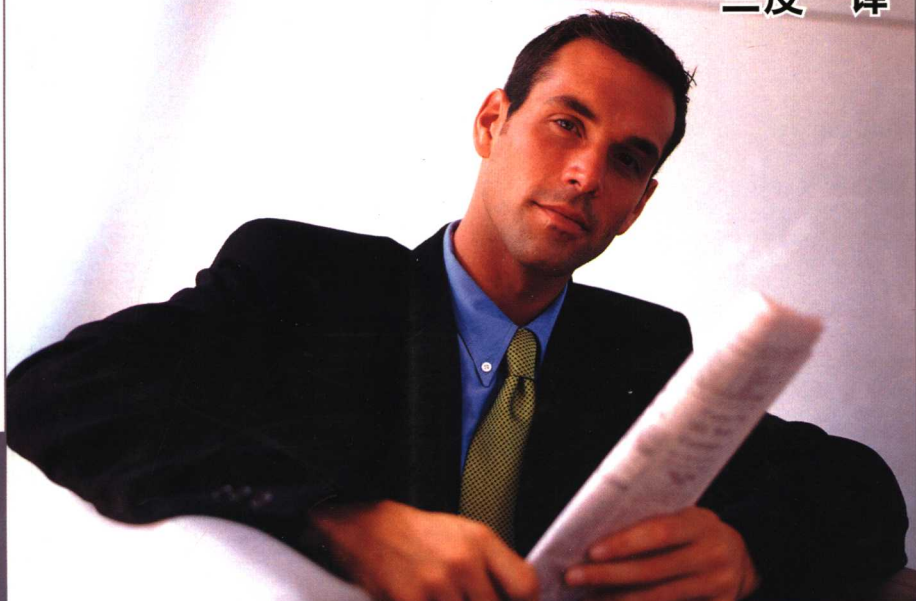


[日] 柴田昌治 著
三皮 译



40岁系列

40岁成为公司里 不可替代的 人物

FORTY

 中国轻工业出版社

40 岁成为公司里 不可替代的人物

〔日〕柴田昌治 著
三 皮 译

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

40 岁成为公司里不可替代的人物 / (日) 柴田昌治
著; 三皮译. —北京: 中国轻工业出版社, 2006. 1
ISBN 7-5019-5181-0

I. 4… II. ①柴… ②三… III. 成功心理学
IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 137138 号

版权声明:

《40SAI KARA KAISHA DE NANI O SURUKA DOU SURUKA》

© 柴田昌治 2003

All rights reserved.

Original Japanese edition published by KODANSHA LTD.

Simplified Chinese character translation rights arranged with KODANSHA LTD.

责任编辑: 张 婷 责任终审: 劳国强 封面设计: 刘 鹏
策划编辑: 胡玫娟 责任校对: 燕 杰 责任监印: 胡 兵

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印 刷: 天津市蓟县宏图印务有限公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 787×1092 1/32 印张: 5.25

字 数: 121 千字

书 号: ISBN 7-5019-5181-0/TS·3002 定价: 16.00 元

著作权合同登记 图字: 01-2005-4201

读者服务部邮购热线电话: 010-65241695 85111729 传真: 85111730

发行电话: 010-85119817 65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

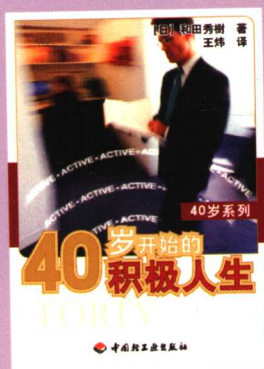
Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部联系调换

40798SAX101ZYW

柴田昌治

SCHOLAR CONSULT株式会社代表，曾在NHK电视教学节目中担任讲师。1983年创办商务教育公司，致力于企业理念、作风、素质等问题的研究，他在很多企业中实践了他倡导的作风改革，拥有广泛的经验。在研究生院教学研究科学习期间创办了德语语言学院，并兼顾经营管理。



目 录

绪 言 公司的改变带来崭新的人生// 1

第一章 40岁的人如何运用头脑// 6

最后一次正视自己的好机会// 6

最大的敌人是“精神硬化”// 7

让大脑出汗// 9

持续保持独特的想法和活力// 12

朋友的力量给了我敢于面对自己的勇气// 16

没有“自己人”将会迅速退化// 20

40岁是易被“孤立的年龄”// 22

巧妙地抓住上司的心理// 25

对待下属，责骂不如“交谈”// 27

“手段头脑”向“目的头脑”的转变// 30

克服思维的更年期// 33



第二章 怎样获得真正可以带动他人的能力 // 36

态度根据地位而改变 // 36

找出站在同一立场的人 // 37

免费公开专利，制造了 TAKAKI BAKERY
的成功 // 39

能带来持续成果的公司感召力 // 42

目前，“真正的知己”是什么？ // 45

“利用地位支配人”是一剂毒品 // 47

一旦垮台，周围人就消失的真正原因 // 48

破坏了思考能力的“指示”、“命令”和
“威胁” // 49

有无调动他人力量的能力将左右你的后半生 // 52

有能力找到伙伴的人和找不到伙伴的人 // 53

独裁者为什么能支配人？ // 55

加法人生观能将潜在能力最大化 // 58

丰田和公务员的失败理论 // 59

北川正恭先生所实行的真正的“改革” // 63

40岁是本质转变的最后机会 // 64

第三章 恢复团队力量的“超级对话能力” // 67

如何在队伍中培养勇往直前的部下 // 67

给他人以信赖 // 70





- “一般化”的申诉否定了最差的存在// 71
- 背后评论属于敌对行为// 73
- 随着社会现代化的进行,“距离感”
开始丧失// 74
- 让问题显著化的技术// 76
- 争吵技巧// 78
- 在“交换想法”之前要先“说明意思”// 80
- 所谓的“顾客”到底是谁?// 83
- 故意制造面对面的“平台”// 85
- 通过对话整理自己的大脑// 87
- “从结论入手”的上司只能获得最少限度的
情报// 89
- 不使用顾问惯用的“假设倾听”// 91
- 如何让谈话认真而有趣味地进行// 92
- 顺利传达本意的“三角通过”技巧// 94
- “换位思考”是超越部门界线找到伙伴的
好方法// 95
- “人的网络”力量起到防患未然的作用// 96
- 第四章 40岁时建立起可以唤起潜在力的组织// 100**
- 为什么日本式的组织生产率低?// 100
- 只有在畅所欲言的环境中才能提高// 102



判断一个组织好坏的前提是对组织领导的

好恶// 105

好的合作者产生使人有好感的组织领导// 106

根据对人的姿态分类自治体领导// 107

超越头衔和职位的工作能做到什么程度// 109

新型会工作的人=眼前成绩+运用人的

能力// 111

发展良好的公司应该能在适当位置上有善于使用

知己力量的人才// 113

打破不良制度，提高组织整体协调能力// 115

为什么公司越职责分明越经营困难// 117

环境转变的条件// 119

大声嚷着改革的高层没有能力改变企业// 120

“否定”战略课题是蓝色巨人 IBM 重振雄风的
关键// 121

只有全体成员价值观统一的组织才能生存// 123

第五章 打破“40岁的孤独”// 126

打破无意识规范// 126

“改革意识”只能是雷声大雨点小// 130

对问题达成共同认识的知己，是改革成功的

保证// 132





孤立将一事无成//	133
对话能力中最重要的是“倾听技巧”//	134
过分能干的上司会使组织垮掉//	136
超能精英只关心个人成功//	139
领导才能和职位才能//	142
如何构筑知己相互支撑的关系//	144
单方向不是沟通只是自言自语//	147
叫苦、示弱，知己会增加吗？//	149
比自己年纪小的知己有多少？//	150
加倍返还从上司那里借到的力量//	151
如何结识知己是每个人的私事//	154
怎样度过职场生涯剩下的4万小时//	155
终 篇 足球是凝聚团队活力的运动//	157

绪 言

公司的改变带来崭新的人生

10年前一个公休日的下午，我在回家途中，出五反田电车站时，天空开始下起雨来。我没有带雨伞，准备搭出租车回家。

已经有10多人在出租车站排队等车了。似乎越是下雨的时候，出租车来得越慢，好半天才来一辆。

正在这时候，有两个年轻人走过车道，径直地拦在好不容易才到的一辆出租车边，好像根本没有看到我们这些排队等车的人。

“喂！你们不知道这里还有等着的人吗？”站在我前面的一位上年纪的先生冲他们喊道：“请排队去！我们都在等车呢！”

那两个年轻人根本没有在意其他等车人，就要往车里



钻。我以为他们会向这边说“哦，对不起”，然后排到队伍的最后。可是，两人却没有这样做，“你喊什么！”他们转身向刚才说话的人走来。

一瞬间，周围的空气似乎凝固了，我从后面看到那位说话的先生也愣住了。这时候我挺身而出，对站在那人面前的两个小伙子说：“你们做得不对，应该去后面排队！”现在回想起来，当时周围所有的人都退在一边做旁观者，每个人的意识当中只有一句话“千万别把自己卷进去”。

很自然地，我被孤立了。大家都在远远地看着我，没有人想做点什么。我瞪着那俩人，忽然发现，一开始说话的那位长者也不见了。

下面的故事是我最近在一个聚会上听说的。

给我讲这段故事的人在德国的时候也遇到过相似的情况。人们排队等车，一个男子想插到队伍中乘巴士，忽然队伍中一个中学生模样的女孩子举起书包，狠狠地向那个加塞儿的男子砸过去。

结果是那男子没有上车，仓皇而逃了。因为队伍中的所有人一起指责了那名男子。

两个相似的故事却有不同结局，原因何在呢？

在日本的公共场合，尤其是城市里，无论发生什么事情，多数情况下其他人都会装得若无其事。并不是因为分不



清是非善恶，就好像所有的人都知道那些在等车队伍中加塞儿的行为是不对的，如果问问他们，警告那些错误行为的做法是对的，还是错的呢，所有的人都会说“是对的”。

但是，如果自己在那样的场合中，会出面警告吗？回答大多是“不会”，因为即便那样做了，结果也只能是自己遭到孤立。况且，现在的社会稍不谨慎便有可能被袭击，甚至丢掉性命。

另一方面，在德国一个女中学生为什么就能做出那样的举动呢？用书包“咚”地砸过去，不能不说是个过激的举动，但结局是那个加塞者在众人的一致指责下仓皇逃掉。对于那里的人来说，这样的结局是顺理成章的。

我年轻的时候曾经在德国住过，明白那里人的想法。为什么两个国家会有这么大的差异，真值得深思。对于我们来说，最重要的是现在相同的情况在“公司”这个小社会中发生了。也就是说，我们认为“体制很好”的公司，一定是“可以让你说话”、“可以期待周围帮助”的公司，人们在其中相互可以信赖。

老板总会对职员说：“有什么建议就说出来。”的确，只有这样做才会把工作做得更好。而实际上，关键不在于职员说还是不说，而在于能不能说。

周围有没有阻止说话的人，这才是职员选择说和不说



的关键。因为员工会担心，即使不当面说，过后也会遭到整治吧。

周围的人只做旁观者，而只有在没有旁观者的环境中才会畅所欲言，但是又有什么作用呢？

畅所欲言者十分重要，但是他们并不能保证所说的完全正确，或者总是能射中目标。有时候出现错误是自然的，但是他们的勇气在于，即使知道有可能是错的也会说出来！如果周围的人让他们说，并做出相应的反应，只有在这样的环境下才有可能出现畅所欲言的人。

也就是说，在这样的环境中可以畅所欲言的人不断出现，在这样“生机勃勃、充满活力的公司”里，周围人会鼓励想说的人把自己的想法说出来。我把它称为“组织体制”。

在刚才的例子中可以看出，日本的“体制”和德国的“体制”存在很大差别。而且，即便同在日本，公司和公司之间也存在巨大差别，有些公司的环境使人无论发生任何事也可以袖手旁观，而有些公司的环境则不是这样。

公司的体制如果向好的方向转化，就会出现下面的环境。

某汽车零部件制造商原来行动十分被动，而现在组织了“顾客信赖返还会”，将设计、经营等部门的界线打破，





组合成一个新的团体。这个团体以一位年轻的设计者为中心进行顾客访问，即直接进驻销售店，从顾客那里收集第一手情报。

一位参与此活动的中心成员说，自从开始做这项工作以来，不仅自身发生了变化，而且现在有种安心感，“自己提出任何方案的时候，肯定会被同伴接受”，信任感油然而生。这就是“体制”的改变。这种一定会被接纳的安心感，使人相信自己不会被突出或被孤立，所以对待工作也就不会感到疲倦、厌烦了。

为此，我认为“伙伴之间的信赖感”是目前最缺少的，也是必需的精神。

“给自己找到伙伴”，是本书的关键词。“当某种事情要发生的时候，会得到周围人的帮助”这种安心感，是理想组织的标志。因此，“给自己找伙伴”是实现理想的第一步。



第一章

40 岁的人如何运用头脑

最后一次正视自己的好机会

人生中总会有一个需要自己咬牙坚持的时期。人各有不同，这个时期也因人而异。当你到了 40 岁之后，你所做的会给今后的岁月带来很大的影响，从这个意义上讲可以说是正需要咬牙坚持的时期。

我认为，40 岁是能够认真审视自己的最后的好机会。

35 岁之前的人多数情况下都认为“我还年轻”，因此我认为这个年龄段的人的意识可以用“人生还长着呢”来形容。

在工作方面，人到了 40 岁这个年龄段，就会自然产生自信，其中也会出现自负的人，他们认为在与自己相关



的领域中自己的技术和知识不会输给任何人。

另一方面，这个年龄段正是稍有时间正视自身的时候。很多人都在这个人生的转折点不自觉地意识到了这一点，同时也是他们相信会创造出新事物的时期。

不过，稍加客观一点看的话，也可以说“40岁这个年龄段也是非常可怕的。”之所以这么说，是因为在这个阶段不认真地正视自己，不去思考，只是漫不经心地和从前一样生活下去的话，人就会在不知不觉中开始退步。当然，肉体的退化用眼睛可以看到，但更可怕的是“精神的退化”。

不仅学者说过，我们有经验的人也都很清楚，如果坚持锻炼大脑，即使到了40岁仍然会保持活力。另一方面，大脑也需要给予适当的刺激，否则很快就会失去活力。众所周知，随着年龄的增长脑细胞会不断地减少。

这种“大脑退化”和“精神退化”之间存在着非常明显的相互关系。有的人50岁之后依然很活跃，他们与已经完全失去了活力的同龄人之间存在着本质差别，就是在40岁这个阶段形成的。

最大的敌人是“精神硬化”

我因为工作关系，经常有机会和在各个阶层工作的四

