定對策——無效就另易對策 三三
- 93 調出去是最後的手段——製造恢復白紙般的環境 三四

• 培養轉業者的方法

94 首先要使其容易工作——縮短新進人員的時間

二二六

95 重新觀察其基本動作——有教養不全者

二二六

96 創造互相學習的風氣——利用新血輪

二二〇

• 培養年長部屬的方法

97 拋棄過多的顧忌——不要太多心

二四二

98 使用別人的力量——充分做到培養

二四二

99 不可因「退休」而有差別待遇——嚴禁放任

二四四

100 在組織留下永遠的生命——不在乎評價

二四四

結語

二五一

## 公司才是永恆的生命／代譯序

一九七九年，日本一家大商社被捲進美國洛克希德賄賂案，該公司一位位居要津的高階層銷售經理，被肯定是熟悉內幕詳情的關鍵性人物，結果他選擇了自殺一途，臨終的遺言，他這樣寫道：「公司是永恆的，為永恆獻上個人的生命，是我心甘情願的，因為我在這個公司能够全心全意工作的時間最多不過二、三十年，但是公司的生命却是永無止境的。我必須像個男子漢，犧牲自己，來維護公司永恆的生命。」以自戕來掩飾泯滅證據的做法，未必是正確的上上策。可是這位銷售經理的選擇，鮮明強烈地指出：在一個現代化組織嚴密的公司裏，分布在每一個部門，每一個組織裏的所有職員，就是一部龐大無匹，運作精確的大機器中的一環；也許是發動的引擎，也許是一根轉動的機軸，也許是一顆小小的螺絲釘，甚至不過是一滴潤滑用的機油而已！公司有進無已的衝刺，節節領先的業績，在瞬息萬變的角逐場裏——早已喪失了個人的性格，剩下來的只是合作無間的公司在那兒轉動，這是一個不容否認的事實。因為組織龐大，屬員衆多的公司，進入這個電腦、資訊管理的時代，一切都已制

度化，早已不是單對單的「人治」或「私情」或「控制」能够加以運作的。

要之，一個現代化、上軌道的公司必須具備嚴密的科學化管理，也要有計畫的培養各部門的人才。畠山芳雄氏是日本當代有數的經營、企管界的泰斗，他的理論奠基於他實際的豐富考察、體驗，以及他對公司各部門工作確切的了解和掌握，他深諳管理和培養這一門精湛的藝術。因為推動一部龐大的機器，指揮一個公司攻城略地、締造業績的靈魂人物終究還是「人才」，沒有靈敏的頭腦、嚴密的組織、合作無間的團隊精神、薪火相傳和源源不斷的新陳代謝和後繼者，這個公司是注定要被淘汰的。

作者在這本書中闡明培養人才的一〇〇要訣，全書共分八章，第一章「培養人才的心」，揭發一個有遠見的公司要利用自我發展的力量。從訓練和培養中肯定屬下的能力，使他對自己具備信心，發揮他投入工作的幹勁和熱忱。不能把他當作一個招之即來、揮之即去的代用品，隨便調動他的工作，無情地予以扼殺。第二章「為培養建立基礎」，主要在說明如何通過培養，奠立一個公司長程的潛力和基礎。以積極的投入參與精神改變一個人，使他能淋漓的發揮幹勁。肯定部下的優點，用讚美和貫徹目標的榮譽鼓舞他們勇於嘗試，從而使他們了解工作綜合化才是致勝的因素。良好有效率的公司沒有所謂「單一的工作」，而只有步調一致的「工作綜合化」。第三章「培養問題的共同原則」，則淋漓闡明統御和推動的藝術、公

司和部屬永遠是站在同一個陣壘，而不是敵對的，不可站在頂頭上司的立場，爲發洩情緒而責備部下，應該以身作則、身教言教、樹立榜樣，帶動他們積極衝刺，追求預期的目標。

第四章、第五章、第六章、第七章是作者針對「新進人員」「中級幹部」「領導幹部」

「管理者」而訂定的培養法。作者對這形成一個公司最重要的四個環扣的人才，如何施以不同的訓練和培養，做了縝密而重點性的掌握與分析。當代日本著名企業家松下幸之助說過：「組織好比一個桶子，桶子的周圍須要有個『箍』。沒有桶箍，接合不密的木板就會露出縫隙。有了堅固完好的『箍』，各部門才能聚集在一起，全力以赴，達成目標。」職是之故，嶄新的觀念、訓練、培養的制度便是一個公司的「箍」，從而產生完全運作和推動力的靈魂！本書作者在這幾章裏所強調的就是每一個環扣的組織，每一個部門如何帶動和配合，如果一個公司只會一味採用高壓、剝削、推諉、粉飾、敷衍的策略、彼此猜忌、對立，這個公司最後的命運就是分別離析，歸於瓦解，只會成爲扼殺、葬送人才的墳場。

最後第八章「培養法的個案」，又分「白領階級的培養法」、「培養問題人物的方法」、「培養轉業者的方法」、「培養年長部屬的方法」等四方面來分析，特別強調重視公司培養薪火相傳的新血輪。難怪松下幸之助會對他的公司釐訂一個二百五十年的長程計畫，他深信「松下」不僅是這一代的「松下」，也是後世的「松下」，這種信念正是奠基於「培養」、



「組織」、「訓練」不斷突破的嶄新觀念的衍展，以及新思潮光焰所放射的活力！

崑山芳雄最後以「在組織留下永遠的生命」做爲結語。他認爲：「一個人在離開自己工作一生的公司，也應該留下一點東西，使自己能在那裏找到一點過去的蛛絲馬跡，如果工作只爲了賺錢養家活口的話，那未免太對不起自己了。」這一點，培養人才正是在公司裏留下自己永遠的生命的唯一途徑，可以把自己的經驗、心得、智慧傳延給新生的一代，通過公司，個人終於獲得了永恆的生命。

作者最後在「結語」中這樣寫道：「我曾調查過美國對管理者所要求的責任，他們認爲能力的提昇，一切在於對個人責任的看法是否正確，但我懷疑這個論點是否適用於日本人。因此，我就以這個問題就教於商場上認識的日本經營者，以及各階層的人士，並以我個人的經驗印證，寫成這本關於『培養人才』的想法。……」經營上的問題都是由實踐的結果來評定，所以知道的事沒有實踐，等於是不知道。至於如何實際上去實踐，就是問題的焦點。因此一般性的原則也不是一成不變的，「知與行是截然不同的兩回事，培養人的問題，往往在知識與實踐之間產生很大的差距，這也是培養的特徵」——這些都可以看出作者的苦心孤詣，也可以看出他不是空有理論的「蛋頭學者」。他的理論基架來自於實際的工作經驗、精密的調查、和他對人際關係、組織及運作上豐富的知識，「他山之石，可以攻錯」，日本人