

南富士育人丛书

杉山 育人笔记

日本著名人才培养大师
三十年**职场**育人精华

最管用的职场成长指导书

李俄宪

华中师范大学教授
博士生导师

诚意推荐

杉山定久◎著



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

杉山育人笔记

杉山定久 著

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

杉山育人笔记 / (日) 杉山定久著. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 5
(南富士育人丛书)
ISBN 978-7-300-17441-9

I. ①杉… II. ①杉… III. ①成功心理-通俗读物 IV. ①B848. 4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 094817 号

南富士育人丛书

杉山育人笔记

杉山定久 著

Shanshan Yuren Bijī

出版发行	中国人民大学出版社				
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080		
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)		
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)		
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)		
网 址	http://www.crup.com.cn				
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)				
经 销	新华书店				
印 刷	北京中印联印务有限公司				
规 格	170 mm×240 mm 16 开本	版 次	2013 年 6 月第 1 版		
印 张	12 插页 1	印 次	2013 年 6 月第 1 次印刷		
字 数	161 000	定 价	32.00 元		

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

编辑手记

我常常在想，身体素质、智力水平都差不多的两个人，从同样的学校、同样的专业一起毕业，为什么若干年后，财富和地位却可能产生难以逾越的巨大差异？“拼爹”提供了一种解释，但无法解释为什么相似家庭背景的人也会产生如此巨大的差别。“机会”提供了另一种解释。但无法解释为什么机会偏爱一些人而嫌弃另一些人。是啊，为什么有的人总会得到“机会”的垂青而有些人却得不到呢？如果我们能找到“机会”背后那双神秘的手，是不是我们可以更大程度上掌握自己的命运？

《杉山育人笔记》为我们找到这双手揭开了一层帷幔。杉山先生经营着一家成功的企业，在几十载的经济风雨中，他阅人无数，把许许多多普通年轻人培养成各行业的精英，是一位著名的人才培养大师。他提供的解释是“发觉”。“发觉是一切的原点，主动发觉并善于发觉的人，成长很快”。可什么是发觉呢？

发觉意味着眼观六路、耳听八方，留心周围的人和事，做出相应的行动，而不仅仅是坐在自己的座位上低着头等待指令。

发觉意味着主动发现上司的想法，给他制造“惊喜”，仅仅是完成指令不会令他欣赏，做到他想到但没有让你做的，他会对你刮目相看。

发觉意味着不拘一格，提出惊人的创想。虽然你也许没有机会经常异域旅行来刺激创意，但哪怕上班换一条线路也有助于创意的产生。

发觉意味着发现工作中的快乐，在小事上给自己找乐儿，把枯燥的工作变成享受。

.....

杉山先生说得很对，学生时代，基本称得上“机会均等”，不管平时是用功还是偷懒，每一个学生都有资格参加考试，平等地拥有被评价的机会，成绩好的同学因此得到认可。但步入社会以后，机会再也不是“均等”的了。在“参加考试”前，必须先靠自己争取到“考试”的机会。而这，往往产生一个自我加强的循环：那些被机会垂青的人，不断得到更多的机会，而得不到的人，却永远也得不到。

想改变的读者，从“发觉”做起吧。也许有一天，你会为发觉小事累积出的巨大成就感到惊讶。

曹沁颖

2013. 5. 31

序

杉山定久先生是我的老朋友，也是许多中国年轻人的良师益友，第一次见面我就感到他身上有一种很强的思想者、领导者的气场。虽然身为企业家，他却像一名教师一样对发现和培养人才有着浓厚的兴趣，除了将育人作为企业经营的根本，他还在中国持续进行着三种人才培养事业：杉山播种奖学金、GMC（Global Management College）、大学生职前培训。所以，我们毫不犹豫地邀请杉山先生做我校外国语学院客座教授。事实证明，他给了我们专业无可替代的正能量。

杉山先生的育人魅力在于根植生活、言传身教，他总能以一种饱含温度、润物细无声的方式让年轻人有启发、有改变、有成长。他持之以恒的勤勉尤为令人钦佩，我知道他一直坚持做一件事，就是十几年来，每月8日、18日、28日，他的员工和学生都会收到他的书面感悟，而其中的精华，都集中体现在这本《杉山育人笔记》中。

文如其人，这本书虽为笔记，却自成一体。发觉、分析、行动、梦想、创造、人格魅力，由浅入深、厚积薄发。每个主题都有不同的生活场景、不同的心得体会，由自动扶梯到主动发觉的习惯，建议人们不要让每天的生活程式化；从人与人之间的谈吐差别到信息搜集和分析能力，建议人们及时清理办公桌、提交一张纸提案、工作电话控制在3分钟以内；从求职风波到执行力、时间管理；从员工流失到建立一家有梦想的公司的过程……杉山先生在育人实践中一以贯之注

重人格魅力培养，注重人的心态、沟通和礼仪，由八角形住宅谈到创造力、领导力，既高屋建瓴又细致入微，无不循循善诱、娓娓道来。我想这些是我们这些常年在象牙塔里钻研的学者们难以向学生传授的。

朱子读书法有云，虚心涵泳、切己体察，我建议读者诸君用这种方法来阅读本书。本书虽不能贵为圣贤经典，但也会对大学生成长、教育工作者育人、企业改善经营具有深厚绵长的启发、激励作用，因为本书大都是现身说法，有思想有实践，消除了与读者之间的距离。

拜读了本书的全文，倍感受益，粗浅见解，略表对杉山先生的谢意和尊敬之情。作为对华友好的日本企业家，杉山先生始终坚信民间经济文化交流将超越国家政治的角逐。《杉山育人笔记》，虽是涓涓细流，也必将汇入中日文化交流的历史长河。

李俄宪

华中师范大学教授、博士生导师

日语系主任，外国语学院副院长

2013年5月

前言

当今时代，科技日新月异。中国·亚洲的发展速度更是惊人，令世界瞩目。亚洲人口占世界人口的 60%，亚洲的迅猛发展让我们越来越深刻地感受到亚洲正在成长为一个大市场。21 世纪将会是“中国·亚洲”的时代。

我经营着一家小型日本公司，作为社长，我希望能将它建设成为一家“小而熠熠生辉的企业”。我们不希望重复别人做过的事情，目前开展的都是别人无法模仿的 Only 1、No 1 事业。

我们公司从 30 多年前开始人才培养事业。长期以来，我坚持给成绩优异但是经济条件不佳的学生发放奖学金，给需要日语书籍的学生捐赠书籍，实现了日文书籍的二次利用。转眼之间，这两项播种事业持续时间已长达 30 年，在中国本土积累了广泛的人脉资源。现在，我也有幸受聘于清华大学、武汉大学等中国一流大学担任客座教授。

中国有很多优秀人才。然而，正如大家所知，要在当今社会生存，生搬硬套学校学到的知识是行不通的，因此，我就有了培养“世界领导”的想法，希望能给有巨大潜能的年轻人提供实践的平台，创造成长的机会。

现在，世界领导人才不足。不仅是领导，能够真正做好管理工作（例如收支计算）的人才也很稀缺。无论是在政界、商界还是非营利组织中，都存在领导人才不足的问题。

以往，在一个组织担任领导的人一般都是工作年限长、工作经验丰富的人。但是，当今是一个大变革的转折期，仅仅依靠过去的经验很难应对时代的快速变化。在我看来，当今领导人才必须具备两个素质：不受固定概念束缚的灵活的思维能力；不惧怕失败的挑战能力。为了在短时间内培养出能进行国际化管理的优秀人才，2005年我在中国武汉创办了独特的人才培养私塾——Global Management College (GMC)。GMC 招募中国顶尖大学的学生并对其免费进行培养，能进入 GMC 学习的概率约为千分之一。

GMC 有三个基本的理念：人格魅力、管理能力及创造力。

对一个组织的领导来说，最重要的是人格魅力。重新审视一下自己的脸，就会发现每个人都有两只眼睛，两只耳朵，但却只有一张嘴。两只眼睛提醒着我们要认真观察，两只耳朵提醒我们应该认真倾听，一张嘴意味着不要说过多无用的话。

一个人的能力毕竟是有限的，但是若能和比自己更加优秀的人携手做事，成功的可能性就会无限增加。真正作为领导的人应该拥有让身边的人觉得“愿意为其而努力”的人格魅力。在我看来，对领导而言，“德”重于“才”。

GMC 培养的是经营者，并非单纯的管理人才。如果一个人眼光狭隘，总是只能看到眼前的利益，久而久之就会丧失梦想和希望。真正的 TOP，应该是右手持远大的梦想（目标），左手持现实（数字），既能用自己的人格魅力打动身边的人，又能使一个组织实现盈利。总而言之，优秀的经营人才需要有把控全局的管理能力。

时代向着无法预知的方向发展。一味重复过去的事情是没有未来可言的。只有人类才能够不断挑战，不断创造新的价值。

GMC 人才培养计划从启动到现在已经 9 年，200 多名管理人才从 GMC 毕业，目前作为经营者活跃在不同地域的各个行业。

在亚洲有多个国家、民族，国家之间在政治层面上存在各种问题。要解决这

些问题并非易事，但是我始终坚信民间交流将是缓解国与国之间问题的一个突破口。我希望通过 GMC 的人才培养，在亚洲构筑一个巨大的领导人才网络，最终实现构建“专业经营者集团”的梦想。

21 世纪，是资本中心由金钱资本（money capital）向人力资本（human capital）过渡的时代。人才、人脉网络、信息等无形资产的力量逐渐凸显。人力资本的中心是人，是人才培养。即便是在一两个人的小组织中也会有领导者，领导者的素质在很大程度上制约着一个团队的成长。

“发觉”是一切的原点。主动发觉并善于发觉的人，成长很快。希望各位年轻的朋友在读完这本书后，能意识到发觉的重要性，并以此书为契机迈出成长的第一步。若能在大家成长的道路上尽到自己的一份微薄之力，身为本书的作者，我将感到无上荣幸。

目 录

第一章 发觉力

- 008 改变被动等待的习惯
- 012 主动抓住机会
- 014 改变每天的生活习惯，开拓视野
- 018 眼观六路
- 022 在工作中寻找乐趣
- 024 拿出惊人的创想
- 025 养成写发觉日记的习惯

第二章 分析力

- 038 信息收集能力
- 039 不遗余力地多读书
- 042 不要忘记看报
- 043 珍惜现场的第一手信息
- 044 将所有东西都变为获得话题的媒介
- 049 归纳整理能力
- 050 你的办公桌杂乱不堪吗？
- 052 你提交的企划书集中在一张 A4 纸上了吗？
- 053 工作电话都控制在 3 分钟之内了吗？
- 054 你的名片都归类吗？

第三章 行动力

- 061 制定计划
- 064 合理安排优先顺序
- 066 制定计划，运筹帷幄
- 067 制定计划，锻炼思维
- 068 订立日程安排表

070	管理时间
070	有效地管理工作时间
072	利用好零碎时间
073	严格遵守商务约会时间
074	行动中的灵活性
074	灵活思维，变换角度观察
075	灵活思维，开阔视野
077	灵活思维，应对危机
078	灵活思维，舍弃墨守成规
080	灵活思维，“灵感”变“策划”
081	灵活思维，“聪明”拒绝
082	行动中的速度感
085	约会的“速度”
085	处理索赔的“速度”
088	行动中的坚持不懈
089	直面困难，坚持不懈
089	重视过程，坚持不懈
091	面对失败，坚持不懈

第四章 梦想力

098	梦想的力量
101	把自己放在一个较高的环境中设定一个较高的目标
103	从整体的角度出发设定目标
104	目标设定要具体
105	设定一个自己随时可以看到的目标

第五章 人格魅力

110	积极的心态
110	坦率——学会感动
113	真诚——表达感谢与称赞

115	享受——游戏于工作间
119	谦虚——逆境中成长
121	乐观——完美蜕变
125	积极——不要总是抱怨
127	良好的交流沟通
129	以关怀、积极的姿态与人交流
134	提高表达能力，无障碍交流
139	提高倾听能力
144	正确的商务礼仪
144	注意礼仪，给人留下良好印象
147	收发电子邮件的礼仪
151	交换名片的礼仪

第六章 创造力

158	创造是件很快乐的事
159	八角形住宅
164	中国茶项目
167	大学文科毕业的女性工匠队
171	日本第一的工匠军团
173	GMC——全球化管理者培养“私塾”

第一章

发觉力

- 改变被动等待的习惯
- 主动抓住机会
- 改变每天的生活习惯,开拓视野
- 眼观六路
- 在工作中寻找乐趣
- 拿出惊人的创想
- 养成写发觉日记的习惯

不知从何时开始，我们经常可以看到，在车站、机场等地的自动扶梯或水平扶梯上，不是特别赶时间的人都站在扶梯的左边，而赶时间的人则从右边的空隙走。^①也许有人会想，那么着急的话还不如一开始就跑楼梯，何必要乘扶梯呢？可对那些急于赶火车或飞机的人来说，快一分一秒也很重要。或许是这个原因吧，渐渐社会上就出现了这样的“默契”：站着不动的人选择扶梯的左边，而右边则留给那些赶时间的人。

类似这样的默契，只是因为人们留意到有人要赶路，有心让他们便捷地通过，久而久之形成的，既非人为规定，也非强制执行。同样地，“约定”、“礼仪”或“礼节”之类也都出于人们“与人方便，与己方便”的心理，逐渐变成了大家共有的常识。

然而，只要存在一个“不会发觉”的人，这种好不容易才形成的默契就会被破坏。你也许见过这样的情形吧：大家都在扶梯的左侧站成一排，只有某个人站在右边，岿然不动，成为后面急于赶路的那些乘客的“大路障”。而这个“大路障”也许压根儿就没意识到这回事儿，所以根本不晓得自己已经成为后面人的“路障”。后面的人为了让他有所察觉，特意尽量靠近他，或故意干咳一声，可“大路障”依然故我，毫无反应。如此这般，不仅令扶梯的利用效率降低了，也令其他乘客感到不快。

或许有人会说，选择站在扶梯的左边、右边还是中间都是个人自由。按照这个逻辑，选择在扶梯上行走或赶路也当属个人自由吧。不过，如果仅仅因为“乘扶梯靠左站”这样的举动就能让大家感到快乐的话，我们每个人都应该从自身做起，发觉并行动，这就是所谓的“用心”。

在使用扶梯的时候，如果每个人都能留心周围的情况，那么人群就会变得更加顺畅有序。着急的人可以走得更快，或许就能赶得上列车了；不急的人也不会

① 日本乘电梯的习惯与中国正好相反。

被后面赶路的人推挤，因此更加从容。这样一来，既可以提高效率，也减少了人们不必要的生活压力。

就像使用扶梯这个例子一样，只要每个人都能够发觉这些细微的事情，大家就会变得愉快，不顺利的事情也会出乎意料地得到解决。生活中类似的例子比比皆是。

或者说，世界上几乎所有事情都适用于这个道理。事实上，有很多人因为不会“稍微发觉”，产生了不必要的人际之间的矛盾，或被卷入了公司同事间不必要的纠纷。无论是玩乐中还是工作中，乃至日常生活中所有的场合，是否能“发觉”，决定了事情的成败。

只要大家能够学会“发觉”，就会养成好习惯。如果做不到的话，只会给别人添麻烦。做不到的原因就在于“发觉”某件事情之前，并没有留意到这件事本身。就像那个乘坐扶梯的人，旁若无人地突兀地站在右边，却压根儿不知道自己已成为“路障”。

或许有人会提议说，既然如此，不如一开始就制定规则：“赶路的人靠右走，不急的人靠左站。”这样，即使不会发觉的人也会被强令靠在左边，不就畅通无阻了吗？不管做什么事，都依靠指南、规则来约束个人行为，这正是日本社会的现状。其结果就是整个世界都被规则束缚，人也只好变成循规蹈矩的机器人了。

在“规则社会”里生活的“规则人”，就像自动扶梯一样，一直以一定的速度朝一个方向持续前进，这样也许会获得成功。但是社会跟自动扶梯是完全不同的，社会发展时上时下、时进时退、时快时慢，总会出现不可预料的变化。这时，“规则社会”的缺点便暴露无遗了。

正因如此，对社会人来说，“发觉”的能力不可或缺。如果拥有这个能力，一个人的处境就会大为改善，人生际遇也会出现大转折。无论如何，这个世界不可能也没必要全都依靠规则来约束。是否会利用“发觉”和“关心”来弥补规则的不足，将会使得结果大相径庭。

在日常的社会生活和工作当中，“发觉”意义重大。如果把上文所说的自动扶梯比作公司，那么每个员工都会“发觉”的公司和有“路障员工”的公司相比，其业绩恐怕会有天壤之别吧。乘坐自动扶梯时，如果一开始就没有发觉到后面有人赶路，也没意识到靠在左边站的人是为赶路的人行方便，当然也就无法应付随之而来的麻烦了。

总之，不管是动脑筋“机智”地处理问题，还是留心周围，不能做到发觉的话，一切将无从开始。

先发觉，后思考，再采取行动。归根到底，所谓“用心”就是这个意思。

对现在的年轻人来说，“发觉”、“用心”、“关心他人”之类的词汇，似乎成了彻头彻尾的“陈词滥调”。所以，虽然“要用心点”之类的话会被年轻人嗤之以鼻，被认为“俗气”、“婆妈”，但是从结果来看，使年轻人产生这样感觉的，不是别人，正是这些“婆婆妈妈”们。

无论是工作、游玩，还是运动，如果一帆风顺的话，就没必要改变一贯的做法。对于一支百战百胜的棒球队来说，打球顺序和出场队员都可以一成不变；但对于一支屡战屡败的球队来说，每次比赛时都需要苦下工夫，如考虑改变击球顺序、替换原有队员、琢磨战术变化。也就是说，在不顺利的时候，千方百计寻求并尝试解决问题的方法是很重要的。

第二次世界大战之后到泡沫经济破灭以前，日本的经济蒸蒸日上，如同一部专供上楼用的自动扶梯，总是处在上行、再上行的状态。那个高速发展的时代令人怀念——那时，国家和企业都不需要动脑筋，只要一以贯之、按部就班就行了；那时，也用不着那些能够发现问题、思考问题并解决问题的员工。只要一个人具备正确执行指令的能力，做事规规矩矩，他就是一名合格的甚至是优秀的员工了。

因此，战后的日本教育不提倡独立思考和发觉，而只是施行一种要求能够准确无误地执行指令的“奴隶式”教育。在学校，填鸭式授课、强调校纪校规等做