

超级专家告诉你

什么样的人能干 什么样的人不能干

〔日〕安田佳生 著

李伟 译



東方出版社

什么样的 人不能干

〔日〕安田佳生 著
李伟 译

681233

东方出版社

04652/0x

图书在版编目(CIP)数据

什么样的人能干,什么样的人不能干/(日)安田佳生著;李伟译.

—北京:东方出版社,2004.9

(东方管理智慧译丛)

ISBN 7-5060-1984-1

I. 什… II. ①安…②李… III. 企业管理;人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 079833 号

Copyright © 2003 by Yoshio Yasuda

Published by arrangement with SUNMARK PUBLISHING INC.

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Oriental Press

All rights reserved

本书版权由西川印刷株式会社代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字:1—2004—3154 号

什么样的人能干,什么样的人不能干

著作责任者:[日]安田佳生 著 李伟 译

总 策 划:许剑秋

责 任 编 辑:吴玉萍

标 准 书 号:ISBN 7-5060-1984-1

出 版 发 行:东方出版社

地 址:北京朝阳门内大街 166 号 100706

网 址:<http://www.peoplepress.net>

印 刷 者:北京富生印刷厂

经 销 者:新华书店

787 毫米×1000 毫米 16 开本 8.125 印张 80 千字

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月北京第 1 次印刷

定 价:18.00 元

版权所有,不得翻印

第一章 对于“能干的人”与“不能干的人”的错误认识

要建立世界上人事费用最高的公司 /1

八成的总经理都在实施错误的员工教育 /4

99%的努力不及1%的天分?! /6

录用一个人花200万日元，贵还是便宜? /8

“胜则”永远成不了“古田” /10

误区：“有经验=胜任工作” /12

贵公司有“能创造工作的人”吗? /14

不能说“跳槽就意味着增加经验” /16

“因为能干所以辞职”是天大的谎言 /18

真正能干的人才永远都处于“卖方市场” /20

创造网罗“能干的人”的系统 /23

生育减少化的关键在于国家的过度保护 /24

录用人才的技巧 /27

员工不满意就谈不上顾客的满意 /28

提高公司形象要从外在开始 /30

独裁经理好不好? /32

企业在于人而不是在于资本 /33

第二章 “能干的人”的真正标准

接待10 00名经理和20 000名学生所看到的 /37

与学习头脑不同，胜任工作的人头脑底子要好 /39
是不是能把握现场气氛的人 /41
沟通能力要这样判断 /42
逻辑思维能力的差别产生年薪差别 /44
通过“烤肉方法”就可以知道 /46
进行工作时是不是运用“想像完成式” /48
认真与否是入职后能否成长的关键 /49
“人生目标”设得有多高 /51
描绘成功蓝图、逐渐超越目标的能力 /53
责任感的强弱由成长环境决定 /55
成功的“领风气之先者”制造新的可能性 /56
不能干的人不能指导别人 /58
“工作滞后”是没有能力的代名词 /58
“准备工作的速度”是衡量办事能力的标准 /60
提高办事能力的小“习惯” /62
“大家一起思考”是没有价值的 /63
因为100日元被评价为“器量小的人” /64
有积极想法才会否定自我 /66
只有“文凭”的“不能干的人” /68
“选择工作”就是“选择生活方式” /70
对于“能干的人”来说，工作也是私事 /71

第三章 使用秘密武器吸引“能干的人”

- 靠“意愿”召集，看“素质”选拔！ /73
- 公司形象就是第一印象的积累 /75
- 公司如何成为有魅力的故事讲述者 /76
- 增加与所需人才的邂逅机会 /78
- 招聘这出戏关键在于“可能性” /79
- 招聘负责人必须具备的沟通能力 /81
- 根据所需人才的意愿和能力更换面试官 /82
- 看清什么是对方“绝对不会让步的” /83
- 辨别有“完成习惯”的人才 /85
- 所有工作都必不可少的“耐压能力” /86
- 经营者的形象代表着公司形象 /89
- 不好说出口的事情要选择合适的时机和方式说 /90
- 吸引优秀学生目光的“白纸化”战略 /91
- 历尽辛苦取得的工作才有价值 /93

第四章 “能干的人”能够改善工作，改变公司！

- “希望稳定”的人让国家衰退 /97
- 优秀人才流失的公司会一蹶不振 /98
- 寻求比以往更好的战略和人才 /99
- 养成良好习惯的公司 /100
- 用“胜者的逻辑”取得成功 /102
- 工作专家重视过程 /103

能描绘出 5 年后的蓝图吗？ /105
如果优先考虑利益就掌握不了主动权 /106
能否从“失败”中学习是胜负的关键 /108
受骗也是一种成长 /110
现在的不景气是“人才不景气” /112
不景气是造就优秀人才的最佳机会 /113
可以依靠的只有自己的价值和能力 /114
做一个能把梦想变成目标的“能干的人” /116



第一章

对于“能干的人”与“不能干的人”的错误认识

❑ 要建立世界上人事费用最高的公司

企业要想生存下去，就必须对“人”进行投资，除此之外别无他法。

企业的运营是很艰难的。在现在的时代，企业不能单纯依靠销售量的增加而维持生存，而且由于供货商遍地都是，削减价格也是行不通的。

这样一来，经营干部就一定会想到人事费用的削减。

人事费用越低，公司就越轻松——肯定有些人会这样认为，而且有这种想法的经营者大有人在。

“希望尽可能地控制人事费用，如果可能的话，要建立世界上人事费用最低的公司。”

实际上，正是这种思维给很多公司带来了毁灭性后果。

我的想法是与之截然相反的。我希望将自己的公司建成全日本乃至全世界人事费用最高的公司。而且我坚信，只有立足于这种想法，公司才能生存下去。可能有些人会这么想：“在这种时候竟然提高人事费用，真是不可思议。”我想首先就从这里谈起。



什么样的人能干,什么样的人不能干.....

我是一名招聘顾问,我所创立的咨询公司已经运作 12 年了。我们主要为员工人数在 200 人以内的企业的人才录用提供咨询,并将很多学生输送到公司去。至今已经接待过**1 000 多名总经理和20 000 多名学生**。这些经验使我在挑选、录用人才方面很有自信。我有很多客户是公司的总经理,他们对我非常感激:“还是你认为好的那些孩子表现好啊。”

那么,我认为“好”的,是什么样的人呢?

他们入职两三个月后创造的价值就能超过月薪,是所谓的“**盈余职员**”。如果快的话,这些人仅仅一年就可以超越入职 5 年、处于领导位置的前辈。

请你认真想想看,工作了 5 年的人被刚刚入职的新员工赶超后会怎么样呢?即使他们奋起直追,也是很难追上的——因为新人也在不断进步。这样,肯定会有一些老员工辞职。从这一点来说,越是录用应届毕业生中的优秀人员,就越能激活人才的更替。

被新人超越的老员工如果能说出“他们胜任工作,所以被他们超越也是理所当然的”,那么可以说他们即使被超越了也还有定力。但实际上,几乎所有被超越的人都意识不到自己的无能,而是对超越自己的人耿耿于怀,对肯定新人的上司充满不满。他们总会抱怨说“是我先盯上那个客户的,却被新人抢去了”,或者“是我打开了局面,却被那些新人利用了”。

另一方面,作为超越别人的新人,他们非常明白其中奥妙,所以如果不能被正确对待,他们就会辞职不干,而去那些能正确对待他们的公司。让能干的人流失到其他公司当然是不



明智的。所以，必须认识到，被能干的人“炒掉”的公司是最差的。

那么，所有员工都稳定不动就好吗？这也不见得。因为那些没能力的员工没有别的去处就会死守公司，这样的例子是很多的。每个公司都应该坚持一条：能干的人不会辞职。

为此怎么做才好呢？最重要的是，要对他们的实力给予正确评价。这种评价包括地位的提高，但更直接的是增加报酬。结束日本战国时代的丰臣秀吉由于出身的原因，没有太多从小培养的家臣，但每次作战后他都会重重褒奖有功之臣，从而获得了他们的忠心。

提高报酬当然就会增加人事费用。公司内应该肯定的人越多，能干的人越多，人事费用的总额就越大。实质上，不得不增加人事费用是能干之人增多所带来的“可喜之事”。

但是，不明白这一点的经营者实在是太多了。有些经营者心里知道要留住能干之人必须正确评价他们的实力，给他们高薪，但没有从根本上理解稳定人才的整体架构。有一个很好的例子可以说明这一点：虽说现在是实力主义的时代，但论资排辈的状况却不是一朝一夕就可以改变的。我经常向客户企业强调的，就是不变革的公司是无法生存下去的。

昨天还是可以直呼其名的部下，转眼就成了自己的上司，很多人不能接受这种现实；被有能力的员工炒了之后，不是改变本公司的体制，而是接收从其他公司辞职的人员，这样只会使企业陷入困境。

关于这一点，体育界做得比较好，他们严格按照实力说



什么样的人能干,什么样的人不能干

话。就拿最近来说,职业棒球巨人队中迅速成长起来的接手阿部慎之助就是很好的例子。

在作为新选手的第一年,经验丰富的老选手在技术方面肯定会明显比他强,但是,巨人队的领队们看准了两三年后的形势,起用了阿部。他们看准他今后肯定会进步,所以有意培养他。而他确实也拥有这样的素质。所以正如人们所期待的,他成长得非常迅速。但如果个人素质不好,无论如何起用,他肯定也无法取得如此的进步。根据他的成绩,一年后他的年薪应该会有飞跃性的提高,因为在棒球界已经形成了用报酬体现成绩的评价体系。

从这个意义上说,我希望能够给予能干之人相应的报酬,将自己的公司变成日本乃至全世界人事费用最高的公司。

当然,我并不是说单凭薪金高就能够笼络人才。我的想法是:集中全日本最优秀人才的公司,其人事费用当然是日本最高的。

这样一来,就能形成一个良性循环:集中优秀的人才,公司的业绩就能大幅度提高,人事费用也能逐步提高。

☐ 八成的总经理都在实施错误的员工教育

“群众文化教室”在数学教育中取得了成果,现在其技巧又被推广到日语和英语教育中,其基本思想是,从儿童都能理解的阶段开始。这样能让人们体会到成就感,然后逐渐加深难度,对其进行适当的指导,就像让刚上了几年学的小学生学会



解数学题而不仅是做算术题。

这种教育技巧的关键在于给教育对象提出略微超出本人实力的问题，在让他们获得成就感的同时，培养他们挑战稍难问题的乐趣和欲望。我认为它的基本宗旨与企业的员工教育是相通的，但真正这样实践的企业少之又少。

我在这十多年中，接触过 1 000 多名总经理。其中既有在工作方面很优秀的，也有很失败的；既有顽固而沉默的，也有非常喜欢轻松地边品茶边交谈的。

人们常说：“千人千面。”如果有 1 000 个人，就会有 1 000 种经营理念。每一位总经理都有着各自不同的性格，所以每次我都是怀着浓厚的兴趣去见面的，心里想着：“这次会是什么样的人呢？”

但是，这些性格各不相同的总经理中有 80% 在员工教育方面犯了同样的错误，这个事实让我非常震惊。

他们的教育方式与“群众文化教室”截然相反。

他们认为：“如果让能力为 100 的员工做超过 100 的工作，工作的质量就会下降。所以，希望员工从事稍微有些余地的工作来提高质量。”这就像永远让小学生做一位数的加法一样，不会有任何长进。本以为这样做对员工有好处，实际上却毁了他们。

例如，让一名能力为 100 的员工连续一年从事 90 的工作。一年后，他的能力就无法再维持 100，肯定会下降到 90。

相反，如果给他 120 的工作会怎么样呢？一年后，他应该能够胜任 120 的工作。能够从 100 进步到 120 的员工，如果给



为什么有人能行,什么样的人不能行.....

他 140 的工作,他肯定也会完成。员工们就是这样成长的。

拿体育锻炼来说,这是很明白的道理。比如,能做 30 个俯卧撑的人如果每天都做 25 个,那么他永远都做不了 100 个。能做 30 个的人第二天要以 35 个为目标,目标达成后,接下去要定为 40 个……如此不断设定目标、达到目标,才有可能完成 100 个。

不过,指导者要注意:必须设定适当的目标。我认为,超出原有实力 20% 左右是比较合适的。如果只超出 5%~10%,负荷太轻,就不能形成挑战;而超出了 50%,员工则会不堪重负。

如果一个人的能力为 100,却从事只有其实力的 80%~90% 的工作,他可能会感到有充足的余地,而且能够体会到工作的充实,但持续几年这样的生活后,他也许就再也不能完成 100 以上的工作了。

让能力为 100 的人从事 120 的工作起初可能很艰苦。但 10 年后他肯定不会再满足于 120。很可能他的实力已经提高到了 200 或 300。

要真正提高员工的实力,这才谈得上真正的员工教育。

☐ 99% 的努力不及 1% 的天分?!

爱迪生有一句名言:“我的成功(发明)是 1% 的天分加上 99% 的努力。”

听了这句话,大多数人都会想:“连发明大王爱迪生都要



靠99%的努力才能成功，可见重要的在于努力。”当然，爱迪生要说的也是这个意思。

虽然我们应该肯定爱迪生“没有努力就没有成功”这一论断，但对以人才录用顾问为生的我来说却必须关注“1%的天分”。

在企业的总经理拜托我协助录用人才的时候，大都会这样说：

“总之，我们公司的工作不依靠天才。所以我们需要那些不服输、有责任感的人。不过，如果太傻也很麻烦。”

请留心一下，“太傻也很麻烦”是关键。

经营者们是这样考虑的：“如果不是太傻，只需努力就都有可能。所以只要具有付出别人3倍努力的干劲就行。”

但是，我在数不胜数的招聘场所见到了很多不太傻也很努力的人，尽管他们的责任心比别人强，业绩却总也上不去。

没错，“不傻”与“有一点才能”是两码事。

要进行商品开发，必须具备开发的源泉——“创造力”；如果从事营销，就要求具备察觉顾客需求的“推销能力”和“沟通能力”。大多数经营者都认为，只要不太傻，这些工作所必需的技巧就不会是零。

事实上，这是极大的错误认识。尽管不傻，这些天分或才能连1%都不到的人也很难让人满意。使他们“有一点才能”还是非常困难的。

《阿玛迪斯》除了拍成电影外，还曾经被搬上舞台，所以广为人知。它讲述了这样一个故事：天才的作曲家莫扎特遭到



什么样的人能干,什么样的人不能干.....

了同是作曲家的萨利埃的嫉妒,并被其暗杀。

虽然祈祷神灵,远离女色,修身作曲,萨利埃仍然无法创作出莫扎特那样的名曲;而莫扎特虽然沉迷于酒色之中却轻轻松松创作出了流传后世的名曲。专注于钢琴的萨利埃唤起了很多“连1%的天分都没有”的观众的共鸣。

当然,不仅是莫扎特,所有优秀的艺术家,如果不付出努力都是不会成功的。所以我不是说努力不重要,而是想使大家不要忽略一个事实:不论如何努力,如果没有才能也不会成功。这样的例子很多。

也就是说,要想获得成功,“比别人加倍地努力”和“一点天分”两方面都是必不可少的。

从这个意义上说,应该对爱迪生的话重新解读。他想说的应该是:“如果没有呕心沥血的努力,我的发明不会成功。我不希望别人简单地把我称为天才。不过,如果完全没有天分,努力也是白费。尽管谈不上10%,但1%的天分还是必须的,否则就不会有什么发明。”

但令人遗憾的是,在现实中,兼具上述两个方面的人才实在是百里难挑一,所以,如果想更多地得到这种“百里挑一”的人才,就必须招聘更多的应聘者,这是不言自明的道理。

☐ 录用一个人花200万日元,贵还是便宜?

每年都会有几十万名大学生敲响企业的大门,但却有很多中小企业的经营者感叹说:“没有令人满意的优秀应聘者到我



们公司来。”而且他们还认为，碰到能干的职员是运气。

尤其是上了年纪的经营者，雇主意识非常强。他们认为应聘者应该低眉顺眼。这样当然招不来真正能干的人才。

不花气力去招聘，真正的优秀人才绝对不会来。我想这样大声疾呼。

泡沫经济开始以后，员工们的价值观变化很大，他们不再有被雇佣的意识，而且越是能干的人，这种倾向越明显。即使在泡沫经济已经崩溃、找工作很困难的今天，优秀人才依旧处于“卖方市场”，这在后面还将详细讲述。

即使失业率达到10%，他们这些能干的人也丝毫不害怕。所以，如果有人低眉顺眼地说：“请您雇我吧。”那他很可能是不能胜任工作的人。

从这点来看，不愿意逢迎求职者的经营者太多了。他们不明白，如果招不到非常能干的人，为难的将是自己，而如果自己不低头请求，这些能干的人是不会来的。如果光靠那些对经营者俯首帖耳的人就能使公司成功，那么即使什么都不做，公司也能发展。

当然，经营者们在理论上也明白人才与利润是挂钩的。但是他们并没有努力去寻找优秀人才，只是依靠运气；或者一年只花费200万到300万日元用于录用新人。从这些现状我们不得不怀疑，他们挂在嘴上的“企业在于人才”是不是发自内心的说法。

正如“天下最美的新娘要穿着金鞋去寻找”，要找到天下一流的人才也必须要付出相当的努力和成本。那么，实际要花



什么样的人能干,什么样的人不能干

多少成本才可以称得上真正寻求人才呢?

行业不同,录用人员的费用也多少不等。在我们公司,每年录用一人要花费 200 万日元;如果录用 5 人,就需要 1 000 万日元。你觉得这样的花费多还是少呢?

假设一名职员为我们公司工作 10 年。10 年当中公司花费在他身上的费用为 5 000 万日元左右,不论其素质好坏,这笔钱都是要花的,而如果是优秀人才,则还要加上招聘时花费的 200 万日元,共计 5 200 万日元。

相反,如果为了少花 200 万日元而去录用那些不太好的职员,10 年也要花费 5 000 万日元,长远来看只有 200 万日元的差别。考虑到优秀人才为我们创造的利润,200 万日元实在是太微不足道了。

那些没能力的职员在公司里工作 20 年或 30 年,称他们为白领强盗可能都不为过。

如果真心希望公司发展,比起在员工入职后再花钱进行培训或教育,还是把钱花在录用时更为有效。能干的人只要稍加培训就可以胜任工作,而不能干的人即使花费很多培训费用也无法成为优秀人才。

☐ “胜则”永远成不了“古田”

人才是自己成长的还是别人培养的呢?

人们都说,棒球界的名接手古田是野村教练培养出来的。可我不这样认为。如果说古田是在野村教练长期指导下才成为