



知人善任

无失误的领导艺术

陳剛 雋編

933.2
41

中国人民大学出版社

知 人 善 任

——无失误的领导艺术

陈刚隽 晓 白 李殿霄 瑞 英 编译

中国人民大学出版社

(京) 新登字 156 号

知人善任

——无失误的领导艺术

陈刚隼 晓白 李殿霄 瑞英 编译

*

中国人民大学出版社出版发行
(北京海淀路 39 号 邮编: 100872)

北京市丰台区洛平印刷厂印刷

新华书店经销

*

开本: 787×1092 毫米 32 开 印张: 6.875
1992 年 3 月第 1 版 1992 年 3 月第 1 次印刷
字数: 153 000 千 册数: 1—11 000 册

*

ISBN 7—300—01359—7

C·99 定价: 3.35 元

目 录

一 “知人善任”是领导者的必修课

1. 人不可貌相 (2)
2. 看人莫走眼 (4)
3. 无私成大器 (7)
4. 硬汉最忠诚 (8)
5. 创新出人才 (11)
6. 用人常不疑 (14)
7. 重用“播种人” (16)
8. 惩罚“作浪者” (20)
9. 驱逐“无能辈” (24)
10. 优选“小诸葛” (28)

二 消灭上下级关系的“盲点”

1. 意见常疏通 (33)
2. 放眼思未来 (35)
3. 开怀释偏执 (37)
4. 力改旧习惯 (38)
5. 切勿图完美 (39)
6. 成为“不怕生” (41)
7. 克服“自卑感” (43)
8. 朽木也可雕 (44)

9. “软硬”务兼施 (47)
10. 诚心换诚心 (50)

三 领导职能就是“解决问题”

1. 问题何所在 (55)
2. “困难”促进剂 (57)
3. 思考流程图 (59)
4. 问题解决术 (61)
5. 联想的妙用 (65)
6. 对话的启示 (67)
7. 开发克服力 (69)
8. 摆脱“模糊性” (71)
9. 回到现象中 (73)
10. 有效应对法 (76)

四 确立新型的“领导意识”

1. 温情三冬暖 (79)
2. 培养自豪感 (81)
3. 穿越低潮期 (83)
4. 提携“革新者” (85)
5. 上下要默契 (88)
6. 不轻易“妥协” (90)
7. 逢事要宽容 (93)
8. 平易方可亲 (96)
9. 让人人开口 (98)
10. 新官“三把火” (100)

五 领导者的“坦荡胸襟”

1. 问、听、谈、说明 (106)
2. 有疑即发问 (110)
3. 莫让心“浪费” (113)
4. 勉励与暗示 (116)
5. “骂”到点子上 (118)
6. 小心“酒”和“色” (122)
7. 切莫失“毫厘” (125)
8. 世事皆艰难 (129)
9. 端正“人生观” (134)

六 潇洒谦逊的“领导艺术”

1. 逆向思考法 (142)
2. 龟兔的启发 (144)
3. 向古人学习 (146)
4. 提高适应力 (148)
5. 人必有“瑕疵” (150)
6. 同类也相斥 (152)
7. “习癖”测性格 (155)
8. 慧眼识“精英” (159)
9. “真忙”与“穷忙” (163)
10. 昂首对人生 (166)

七 领导者的“座右铭”

1. 作风要正派 (170)
2. 祸福均自招 (176)
3. 找个好谋士 (180)

4. 决断的因素	(183)
5. 行善当为本	(186)
6. 将相本无种	(188)
7. 大度去虚荣	(193)
8. 善化险为夷	(199)
9. 集思方广益	(202)
10. 行动获良机	(207)

后记

一 “知 人 善 任”

是领导者的必修课

身居经营管理要职的人，每天每小时每分钟都会有新的工作，几乎到了无法应付的地步。但如果不迅速地进行判断、处理，工作就无法进展。下面的人再怎么认真，再怎么以高效率来劳动，如果工作在上级那儿耽误了，集体的宝贵时间就会蒙受重大损失，阻碍了经营上的发展，并使部下的士气大挫。

此外，上级若一味拖延重要的工作、尽干些无关紧要的事，或把本该交给部下的工作自己闷着头干，则只会使部下日渐懒惰，甚至丧失自己的威信，严重时员工也许会通过工会等组织来排挤他。

因此，“长”字辈干部面对不断涌来的工作，应区别其轻重缓急，巧妙地安排进程与分工，不可令其停滞，要始终保持良好的情绪一一处理。

大体上出现如下现象令主管不快：部下跑来询问一些微不足道的小事；书面报告不断递来；必须开会才能解决的事成堆等等。这些现象的产生，都是由于上级未把权限下放所致。对部下的授权越少、越小，上级的工作就越繁重，可说是自作自受。

“知人善任”是领导艺术的重要课题，而在什么时候应对何种部下授予什么性质的权限呢？这就牵涉到“重要性顺位判断

力”了，也是部下对上级评价的关键。

非常重要的工作不可交由部下做，而无足轻重的事也不可自己包揽下来，这种区别的正确与否，可以表现出一位领导人的判断力与智慧。

越拚命工作，工作就越多，所以当地位不断提高时，经营管理的面会越广，对自己该做的与该交给属下做的工作更要明确地区分清楚。

那么，究竟什么样的工作应交给部下去做呢？例如一些日常工作最好训练部下能够应付处理。但有时除了经常性工作外，会有许多必须本人处理，或想要自己处理的工作，这时候，再能干的人也会力不从心。

针对这个问题，有一句名言颇值得深思——“问题再多也只有三个”。

乍一看似乎很矛盾，其实是教给我们一种工作方法。它是指当人面临一大堆问题时，无法一次加以解决，便依问题的重要程度加以“重组”。首先优先处理最重要的项目。不管手边的问题有几十、几百件，要快刀斩乱麻，只挑出最重要的三件，集中全力判断、解决之后，再挑出其余项目中的最重要三件。只要不断重复这种优化选择，就不会被繁重的压力困扰，不用多久问题一定能渐次解决。

1. 人不可貌相

古语说：“士为知己者死。”今天，人际关系虽无尊卑之分，但看重“知己”的意识还存在，许多人都或隐或显地抱有这种观念：“愿了解自己的出力”。

上级如果没有眼光，下级一定没有干劲，也决不会跟着上级冲锋陷阵。所以，领导者的第一项工作，是公平、客观地评价部下，提拔有能力的人才，并量才使用。

但是，评价一个人是很困难的，东方人具有“以貌取人”的倾向。所以，公司的人事调配往往深受这种近乎迷信的偏见与先入观念的支配。

标准的以貌取人方式，如“四方脸的人意志力很强”、“下巴尖尖的人意志薄弱，不适合当推销员”或“眉际太窄的人不老实”、“魁梧的人给人印象强烈，最适合当推销员”等等。这都是以外貌取人，若以这种观念来配备、提拔部下，往往使真正的人才失之交臂。

日本自古有“企业即人道”的名言，但能真正了解这句名言的内涵并彻底实践的经营者却少之又少。第二次世界大战以前，有许多大公司，当他们的地位日趋安定，便忘记“企业即人道”的意义，而这也正是指导力弱化的最好证据。战后，新光的大企业——出光兴户，其创业者出光佐三在公司初创期，为了获取人才，不知踏破多少双鞋。也正因为他对人才的热诚，才创造了日后辉煌的成果。而以营业内容广号称金融界第一的住友银行，也以注重人才闻名。总裁堀由庄三、副总裁浅井孝二所组成的最高会议讨论的问题，并非审议贷款对象的条件，而是干部人才的评价与选择。

其次，“学历主义”也是以外在条件取人的另一弊端。许多公司的人事制度，均以员工的学历、资历来评价，流于形式化。这是早年以经营者为了回避人才评价的责任，以学历、资历为基准，机械化执行员工加奖、晋升的一种弊病。如果放任这一惰性人事管理法，公司会失去活力，在日趋激烈的国际竞争中，终将难逃被淘汰的厄运。

每个人即使自己开发自己的能力，但若得不到公平的机会表现自己，那么正如乘上手扶电梯一般，后面的人永远无法超越先上的人。而先上的人，将之视为既得权益，使后辈的人失去工作的机会。这样一来，能力的自我提高便濒于停顿。更糟糕的是，经营者惰于用心观察，以形式化的学历、资历机械地执行人才评价，久而久之，对下面的人将永无评价的能力。

要评价一个人是很困难的，所以，上级应随时随地认真观察部下，养成公正无私的客观习惯，舍弃私人的好恶，充实“看人”的能力。只要认真、公平地执行人事考核，在几次错误之后，便可培养出正确评价下属的能力。而若选择“学历”、“资历”这种标准，由于易于判别，永远培训不出真正的评价能力，间接使公司失去活力，日渐衰退。

Sony公司的盛田昭夫副社长，曾公开表示说：“SONY把所有员工的履历表都烧掉了。”因为，每当他到一些地方去演讲时，几乎都会被人问起对“学历”的看法。这个问题，不只公司的经营者，从业员工很关心，连一些孩子的家长们都未雨绸缪。但放弃学历，并不是说学历没用，而是经营、管理者不应以“学历”来评价部属，所以，只要在他们心中“烧毁”那些履历表就够了。不可思议的是，如此一来，可以使一家垂暮的公司回春。

2. 看人莫走眼

现在，日本有许多年轻的部门经理，这种现象在十年前则非常少见。显然日本企业界在提拔新人时，不再拘泥于资历学历。“提拔人才”对于东方社会中的企业，具有两大效果：

第一，可以将嫉妒心转为公平的竞争心态。食古不化的公司中，如果哪一名职员大放异彩，一定会招致上级、同事的嫉妒，大家或在背后说坏话，或是扯他的后腿，恨不得使他出丑。所以，如果破格晋升，提拔渠道不畅通，大家就只是墨守成规，安安稳稳地拿薪水罢了。这种公司的领导们，往往只注重部下的礼貌够不够恭敬，坐姿是否正确，而对他们工作的成果、能力是否发挥了，却并不关心。这都是源于上级的嫉妒与无能。

相反，公司若以实绩作为提拔标准，倒可能使彼此的嫉妒心化为乌有，而产生公平的竞争心态。嫉妒，是互扯后腿非生产性的人类情绪；公平的竞争心，则是促进大家向前的一种干劲，也可以说是人性中最具生产性的热情。

第二，“提拔人才”可以促成方针与体制改革。遵从资历晋升的公司，即使干部有所变动，其部门的方针、体制不见得会有所改革。而 KANEBO（佳丽宝）企业的武藤丝治社长退休，四十出头的伊藤淳二跨过专务、副社长，连晋三级就任新社长，也因此而使公司的体制大幅度改革，一改前社长对化妆品部、食品部的集成型多角化方针。

由于遵从资历晋升原则的公司，接任遗缺的往往是旧职的身边亲信，长年的耳提面命、熏陶之下，作风大致不出左右。所以，一个成绩恶劣的部门，若要有全面性的大改革，就要有魄力提拔新人。

但是，比上述改革体制的两项效果更为重要的，是指导者在行使提拔的勇气、魄力之时，可以产生公平、客观、实绩主义的看人能力。以提拔的魄力养成看人的眼力，可以说是现代指导者的第一要件。由于提拔若非公正而客观的，则基层会怨声四起，产生混乱，所以，盛行提拔的公司，指导者对部下的

观察特别严谨。

而最重要的问题，即是应该提拔什么样的人？贬低什么样的人？

第一，必须根据其人过去的实绩予以评价。过去的实绩，是一个人的能力与潜在性的客观指标。但是，若以实绩实行机械化的晋升、降职，却是非常危险的。所以，指导者必须从部下的实绩中，看出他的能力与潜在力。

第二，必须提拔“ $\pm \alpha$ ”的人。数学上有所谓加 α ，此处所指的是职务上的既定工作完成之后，总能发现新问题，并乐于接受额外任务的员工，这种人很值得提拔，是带动单位积极性的宝贝。

第三，必须提拔有“弹性”的人。人们总有失败、不得志之时，或与同事处得不愉快的情况，任何人都可能会处于逆境、挫折下，许多人都缺乏“反弹力”，只是意志消沉、满腹怨言，甚至自暴自弃，这种人若当上干部，他管理的部门只会走下坡路。所以，对于能在逆境中奋发向上的人，是最佳的提拔对象。

日本四国的松山市有一处观光胜地——奥道温泉，当地有一家造船厂，由于长年经营不善，濒临破产边缘，只好转让给坪内寿夫。坪内便是一名“反弹力强”的人，他秉持穷则变、变则通的哲理，一反企业界的常规，将四百九十几吨的钢船以“海上卡车”之名大甩卖，取代长年航行濑户内海的机动帆船，并首创长期分期付款，更在越战船价高涨之际，劝船主们卖掉旧船另造新船，而使爱媛县一度充斥他所创造的船舶。其后，该公司急速发展，股票上市，连前述的奥道温泉都成了他事业的一部分。

也就是说，不论经营、指导者、或是公司的干部，只要对

固定的观念与常识具有反弹力，都值得提拔与重视。

3. 无私成大器

三个人同乘一条船，在风平浪静之时，三人的实力分不出高下。一旦遭遇了恶劣的天气，才能判别谁更谙熟掌舵撑船的本事。

有的公司，表面上好像一帆风顺，其实内部每天都有一些或大或小的波折，例如：制品的问题、客户的抱怨、工厂次品率增高、劳资关系恶化等等。至于波及公司整体的问题，如资本自由化以后，面临的外资威胁，或如在激烈竞争下，公司在市场上的占有率每况愈下等等。每一家公司或多或少，或大或小总有一些无法避免的波折。而面临这些波折之时，反能够表现出毅力的人才，必须加以提拔。

但是，公司在风调雨顺之际，容易忽视人才的真正能力与本质。所以，在上层的人平时应当注意发掘有能力而临危不乱的人才。

临危不乱的人才，最大的特点是不自私。因为自私自利的人，当公司营运顺利之时，倒还能保持集体精神，一旦面临大风大浪，便会逃避责任。第二次世界大战时，打胜仗的日军，军纪良好，但当战败迹象渐明显之时，大家都变得自私自利，军纪紊乱，加速了战败的厄运。具体地说，大家只考虑如何逃命，如何找吃的东西，已没有精神顾及其他。

一个集体崩溃之前，人们更容易陷入利己主义泥潭，使组织的崩溃进程加快。只有临危不乱的人，才能在公司临危之际，不失忠诚之心，绝不只顾一己利益。

其次，临危不乱的人还有另一特色，便是能掌握超越障碍的重点。公司面临莫大的障碍，若有人提出有效的解决方案，其他的人当然会跟着他拚命。所以能够掌握超越障碍的重点的人，可以在危机四伏之时，给全体成员打气，从而使大家团结一心共渡难关。

4. 硬汉最忠诚

洋人之中，有很多“Tough—Guy”我们常译为硬汉。其实在精神方面，与其说是硬派作风，不如称为正直不阿更为贴切。而且，除了正直之外，更不肯妥协于人情，绝无循私的行为，当然，这种人不懂得奉承。

这种人对组织具有强烈的忠诚之心，往往以公司的利益为第一。至于目标、标准、品质、经费支出的妥当性各项问题绝不轻易妥协。例如：有些工厂的管理干部，看到员工们在下班十五分钟前就开始准备收工，却只摇头叹气而不纠正。如果是这名干部做厂长的话，那就等于默认了十五分钟前准备收工的事实，则工厂中的其他干部想加以纠正都没有办法了。这种状况下，只有正直不阿的人才会挺身纠正，绝无宽容。

本来，睁只眼闭只眼的作风，就是源自人类善讲“温情主义”的弱点。温情主义的泛滥，会造成很多缺失。许多新上任的干部，为了保全前任干部的面子，明知道他的做法有错误，却不得不一错再错。

此外，有些公司对于早年为公司赚下大笔钞票的产品，总当成“恩人”一样，明知该产品已不符时代要求，而且年年亏损，却仍不肯中止生产，结果弄得尾大不掉。温情主义、人情

主义，只会使人丧失合理的判断力。所以，不讲人情主义、温情主义的人，除了对组织忠诚、正义感强烈以外，还具有合理的判断力与预测力，很少造成失误。

这样的人，有时会与上级、同事持绝对相反的意见，并具有勇气抗拒人情包围。但却不见得因此就与同事之间的感情崩溃，因为他对上级的忠诚、对同事的合作心态只有加深，而无减少。

可是，不懂奉承，终究会令人情主义者排斥、厌恶。身为一名指导者，不可因这个理由不采用他，否则就会痛失明智的人才。

两家经营成果悬殊的公司相比之下，一定可以发现干部的基本态度有莫大的差异。经营好的公司，其干部对任何事态都有勇气处理；而经营不好的公司，其干部遇事必会畏畏缩缩的。就以商品流通的问题为例，今后一定会有极大的变化，其根本原因在于人力费用的大幅提高。一些小杂货铺（只须老人、妇女照顾生意）可能还可维持下去。但一些使用店员的商店，却受到人力费用的影响。如果营业额能适应人力费用的涨幅倒还罢了，否则就会产生问题，商店就必须提高零售利润来平衡收入支出。

根本的解决办法，便是将小商店“大型化”，如盛行的七一一连锁店、各大超级市场连锁店等等，连锁大型经营的倾向越来越明显，中间商的机能就渐渐退化，这是必然的结果，因为零售商（小商店）采用大型连锁经营，为了提高利益，直接向厂家进货，而使得中间商乏人问津。

日本 H 洗剂制造商的干部，去年决定了流通的革命性变化，他们一向将产品以批发价格卖给一些大型超级市场、连锁商店，虽然各中间商不断抱怨、抵制，却也毫不为意，H 公

司企图以自然淘汰将中间商逐出市场，结果，不出三个月，产生了良好的效果，该公司的产品率先在各商店中以适当的价格占领了市场。

相反的，有些制造商拘泥于长年的生意往来，明知流通革命时代已来临，却惧于改变，没有勇气订立新对策，并加以实行。

每家公司的干部，大多十分忠诚，对自己的职务尽忠尽责。但是，以下的类型的人，只会使部下失去责任感，一蹶不振：

第一种，是只知服从命令的干部，只要上级下一个命令，他就做一个反应，如实传达给他的部下，或加以说明，他以为这就是干部的所有任务。因此，他只等待上司的命令与指示，自己不思考、不主动。

第二种，是专做部下工作的干部，身为经理却爱做课长的工作，身为课长却爱做股长的工作，而且，这种人还以为这是干部的应有态度。对于自作主张的部下，他会厌恶，而凡事找他商量的部下，就会觉得很顺手。因为部下都有取悦上级的心态，所以这种干部的部下，当然会乐于把一切问题交给他。

对于公司而言，最大的损失莫过于领取干部的薪水却做一般员工的工作。真正有作为的干部，应当自己发现问题，并针对问题，实施改进方案。

这种有作为的干部，能够发掘问题，冲锋陷阵，具有以下二项能力：

第一，洞察所属部门相关的经济、技术、社会条件、环境变化等问题的能力。所以，根据既有的资料，掌握问题征兆，是必须具备的能力。

第二，是具备明确目标意识的能力。因为大家在公司中，