

亘昌山芳雄

企业人才 培养使用要诀

方明 编译

72.9
12

企业人才培养使用要诀

方 明 编译

农村读物出版社

一九八七年·北京

企业人才培养使用要诀

方 明 编译

责任编辑：肖瑞连

•

农村读物出版社出版

天津宝坻印刷厂印刷

新华书店发行

•

787×1092毫米 32开 6印张 140千字

1987年10月第1版 印数：1—9,050册

书号：4267·98 定价：1.85元

出版说明

本书系根据日本企业界权威畠山芳雄原著编译而成。书中以独到的见解，介绍了一套行之有效的对新进人员、中层干部、领导干部、管理者四个层次人才施行不同培养和使用的方法。希望读者参考本书把握人才的培养和使用方法时，能够结合我国国情，取其精华，摒弃其不宜我国的错误观点及方法，以提高管理水平，促进社会主义建设。

目 录

第一章 培养人才的心	(1)
1. 所谓培养, 就是使其改变 ——改变怪癖、态度, 增强能力.....	(3)
2. 对下属的人生负起责任 ——首先, 不要扼杀.....	(4)
3. “人” 更要重视 ——部下不是藉以完成工作的工具.....	(6)
4. 不要为自己培养 ——培养是无代价的行为.....	(7)
5. 共同培养下一代 ——并非栽培“后继” 人选.....	(8)
6. 要相信可能性 ——不要轻易断定一个人.....	(10)
7. 培养是“农业” ——利用自我发展的力量.....	(11)
8. 不要轻言放弃 ——培养全靠耐心.....	(13)
9. 忙碌更能帮助培养 ——工作即培养.....	(15)
10. 工作即教材 ——完工主义大有问题.....	(17)

11. 先进的恩德报答在后进身上
——培养是薪火相传…………… (18)
12. 不要认为没有资格
——培养费在薪水里…………… (20)
- 第二章 为培养建立基础…………… (23)**
13. 没有景仰就没有培养
——两个基本工作…………… (25)
14. 不要以自我为中心
——要能舍己为人…………… (26)
15. 不要牺牲部下
——要眼观四面，耳听八方…………… (28)
16. 坏事要挺身承担
——不要躲开麻烦…………… (29)
17. 对上级和平行单位要具有说明力
——要成为受景仰的人…………… (31)
18. 积极的精神能够改变一个人
——使其尽情发挥…………… (33)
19. 首先不要压抑干劲
——纠正自己的恶习…………… (34)
20. 看人先看优点
——要当面予以夸奖…………… (36)
21. 赞美六分，指责四分
——要明确区分反应…………… (37)
22. 要使部下提出来
——只是奉命行事就够了吗…………… (39)
23. 使部下评估工作

——知道记录会更有趣·····	(40)
24. 要给予刺激感	
——宽恕属下的尝试错误·····	(42)
25. 决定每个人的目标	
——目标与水平齐平·····	(44)
26. 如何使用团体活动成功	
——两个要领·····	(45)
27. 要为达到目标而高兴	
——活用“告一段落”·····	(47)
28. 使组织奋发	
——在于能否树立有吸引力的目标·····	(48)
29. 单一的工作是干劲的大敌	
——使工作综合化·····	(50)
30. 要成为台风眼	
——干劲就是气势·····	(52)
第三章 培养问题的共同原则 ·····	(55)
31. 该说的就要说清楚	
——与好恶无关·····	(57)
32. 责备时要一对一	
——绝不可杀鸡儆猴·····	(58)
33. 忘记背后，努力前面	
——重要的是将来·····	(60)
34. 不要为发泄情绪而责备	
——消除情绪化的三原则·····	(61)
35. 一次只纠正一件事	
——要具系列性·····	(63)

- 36. 以身作则
 - 部下会模仿上司、先进……………(64)
- 37. 要做部下所做不到的事
 - 不要和部下竞争……………(66)
- 38. 指示只要八成
 - 过多的指示会伤害脑力……………(67)
- 39. 要留下伸展的空间
 - 不要一把抓……………(69)
- 40. 要给予“未曾经验过”的工作
 - 不做就不会增加能力……………(70)
- 41. 不可使能力达饱和
 - 同样的工作不可做太久……………(72)
- 42. 不肯放人是无能的证据
 - 所谓不能负责系胡言……………(74)
- 43. 同情心会扼杀人
 - 目光要长远……………(75)
- 44. 要格外留意“直线升级”
 - 地位是科长，心只是股长……………(77)
- 第四章 对新进人员的培养法……………(79)
- 45. 需知道培养新人的重要性
 - 工作及“教养”……………(81)
- 46. 工作岗位才是正式的培养场所
 - 集体教养不过是助跑……………(82)
- 47. 以身作则
 - 不要操之过急……………(84)
- 48. 决定指导的对象

——一次教育两名·····	(85)
49. 决定程序	
——从了解全体的工作开始·····	(87)
50. 指导程序不能错	
——先求正确，次求迅速·····	(88)
51. 要为顾客工作	
——薪水是顾客付的·····	(90)
52. 要确实了解指示	
——所交代的事要一次做完·····	(91)
53. 要养成报告工作结果的习惯	
——以为“应该”是错误的·····	(93)
54. 养成“时间”观念	
——不要让别人困扰·····	(94)
55. 要教好写字	
——字代表一个人·····	(96)
56. 敏捷的工作	
——心电感应般的工作·····	(97)
57. 乐于助人的习惯	
——工作就是帮助别人·····	(99)
第五章 中级干部的培养法 ·····	(101)
58. 要使联络错误减低为零	
——即刻地、勤快地、全面地·····	(103)
59. 坏的报告格外要快	
——注意自己面部表情·····	(104)
60. 教导简单的报告	
——不要说：“然后呢？”·····	(106)

- 61. 私下批评会破坏组织
 - 要设法禁绝……………(107)
- 62. 严禁说“该怎么办”
 - 指导其主动说出看法……………(109)
- 63. 严禁说“不会做”
 - 要指出三个错觉……………(110)
- 64. 要治疗自负过度
 - 给他更难的工作……………(112)
- 65. 交付后使其成功
 - 控制目标，方法由其自行决定……………(114)
- 66. 支持他并给予信心
 - 以不显著为佳……………(115)
- 67. 要改变成目标主义
 - 尽量主义不可能发展……………(117)
- 68. 要培养改良的本领
 - 思考力量重于技术……………(118)
- 69. 要给予标准化的本领
 - 使积蓄专业学问……………(120)
- 70. 要提高表现力
 - 多做不擅长的事……………(122)
- 71. 要帮助陷入低潮的人
 - 掌握征候……………(123)
- 72. 不要因事故埋葬部下
 - 要建立不发生错误的组织……………(125)
- 第六章 领导干部的培养法……………(127)**
- 73. 要检讨信赖感

——是否真正受到信赖·····	(129)
74. 要检查指导的热情	
——推动者的陷井·····	(130)
75. 要提高要求水准	
——不准落后·····	(132)
76. 提高规划能力	
——上司要指导有方·····	(133)
77. 提高管理能力	
——基本构想最重要·····	(134)
78. 要强化说服力	
——改正缺点·····	(136)
第七章 管理者的培养法·····	(139)
79. 要检查公私是否分明	
——从部下的眼光来看·····	(141)
80. 制定任期内目标	
——一个职位一件工作·····	(142)
81. 掌握做人的一面	
——双向沟通·····	(144)
82. 首先使维持管理完善化	
——平凡而重要·····	(145)
83. 指导改革结构	
——工作面的四阶段·····	(147)
84. 以新思想革新旧思想	
——使其考虑方法·····	(148)
85. 促进不同性质的交流	
——不要老呆在公司里·····	(150)

86.对能干的人采取重担主义
——组织是培养的手段……………(152)

87.强化领导阶层的战斗力
——不可有不同的待遇……………(153)

第八章 培养法的个案……………(155)

88.不用指示而用诱导
——启发其思考力……………(156)

89.要成为“有用的人”
——即使不相同的业别，也能培养……………(158)

90.改变风气
——重视自然波及的效果……………(159)

91.重新接触
——什么使他这样做……………(161)

92.针对原因分别拟定对策
——无效就另易政策……………(162)

93.调出去是最后的手段
——制造恢复白纸般的环境……………(164)

94.首先要使其容易工作
——缩短新进人员的时间……………(165)

95.重新观察其基本动作
——有教养不全者……………(167)

96.创造互相学习的风气
——利用新血液……………(168)

97.抛弃过多的顾忌
——不要太多心……………(170)

98.使用别人的力量

——充分做到培养.....	(171)
99.不可因“退休”而有差别待遇	
——严禁放任.....	(172)
100.在组织留下永远的生命	
——不在乎评价.....	(174)

第一章

培养人才的心

培养人才有很多的方法。

不过,比技巧更重要的,是要有一个“培养人才的心”,也就是要正确把握培养的本质,无论多么熟悉“方法”,倘若缺乏这份心意,就什么也别想做成。这是培养问题的首要关键。

1. The first part of the paper is devoted to the study of the properties of the function $f(x)$ defined by the equation

$$f(x) = \int_0^x \frac{1}{1+t^2} dt, \quad (1)$$

where x is a real number. It is well known that the function $f(x)$ is increasing and concave down on the interval $(-\infty, \infty)$.

2. In the second part of the paper, we shall study the properties of the function $g(x)$ defined by the equation

1. 所谓培养，就是使其改变

——改变怪癖、态度，增强能力

所谓“培育”或“培养”等，仔细推敲起来，含意并不是很明确。

比方说，当有人问到“你在培养人吗？”的时候，你可以回答：“当然在培养！”也可以说：“没有。”这是因为“培养这个词很富弹性。如果不了解培养的真谛，就谈不到真正地培养人才。

培养的最后目标，是使一个人具备企业人或社会人的成熟度。从这个意义上讲，“所谓培养，就是使对方改变。”

这是所谓的“改变”，当然是指向更好的方向改变，其要占有三：

①改变不良癖好

指导部下或后进改正所有怪癖或不良习惯，直到你满意为止。譬如联络不佳，团队精神不够，知情不报等常见的不良习惯，如果任其存在，不但会降低工作效率，而且会失去旁人的信赖。

②增加新能力

应该使每一位部下每年都有这样的提高。过去做不到的事，现在能做到了，这就是新能力。是否有了新的能力，可以由本人自认，看对某种工作是否有信心或由其主管进行评价。

③改变态度

比如，以前是毫无计划地只知道猛干，最近却能事先做好准备工作，而且颇得要领，一旦起头，就能一气呵成。又如，过去交给他从未做过的工作，会畏缩地表示“不会做”，近来却变得积极主动，敢于向工作挑战。培养者就是要引导人走向这个方向。

现在要重复一次：你在培养人才吗？

如果你已经了解了“培养”的直谛就可以作出明确的回答了。

2. 对下属的人生负起责任

——首先，不要扼杀

一批新进人员在某公司完成集体教育后，被分派到各部门，高中毕业的A被分配在营业部的营业科，在股长的辅导下做内勤工作。

每当股长指示他做某件事时，他都立刻行动，股长很庆幸分派到这样一个很有用的人。可是不久却发现，他固然勤快，然而对交待事项的重点却往往不注意，做事总要出错。虽一再提醒，但改进不大，一件事经常须要重做几次，实在很费工夫。

困扰不已的股长只好去和科长商量，讨论结果，发现这个人不善“与人接触”，不适合联络工作，可能较适于与人接触较少的工作。于是改派他到隔壁以业务为中心工作的业务科，专门开立出货传票，果然以后再没出过问题。

到了第四年，公司有人事变动，他被派到工厂的生产第