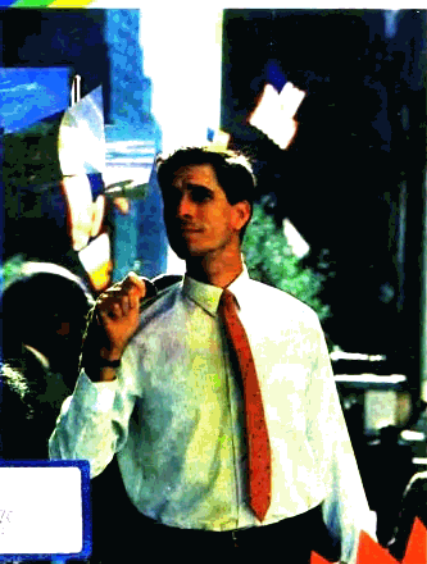


第三产业丛书

司马雨 编译



怎样创新企业

鹭江出版社

——影响·带动·管理下属的85则要诀

目 录

第一章 以怎样的信条带动部属? (1)

- 秘诀 1 干部要塑造优良风气 (1)
- 秘诀 2 活用门外汉的创意 (3)
- 秘诀 3 IBM 的管理信条 (4)
- 秘诀 4 挨骂才会成长 (6)
- 秘诀 5 让员工学习物理学 (7)
- 秘诀 6 让部属不断进修 (9)
- 秘诀 7 好选手不一定是好教练 (11)
- 秘诀 8 信任到底 (12)
- 秘诀 9 培养野鸭 (14)

第二章 如何运用策略带动部属? (16)

- 秘诀 1 认清用人的关键 (16)
- 秘诀 2 引出人性的优点 (17)
- 秘诀 3 上司应有的见识 (19)
- 秘诀 4 引导部属的弱点 (20)
- 秘诀 5 不打没把握的仗 (22)

第三章 如何提高说服力? (25)

- 秘诀 1 渐进之策 (25)
- 秘诀 2 要有牵引力、亲和力 (26)
- 秘诀 3 看人而说 (28)

●秘诀 4	要求水准要高	(29)
●秘诀 5	期待于部属的长处	(31)
●秘诀 6	培养有棱有角的部属	(32)
●秘诀 7	拿出诚意和感情	(34)
●秘诀 8	诉之于成长的欲望	(35)
●秘诀 9	以部属的立场去想	(37)
第四章 如何使部属感动?		(39)
●秘诀 1	毅然决然的态度	(39)
●秘诀 2	信念非假	(41)
●秘诀 3	源自“同事爱”的严厉作风	(42)
●秘诀 4	切莫迎合部属	(44)
●秘诀 5	诉之于积极进取之心	(45)
●秘诀 6	赤裸裸的冲突	(47)
●秘诀 7	率先而为的气魄	(48)
●秘诀 8	“电通”成功的秘密	(49)
●秘诀 9	上司要点燃自己	(51)
●秘诀 10	使不可能变为可能	(53)
第五章 如何适应部属的性格?		(56)
●秘诀 1	不以自己的量具计量别人	(56)
●秘诀 2	探讨不幸之因	(57)
●秘诀 3	替部属铲除自卑感	(58)
●秘诀 4	寻出行为的原点	(60)
●秘诀 5	酒店大王的秘密	(61)
●秘诀 6	看穿对方的性格	(63)
●秘诀 7	抓住微妙的人心	(64)

●秘诀 8	发掘埋没的才能	(65)
●秘诀 9	适应性格的指导法	(67)
●秘诀 10	虚实的分辨	(68)
第六章 如何引发部属的挑战意愿?		(70)
●秘诀 1	让部属从失败中仆而奋起	(70)
●秘诀 2	让部属从经验中学习	(72)
●秘诀 3	让部属不畏逆境	(74)
●秘诀 4	让部属有肯定的人生观	(75)
●秘诀 5	在现实生活中加以磨炼	(77)
●秘诀 6	为部属指出灿烂前景	(78)
●秘诀 7	竖起有魅力的目标	(80)
●秘诀 8	莫使部属有萎缩之疾	(82)
●秘诀 9	体会人际关系的原理	(83)
●秘诀 10	看穿对方的真心	(85)
●秘诀 11	做个倾听能手	(86)
●秘诀 12	强将手下无弱兵	(88)
第七章 如何改变部属的观念?		(91)
●秘诀 1	让部属体验有意义的生活	(91)
●秘诀 2	让部属在工作中寻得乐趣	(92)
●秘诀 3	运用“平均的法则”	(94)
●秘诀 4	“象牙皂”畅销法	(96)
●秘诀 5	卡内基的说服术	(98)
●秘诀 6	以对方最关心的事为话题	(100)
●秘诀 7	骆驼的负荷量	(101)
第八章 如何造出良好的工作环境? ...		(103)

●秘诀1	敏于察觉集团的气氛	(103)
●秘诀2	活用“2·6·2的原理”	(105)
●秘诀3	“彩虹作战计划”的启示	(106)
●秘诀4	尊重人性	(108)
第九章	如何开发部属的才能?	(111)
●秘诀1	才能由努力而来	(111)
●秘诀2	活用“等价变换原理”培养创 造力	(113)
●秘诀3	巴黎“小偷学校”的启示	(114)
●秘诀4	掌握伸展能力的钥匙	(116)
第十章	如何运用和带动上司?	(118)
●秘诀1	掌握上司的期待	(118)
●秘诀2	弥补上司的缺陷	(120)
●秘诀3	越顽固越好操纵	(121)
●秘诀4	让上司也插一脚	(123)
●秘诀5	动不了上司就带不动部属	(124)
第十一章	如何领导女性员工?	(127)
●秘诀1	洞悉女性特有的心理	(127)
●秘诀2	刚柔兼施	(129)
●秘诀3	指导方法要细腻入微	(130)
●秘诀4	待之以公平	(131)
●秘诀5	化除反目状态	(133)
第十二章	如何对付难缠的部属?	(135)
●秘诀1	分析反抗分子的心理	(135)

- 秘诀 2 不满分子要各个击破 (136)
- 秘诀 3 了解部属的成长历史 (138)
- 秘诀 4 消除抗拒之因 (139)
- 秘诀 5 为中年、高龄的部属打气 (141)

第一章 以怎样的信条带动部属？

秘诀 1 干部要塑造优良风气

推销能手常常说这样的话：

“即使模仿销售业绩最优的推销员所使用的推销手法，效果往往是不甚理想。除非从体验中发掘出独特的推销手法，否则不太可能有令人满意的宏效。”

这个道理也可以套用于经营和管理。在经营和管理上，一意模仿别人，会造成效果不彰的结果，说来说去，必须自创独特的手法，才能灵活而有效。

每一个人的性格和观念，各自有异。各人的经验也不同，所以，唯有自创的手法，才会使自己没有抗拒心理，成为一种独特的方式。

由于是自创的，因此，对这些手法极具信心，实行起来，无不得心应手。

“本田技研”的创始人本田宗一郎，小时候是个顽童，只知贪玩，要干什么就干什么，可说是为所欲为，肆无忌惮。

他最讨厌“修身”课，因为，“修身”课以教训和美谈，把年轻人束缚得失去了生命力的跃动。

他，让自己的生命力奔放不羁，虽然遭到种种失败，对

工作倒是倾注全副精神，从中培养了自己的实力。

小学毕业之后，他立刻就在一家汽车修理厂当学徒，在那里，他边看边学修理技术。

他决心在修理汽车的技术上，成为日本无出其右的人。由于倾注热忱一至于此，因此，在修理技术上果真有了无人望其项背的成就。

从修理汽车到制造活塞环，以至于制造摩托车。他，一步步使自己的事业，走向颠峰。

为了使事业日日又新，他又专注于钻研技术，即使是最基础的技术理论，也不厌其烦地彻底研究。

在各方面未尽成熟的人，当他埋头于工作，难免有某些失败，就为了有失败，他就倾力于思索、努力，以便突破困境，创造明日的飞跃性进展。

由于这种全力的思索和努力的行为，人，就得以逐日成长。本田宗一郎就是在这种生活体验中，使自己日日新，不断地伸展了自己的能力。

基于这个缘故，“本田技研”在管理上，就十足发挥了创业者个人的种种体验，以它为基础，去带动所有的员工。例如：

（一）有能力的人，就不断地加以破格的提拔。

（二）无能之辈就毫不客气地加以贬职。

（三）强调“不要怕失败”，以免员工由于怕失败而陷于苟安。

这种管理的方式，造成“本田技研”的独特风气，使“本田技研”一跃而为国际驰名的大企业。

秘诀2 活用门外汉的创意

以绝世创意人而驰名的小林一三，是个创造力极丰的经营者，在管理技巧上也是拔尖的人物。

尤其在巧妙使用门外汉，使之发挥超过行家工作效率这方面，几乎是无人可以企及。

例如，他打算把整个“宝冢”造成家庭气氛甚浓的地方时，就把有关植物园的部分，全权委托丫氏去处理。

丫氏认为，自己对植物园的开发纯属外行，劝他最好去找个专家出任此职。他却说：

“没有这个必要。您爱怎么弄就怎么弄，我一点也不加干扰。”

丫氏以前在纽约住了有一段时日，住处离中央公园不远，他就从那里获得启示，据此设计了植物园。

这个植物园就此有了用地、池塘、小桥、温室、茶室……等等，一切都在丫氏的自由构想之下，呈现崭新的面貌，可说是一般植物园前所未有的格局，小林一三对他的独创性手法，大为满意。

小林一三之所以能够使一个门外汉，做出超过行家的工作表现，原因就在，他自己就是个门外汉。

当年，他辞去“三井”银行行员的职位，就“箕面有马”铁路公司董事职，从事增加这一家铁路公司乘客的开发工作。对这个工作他可说是个完全的门外汉。

但是，他这个门外汉却一一完成了众多事业，而且每一

种事业都做得有声有色，大为成功。例如：

（一）开发沿线的土地，盖房子，以分期付款的方式大量出售。

（二）在“宝冢”创设大剧场，组织少女歌剧团。

（三）创立位于电车、地下铁道终点的百货公司。

诸如此类，全都是他从未经手过的专业，却无不做得成绩非凡。

他所提倡的“门外汉成功论”，闻名四方。依据他的说法，所谓行家，不容易从自己建立，或是体验的框子里冲出来。门外汉就不同，他不受既成的事物所拘囿，因而得以收集新事物，造出新创意，这就促成他的成功。

门外汉的小林一三，能够经营铁路、分期付款式住宅、少女歌剧团、百货公司、电影剧场等等事业，而且无不一举成功。

这个例子告诉我们，管理上，也可以仿效这个手法，让员工发挥他们的能力。

也就是说，要部属做某种工作时，必须委以全权，使其尽展所能，创出超过行家的绩效。

秘诀 3 IBM 的管理信条

以制造电子计算机称雄于世界的 IBM，它之所以有今日的地位，原因何在？

当然，一般人会举出，它在技术、组织力、经营力方面的卓越表现，是使其成功的因素，但是，瓦特生二世却指出：

“这个原因，应该归于第一代总经理汤玛斯·J·瓦特生所抱的经营管理的信条。”

汤玛斯·J·瓦特生出生于纽约州北部的一个农家。他在平凡而幸福的家庭中长大。

这个家，质朴为风，道德上的教养至为严格。他的父亲教过他最有价值的事是：

（一）接触任何人都有礼，且有敬意。

（二）恒保光明正大，诚实待人。

（三）做任何事都全力以赴。

在当时的美国乡下，为人父母者无不以此训诲子弟。不少人把少年时代的这些教训，当做不值一道之事，久而久之也就忘了。

只有瓦特生，终其一生，铭记于心，而且身体力行。他40岁那一年，受邀进入CTR，参与经营。

不久，CTR改名为IBM，迈上日有进展之境。成为IBM经营、管理信条的，就是前面说过的瓦特生遵守的生活信条。他只是把那些信条，化为经营、管理上的信条而已。

（一）我们尊重个性。

（二）本公司希望成为，在全世界对顾客的服务做得最好的公司。

（三）我们要有如下的观念：一个组织在从事它的工作时，必能以优异的方式完成那个工作。

这就是说，瓦特生在气氛悠闲的美国田园地区，从父亲学来的人生信条，居然成为现代企业组织（在最讲究科学，而且高度复杂的企业组织）中，甚具效率的经营、管理的指针，

说来，是一件很有趣的事。

IBM 在它的成长过程中，不管是规模、组织，或是技术上，与创业期相比，无不面貌大异，唯独未变的就是创始人经营、管理的信条。

领导者的信条对带动员工，至为重要。IBM 的这个例子，实在值得身为干部的人，再三深思。

秘诀 4 挨骂才会成长

“山善”公司社长山本猛夫，他指导员工的方法，与一般人截然不同。

员工有什么长处，他总是绝口不称赞，倒是一发现员工的缺点就毫不客气地指出，严加训练。

一般人都认为，这种方法必定无法使这年头的年轻人心悦诚服地跟着他走。事实上，他这一套手法，却成效宏大。

他在管理上采取这个方法，追根究底，是源自他自己的体验。

学徒时代，他常常挨骂。犯了某种错失就挨一顿训，这还算没话可说，有时候，对方情绪不佳，也大骂他“态度傲慢”，真叫他感到呕气。

在他从事生意之后的第 10 年左右，他才对挨骂之事有了另一种观念。也就是说，当有人骂他，他就会想：

“真感谢他说出了我的缺点。”

人，经常被称赞就容易自大、自负。相反地，有人对他斥责、吼叫，他就在那种环境下，受到磨炼，人，也随着逐

日成长。对方在毫无报酬的情况下，指出他的缺点，这不是很值得感谢的事吗？

山本猛夫有了这种观念之后，才觉得自己已经是个可以独立自主的人，对事业也有了信心。

从此以后，即使受到同业的任何斥骂或是讥诮话，他一直保持不怒言相向的作风。

“山善”在挨骂中吸取教训，不断有了进展，反看那些讥诮为能事的同业，不是倒闭以闻，就是日趋衰颓。

人，不断挨骂之后才会成长——这是山本猛夫从学徒时代早已有之的生活信条。当他成为一社之长，他就确信这才是最有效果的作育员工的方法，因此，在管理上他就毅然采用这个手法。

由于这个缘故，在“山善”公司，由上到下，彻底实行这种“不称赞员工的长处，但是一发现员工的缺点就严厉地加以训练”的管理手法。

这个管理方法之所以有效，原因是在：

（一）经营者本身对这个方法的效果确信不疑。

（二）员工也认为，受这种方式的训练，有助于个人和公司的进步。

管理和指导部属，并没有所谓绝对的方法。要紧的是，身为上司的人，能够依据自己的生活体验，以最拿手的方法来管理，才有实效可言。

秘诀 5 让员工学习物理学

“名南制作所”社长长谷川氏，实施“全员学习物理学”

的方法，成功地造就了干才。

他曾干过数种行业，由于看到一般企业在管理上太忽视了人性，因而义愤填膺，下决心创设“名南制作所”，打算透过自己的手，创造员工可以找到生活意义的工作环境。

10年之后，他观察了一下自己的公司，看看是不是成为员工感到有工作意义的公司。

那时候，他不禁栗然而恐。

因为，他发现在这10年中，组织已经细分到不能再细分，作业也日趋单纯化，员工已经成为齿轮式的人，丧失了积极向上的斗志。

这就是说：一切都与他原来的志向，背道而驰。

他一再沉思如何才能创造员工感到有意义的工作场所，结果，他发现了如下的道理：

人，朝着提升自己的目标努力，当提升自己的目标获得实现，就有充实感和成就感。又，完成某一件工作时，人也会感到不虚此生，觉得人生颇有意义。

这种充实感、意义感，在担任分工化工作的一部分时，并不会产生，只有在担任一贯化的工作时才会产生。

但是，要完成一贯化的工作，必须有个条件，那就是，从业员的能力务必达到某一个水准。

要达到这个地步，应该实施哪一类的教育？

经过左思右想的结果，决定让全部员工学习物理学，他认为，这才是达成这个目标的捷径。

为什么他认为员工们必须学习物理学？理由如下：

（一）“名南制作所”是开发合板机械的公司，员工都有

物理学的知识，说来是个基本条件。

（二）如把学生时代学过的物理学教科书的内容，在理论和实际两方面获得两相印证的机会，而且完全把它融会贯通，就有可能成为产业界第一级的技术人员。

于是，他就下令每周拨出 4 小时，让全体从业员学习物理学。在学习的时间内，停止一切作业。

就这样，等到员工已有学习成果，具备了做逻辑性思考的能力，他才组织了梦寐以求的企业计划小组。

从业员因而获得一贯化工作的机会，他也因而完成赋予员工有生活意义的工作场所这个愿望。

这种作育人才的方法，可说是独特无比，由此可知，一个领导者（上司）的管理哲学，至为重要。

秘诀 6 让部属不断进修

每一个上司都有独特的管理手法。他们驱使那个独特的手法，在管理上创造各自不同的成果。

有些上司，善于斥责，兼用意气相投的方式，带动部属。

有些上司，善于鼓励、称赞，使部属意愿泉涌，努力不歇。

每一个人都各有各的长处和魅力，只要仗恃它们，活用它们，就有某种程度的成果出现。

拿歌手和演艺人员来说，起初，无不以个人的魅力为资本，大做号召，受到世人的注目后，就赢得各年龄层的歌迷、影迷。

但是，如果一年到头只凭个性上的魅力，不久，就被大众厌弃、忘却。尤其，在这种变化的节拍日趋快速的时代，这种现象就更为显著。

想把大众吸取不放，不能光凭魅力，必须培养自己真正的实力。唯有这种人，才能超越变化，表现真正的演技，抓牢大众的心。

一个上司也是如此。

如果有甲和乙两个上司。甲是个只停留在某个阶段，无法再更进一步的人。乙是随着企业规模的变大，地位的晋升，日日有进的人。

甲和乙的差距，在这种情况下，势必愈拉愈远。

日有精进的人，一定是：

（一）虽然具有个性上的魅力，以及他人莫及的某种本领，但是，不敢只仗恃这些。

（二）还能不断地进修，以便适应新的变化。

在日本计划创设 427 家连锁药店的“HIGUTE”制药公司社长“樋口”，如是说：

“趁年轻的时候要好好读书。高中毕业的人不太喜欢看书，大学毕业的人比较喜欢看书。”

当了店老板之后，高中毕业的人，干得比大学毕业的人还要好，起初的半年是这副模样，可是，一年之后，业绩就停止不前。

大学毕业的人，当了店老板之后，起初的表现并不怎么出色，但是，约莫一年之后，就崭露头角，实力日增。

高中毕业的人，不喜欢进修，只知勇猛闯进，不想大动

脑筋。大学毕业的人却与此相反。

当一个人的职位比前更高，相对地必须多方研读有关的知识，增进自己的实力。缺乏这种进修的精神，一个人就无法大成。”

身为上司的人，应该懂得这个道理，除了自己不断进修，也得鼓励部属不断进修。

秘诀 7 好选手不一定是好教练

“好选手不一定是好教练。”这是常被讨论的一句话。在选手时代，发挥过惊人才能的人，一旦做了教练，总是把自己的方法硬加在选手身上，要他们如法泡制。

如果，选手们无法做到就骂说：

“这么简单的事也做不好？”

可要知道，人各有所长，突然被别人强加某种新手法，往往是无所适从，效果不彰。

与此相反，选手时代并不怎么起眼，经一番努力，终至成为好选手的人，一旦当了教练，由于自己尝过不少辛酸，对陷入低潮的选手心理，则能了若指掌，指导起来总是甚得要领，选手也肯接受其指导，学习效果也就显得惊人。

精谙某种事，实力亦足，这是一回事；善于指导和带动别人，这又是另一回事。

毋宁是说，就为了自己有才能，往往造成“拙于带动别人”的现象。这都是由于一意要把自己的好体验，强加于别人身上招来的结果。