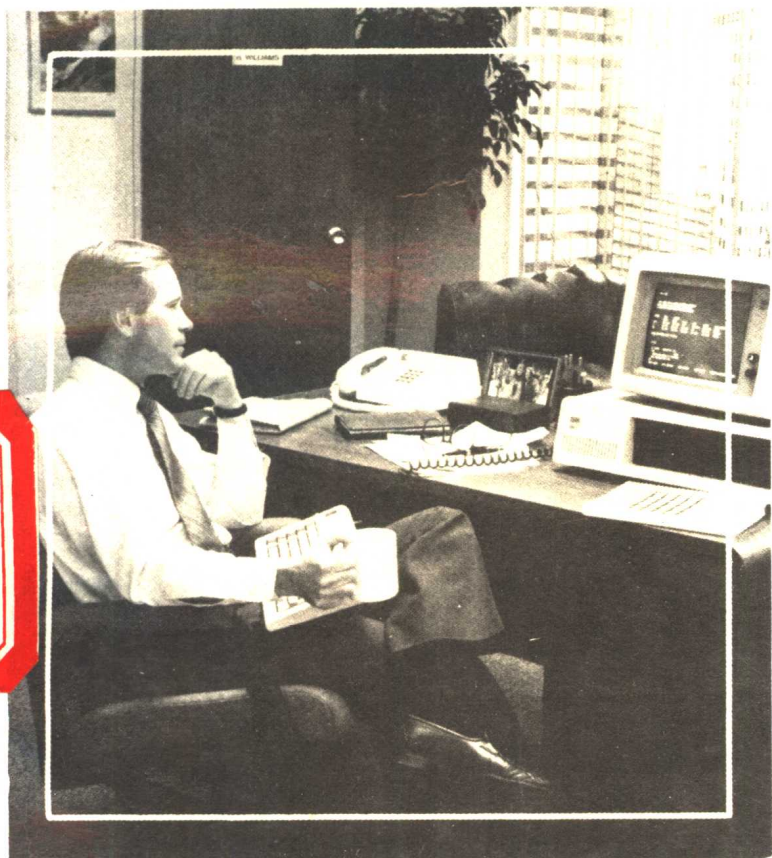


□ 企业人最佳经营实务用书

知人用人要诀86

□ 齐 飞 编译

□ 中国经济出版社



企业人最佳经营实务用书

知人用人要诀 86

齐 飞 编译

中 国 经 济 出 版 社

(京)新登字 079 号

责任编辑:华连斌(8319287)

封面设计:侯 明

知人用人要诀 86

齐 飞 编译

中国经济出版社出版发行

(100037·北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京地质局印刷厂印刷

787×960毫米 1/32 6.125印张 99千字
1993年8月第1版 1993年8月第1次印刷

印数:00,001--15,000

ISBN7-5017-1992-6/F·1348

定价:3.50元

献给当代企业人

编译者前言

企业的成功管理是现代经济发展的关键,而人的管理是企业经营管理的核心和本质。我国正处在改革开放的大潮中,企业改革风起云涌,为吸收和借鉴国外先进的经营管理方法、用人之道,我们编译了《知人用人要诀 86》。

本书原著者是日本著名经济学家松本顺。他创立了日本第一个管理心理学研究所,长期从事管理心理学研究和干部培训指导工作。他的研究成果颇丰,著作达 60 余种,本书即为其中之一。

书中从心理学角度探讨了企业经营管理中识人、用人原则和技巧,并归纳成 86 条要诀。每条要诀都有翔实的背景,大多来自世界著名企业成功管理的经验与教训的总结,有的基于心理学模拟试验,还有的是历史典故的启示。总体而言,本书以生动的语文、朴实的内容指明了称职的领导应有的管理技巧、应循的用人之道。

这本书主要奉献给企业界的领导们,或有志成为企业领导的人们。当然,书中阐述的识人、用人方法,在行政事业部门、学校等都有广泛的应用价值。

目 录

第一章 用怎样的信念带动职工	(1)
1. 领导要创造良好风气	(3)
2. 活用“外行”的创造力	(5)
3. IBM(国际商业机器公司)管理信条	(6)
4. 挨批评才会求进步	(8)
5. 全员学习物理学	(9)
6. 让职工不断地进修	(11)
7. 好选手不一定是好教练	(12)
8. 关键在于信任	(14)
9. 培养充满野性的“野鸭”	(16)
 第二章 用怎样的策略带动职工	(19)
10. 用人之长	(21)
11. 启发人性的优点	(22)
12. 认识人性善恶的两重性	(24)
13. 巧妙对待被领导者的发难	(26)
14. “不打无把握之仗”	(28)
第三章 怎样提高说服力	(31)
15. 循序渐进	(33)

16. 牵引力和亲和力兼备·····	(34)
17. 因人制宜·····	(36)
18. 期望标准值要高·····	(37)
19. 着眼于职工的长处·····	(39)
20. 培养有棱角的部属·····	(41)
21. 拿出诚意和真情·····	(42)
22. 满足职工成长的欲望·····	(44)
23. 站在对方的立场去考虑·····	(46)
 第四章 怎样感动职工 ·····	(49)
24. 毅然决然的态度·····	(51)
25. 坚定自己的信念·····	(52)
26. 基于“同事爱”的严厉作风·····	(54)
27. 切莫迎合职工的不合理要求·····	(56)
28. 激发职工积极进取的心理·····	(57)
29. 面对面的冲突·····	(59)
30. 身先士卒的气魄·····	(61)
31. “电通十则”·····	(62)
32. 领导先要点燃自己·····	(64)
33. 使不可能变为可能·····	(65)
 第五章 怎样适应职工的性格 ·····	(69)
34. 不以老标准要求年轻人·····	(71)
35. 探讨造成不幸的原因·····	(72)
36. 帮能力较差的职工消除自卑感·····	(74)
37. 寻求行为的原点·····	(75)

38. 酒店大王的成功之道·····	(77)
39. 看穿对方的性格·····	(79)
40. 抓住微妙的内心·····	(80)
41. 发掘埋没的人才·····	(82)
42. 适应部属性格的指导方法·····	(83)
43. 辨清“虚像”与“实像”·····	(84)

第六章 怎样引发职工的上进心 ····· (87)

44. 诱导职工从失败中爬起·····	(89)
45. 让职工从自身吸取经验教训·····	(91)
46. 使职工不畏逆境·····	(93)
47. 让职工树立积极的人生观·····	(94)
48. 让职工在实践中加以磨练·····	(96)
49. 为职工指明灿烂的前景·····	(98)
50. 树起有吸引力的目标·····	(99)
51. 勿让职工有萎缩感 ·····	(101)
52. 体会人际关系的原则 ·····	(103)
53. 揣摩对方的真心 ·····	(104)
54. 做个倾听能手 ·····	(106)
55. 使自己成为“强将” ·····	(108)

第七章 怎样变革职工的观念····· (111)

56. 让职工体验有意义的生活 ·····	(113)
57. 让职工在工作中寻求乐趣 ·····	(114)
58. 运用“平均法则”衡量业绩 ·····	(116)
59. “象牙皂”畅销之道 ·····	(118)

60. 卡内基的说服术	(120)
61. 以对方最关心的事为话题	(122)
62. 解决“骆驼的负荷量”	(123)
第八章 怎样造就良好的工作环境	(125)
63. 关于掌握职工的动向	(127)
64. 活用“二·六·二原理”	(129)
65. “彩虹作战计划”的启示	(130)
66. 尊重人性	(132)
第九章 怎样开发职工的才智	(135)
67. 才能来自努力	(137)
68. 活用“等价交换原理”	(139)
69. 让职工运用“抽象思维”	(141)
70. 巴黎“小偷学校”的启示	(142)
71. 掌握发展能力的钥匙	(144)
第十章 怎样利用和推动上级	(147)
72. 领会上级的真正用意	(149)
73. 弥补上级的不足	(150)
74. 越固执越容易推动	(152)
75. “让上级也插一脚”	(153)
76. 推不动上级就带不动部属	(155)
第十一章 怎样领导女性职工	(159)
77. 洞悉女性特有的心理	(161)

78. 善于发挥刚柔兼施的能力	(163)
79. 刺激女性的主观能动性	(164).
80. 要一碗水端平	(166)
81. 化解小集团间的反目状态	(168)

第十二章 怎样对付难缠的职工..... (171)

82. 洞悉难缠职工的心理	(173)
83. 对小集团要各个击破	(174)
84. 了解职工的成长史	(176)
85. 消除产生抗拒的根源	(177)
86. 不断为中老年职工打气	(179)

第一章 用怎样的信念带动职工

151

152

1. 领导要创造良好风气

职业推销员都有一个共同的体会：即使模仿销售业绩最佳的推销员所使用的方法，效果也往往不过尔尔。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，每个人的观念和性格都各自有异，每个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，实施起来也就得心应手，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，认为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，从中培养了自己的动手能力。后来，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，难免会遇到困难甚至失败。正是一次次的挫折迫使他倾力思索、刻苦钻研，以便突破困境，创造出来日的飞腾。人，就在这种渐进的螺旋中，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实力。

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：

①最大限度地开发人的主观能动性和独创精神。

②对有能力的人，不受年龄和学历的限制，破格加以提拔。

③对无能之辈，就毫不客气地免职和辞退。

④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，形成了“本田技研”的独特风气，使它在战后一跃成为国际驰名的大企业。

2. 活用“外行”的创造力

以绝世创新著称的小林一三，是个创造力旺盛的企业家，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，这对他完全是一项生疏的业务，但他却干得有声有色，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：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；在宝冢公司创建大剧场，组织少女歌剧团；在电车、地下铁道的终点处设百货公司。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”已遐尔闻名。按照他本人的解释，所谓的行家，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，思想活跃，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。

3. IBM(国际商业机器公司)管理信条

美国 IBM 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：待人接物要彬彬有礼，充满敬意；永保光明正大，真挚诚实，做任何事，无论大小，都要全力以赴。

当时的美国农民都这样教诲子女，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。

40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。

①集体尊重个人，个人保护集体

②本公司希望成为全世界对顾客最佳的公司。

③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，能把父亲教诵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，都发生了显著的变化，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，即领导的信条对带动职工至关重要。