

一 处世之道

每个人的努力，能让上司或部属知道，是最令人高兴不过的事。而能互相体会对方的成功，大家一块儿高兴，我认为是非常珍贵的。

在一个公司里，如果在北海道的人所付出的辛苦，能让九州的人知道；在九州的人所付出的辛苦，北海道的人明白。彼此能互通声息，大家融合为一体，心灵相通。这是一家公司应有的气氛。果能如此，成就自会斐然可观。我们所期望的，也都能达成，并对社会大众都有益处。

对人而言，气氛非常重要，如果气氛不好，就算有非常好的智慧和才能，也无法充分发挥。如果不需要悲观的事情也感到悲观，气氛当然会更消沉。相反的，在气氛很好的情况下，一些过去从未想到的事情也出现，因此而更加朝气蓬勃。

我认为再没有比人心更奇妙的东西了，它可以说瞬息万变，这就是我们要善加运用的地方，也是需要考虑的问题。因为人心的变化如此之大，我们才需要更加努力以求取代价。彼此都能掌握这种人心变化的精微，才是最重要的事情。

经常有人提到‘消除派系’的问题。然而仔细思量一下，我认为有人的地方就有派系。制造派系是人类的本能，我认为该谈的是这派系是好还是坏。

既然如此，倒不如肯定派系的存在，然后再考虑如何活用派系。换句话说，与其各个分散，倒不如分成几个团体较容易管理，办事也会较有效率。

派系是没有办法消除的，而且有派系也许比没有派系更好。至于如何活用派系，只有靠每个人正确的认识了。

度量狭小是人类的基本心态。例如，在同一个办公室里，看到同期的某人升迁，往往不免会心生嫉妒，而有乖僻的行为。反之，看到别人失败，也往往暗自庆幸。这是我们屡屡见到的事实。这种人千万不可让他升级，因为从这种心态可以看出他是个人格不健全的人。

我认为，对于一个能欣见他人的

成功，而以坦诚之心为他高兴，并努力做好每一天工作的人，任何公司都会给予公平的待遇的。

各位身为公司的职员，必须和很多同事接触，进行工作。一个不尊重别人的立场，缺乏协调性的人，往往会造成他人的困扰。

我虽认为如此，但别人有别人的想法，那也是一种构想。能听别人的话，才能有协调存在。当然，也并非完全放弃自己去配合别人，但切不可太拘泥于自我的观点，而没有转圜的余地。我认为这是很重要的。

俗话说：“有缘千里来相会”，世界上没有比人与人之间的关系更不可思议的事情了。如果那个人不到公司里来，很可能在这世界上，彼此永不相识。

回想起来，人的一一生中往往受到缘分之操纵。想到这里，人与人之间的关系，实不可因个人的意志或思想而轻易断绝。它在冥冥中似乎受到某种更高层次的力量之影响。果真如此，我们更应该重视现在的人际关系，同时感谢这一切。

我认为日本的传统精神很好。什么是日本的传统精神呢？

第一、就是“以和为贵”即爱好和平的精神。远在 1350 年前 圣德太子便提出了“和”的精神。

第二、“依众志决事”亦即民主主义。在古代记事上，亦有 800 万个神会商决事的记载。日本是民主主义的大本营之一。

第三、“保持主位”。自古以来，日本人都能在不失主位的原则下，吸收并消化外来的东西，使其日本化。今后，保持和的精神、众智、主体三大支柱，是极重要之事。

释迦牟尼曾说：“无缘之众生难渡”。如何突然产生这样的界限而必须以“有缘”之环相扣？为了达到这个目的，必得认清对方的形象，以求协调，成就共存共荣之道。这是为人之道，即人与人之间相处的“道义”，我们应该以人的道义为基础，谋求发展，结合众人的智慧力量，向前迈进。

在我们每天的生活当中，不要为了显扬自我，而说些冠冕堂皇的话，替自己的言行做各种粉饰。这种要求看似容易，实行起来却不简单。尤其利禄之心较重的人，更喜欢处处显得自己比别人强。

每个人的禀赋不同，虽然极尽各种掩饰之法，也无法隐瞒自我本色。虚饰的外壳很快就会脱落，甚至会因此而信誉扫地，我认为诚信是一条最安全的处世之道。

谈到诚挚的心，不仅是顺从、不拂逆，它的真正意义，应该是强韧的力量和积极的内涵。

所谓诚挚的心，应该是不受私心所蒙蔽、不拘泥，想认清事实。拥有这样的一颗心，才能拥有掌握真相的力量。

所谓诚挚的心，也就是能够掌握真理的心，能认清事实，顺势而为的心。

居于领导者或管理者的立场，有各种要诀需要考虑，但我认为其中最重要的是热忱。即使是非常有智慧，有才干的领导者，如果对经营公司没有热忱，在他手下工作的人便很难产生“在他的领导之下努力工作”的想法。果真如此，再多的智慧或才能也等于零。即使本身什么都没有，只要

有热忱，那么，有智慧的人自会拿出智慧，有才能的人就会使出才能，如此才能合作无间。

我认为礼节绝不是刻板的，也不仅仅是一种形式，而是社会生活中的润滑油。

在工作岗位上，汇合了许多年龄、性格、对事情的观点各不相同的人，而能使彼此之间工作顺利的因素，就是礼节。

礼节必须是诚心诚意的，若只是在心里想想，并不能成为润滑剂。必须表现于外，使对方心里产生某种感应。如此双方都有适切的礼节，才能产生作用。

今天各位能进入这家公司，固然是靠各位的努力，可是绝不可以自满地认为，靠自己一个人的力量就能获

得此种结果。即使是公司也是因为获得社会大众的爱护，才能生存至今。所以，不论是个人、公司或者国家，也都要谦虚地考虑到一件事情之所以能够完成的背景，对于他人的恩典，也要有正确的认识。然后，对于和我们合作的人，要诚恳地工作并表示感谢。这是很重要的。

当我们努力工作，却得不到大家的欣赏之时，自然是件很难过的事。遇到这种状况，难过会以“不满”的形态出现，这也是极其自然的。当然，我们可以说“不能欣赏是他们的错”，心里想“虽然现在不懂得，但总有一天会欣赏我的”如此忍耐，继续保持良好的态度也是一个方法。

当你得到大家的欣赏时，往往会感到非常高兴，这种高兴的心理往往演变为感谢。“为了报答社会之欣赏，我更要努力工作”。我认为应有这样

的胸怀和气度。

如果社会上的道德意识能够提升，彼此的精神生活将更丰富，至少不会干扰别人。能进一步尊重彼此的立场时，人际关系即可获得改善，日常生活也会更加顺利。

能诚心诚意地面对自己的工作，工作就会更有效率，也会涌生更多的思想。换言之，在社会生活中，物质和心灵两方面能结合，产生实质的利益。我们如果能以道德作为一切活动的准则，便是尽了社会人最重要的义务。

二 领导素质修养

今天，即使世界上某个角落发生的事情，也会在瞬间传遍世界，从而发生各种不同的影响。在这种情况下，如果仅在自己的国家之内，自己公司、团体的范围之内，以狭小的视野考虑问题和行动，往往会造成无法挽救的错误。今天，扩大视野已是领导者不可或缺的要务。

领导者要经常以全世界、全国的广大范畴来考虑事情，如一国的营运、公司团体的经营等。更重要的是要向所有的人说明扩大视野的重要

性。这才是当今应有的认识。

古代的名将在面临大会战时，一定会表示“这个战争绝非因私人的利益而战，而是为了全国的人，负有重大的使命。”如此提出大义之名分。

不管有多少大军，如果不是为正义而战，就无法获得真正的支持，也不可能获得长期的战果。这种情形不只适用于作战，无论经营事业或政治上的各种措施，都必须要让对方明白自己为什么要这么做？这么做的目的在哪里？这也是领导者应负的责任。

一个人想让另外一个人动，并不是件很容易的事情。当然，用力量或理论或许行得通，却无法产生很大的功效。我认为以德服人才是最重要的。领导者具有令他人仰慕之德，才能产生领导者应有的权威，及其他各种力量。

领导者必须努力提升自己的美德。一面培养行动的力量，一面具有感化反对者、敌对者的美德。要能够时时了解对方的心境，更不可一刻或忘对自我的修持。

对经营者的要求事项很多，其中我认为最重要的，就是有没有为部属牺牲赴死的决心。如果大将无此决心，部属也不会由衷的敬佩，不会真正的为这个人工作。而经营者如果没有这种心境，便会对部属莫名其妙让步，甚至害怕部属，不敢轻易指责。这么一来，很可能引起公司内部的混乱。

身为经营者，必须以必要时能为部属牺牲的精神，面对每一天的经营，如此才能有发展。

从外表上看来，一般的情况好象

是领导者指挥部下工作。但换个角度，也可以说领导者被部下驱遣。所以嘴里虽说“要这样，要那样”，心里却要有“拜托”、“请求”的念头。如果没有这种念头，认为命令部下，部下就会工作，那就大错特错了。身为领导者，必须有被部下所用的心情。能有这样的心情，才能成为一个受部下信赖的领导者。尤其在庞大的组织、集团里，领导者更需要彻底保持这种态度。

能自由地转换思想，对领导者而言，是相当重要的事。虽然，我们不断地听说要转换思想，但实际做起来颇有困难。因为人往往会自己缩紧自己的心，使心胸变得狭小。

最重要的是要敞开心胸。一件原来从表面上看的事情，可以换个角度从背面看；从背面看的，亦可改为表面看。一有机会，便如此反复。经过

这样的训练，便可随时随地转换自己的构想了。

胜海舟和西乡隆盛两人是明治维新的主要人物。当时在政府军和幕府方面，都有不少主张作战的人，情势异常复杂。胜海舟和西乡隆盛绝对没有轻视作战的重要性，可是他们更深入的思考日本的未来。由于他们两人的一致看法，才使江户城在不流血的情况下投降。总之，这件事说明领导者不能只顾眼前，不受一些细微末节的拘束，从大处着眼，以大局判断是如何的重要。需知什么是最重要，何者最正确？经常能舍小异而求大同，才是领导者应有的见识。

领导者必须以各种方式，把自己的信念、想法不断地让人们知道。更重要的，是自己要实践自己的信念，尽量地以身作则。常言道：“百言不如一行”不论说得多好听，如果言行不

一致，便不可能产生充分的说服力。当然，也会有力有未逮，无法百分之百实践的情形。这可以说是人的常态。然而，对于一个没有“以身作则”气概的领导者，人们往往不会由衷信服。

我认为领导者应该具有吸引人的魅力。如果领导者有使别人感受到“为他……”的魅力，人们会主动的来到他身边，并为他工作。

深具魅力的人格，有一部分得自天禀，并非每一个人皆可拥有。可是，通人情或者重视每一个人，经过努力之后，也能转化为一种魅力。总之，领导者应知道“魅力”的重要性，并致力去培养和提升。

一旦居于组织中最高负责人的位子，非但部属，连过去一起工作的同仁，也会改变对你的看法。自己虽

然没变，但周遭的看法变了。能倾吐真言的好友，也随着地位升高而愈来愈少，这是事实。从这个角度上看，最高负责人无论自己愿意不愿意，心中都会产生孤寂的感觉。

如何谦冲为怀，是居高位者极重要的修习德目之一。

领导者最重要的一件事，就是要有志。有某种志向和决心，事情才能有所成。所以，立志、下决心是件非常重要的事，但也不是立一次志，下一次决心就算了。更重要的是持志与决心。因此，必须不断地刺激自己，而产生新的思想。

有人立一次志，下一次决心，就能建立伟业。但不易贯彻初志和决心，也是人类共同的弱点。

对领导者而言，先见之明非常重