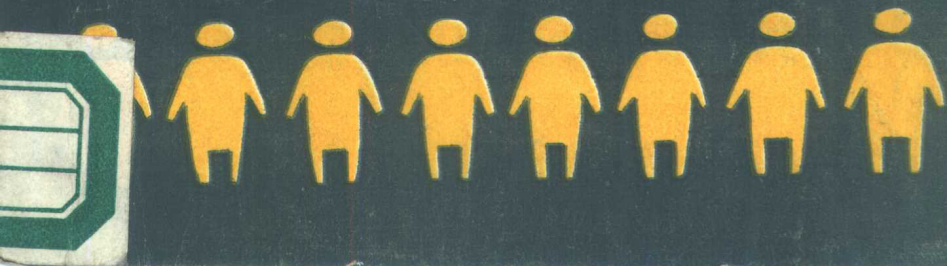


知人用人

86

诀

ZHI REN YONG REN
BA SHI LIU JUE



知人用人八十六诀

裴云浩 编译

江苏人民出版社

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 响水印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 4.625 字数 92,700

1985 年 12 月第 1 版 1986 年 12 月第 2 次印刷

印数 35301—60400 册

书号: 3100·287 定价: 0.85 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 じゆん)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》(人を分が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(IBM)
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、分期付款式住宅、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