

自我启发百科

〔日〕 扇谷正造 本明 宽 编

贾国勇 译 司香馥 校



中国经济出版社

自我启发百科

【日】 扇谷正造 编
本明 宽
夏国勇 译
司香馥 校

中国经济出版社

内 容 简 介

本书围绕着人的素质，系统地介绍了“人”所应当具有的基本技能以及培养和提高这些能力的办法。全书由6个部分组成，分别介绍了提高经营能力、阶梯式的基本能力养成法、提高自我管理能力、提高交流能力、提高管理能力、以及日常生活效率化等内容。这些内容可谓“专业知识以外的知识”，不论干部工人、教师学生，任何人都可从中汲取有益的营养。

本书通俗流畅，实用性强，可供广大读者，尤其是中青年朋友阅读参考。

责任编辑：肖玉平

封面设计：陆超之

自 我 启 发 百 科

扇谷正造 编
[日] 本明一宽

中国翻译 司香霞 校

中国经济出版社出版发行

(北京市翠微路22号)

北京京辉印刷厂印刷

各地新华书店经销

787×1092毫米 1/32 9 4/5印张 195千字

1988年9月第1版 1988年9月第1次印刷

印数：1—23,000

ISBN 7-5017-0086-9/Z·42

定价：2.70元

出版说明

原著是在扇谷正造主持下，由十几位学者共同编著的。初版于1972年，一直畅销不衰。本书是根据第25版翻译的，译者翻译时对原著有所取舍。

我国经常强调学习专业知识，对人所应当具有的基本技能重视不够，总觉得这些都应在日常的工作和学习中掌握，没有系统地介绍这方面内容的著作。然而，随着党的十三大的召开，改革开放成为国策，每个人都将在改革开放中找到自己的位置，须靠真本领在竞争中取胜，对自身素质的要求较前更高。在这种形势下，我们出版了这本书。

虽然日本与中国国情不同，处理问题的方法和决策方式也很不一样，但这本书中指出的问题，提出的解决方法和提高能力的方法，是具有普遍性的。我们相信会有益于读者。

译者的话

随着我国经济体制改革的深化和对外开放、对内搞活政策的贯彻执行，人才问题越来越受到人们的广泛重视。经济建设需要人才、对外开放需要人才、深化改革更需要人才。怎样才能成为一个眼光开阔、反应灵敏、专业精通、知识面广的有用人才，应该是每一个读者尤其是年轻读者经常思考的问题。

本书由六个部分组成，即提高经营能力、阶梯式的基本能力养成法、提高自我管理能力、提高交流能力、提高管理能力、日常生活效率化。我们生活在丰富多彩、发展迅猛的现代社会里，作为一个社会人，我们在自己所在工作单位的地位和应起到的作用，是由我们的知识水平和工作能力所决定的。作为领导，既要有归纳总结的能力，又要有承上启下的本领；作为工作人员，既要有扎实的基本功和较强的工作能力，还要有融洽的人际关系和良好的工作环境。这一切，都需要每个人通过自己的努力去创造、去改善。译者翻译本书，就是希望本书在这些方面能给我国读者以知识，并启发读者进行思索与模仿。

在翻译本书的过程中，我感到本书有两个突出的特点：一是理论与实践的结合比较好，既有理论的概括，又注重对实际的总结；二是内容较新鲜，所谈的许多方面是我们在日常生活中容易忽视的东西。可以这么说，这本书中指出的问

题、提出的解决方法和提高能力的方法是具有普遍性的。希望广大读者，特别是年轻的朋友从中得到启发。

另外，承蒙司香馥同志对全文进行了校正，提出了许多宝贵意见，在此表示衷心感谢。

怎样作一个适应变化的人

（代 序）

我经常应邀到公司或工厂去讲演。讲演自然是按照常规惯例进行的，没有什么值得特别一提的。讲演结束后，有时同公司的人事部长、负责人一起进餐。进餐中谈到各种问题，我尽可能地向他们询问：“最近一个时期，你们公司里经常谈论的话题是什么？”好象目前各个公司都有一个共同的话题——“能够适应变化的人”。若说得稍微过分一点，可以认为，这句话概括了70年代企业家的形象。当然，具体内容各有所异，含义和解释也深浅不一。但也有这种有趣的事，有时公司的某个领导突然想起什么或在书上看到什么，也会在一瞬间风靡整个公司。可是“能够适应变化的人”这句话确实很好，比起那些曾流行一时的所谓激烈呀，毅力来说，它波及的范围更广，含义也更深。那么，就让我们来研究一下这句话。

什么叫能够适应变化？那就是“当情况发生变化时，能立即做出判断——什么是当前最重要的问题。”也就是说，是灵活多变的人。就象在脑子中有几个开关似的，能根据情况的变化从一到五不断地调换频道。

为了爱情而不惜王位的英国温莎公爵就是一个很好的例子。在温莎公爵还是皇太子的时候，就既英俊又敏锐，很有

魅力，受到人们的尊敬和拥护。

当时，英国王室为招待印度当地居民的首领，每年都在伦敦举行一次晚宴。出席作陪的都是伦敦的达官贵族。有一年，当宴会结束时，招待端上来洗手盆，印度客人看到在银制的器皿中闪闪发光的水，便接过盆子将水一饮而进。在座的其他人目瞪口呆。可是温莎公爵却丝毫没有慌乱，他也象客人们那样，一下子把水全喝了。结果大家也都跟着喝了。于是晚宴得以顺利结束，印度客人也能乘兴而归。

这个故事经常被用来说明“随机应变”的含义，它可以简单、明确地解释“适应变化”。

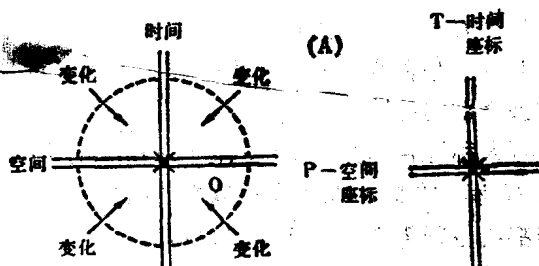
请客吃饭最重要的究竟是什么？那就是请客人在愉快的气氛中品尝一顿美餐，然后体面地回去。遇到上述场合，例如，温莎公爵板起脸来说：“哎呀，那是洗手水。”然后自己把手伸进洗手盆里洗，客人将会怎么想？再说，这或许是英国进膳时的一种习惯，也不能强加给风俗习惯不同的印度人。第三，水中总不致于有细菌吧！

第三种想法与“待人接物的基本原则”同时出现在温莎公爵的脑海里，驱使着温莎公爵采取了那样的行动，也就是瞬间的决断。正因为温莎公爵掌握了“待人接物的原则”，才使他能够迅速做出这样的决断。如果提得再高一些，可以说温莎公爵掌握了广义上的人的价值尺度。所谓能够适应变化的人，并不是指那种遇事只会急得团团转的人，相反地说倒是那种很有主见的人，方可说是能够随机应变的人。但是，这时的主见当然不是指顽固不化的固执。

“主见究竟从何处产生？”我认为一定要掌握TPO。TPO原来是时装方面的用语，T——time(时间)、P——Position(地点)、O——Occasion(情况)。在TPO中隐藏

着建立主见的**关键**。

人应该如何认识自己所处的位置呢？人所处的位置是由时间×空间的函数来确定的。而对于企业来说，时间是指公司的历史（过去、现在、未来），空间是指国际、国内的需求的变化。



如上图所示，在两个接点中既有公司，又有个人。注意观察一下，可以发现自己的位置（×）。我把T称为“纵座标”，P称为“横座标”。下面研究一下O。把O当做以两个座标的交点（×）为圆心所画出的圆内发生的事情来考虑更为合适。×——圆的中心已经确定，以此为圆心划出的圆内发生的事情，无论什么，总是可以对付的。因此，不能把TPO当做简单的并列，而应该把（T+P）×O当做是一个立体的运动来考虑，这样就能适应变化。当×是个人时，可以称之为“个性”，当×是企业时，可以称之为“企业的目标”。后者在70年代被简单地概括为“生产附加价值高的商品”或“需要劳动力少的商品。”

索尼、日本电气、先锋、日本轴承以及松下电气等企业之所以能巧妙地把尼克松冲激和税收的影响应付过去，是因为×点很明确。与此相反，有些公司对此冲激惊慌失措不能确定自己的位置（×）（或者从一开始就没有目标），离

开自己的位置无目的地拼搏，结果只能背上越来越重的亏损包袱。也有些公司不习惯开发新产品，在生产转换中又屡屡失败，最终破产倒闭。因此，象小林ユ一セ一KK公司那样，把假发、眼镜做为妇女化妆品生产的一个延伸，早早地着眼于这方面的工作，用代理的方法来推销，这种经营之道，可以说是既安全，又切实可行的。

以上讲的是企业，对个人也一样。人的×就是“用自己的头脑去考虑问题”。

曾有人称邱吉尔具有20世纪“最伟大的个性”。据说邱吉尔20岁左右时，在印度边境警备队里任中尉，他母亲每星期都给他寄哲学、社会学以及历史等方面的书籍，邱吉尔认真地熟读这些书籍。英国历史学家托因此认为这便是邱吉尔成功之所在。因此，自我启发的要素是：

1. 读书
2. 观察
3. 认真听别人谈话
4. 尽量与更多的人交谈
5. 有时要一个人静下来思考

这本书也许能成为认识这五要素的指南。

扇谷正造

目 录

怎样作一个适应变化的人(代序)	唐睿正 111
-----------------------	---------

第一章 提高经营能力

处理信息的能力	(1)
确定“为什么而干”	(3)
积极地“寻求”“收集”“汇总”	(5)
整理信息资料	(8)
保存得易于查找	(9)
根据需要进行编排	(11)
思考,思考,再思考	(12)
推广各种设想的方法	(14)
处理信息的工具应齐备	(16)
决策能力	(18)
优柔寡断是最要不得的	(18)
不是要学会做决定,而是要习惯于做决定	(19)
决策的技术	(20)
制做决策的平衡表	(21)
决策的必要条件	(22)
决策要有自己的尺度	(22)
决策与时间的限制	(23)
要准备三套方案	(24)
平时要努力充实自己	(24)
创造好的气氛	(25)

活动能力	(26)
所谓经营能力是指什么	(26)
活动能力是从动机中产生的	(31)
提高活动能力的决定因素	(34)
企业的创造力	(39)
创造力的系统化	(39)
集体智力的发现	(40)
集体智力的方法	(42)
个人智力	(42)
创造心理学	(43)
必要性和创造性	(44)
与创造性相抵触的东西	(45)
创造之间的纽带	(47)
开发创造性的主要方法	(48)
有创造力的人的特性	(51)
努力和集中力	(52)
天外生物“梅塔尼犴”	(53)
有计划地创造	(54)
解决问题的能力	(55)
解决问题的方法	(55)
KJ法的构造	(57)
制作方法	(60)
KJ法的展开	(68)

第二章 步骤式基本能力养成法

第一基本能力	(70)
记忆力	(70)

保持与忘却.....	(71)
机械记忆.....	(71)
论理记忆的重要性.....	(72)
记忆的变化.....	(73)
记忆与需求.....	(74)
睡眠与记忆.....	(74)
记忆方式.....	(75)
整体法与分段法.....	(75)
集中法与分散法.....	(76)
怎样提高记忆力.....	(76)
理解力	(79)
什么是理解力.....	(79)
推理能力和判断能力.....	(80)
判断能力.....	(80)
推理.....	(81)
丰富的知识是理解力的基础.....	(81)
抽象知识与社会知识.....	(81)
怎样提高推理能力和判断能力.....	(82)
毅力	(84)
什么是毅力.....	(84)
目标与欲望.....	(85)
持久力与集中能力.....	(85)
集中能力.....	(86)
毅力与兴趣.....	(86)
毅力与控制感情的能力.....	(87)
怎样培养毅力.....	(87)
第二基本能力	(88)

感情稳定性	(88)
神经质	(89)
恐惧心、感情不稳定	(90)
自卑感	(91)
欲求不满及其耐性	(93)
稳定感情的方法	(94)
社会性	(96)
佛洛伊德的理论	(96)
气质	(97)
态度	(98)
提高社会性的方法	(99)
协调性	(100)
气质的侧面	(101)
感情的侧面	(102)
社会态度的侧面	(103)
提高协调性的方法	(105)
积极性	(106)
产生动机	(106)
气质	(109)
提高积极性的办法	(110)
第三种基本能力	(112)
计划性	(112)
什么是计划性	(112)
慎重与思危感	(113)
一丝不苟与毅力	(114)
预测能力和计划性	(114)
怎样培养计划性	(114)

创造性	(116)
什么是创造性	(117)
创造性的研究史	(117)
有创造力的人所具备的条件	(117)
创造的过程	(119)
怎样培养创造性	(120)
领导能力	(124)
计划性	(125)
对人的能力	(126)
决断能力	(127)
责任感	(127)
怎样培养领导能力	(127)

第三章 提高自我管理能力

把不安感向好的方面转换	(128)
不安的环境锻炼人	(128)
要理解不安感的含义	(129)
冲击能使人振奋	(129)
从失败中找不足	(130)
克服进步中产生的不安感	(131)
克服自卑感	(132)
有能力的人能从自卑感中摆脱出来	(132)
要以自己的速度努力提高自己的能力	(133)
要看到自己的长处并发挥它	(135)
从低落的情绪中解脱出来	(136)
受打击而情绪低落	(136)
一定要解开疙瘩	(137)

摆脱情绪低落的方法	(138)
通过与别人交谈找出解决问题的方法	(141)
注意消除疲劳	(141)
积极进取	(142)
从周围的活动里找出办法	(142)
从现实中学习	(143)
需要达到更高的目标	(144)
多与别人接触从而得到启发	(145)
积极地接受考验和锻炼	(146)

第四章 提高交流能力

提问的技术	(148)
打电话预约是一般常识	(148)
有名片的人与无名片的人	(149)
职务范围	(149)
婉转地与直截了当地	(150)
有无预备知识, 提问效果不同	(151)
目录主义与情绪主义	(151)
利用情绪主义, 大脑要分两部分同时工作	(152)
“我们换个话题谈谈”的使用方法	(152)
随声附和	(153)
追问	(154)
提问不好问的话	(154)
是否记笔记	(155)
结束谈话的方法	(156)
讲话的技术——强化语言网的方法	(156)
讲话技术差的人不少	(156)

有生气的谈话的四原则	(157)
加强各自的“语言网”	(159)
“语言网”的构造与机能	(161)
“表现朗读”的实用	(161)
建立“随想录”	(163)
写作能提高“默默地思考”的能力	(165)
“随想录”与日记的区别	(166)
制做“语言拾零集”	(166)
先听后讲	(167)
谈话不应该处于守势	(168)
写作的技术	(169)
写作如同烹调	(169)
美观	(170)
如何提高写作能力	(171)
写完后反复看两遍	(172)
海明威的忠告	(174)
插图及图表的画法	(176)
说服的技巧	(180)
说服工作是利用语言进行的	(180)
说服工作成功的要素	(181)
人为什么要进行活动	(182)
分析接受者	(183)
抓住并保持对方的注意力	(183)
要在吸引注意力上下功夫	(184)
要让人理解自己的意图	(185)
要使对方信任	(186)
满足欲望	(187)