



商界育才用才术

赢家
财源

郑明
编著



华夏出版社

赢家财源

——商界育才用才术

郑 明 编著

华夏出版社

责任编辑 刘 波

封面设计 阿 明

图书在版编目(CIP)数据

赢家财源:商界育才用才术/郑明 编著,

—北京:华夏出版社,1997.9

ISBN 7—5080—1196—1/F·066

I. 赢… II. 郑… III. 企业管理—领导艺术—普及读物
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 03807 号

赢家财源—商界育才用才术

郑 明 编著

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号)

新华书店经销

人民卫生出版社印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 10.5 印张 210 千字

1997 年 9 月第 1 版 1997 年 9 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册

ISBN 7—5080—1196—1/F·066

定价:16.80 元

目 录

第一章 人才培养的原则与方法	(1)
一、人才培养是当代的重要课题	(1)
二、如何培养人才	(5)
三、人才培养管理与业务的特性	(7)
四、人才培养部门的功能	(12)
五、人才培养部门的任务与权限	(17)
第二章 管理人才的开发与培育	(22)
一、管理阶层的形成与任务	(22)
二、管理者的业务性质	(26)
三、管理人才的能力界定	(27)
四、管理人才的素质与结构	(29)
五、开发培养管理人才的方法	(37)
六、管理者与企业家能力的形式	(40)
第三章 培养专用人才的方法	(42)
一、专用人才培养的系统与现状	(42)
二、专用人才培养面临的各种问题	(46)
三、保证企业对专用人才培养的状态	(49)
四、专用人才培养的条件	(53)
五、培养专用人才的方法	(55)

第四章 中高龄人才能力的开发与任用	(58)
一、高龄化与经营课题	(58)
二、解决中高龄人才问题	(60)
三、开发中高龄人才能力的方式	(61)
四、中高龄人才教育的方式和注意事项	(62)
五、增强资深人才的能力的方法	(64)
六、中高龄人才教育的重点	(65)
第五章 让人才忠于企业	(67)
一、赢得人心——使员工心情愉快	(67)
二、坦诚对话——交流的力量	(84)
三、注重情感——有福共享,有难同当	(98)
四、鼓励学习——开发资源,提高效益	(115)
五、解放思想——给予失败和再尝试的自由	(133)
六、最佳典范——建立生动活泼的工作文明	(148)
第六章 出神入化的管理技巧	(169)
一、评估业绩 增强企业活力	(169)
二、掌握授权艺术 发挥部属作用	(184)
第七章 如何激发人才的工作活力	(201)
一、眼睛不看人的联络员	(201)
二、赶跑顾客的银行小姐	(203)
三、拉住顾客的店员	(204)
四、抢了就跑的生意	(205)

五、让他几乎	(206)
六、可怕的以心传心	(207)
七、一副吵嘴的架势	(208)
八、往下扎根 向上结果	(209)
九、大企业的崩溃	(211)
十、宗旨、方针、信条	(213)
十一、母亲是牛?	(214)
十二、狮子的智慧	(215)
十三、千万人牵连在内	(215)
十四、奉若神明	(217)
十五、何必不满?	(219)
十六、踢商品的女店员	(220)
十七、向商品道歉的女店员	(222)
十八、下一周才开始	(223)
十九、不准你爬山	(224)
二十、你扛的是公司的招牌	(226)
二十一、对参观团的一席话	(227)
二十二、介绍助理	(228)
二十三、向新职员致词	(229)
二十四、为自己打蓝图	(230)
 第八章 如何提高人才创造的高效应	(232)
一、亲切是力量	(232)
二、领带与水仙	(234)
三、惹人讨厌的人	(236)
四、秘密武器	(237)
五、成长的条件	(238)

六、使用能力的大秘诀	(240)
七、不成熟的感情年龄	(242)
八、感情年龄的形成过程	(244)
九、能力重要还是人和重要?	(246)
十、让人喜欢你的秘诀	(247)
十一、上司也是人	(249)
十二、伙伴学三要	(250)
十三、慧眼识好坏	(251)
十四、洞悉行为心理	(252)
十五、赚钱不是工作唯一的目标	(253)
十六、做一个能手	(255)
十七、科学头脑	(255)
十八、防止失败的方法	(257)
十九、决断力和勇气	(258)
二十、拿刀子割断?	(260)
二十一、面摊与军队	(261)
二十二、创意是金蛋	(262)
二十三、现代绅士的画像	(263)
二十四、一切都是伙伴	(265)
 第九章 带动别人 发挥群体合力	(268)
一、豆腐切错了	(268)
二、电话的失败经验谈	(270)
三、饥饿是最好的菜	(272)
四、对地瓜感恩	(273)
五、一包花生米	(274)
六、看不见的秘密资产	(276)

七、解除对方的警戒心	(277)
八、开场白是怎么回事?	(278)
九、喜爱与厌恶之间	(280)
十、涂上调和的光彩	(281)
十一、冷静的智慧	(283)
十二、多说不如多听	(284)
十三、笑脸和算盘	(285)
十四、杜鹃不叫时	(287)
十五、动机的原子能	(288)
十六、萌芽与毁灭	(291)
 第十章 赢家绝技 自我管理	(294)
一、扣动心弦	(294)
二、荒野中的收获	(297)
三、截然不同的两种生活	(299)
四、他是幸福的人吗?	(300)
五、自动自发的境界	(301)
六、期待的魔棒	(302)
七、解除心敌的妙方	(305)
八、两处基地	(307)
九、一有机会就要运动	(309)
十、决胜负于八时到十时	(311)
十一、吃死亡豆	(312)
十二、打扮哲学	(313)
十三、根性与爬峰	(315)
十四、一再蜕变	(317)
十五、不改初衷	(319)

第一章 人才培养的原则与方法

一 人才培养是当代的重要课题

由于经济社会的急骤转变，国际化、情报化、高科技化、高龄化、激烈的货币升值、三级产业的巨大化以及传统事业的成熟化、亚洲各新兴工业国家投入竞争行列、产业结构的转变等，在都促使今日的企业环境面临重大的考验。

随着企业环境的变化，企业界人才培养的需要也更为迫切，其培养重点也由过去的现场部门人才培养，转变为管理人才、开发部人员的培养。

1. 近年来企业人才观的转变

根据日本能率协会自一九八〇年开始，每年实施的“企业经营问题实态调查报告”显示，有关经营目标达成的经营问题，重视“人才培养活用”的企业，由一九八五年的10%增加至一九八七年的18%。

人才培养的问题，在一九八七年的同一调查中发现，人事教育部门所面临的问题，是配合技术者能力开发、裁员、提高生产力、管理者能力开发、顺应事业发展的机动性人员配置以及组织活性化等等，提高从业人员的素质成为最重要的课题。和五年前的调查结果比较起来，技术者或管理者的能力开发，愈益受到重视。（参照图表1—1）

图表 1—1 人事教育部门所面临的经营课题 (%)

	1 位	2 位	3 位	4 位	5 位
制造业	技术人员的能力开发 (65.2) ⑤	裁员、提高生产力 (60.7) ②	管理者的能力开发 (51.8) ④	人员的机动性配置 (51.8) ③	组织活性化、程序 (42.9) ①
非制造业	组织活性化、程序 (49.1) ①	人员的机动性配置 (40.0) ⑥	裁员、提高生产力 (40.0) ③	管理者的能力开发 (38.2) ④	各部门中高层人员的培养 (36.4) ⑤

注：1983 年的回答顺位，N=167 家公司。

资料来源：“当前企业的经营问题”，日本能率协会。

同时, 根据日本产业训练协会每隔五年所实施的产业训练实态调查中显示, 二级产业中所重视的是组织活性化、提高数据、培养营业人才和技术人才等, 而三级产业则是注重组织活性化、中高齡者活性化及推广 OA 化等能力的开发, 此为一九八五年所重视的教育课题。预计在一九九〇年度, 二级产业的重点在开发技术者、中高齡者、战略企画幕僚, 但三级产业所重视的顺序为战略企画幕僚、中高齡者活性化、经营干部候补人员的培养等。(图表 1—2)。

图表 1—2 能力开发的课题 (前五位) (%)

顺位	二次产业	三次产业
1	组织活性化与程序 (50.6)、 技术人员的扩充培养 (55.7)	组织活性化与程序 (50.6)、 战略企画幕僚的培养 (45.1)
2	强化企业部门与职员培养 (46.0)、 中高齡者活性化 (45.1)	中高齡者活性化 (45.4)、 中高齡者活性化 (45.1)
3	技术人员的扩充培养 (41.9)、 战略企画幕僚的培养 (42.9)	推展 OA 化的能力开发 (43.8)、 经营干部候补人员的培养 (34.3)
4	推广 OA 化的能力开发 (32.8)、 国际化职员的培养 (35.9)	女性的能力开发与活用 (41.0)、 中间管理者的拔擢培养 (30.7)
5	国际化职员的培养、中高齡者活性化 (30.6)、 经营干部候补人员的培养 (31.1)	强化营业部门及人才培养 (39.0)、 组织活性化与程序 (28.7)

注: 以技术者为指数, 右侧是 1985 年, 左侧为 1990 年的课题。N=415 家公司 (二级)、251 家 (三级)。

资料来源: 1985 年度产业训练实态调查报告, 日本产业训练协会。

日本经济企划厅统合计画局所编的“职业结构转型期的人才报告”中亦曾提及，日本的职业结构不断的急骤变化，预计到公元二〇〇〇年，职业均朝白领阶级发展。由于产业结构的转变，使衰退部门朝成长部门发展，造成职业的大幅移动。为了因应此一变化，必须加强企业主导型职业能力开发的充实改善，同时个人主导型职业能力开发也需要加强。

由上述的调查结果可以了解，现今的企业在人才培养方面遭遇到种种问题，本书兹针对前述的调查结果为主，让读者对人才开发的课题有概括性的了解。

2. 由调查资料纵观人才开发问题

①管理者的能力开发

企业界若想的变化激烈的各种环境中谋求安定与发展，必须重视高阶层的经营理念、方针，将其延伸至组织终端，使其具体化，且衍生出适应各种变化的对策及立案实施；灵活运用制度与规则，加强公司职员的能力开发或工作，以增进工作的实行与创造性，此皆为形成企业文化不可或缺的要素。但能否成功，仍取决于管理者的经营意识与能力。

在各阶层的管理者中，上级管理者会成为下期经营干部的候补人选，同时也要协助经营战略的策定与实行。因此，培养富有企业家精神的上级管理者，必须格外的重视。

②加强开发部、营业部职员之培育

为了对应市场的成熟化及激烈的企业竞争，如何配合经营战略，开发新技术、新商品，成为当急之务；同时为了达到市场销售成果，充实营业体制亦为不可或缺的条件。基于以上种种需要，开发人员、营业干部、战略部门人员的培养显得尤为重要。

③培养符合国际市场需要的人才

迎接国际化时代的来临，不单只是派遣驻外人员即可，同时也要具有国际性的知识，能够以长远的眼光观察事物，深思熟虑并采取行动。有关这方面的人才培养，也相当重要。

④教育中高齡者

要顺应高齡化及事业结构的转变，必须使中高齡者活性化并重新做人才配置。

⑤形成有活力的企业文化

如安瑟夫所言，企业文化的形成，亦为经营战略之一。经营措施的形成或成功与否，皆由企业文化所决定，因此要与人才培养策略配合，才能形成有活力的企业文化。

二 如何培养人才

前文已将企业界所面临的人才培养问题做了一番概括性的叙述。当然，这些问题曾因企业的业种、业态、历史等差异而有不同的重要性。下面为读者说明解决上述问题的方法。

首先必须强调的是，为了解决这些问题，高级负责人必须尽力支持，主管部门了要付出热情与心力，以有组织、持续性的态度处理，方能真正解决问题。

①确立人才培养理念

为了有效的开展人才培养活动，必须先确立有关人才培养的理念，理念确定后，才能决定管理的方向；同时，它也是管理活动（详见于后文）的向导。如果理念不明确或太薄弱时，管理活动便会混乱，误导了解决问题的方向。

培养人才的理念，基本上乃由各企业的经营理念所引导、控制；在确立培养人才的理念之前，必须先考虑配合企业（组织）的发展与个人素质开发等两个要件。

只一味追求企业的需要，而没有考虑到对企业的帮助、企业的多样化以及从业人员的价值观、欲求等，便不能成为培养人才的正确理念。

第二，在确立培养人才的理念时，必须以职业人、社会人的人格形成或伦理观的形成为基础，因为在考虑到企业活动对社会生活的各种影响时，企业界本身必须负起职业人、社会人的人格形成和伦理观形成的重要课题。

②了解培养管理人才的原则与业务的特性

为了促进人才培养活动的效果，必须懂得管理活动的原则，才能准确的进行。此外，还要了解培养业务的特性。

③培养政策要注意个别差异

施行人才培养活动的目的，在于选择合适的人选。由于人成长的过程有许多差异，熟习的事项、方法当然也各不相同，所以只使用同一模式培养人才，无法达到确实的效果。培养具体企业家精神的经营干部、研究技术者、战略人员、驻外人员等，是非常困难的一件事，必须了解各人员的素质差异，再透过培养过程，选出适合的人选。

④多留意别人的优点

每个人都有优缺点，为了改正缺点，必须努力下一番工夫才行，但有时因为太注意缺点，反而抹杀了原有的优点。这是一个注重感性与创造性的时代，所以应尽量使别人看见自己的优点，做适才知性的全力发挥，方为培育人才的重要方式。

⑤努力开创良好的组织环境

为了在培育人才方面获致良好的效果，本书将在后文中详述

培养人才组织环境的重要性。

⑥整理人事组织制度

为使人才培养发挥实效，整理人事组织制度是不可或缺的。限定人才培养策略、制订经营方向，都是组织制度中重要的部分。

⑦确立推展体制

人才培养活动是一种计划划、持续性、组织性的工作。因此，所有与人才培养部门有关联的组织，都必须加以整備。

三 人才培养管理与业务的特性

为使人才培养活动有成功的效果，管理原则的展开相当重要。如阿伦（L.A.Allen）所强调的，管理就是使活动（实施事项）有良好施行效果的工作，使活动顺利进行。而其具体的意义，则有多种解释。（图表 1—3）

图表 1—3 有关管理的各派理论（孔慈/欧多尼尔）

- | | |
|----------------|-----------|
| ●经验学派（阿雷斯特·戴尔） | ●意思决定理论学派 |
| ●人类行动学派 | ●沟通中心学派 |
| ●集团行动学派 | ●数学性的学派 |
| ●协同社会系统学派 | ●管理过程学派 |
| ●社会技术系统学派 | |

在诸多学说中，管理过程论为实践性的第一步骤，因为在管理过程论中主张有效果的进行活动，管理者必须站在了解所为何事的观点上分析管理活动，掌握分析结果，研究管理业务的构成与原则。而其他管理学说却无法将管理工作全部加经涵盖，唯有管理过程论却能包含了其他各家主张，将管理结果的工作或原则降低到可以实施的水准。其唯一的分歧点在于管理过程论者对于管理工作的归纳方法，有许多歧见。

本书虽然无法为各位详述，但笔者个人认为，管理工作必须包含目标的设定、计划化、组织化、指挥、人事、统制的项目，才是最理想的状态。以下就以这些项目，将人才培养管理的进行方法一一介绍。

1. 人才培养管理的进行方法

①设定目标：设定目标的目的是为了实现企业（包含各部门）的理想（使命、存在意义），以期顺利的发展。长短期之人才培养目标的设定，为了要达成目标，必须考虑到企业环境的变化带给公司的诸多影响、经营上的课题、经营者对人才培养的期待或想法、各层管理者或职员对人才培养活动的期待等，都必须加以分析讨论。

其中，企业环境的变化对于公司经营的影响必须与经营的课题和人才培养目标结合在一起，将各影响或课题，分类为人的问题或人以外的问题，再将人的问题分为培养问题以及培养以外的问题。将培养问题分为长期性要处理的问题和短期要处理的问题的方式进行。

②计划化：所谓“计划化”，即如孔慈（H.Koontz）所说的：“决定预备做什么、如何做、由谁来做”，也就是为了达成目

标, 订定具体的方案。一般计划化的工作, 大都由确认目标、确认前提条件、代替案的确认与评价、详细案的拟定、编成预算等工作所形成, 为了解决课题, 拟定各种培养措施。(图表 1—4)

图表 1—4 人才培养措施与实施状况 (%)

制度·策略	实施	实施
派员参加国内外讲习会	86.2	3.4
自我申告制度	62.0	18.5
自我启发援助的制度化	61.4	24.7
派员至相关企业、其他企业训练	60.5	9.0
取得职能训练资格的制度	59.8	18.4
依靠目标管理	53.4	27.1
为培养人才, 实施轮调制度	45.9	33.0
公司内外给定制度的活用	42.9	19.1
派员到研究机关学习	40.8	16.7
专职制度	38.3	31.4
在职训练制度化	38.0	42.0
能力适性测验系统	27.5	29.0
人事情报系统的活用	26.0	46.8
个别谈话、了解员工未来志向	18.1	38.6
参加冒险性业务	7.6	29.1
重新安排职务	5.7	44.2
增加工作资历	4.8	40.1
教育休假制度	4.8	18.4

③组织化: 为了让组织中的成员有最好的工作效率, 所以安排相关的工作, 必须要加经组织化。例如对属于每个人工作的分派、部科的存废、管理系统(权限关系明确化、请示报告区分的