

我能贡献什么？

贡献力如何打造
数一数二的企业

「巨」山下彻◎著
杨艳 罗杨◎译
贡献力
の経営

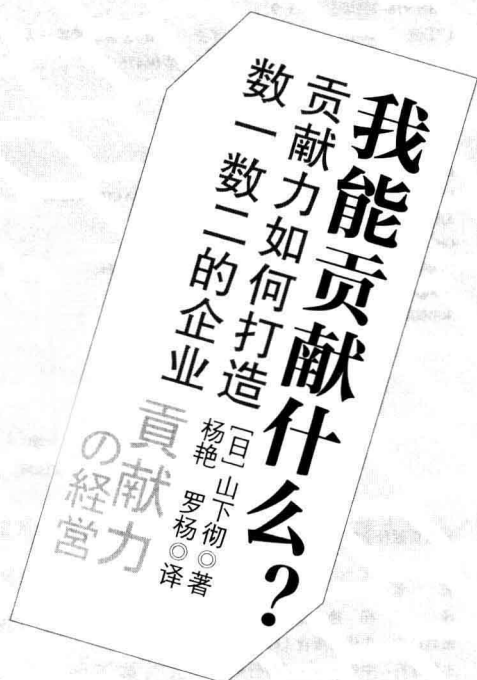
吉姆·柯林斯：“我如何才能成功？”

彼得·德鲁克：“你问错了问题，正确的问法应该是‘我能贡献什么？’”

成果主义VS贡献主义
个人本位VS公私混合



中信出版社·CHINACITICPRESS



图书在版编目 (CIP) 数据

我能贡献什么? : 贡献力如何打造数一数二的企业 / (日) 山下彻著; 杨艳, 罗杨译. —北京: 中信出版社, 2013.5
书名原文: 貢献力の経営

ISBN 978-7-5086-3923-9

I. ①我… II. ①山… ②杨… ③罗… III. ①企业管理-人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 064761 号

KOUKENRYOKU no MANAGEMENT

Copyright © 2011 Toru Yamashita

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by CHINA CITIC PRESS

All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.

through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd.

本书仅限中国大陆地区发行销售

我能贡献什么? ——贡献力如何打造数一数二的企业

著 者: [日] 山下彻

译 者: 杨 艳 罗 杨

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 6.5 字 数: 99 千字

版 次: 2013 年 5 月第 1 版

印 次: 2013 年 5 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2012-4708

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3923-9 / F · 2887

定 价: 32.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

现在的日本正面临紧要的关头，因此，对企业来说，最重要的就是提升企业员工的贡献力！

我之所以会这么说，主要是因为我感觉到了日本社会近年来的两大变化。

这些变化是我从未经历过的，并且来势汹汹。我不禁开始思考，我们需要主动做些什么，以应对这些变化。

因此，在阐明本书的主题贡献力之前，我先来说说这两大变化。

第一个变化是发生在人和人之间的。把人和人联系起来的社区团体的变化越来越大。具体而言就是，我们正在经历一个“传统社会团体的退化”和“新型社会团体的兴起”的时期。

首先，我们来讨论一下“传统社会团体的退化”。时至今日，传统社会团体明显都具有

地域性特征。虽然也偶有例外，但大都市中的社会团体或多或少都具有这个特征。邻里之间的关系越来越淡薄，寡居的空巢老人孤独终老。年轻人之间的关系也是一样。住在同一栋公寓甚至同一楼层的人，彼此不相往来，互不相识，这种例子太多了，不胜枚举。NHK（日本广播公司）曾以此为切入点制作了有关“无缘社会”的一系列节目，真实地描述了地域性社会的衰退，引起了社会的广泛关注。

职场中也出现了同样的问题。“死板的职场”、“烦恼的职场”等说法，屡见不鲜。在公司中，个人主义横行的现象屡有发生。虽然至今我还没有听说有特别极端的例子，但是企业中的员工普遍都觉察到了归属感的缺失。

另一方面，一种新型网络社会团体蓬勃发展起来。2011年被称为“社交媒体”元年。在这一年中，Twitter（推特）、Blog（博客）和SNS（社交网络）等社交媒体急速发展，浸入我们每个人的生活，人们通过这些纽带重新组合出各种新的社会团体。非洲、中东国家的民众通过Facebook（脸谱网）聚集在一起，展开各种活动，甚至通过这些媒介策划进行了包括大规模反政府游行示威活动在内的一系列大型活动。网络上的社会团体已经日益成为真实社会的推动了。

社交网络为分散在各处但是有共同见地的人提供了一个

交流的平台，在交流中起着相当重要的作用。它们的存在，打破了人们之间距离的藩篱，让拥有共同价值观、人生观的人们超越了地域的障碍，弥补了时间的不足，让世界各地的人们在任何时间都能顺畅地交流信息。有些人充分利用了社交网络，将其活学活用，不仅在个人生活中体验到了便利，在工作中也尝到了甜头。事实上，在当今社会的年轻人当中，离不开社交网络的人不在少数，并且数量越来越多。日本现在的Twitter用户大概是2 100万人左右，Facebook的用户也增长至1 100万人（2011年2月数据）。

围绕着社会团体的这些变化，有人预言说人们会被分成两类：“新型社会团体成员”和“从社会团体中脱离的人员”。

后者的命运将会怎样呢？在这个不可预测的社会，仅仅凭借个人的能力能生活吗？我们是否可以回避传统社会团体衰退这个现实呢？我们应以何种态度去看待社会团体变化引发的问题呢？

第二个变化是公司的变化，尤其是公司经营环境的变化。长年致力于企业经营管理的我，对这个变化深有体会。我真实地感觉到，掌控公司的前进方向变得越来越难。

另外，最大的变化无疑应当首推全球化。众所周知，日本的企业为了和世界各地的对手相抗衡，已经将制造据点迁

移至海外。研发部门和市场业务部门也随着全球化的进程，分工越来越细。近来，服务业的国际化也越来越明显。比如IT（信息技术）产业，软件开发等业务也开始越过国境，寻找最合适的人才进行业务外包。

现在，很多企业的海外业务所占的比例越来越高。它们不断向欧美或者其他新兴国家进行扩张，使得本部职能越来越分散。如今，“企业无国界”的说法也并不为过。

另一方面，为了维持企业的统一性，企业不得不努力将使命感渗透到国内外的每个据点。此外，为了成为一名良好的企业公民，企业活动也越来越注重社会贡献性和社会责任感。企业要不断地进行“有社会责任感的经营”。

同时，随着社会的不断成熟，人们“工作的意义”也发生了变化。作为企业经营者，我们有必要关心员工的工作动机、心理健康、社会和生活的协调等问题。

由此可见，企业的经营环境无论是从内部还是外部来说，都变得更加复杂了。在现代社会中，一个问题是没有“标准答案”的，所以我们只能力求得到一个最佳答案。并且，与得到答案相比，整个上下求索的过程和过程中所爆发出的魅力才是更有意义的。如今，企业已经不是靠一个领导者或者一个领导层就能引导的了。

基于上述重大变化，我深感企业提升总体实力的重要性。

不知从何时起，我们已经进入不知灾难什么时候就会降临的时代。在这个时代里，我们要想得到自己想要的答案和结果就不得不集结个体的智慧，通过群策群力向前发展。当个人或者个体组织无法靠个体能力达到目的时，动员所有人的智慧就成了制胜法宝。

这个时代可以被称为每个人都在为社会团体做出贡献、全员集力的时代，它的关键词之一就是“贡献力”。接下来，本书将对贡献力进行详细解读。

另外，在当今社会中，IT毫无疑问扮演着越来越重要的角色。它将人与人、企业与企业、国家与国家连接在一起，成为它们赖以生存的纽带。

IT的功能并不止于此。有时，它还能成为将人和技术连接在一起的纽带。现有的汽车、移动电话、家电制品等，都可以称为“程序群”。而在未来汽车和机器人等日本企业处于领先地位的领域中，IT也将发挥巨大的作用。

时至今日，IT已经成为我们身边不可缺少的、将世界联系在一起的工具了。以后，考虑到使用者的感受，IT将会成为“舒服的IT”、“让人精气十足的IT”。为了达成这个目的，我们必须吸引更多的人才，使其贡献出更多的力量。

从现在开始，对发达国家，我们要提供具备高技术含量、高附加值的产品和服务；对发展中国家，我们要提供实用性、受众范围广、更简单易用的产品和服务。我们要根据市场的发展阶段，适时调整策略，使IT发挥更加重要的作用。如今，IT的概念也有了巨大的改变。我们要从提供信息技术向提供人工智能技术转变。

因此，IT行业需要超越现有的框架体系，吸引更多具有创造性思维的人才。只有拥有了这样的人才，IT行业的发展才会有质的飞跃。这些人才能够打破时间和空间的壁垒，创造出新的价值，并成为推动企业发展的原动力。

在本书中，我对“有效利用所有人的智慧”的可能性也进行了讨论。

当人和人连接在一起，形成贡献性思维，他们的生活究竟会产生怎样的变化？其中，IT又将发挥什么作用呢？

让我们从第一章开始，进行具体的探讨吧。

前 言 / VII

『貢獻力』
第一章
是什麼？
為什麼現在要講『貢獻』？

企业经营不能仅靠团队合作 / 3

- 为什么不能满足客户的需求？ / 4
- 团队合作是日本企业的优势 / 8
- 仅有团队内的合作无法顺利完成工作 / 10
- “脑业社会”中的放宽管制和IT化——商业界的范式转换 / 12
- 变化中的顾客需求——疲于应付的项目负责人 / 14
- 低速成长期企业的通病——本位主义 / 16
- 孤立无援会引发个人的不满 / 18

“贡献力”助一切顺利发展 / 22

- 将人们解放——超越壁垒 / 22
- 超越利害关系的人与人之间的关系 / 25
- 互相学习使人成为专业人员——贡献力的循环 / 29
- 人的需求和贡献力的关系——马斯洛的需求层次理论 / 34
- “贡献”更广泛的对象，由此生出更充实的人生 / 38

弘扬“贡献力”的企业茁壮成长 / 40

- 追求短期利益不是企业的目标 / 40

转动的『贡献力之环』
第一章

- 进步企业的社会贡献 / 42
- 和缓的氛围才能培育人才 / 45
- 有支持才有成长 / 47

通过联系、相互学习产生的“协创” / 52

- “公私混合”引起的化学反应 / 58
- 改变世界的操作系统的诞生 / 60
- 动员员工参加公益活动 / 62
- 自由和责任产生“协创” / 63

激发每个人的专业性 / 65

- 成为可视化的枢纽 / 71
- 打造一个非正式的讨论会 / 72
- 增加内部讨论会的组织者 / 73

开创多样性的新风尚 / 75

- 向善于创新的开放型组织进军 / 80
- 应对变化，留住人才 / 81
- 为创新企业文化重建与贡献力的关系 / 84

员工产生的『贡献力』
第三章

变革过程中产生的贡献主义 / 89

- 我们必须首先抛弃大企业病 / 91
- 员工教给我们的——贡献的姿态 / 93

由员工发起的下情上达的贡献活动 / 96

贡献力的提升将促进企业的发展 / 129

- 能够反映贡献力的人事制度改革 / 131

从公司出发的上情下达的贡献活动 / 136

贡献力赋予公司活力——成果的预兆 / 162

- 员工的满意度上升，贡献力促进组织有利发展 / 162

- 一切为了顾客，成为共同思考、进步的伙伴 / 167

NTT DATA 的独立，艰难的起航 / 173

- 第一论点——在社会中实现企业的意义 / 176

- 第二论点——打破派系主义 / 180

- 第三论点——贡献是人类的自然欲求 / 182

后 记 / 187

| 第一章 |

“贡献力”是什么？为什么现在
要讲“贡献”？



|| 企业经营不能仅靠团队合作 ||

“有没有开发过GPS（全球定位系统）相关软件的团队？”

“想知道有关iPad（苹果平板电脑）的应用开发案例……”

“对于女性经营者来说，最重要的事情是什么？”

“夫妻俩都上班，做家务的时间越来越少，我们该怎么办才好？”

在公司的SNS上，从咨询工作上的事情到咨询家务事、育儿等跟工作无关的事情，大家讨论得热火朝天。无论是谁，都可以提出自己的意见和建议。

在我们公司内部SNS——Nexti上，原本互不相识的员工进行着各种交流。在这个非正式的网络平台上，出现频率最高的是“Q&A”（提问&回答）。职员们超越了部门和办公室的障碍，迅速找到了共同的话题，并围绕经营战略等问题展开大讨论，参与到企业的经营管理中。

现在拥有公司内部SNS的企业越来越多，而我们公司内部Nexti已经成为一个活跃的虚拟社区。

2006年4月开始试运营的Nexti目前已经取得了不小的成果。当初创建它是为了给彼此见不到的人提供一个能超越物理空间和时间障碍、能够尽情述说其所思所想、共享信息的场所。现在看来，这个目的已经基本达到了。

但是，曾负责研发的我完全没想到现在的Netxi会这么有人气。当时，公司里的气氛和现在完全不一样。

为什么不能满足客户的需求？

“这真的是贵公司集思广益的成果吗？”

这是我们公司在对客户进行常规“客户满意度调查”时，客户提出的疑问。那一次，客户在调查表中写下了以上问题，我看到以后相当吃惊，直至今日仍难以忘怀。那是2000年，我正担任事业部部长。

当时，我们的项目组正密切关注市场动向和原有信息系统的问题，我们曾数次拜访这家企业，上门听取客户的意见。不管是客户、相关人员还是其他终端用户，我们都详细考虑他们的需求，并对其需求进行细致的分析。我们在不断和客户进行交流磋商的同时，也对工作进行了细致的调整。为了缩短工期、降低成本，我们不断地努力着。

我们在不遗余力地完成这个系统架构的工作，提供了“快速、廉价、高品质的服务”。但是在客户看来，我们做得还不够。

当时，客户这样说：“你们确实根据我的要求完成了任务，并且你们的表现也是最努力、最尽善尽美的。但是，你们真的发挥了公司全部的、最大的力量了吗？”

另外，有些客户还会有这样的想法：“如果我是你们的话，我肯定会提供超过预期的、有新价值的、更有亮点的服务。”

我们为客户提供信息系统架构服务，尊重客户的意见、达到客户的要求是我们应该做到的。但是同时，我们也应该趁此机会团结在一起，为了完美地完成一个项目而共同努力，否则从这个意义上来讲，一切就是徒劳的。当时，同样的事情接连发生过好几次。