

天才员工可遇而不可求，
天才员工的培养方法却唾手可得。

打造天才员工的最佳路线图·培养天才员工的十六个步骤

天才社員の育て方

天才员工的培养方法

[日] 儿玉光雄 著
贺秋会 译



東方出版社

天才员工可遇而不可求，
天才员工的培养方法却唾手可得。

打造天才员工的最佳路线图·培养天才员工的十六个步骤

天才社員の育て方

天才员工的培养方法

[日] 儿玉光雄 著
贺秋会 译

東方出版社

P-277.92
E1

图书在版编目 (CIP) 数据

天才员工的培养方法 (日) 儿玉光雄著 贺秋会译

—北京: 东方出版社, 2007.6

ISBN 978-7-5060-2783-0

I. 天… II. ①儿…②贺… III. 企业管理-职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 065980 号

Tennsai Shainn no Sodatekata

By Mitsuo Kodama

Copyright © 2006 by Mitsuo Kodama

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by Oriental Press, All rights reserved

Original Japanese language edition published by Japan Management Consultants Association

Simplified Chinese translation rights arranged with Japan Management Consultants

Association through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理

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: 01-2007-1493 号

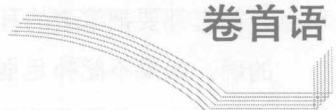
天才员工的培养方法

作 者	(日) 儿玉光雄
译 者	贺秋会
责任编辑	陈少群
出 版	东方出版社
发 行	东方出版社 东方音像电子出版社
地 址	北京朝阳门内大街 166 号
邮 编	100706
印 刷	北京智力达印刷有限公司
版 次	2007 年 6 月第 1 版
印 次	2007 年 6 月第 1 次印刷
开 本	710 × 1000 毫米 1/16
印 张	13.625
书 号	ISBN 978-7-5060-2783-0
定 价	30.00 元
发行电话	010-65257256 65230553

版权所有, 违者必究

本书观点并不代表本社立场

卷首语



在过去长达 20 年的时间里，笔者从“临床运动心理学”的角度，以众多运动天才为对象，对他们的思想和行为模式加以研究分析。然后，致力于将笔者从分析中得到的方法技巧，尽可能地用容易理解的方式，传授给在商业社会中辛勤工作的众多员工们。

有的商业评论家认为“体育和商业很相似”，但是笔者认为，在商业世界里，并不像在体育世界里那样，可以以一种易于理解的方式展示给别人。

打个比方来说，专项的运动游戏是每天花一杯茶的工夫就可以做到的，并能在全世界开展、教给我们“尽力发挥自我潜能的重要性”。

“那些发表艺术巨作的大师们，到底是怎样掌握那些技能的呢？”“这些技能是无法从电视画面上得到的，难道他们不是孜孜不倦地锻炼并抱着必胜的信念才获得了这些技能的吗？”回答类似这样的疑问，就是笔者毕生致力于“运动天才心理学”工作的根本动力。笔者非常想借这本书将其中的技巧和方法传授给广大读者。

体育竞技的胜利与失败比商场上的胜负更加清楚分明。在赛场上，对选手的表现我们可以一目了然，通过赛后的采访，我们可以解读运动员们的思维模式。

他们的思维模式和行为模式里面蕴涵着很重要的东西，实际上完全可以应用到商业领域。笔者主张的所谓“专业的体育比赛是商业世界的缩影”就是从这里得来的。

日本是一个专注于克服自身弱点的民族。记得在很小的时候，父母和老师就不断地向笔者灌输“如果不提高薄弱科目的成绩就进不了好

学校”、“不是从名牌大学毕业的就不可能有一番好的作为”等这样的观点，简直都要把笔者的耳朵磨出茧子了。

的确，如果不能补足弱项就难以在考试中获胜，但是即使没有特别突出的科目，只要都能取得及格的分，也能从一般的大学里顺利毕业。虽然这种思想在考试中通用，却不是专业体育领域里全部通用的。专业运动员如果没有自己的看家本领的话，就不可能在赛场上大显身手。

到目前为止，在日本的商业世界，各个公司首先是以培养“有能力的千里马型员工”为最大的目标，这些员工是以成为领导为目标，并能确实达到目标的优秀员工。但是，这种战略已经完全赶不上时代的潮流了。

当今时代的商业领域和职业运动一样，人们只有掌握了别人没有的个人特殊技能才能继续生存。实际上，无论是多么有才干的经营，我们只会注意这些人的特殊技能，而不会理睬这些人的短处和缺点。无论怎样矫正缺点，最终我们都知道是不能将其作为武器的。经营者应该关注的是每位员工都清楚地认识自己的长处和兴趣所在，并将其充分发挥出来的环境建设。

千叶罗德海洋队（Lotte Marines）是著名的专业棒球队，作为领队的瓦伦丁，曾对其全体棒球队员进行了巧妙的调配与部署，从而率领全队在2005年的贝南特大赛中取得了全日本第一的佳绩。关于此事他是这样说的：

“虽然大家不应该盗垒，但是跑得快的选手却常常不得不去寻找盗垒的机会。虽然并不是任何人都能打出本垒打，但是用力击打并以打出本垒打为目标是他们的任务。不是本垒打击球手以本垒打为目标这就偏离了现实。在充分了解自己的实际情况之后再去追求可能的目标，这才是最好的选择。我相信这样才是专业人士。当然，要做到这点很不容易。”

仔细想一想，人在这个世界上是独一无二的存在。每个人的才能

都是多种多样的。如何整合自己已经具备的才能，从而使自己在工作中做出成绩来呢？Lotte Marines 的领队应该经常在思索这个问题，其结果就是以瓦伦丁所标榜的全员棒球的形式来表现的。我到目前为止曾多次在企业的员工研修会上进行演讲，只要我演讲就一定会有人那里对他们说这番话：

“你们在座的各位并不比棒球选手铃木一郎和高尔夫名将泰格·伍兹厉害或者差劲。你们是完全一样的。只是你们和他们相比少了些发挥自己个性的欲望而已。”

个性就是人与人的不同点，个性是不存在优劣之分的。正因为如此，所以我希望现在年轻的一代尽可能在早期充分发现并发挥父母所给予的个性，从而对眼前的工作全力以赴。

笔者写作本书的目的，一来是想让年轻的一代明白发挥自身个性的重要性，二来是想帮助经营者培养像棒球选手铃木一郎那样真正有实力的员工。同时，笔者希望各位经营者能从这本书中读出掌握自如调遣那些有个性的员工的方法。

在日本没有“自我主义者”这种说法。因此，笔者对“利己主义者”这种说法，不会翻译成“利己主义者”、“个人主义者”等带有贬义的词语，而会翻译成“个性主义者”。

只有“个性”才是人活着的关键区别，如何使员工发挥自己的个性就是领导者的任务。如果领导者掌握了使每个员工充分发挥个性的技巧，即使沉默不语，公司的业绩也会迅速上升的。

笔者一直很尊敬的京瓷创始人稻盛和夫先生曾说过这样的话：

“我总结了下面这样一个方程式，人生的结果 = 能力 × 热情 × 思考方式。有些连平均能力都没有的人问我有没有创造精彩人生的方法，这个方程式就是我通过自身的体验给这些人的回答。”

按稻盛先生所言，所谓“能力”是先天的东西，是与生俱来的。当然富有“能力”的好处就不用多说了。但是如果无视“热情”和“思考方式”的话，能力是不会开花，不会有任何作用，不会产生任何价值的。

正如大家所知道的，这就是稻盛先生像弹簧一样飞跃逆境的方法。中考不及格，大学考试也没有进入期望的学校，并且工作的第一家公司是一家业绩很差的公司。

但是，稻盛先生将自己可以控制的百分之百的“热情”和“思考方法”投入到了自己眼前的工作中，并将自己的这种做法坚持不懈地展示给自己的员工们。由此，稻盛先生作为创始人，创建了京瓷这样的世界级大企业。将这件事与同样冲出困境的棒球选手铃木一郎比较一下就会发现，这两者之间有着非常多的共同点。

如果您公司的员工也能变成“从逆境中学习并战胜逆境的员工”，那么您的公司也能很快地变成像京瓷那样的优秀企业。这也就是本书的精髓。

如果员工具有自发的的工作欲，即使稍微欠缺一些能力也很容易弥补。改革意识，如何才能培养“有果敢挑战精神的员工”呢？

这次，笔者把常年研究得出的几项“培养天才员工的方法”体系化为“16项任务”。您公司的员工在掌握这16项任务的过程中，会自然而然地获得“持久力”、“专注力”、“创造想象力”、“人格力”等四种能力，从而为公司做出惊人的贡献。

把培养“铃木一郎”的方法传授给各位经营者，并使各位经营者可以在公司内活用这些方法，是笔者写作本书的最大目的。

最后笔者想说的是，在写作本书之时，得到了日本经营合理化协会出版局五藤万晶女士的全力帮助，对本书的结构和内容的补充进行了指点。谨借此稿表示万分感谢。

2006年6月

儿玉光雄

目 录

卷首语	001
第一篇 天才员工的时代	001
有个性的员工能使公司壮大	001
个性是全世界通用的武器	001
正确的击球法	003
经营者对个性人才感兴趣的理由	005
培养真正的自主性	008
优等生变成包袱的时代	008
向新领域进发的人才	010
不要让铃木一郎去踢足球	013
培养天才员工的领导者条件	017
激活个性的三大条件	017
心中反复回响的理想的四大原则	021
工作欲望和热情的源头	023
领导者要善于倾听别人的讲话	025
不要看结果,要看过程	028
用观察方法探求员工的工作热情	032
天才员工领导者的麾令旗	034
日本式团队合作的界限	034
领导者要贯彻自己的命令	036

第二篇 制定培养天才员工的计划..... 039

培养天才员工的十六个步骤 039

人才培养的重要条件..... 039

持久力和专注力..... 041

抓住机会飞跃..... 043

真正的东西的厚度是不同的..... 045

十六个任务使员工掌握四项能力..... 047

任务1 从小事开始

第一阶段—1:即使讨厌的工作也要做的重要性 050

不从小事做起就得不到大的成果..... 050

每天同一时间做同一事情的习惯..... 052

推行小成就感达成计划..... 054

任务2 孜孜不倦

第一阶段—2:持续中产生惊奇的力量 060

有耐心一定会成功..... 060

质、量转化和惯性法则..... 062

一个一个认真地做到最后..... 063

“打招呼运动”能迅速增加交流的量 064

灵活运用对下属接近度的检验表..... 065

任务3 逼真的模仿

第一阶段—3:逼真的模仿将会成就天才 069

所有的创造都来自于模仿..... 069

由逼真的模仿而成功的一流职业棒球队员..... 072

发掘能人并认真模仿..... 072

任务4 设定小目标

第一阶段—4:小目标的达成能积累成更大的成功	077
将目标设定为最小单位.....	077
备忘录的效用.....	079
将重要的业务最优先化.....	080
在全公司内渗透实行“一天中的亮点总结”活动	084

任务5 言出必行

第二阶段—1:只有言出必行才是成功的秘诀	088
两种言出必行的情况.....	088
通过挑战宣言逐步地培养自信和实力.....	090
应用“减半原则”和“双倍原则”	091
教育员工使命感是一种特效药.....	092

任务6 过程管理

第二阶段—2:只要方法对了就能够做到连发	096
一喜一忧就是业余的.....	096
把过程思考体现于行动.....	097
要准确把握部下的优点和缺点.....	099
运用“进步评价卡”	100
领导者要善于照料.....	103

任务7 内发动机

第二阶段—3:所有的天才都是内发能量的集合者	108
最初都是从外发动机开始.....	108
从小的目标开始循序渐进.....	109
能够迸发出内发动机的体系.....	111
沉迷于什么吗.....	112

任务8 确保集中时间

第二阶段—4:只要能集中时间,谁都有可能成为天才..... 116

专注力产生的源泉..... 116

提高专注力的两种方法..... 117

了解能够专注的时间..... 119

放任不管时间自然就增长起来..... 121

任务9 真实的正面思考

第三阶段—1:闪现逆境突破的正面思考 125

逆境是飞跃的机会..... 125

一旦深信就会成为理所当然的..... 127

宽容地对待挑战的失败..... 128

笔记写出长处..... 130

任务10 频繁地想象

第三阶段—2:通过影像化闪现 134

影像与实际相同..... 134

天才只不过是决不放过从眼前经过的极少的机会..... 135

编辑一天想象训练..... 137

养成画图的习惯..... 138

任务11 使用直觉

第三阶段—3:直觉引起无敌的对应力和改革力 142

经验使直觉变得更强..... 142

为了磨炼直觉..... 144

即断即决训练..... 145

写出要点..... 146

任务 12 从愿望到信念

第三阶段—4:天才深信自己,不知怀疑为何物·····	150
信念撬开成功之门·····	150
强烈的自信产生信念·····	152
演绎疯狂信念的拳击手·····	154
制定提高信念的计划·····	154

任务 13 危机管理

第四阶段—1:持续称王的方法·····	159
不慌是最大的危机管理·····	159
负的模拟·····	160
只有困境才能抓住飞跃的机会·····	162

任务 14 恢复力

第四阶段—2:困境是应该需要飞跃时发生的·····	167
充分地认清事实·····	167
笑脸和放松的效用·····	169
能真正理解的体制·····	170
细节也要记录·····	170
恢复力从振作开始·····	171

任务 15 行 动

第四阶段—3:行动扩展了人的交际范围·····	176
人类为超出范围的挑战而着迷·····	176
因为全力以赴所以迷人·····	177
思考模式支配行动·····	179
让行动成为习惯在公司内扎根的五个要点·····	180

任务 16 自我实现

第四阶段—4:自我实现是无尽成长的原动力 184

一流的选手想要看最强的自己 184

只有少数人才能得到的快感 186

为了自己,为了某人 187

制定“直传呼声”的计划 188

第三篇 天才员工成长的风土制定 193

领导亲自唤起变革 193

只有锻炼右脑的人才能生存下来 193

跟不允许失败的风气告别吧 195

失败是授予挑战者的勋章 196

教育员工“要跑得更畅快” 197

只有自己的力量才是成长的原动力 199

只有员工想做才真正有做的价值 199

100 人 100 个特技的时代 201

参考书目 202

关于作者儿玉光雄 204

第一篇 天才员工的时代

有个性的员工能使公司壮大

个性是全世界通用的武器

我作为运动心理学专业毕业人员、美国奥林匹克委员会运动科学部特邀成员，从事心理训练方面的研究，通过运动案例传授领导学和人才教育方法等。最近，经常有一些社长问我，怎样做才能在公司里培养大量像棒球选手铃木一郎那样优秀的“击球手”？

的确，如果能在公司里培养几个像铃木一郎那样的天才员工，那实在是对公司领导的莫大帮助。特别是即使没有任何命令或指示，他们也会默默地打出很多“安打”，这种态度对于领导者来说非常可靠、非常难得。

首先，拿到本书的各位经营者们请放心，在公司里，培养出那种大量出产“安打”的极优秀人才，这件事是绝对可以做到的。

为什么这样说呢？仔细探究一下铃木一郎成功缔造伟大记录的理由后，我来说明一下这种可能性的原因。有很多人被指出天生的击球感不好，这是错误的。铃木一郎成功的理由在于“不被重负压倒的精神力量”、“科学训练提高效果”、“正确的心理技术”、“坚持不懈的努力”等，这些全都是后天掌握的东西。事实上，铃木一郎这名选手过去的记录绝对说不上好。

他在高中二年级的夏天和高中三年级的春天曾两次进入甲子园，但全是一战即败。那个时候的记录是，二年级时有一次出赛4次击打只有1次安打。高三的时候击打5次无安打。

并且在他二年级的时候已经到了做替补队员的程度，完全没有现在的这种好成绩。并且曾经两次宣告落选候补选手，到了被要求彻底改变击球姿势的地步。

关于他从前的资料就到这里，之后，这名选手远渡重洋在美国专业棒球联盟中非常活跃，创造了伟大的记录，这些是谁都未曾料到的。

铃木一郎完全靠后天的努力才获得了成功。也就是说，因为成功是后天努力的结果，所以无论在哪个公司，都能培养出像一郎这样的天才员工。

但是怎样做才能使在公司里培养出天才员工这件事变为可能呢？在这儿，有一件我很感兴趣的事，“如果不改变击球姿势就不会成为正式队员”，是彻底改变击球姿势还是沦为替补队员呢？在这两个选项里做选择时，一郎没有犹豫，他选择了沦为替补队员。

铃木一郎执著于自己训练出的打法上。如果他害怕沦为替补队员而甘愿改变自己的姿势的话，那么，作为后来创造了惊人成绩的卓越击球手，能否流芳后世，就会是个很大的疑问了。

现在，所有的人都认可的事实是，铃木一郎在当二线选手时慢慢地形成了钟摆式打法，只有这个打法才是多产安打球并创造诸多世界记录的原因。可以说这种独到的打法是铃木一郎占据世界顶尖位置的重要因素。这个例子到底说明了什么呢？

实际上不止是铃木一郎一个人，我发现很多活跃在世界运动界的一流选手和顶尖俱乐部的选手都是“很有个性的人”。

像同样是棒球大联盟的投手野茂的龙卷风投法也是一个典型的案例。在高尔夫运动当中一流选手们也是使用独特的挥杆方式和打法的居多。无论是网球、游泳，还是其他运动项目，它们中的顶尖的运动选手都是非常有个性的。并且，他们对自己拥有的特征以及强项十分在意。

一流的选手也是一样，拥有其他的选手们无法模仿的、独一无二的风格，那么这种共同点意味着什么呢？

正确的击球法

003

到现在为止，日本的教育方法还是光说什么“这样击球是正确的”，这是种彻底压抑个性发展的教育方法。在商务领域上也是，上司对部下说“这么做”的情况很多。但我认为换一种方法，斥责部下“不要什么都按照我说的去做”也不是什么难事。

但这种方法难执行，其原因是日本教育把“教授”放在了非常重要的位置上。我认为教育不应该只“教”，还要“育”。两者应该同时进行。但现在的情况却是“这么做，那么做”这样灌输的教育方法。

当然，也不能全盘否定教授型的教育方法。但是，在只说“击球这样挥动是正确的”的时候，希望老师们能思考一下这么做意味着什么。

本来是不存在所谓的正确的击球方法的。球员挥舞球棒就是为了尽可能多地打出安打，尽可能地为了打中而挥棒训练自己的打法。

真正的商场也是一样的。如果连最基本的工作都不会的话，就不存在所谓的正确的商务运作方法了。现在如果存在正确的商务运作方法的话，成功的方法也只有一个。

冷静地思考一下，正确的挥棒方式也好，正确的商务运作方法也好，我们应该马上明白这些东西根本不存在。尽管这样，但到现在为止，日本还在长年累月地贯彻着这种教育方针，并且所谓“正确的教育”还在继续扩张。

我在此想让大家思考的问题是，如果铃木一郎和野茂两人的那种独特的姿势都被矫正了，他们还会作为创造伟大记录的运动员而著称于世吗？

令我们惊奇的是他们二人都是在同一个领队的带领下，发现了自己独特的才能。能容忍他们独特的打球方法和姿势，认同他们的个性并培养他们的就是仰木彬领队。

如果没有仰木领队的存在，也就不会有这两位天才球员的出现。这么说一点都不过分。

仰木领队对二人所做的并不是矫正他们与众不同的姿势，而是抓住了这种独特姿势的特点，将这种姿势的优点最大限度地发挥出来，并十分耐心地不停地给他们机会。

闻名海内外的有特色姿势的棒球选手只有两个人。与美国棒球职业联盟相比，日本的专业棒球选手的击球姿势基本相同，虽然偶尔也有人击球姿势有所不同，但基本上大家都使用相同的挥棒方式，基本上没有用独特方式击球的选手。

然而，美国棒球联盟的选手，有竖着球棒的，有横着球棒的，准备挥棒时有两脚大幅分开的，有斜着身子的，总之有很多选手的姿势都很有特色。所谓的“只让球员遵守最低限度的规则，其他按个人喜好来”就是美国棒球与日本棒球的基本差异。

能否打出安打最主要的原因，有说挥棒应该遵循理论的，有说训练是不会白费的，有说技术要正确的。不能说这些说法没有道理，但这都不是那么重要。

因此，对自己的腕力很有信心的选手就会选择更有力的击球方式，擅长瞄准的选手就会用敏捷的方式，每个人在自己擅长的领域都会追求更加有效的方式和可以灵活运用的打法。