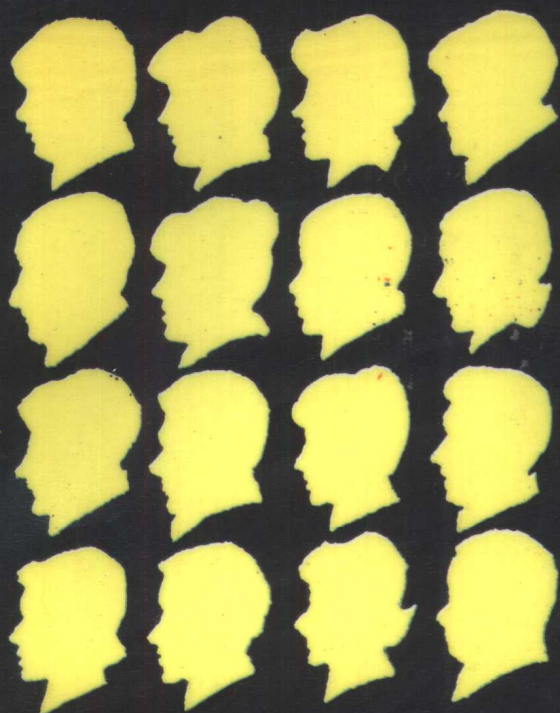




奇迹般的 人才育成法

【日】永守重信 著 李永连 张友栋 译

河北人民出版社



奇迹般的人才育成法

〔日〕永守重信

李永连 张友栋 译

河北人民出版社

奇迹般的人才育成法

〔日〕永守重信 著

李永连 张友栋 译

河北人民出版社出版（石家庄市北马路45号）

昌黎县印刷厂印刷 河北省新华书店发行

787×1092毫米 1/32 3.75印张 76,000字 印数:5,561—10,560 1986年4月第1版
1987年6月第2次印刷 统一书号:7086·1300 定价:0.55元

译者前言

《奇迹般的人才育成法》一书，是日本电产公司经理永守重信先生建厂发迹的经验总结。永守重信生于1944年，1967年毕业于日本职业训练大学。毕业以后，曾经先后在两个企业中工作了六年，1973年与另外三名伙伴一道开办了日本电产公司，生产超小型精密电动机。经过十年的艰苦创业，到1984年，公司职工已经发展到七百人，企业资金达三亿二百万日元，产品远销欧美各国，并在美国和欧洲分别设立了一个分公司。自1973年建厂以来，公司每年的销售额成倍增长。1983年度的销售额为五十三亿日元，1984年计划达八十亿日元。十年期间销售额增加一百倍，企业资金增长十五倍，已经跃入日本当代的“超优秀企业”的行列。

那么这样一个从零起步的企业，而且是起步于日本经济乃至世界经济都处于萧条时期的七十年代初期，为什么会获得如此巨大的成功呢？关于这一点，正如本书的书名所示，其秘诀就在于“奇迹般的人才育成法”。俗话说：“人才是企业之本，企业就是人。”永守重信先生正是抓住了这个根本，在录用人、使用人以及培养人方面创造出了一套独特的方法，从而才获得了巨大的成功。

纵观全书，永守重信先生所录用的人才并不是通常所说的“一流人才”，而是三流或者四流人才。那么他是用什么样的教育方法把这些非一流的人才培养成了一流的人才呢？

用他的话来说，他的教育方法的核心是以批评为主的，也就是“对职工批评一百次才表扬一次”。那么他究竟是怎样去进行批评和表扬的呢？除了批评和表扬以外，还采取了哪些相应的措施呢？这些请读者通过阅读自己去寻找答案。

在翻译过程中，我们也深为作者的事迹所感动。在此，姑且不谈永守重信式教育方法的优劣。首先，作者的那种坚韧不拔的创业精神，不为世俗偏见所束缚的创新气魄，也是非常值得我们借鉴的。现代社会是一个竞争社会，一个国家，一个企业，都要在竞争中前进。而要竞争，就需要有凤毛麟角的人才，那种畏首畏尾，因循守旧之辈是不可能竞争中取胜的，现代社会需要的是有胆有识的开拓型人才。那么什么样的人才才算是开拓型人才呢？关于这一点，从永守重信身上也是可以获得某些启示的。至于永守重信先生的某些具体作法以及他所谈到的某些具体内容，当然要具体情况具体分析，因为两国的社会制度不同，国情不同。但是我们所要强调的，首先是要学习和效法其在企业管理中的那种改革创新、勇于实践、勇于进取的精神。

我们国家的四化大业，急需千千万万个“超优秀企业”，急需以千万计、亿万计的各种优秀人才。通过研究日本电产公司的发展历程和永守重信先生的成长道路，或许会给我们以某些启迪和借鉴吧。

由于中日两国的国情不同，在翻译过程中，个别地方有所删减。限于水平，不当之处敬请读者批评指正。

译者

一九八五年六月

目 录

序章 教育是企业发展之本

- 一、路是自己走出来的…………… (1)
- 二、做别人不做的事…………… (3)
- 三、影响工人情绪的是什么…………… (4)
- 四、我的人才育成法…………… (6)
- 五、我的三名伙伴…………… (8)
- 六、辞退的人和不辞退的人…………… (9)
- 七、首先要从批评干部做起…………… (11)

第一章 不是第一，就是倒第一

- 一、永守式人才育成法的基本点…………… (14)
- 二、宁为鸡口，不为牛后…………… (15)
- 三、逐步建立起自信…………… (17)
- 四、埋头经营私塾的高中时代…………… (18)
- 五、拼命学习电子技术…………… (20)
- 六、看不起上司，真没办法…………… (21)
- 七、浪子回头…………… (23)
- 八、27岁当上了部长…………… (25)
- 九、终于当上了发下宏誓大愿的“经理”…………… (27)
- 十、过于典型的典型…………… (28)

第二章 冲破传统、信用及信誉的束缚

- 一、制定出“经营三原则”…………… (30)

二、出现的都是些耻笑的面孔·····	(31)
三、教我学会奋起的三位恩人·····	(32)
四、斗争心、自立心、上进心·····	(34)
五、难关重重的日本社会结构·····	(36)
六、在日本不成，就去海外·····	、 38)
七、第一次大量订货·····	(39)
八、因缺乏人才、设备和资金，又陷于困境·····	(41)
九、只有时间才是平等的·····	(43)
十、把午饭作为十点钟的间食·····	(44)

第三章 异想天开的应届毕业生录用法

一、不以学习成绩取人·····	(46)
二、说话声音大的人才能胜任工作·····	(48)
三、“快吃考核”奋战记·····	(50)
四、“快吃考核”的重大优点·····	(52)
五、“清扫厕所考核”的意义·····	(53)
六、先发制人·····	(56)
七、从留级生中找“金蛋”·····	(58)
八、对已经参加过工作的职员录用标准·····	(59)

第四章 把三流职工教育成一流职工

一、在公司内除企业秘密以外没有秘密·····	(63)
二、批评才能成才·····	(65)
三、对年轻职工的批评方法·····	(67)
四、人才教育的四个阶段·····	(69)
五、批评的实例·····	(71)

第五章 批评要付出代价

一、每年对下属进行三次大张旗鼓地表扬·····	(80)
-------------------------	--------

二、奖金加各种名目的赏金·····	(82)
三、关心驻外人员·····	(84)
四、对无论如何也要辞职的人的态度·····	(85)
五、人各有志，不可勉强·····	(87)
六、让破产公司的职工举办讲演会·····	(89)
七、追根溯源，责任在领导·····	(91)

第六章 再没有比教育女职工更难的事了

一、极力表扬·····	(93)
二、关键在于家庭教养·····	(94)
三、职工不愿意在本公司内部找对象，这样的企业就是失败的·····	(96)
四、对女职工要进行将来能够得到她们感谢的教育·····	(97)

第七章 只要这样做，就会提高企业的战斗力

一、树立职业观·····	(99)
二、工作和家庭哪个方面重要·····	(101)
三、区别对待的重要性·····	(102)
四、对有功者不可表扬过度·····	(104)
五、对后台人员应给予表扬·····	(105)
六、对屡教不改者的解决办法·····	(106)
七、对出了问题的车间的解决办法·····	(107)
八、晚七点以前不准进行联系·····	(108)
九、批评要选择适当的位置·····	(108)
十、与干部之间的最后一道防线·····	(109)
十一、公司就是舞台·····	(110)

后 记

序章 教育是企业发展之本

一、路是自己走出来的

我所经营的日本电产株式会社，是制造“超精密电动机”（是事务用电子计算机、喷气飞机、立体声、传真机、普通计算机、医用光学机械、舰艇以及宇宙飞船等所使用的精密电动机）的。恐怕这个公司的名字，是许多读者所不知知的吧。

本公司1973年7月开业，刚刚迎来第十个年头，在各个方面也还是个未成熟的企业。资金三亿二百万日元，职工人数包括1984年度新录用的140名在内还不满700人，是个初出茅庐的小公司。

职工的平均年龄为24岁，平均工龄不过是一年左右，是个除了年轻以外毫无可取之处的公司。当然在人才、设备、资金以及其它许多方面，较之我们的竞争对手都是处于极端不利的境地。

但是，我在短暂的时间内却鼓足了勇气，使每年的销售额达到成倍增长。当我冒昧地从这个角度开始写起时，贤明的读者或许会认为这个永守重信可能是精神不正常或者是个吹牛大王吧！（为参考起见，我公司1983年度的实际销售额为53亿日元，1984年度预计为80亿日元）。

实际上，我已经习惯于从这个角度去思考问题了。我既不是想吹大牛，也不是精神不正常（我自己是这样认为的）。

可是，我们公司在录用应届毕业生的考试上，却根本不考虑在校时的成绩，而是根据能否最快地吃完饭的次序来决定合格与否，或者通过让其打扫厕所来决定是否录用。恰如我们当年只有四个人合力创业，连工作目标都没有个准谱，却按着我们的理想制定了“经营三原则”，并以此去向银行进行贷款的做法是一样的。

从社会惯例上看，这种思想方法以及拚命努力的行动，可能会认为是很奇妙的。

除了热情和理想之外，完全是一无所有的四个凡夫俗子，办起了公司，并与强有力的对手展开竞争。每当想到要赶上或超过对手时，如果采取同对手一样的行动是绝对无法取胜的。

除了采取所谓的游击战术以外，别无它法。不过，在进行实践时，往往会被说成“神经有问题”，因此就需要勇气。而我，正是勇敢地选择了这条路。从我的性格来说，也只能选择这样一条道路。

尽管在今天已经取得了一些成果，但仍然要经受各种挫折和考验，不过我对自己所选择的道路已经建立了自信。并且，为了证实这一点也做了各种调查研究。

象我这样微不足道的人物，最近也应邀向各个方面作講演和报告。我想，干脆写出来吧，于是便产生了这本小册子。

自己也认识到这不过是“愚者千虑之一得”而已，将会

赔笑大方。但我衷心期待读者，能多多给予指教。

二、做别人不做的事

总结我走上社会以后所做过的一切，用一句话概括来说，就是“做别人不做的事”。

我自己曾在两个公司里大概各服务了三年左右，也就是说度过了六年的职员生活。其间，一直承担着电动机的设计和研制工作。电动机的原理是极其简单的，就连小学生在物理课堂上也能够制作，决不是什么太难的东西。

如果说电动机已经走到了革新的尽头，也决不过分，况且，还有着为数众多的专家老手。尽管如此，还经常会接收到一些极其苛薄的定货要求。例如，要降低成本百分之三十啦，要使电动机的重量减轻一半啦等等。

在我的职员生活时代，为了完成上述定货要求，真可以说是废寝忘食、竭尽全力了。只要接受了定货，总是千方百计去迎接挑战。并且始终激励着自己，如果干不成，就从头做起。当今天已经迎来了这个超精密电动机的时代，真是感慨万千……。

话虽这么说，但却一定会受到上司的斥责：“研制那些东西有什么用！算了吧。”“与其那样莫如作些有大量订货的电扇或录音机的电动机为宜。”

越是一流的工程师，越是持这类意见。

在公司领导方面，也同样是持着敷衍塞责，尽量避免冒风险的态度。他们认为与其下大力气研制新产品，莫如优先满足眼前所需，即使时代变了也可以换汤不换药。

我终于不能忍受这种限制，于是跳出了现成的公司组

织，自己动手去创建新的公司。

那么，从何做起呢？这就要着手研究、制造尚处于研究阶段的，虽然为数极少但却富于创造性的电动机。这一点，今天仍为我们公司的传统。当部下拿来的图纸如果是模仿人家的东西，我会当场毫不客气地撕掉。

不论是人才的录用还是教育方法，我都是按自己的观点去制定出具有自己特点的方法。其中最基本的思想就是“做别人不做的事”。

主要就是不堪忍受如同在洽谈桌上那种反复交涉要降价百分之多少的屈辱。

这种思想就是与其卑躬屈膝地去干能挣一千日元的工作，莫如昂首挺胸地去干能挣三百日元的工作。这不是自尊心的问题，而是信念的问题。

当初，人们对这种想法是不屑一顾的。但是我和三个伙伴都坚信这种想法是正确的，不管谁怎么说都毫不动摇。

如果说为什么要采取上述那种“荒唐”的录用考试方法，这是因为我们认为是正常的，而社会上的人们却认为是不正常的。

因此，周围人们不断地说我们尽做一些怪事，“做别人不做的事”就是其中之一。如果只是做一些同别人一样的事，那么我们的公司也早就垮台了。

三、影响工人情绪的是什么

我们四个人竖起大旗，一开头先做了什么呢？那就是对现有公司组织进行重新估价。就是说，回顾过去的职员生活时代，对做别人不做的事所产生的弊端，以及能够削弱职工想

做别人不做事的积极性进行了评价。

结果明确了下述问题：

在我们工作过的企业，都是亲属色彩浓厚的公司，从而表现出了各种亲属企业的缺点。虽然不能说所有的亲属企业都不好，但亲属企业大都不搞人才培养。不仅如此，由于让儿子当经理或提拔亲属当干部，于是就打击和压抑了真正有才干的人。

这样的方向性错误，当然会影响职工的情绪，有才华的人才才会陆续辞职走掉。为了不犯这类错误，不搞亲属经营，将此点作为我们的第一条经营原则。

既然要“做别人不做事”，那就不能成为大企业的附庸。归根结底，为了维护公司的利益，就要走自己的路。要是接受人家的图纸，照章设计，按所指示的价格收费，没有申述自己意见的余地，那还有什么出路可谈呢？

就是再苦也要有自己的技术，要自己去研制，开拓自己的市场。而且，要正确地评价这种努力，并将它具体地运用到经营上去，这就是我们的理想，这是第二点。

最后，是在国外开辟市场，不能局限在狭窄的日本国内去想问题，而是要在世界上的任何国家，都具备能够畅通无阻的技术竞争能力和价格竞争能力。即，不是去模仿国外的先进技术，而是要有领先的先进技术。实际上，在日本有许多企业虽然规模很小，但所制造的产品却居世界市场的首位。我们要努力成为这样的企业，自然就会形成一种“做别人不做事”的企业组织，这是第三点。

标榜着上述三种理想的日本电产，完全是从零起步的。

四、我的人才育成法

只是怀着远大的理想而开始起航的日本电产，在相当一段时间内，其经营是非常惨淡的。工作、公司的历史、信用、工厂、信誉、人才、设备、资金等等，一切皆无，仅有的只是一点技术力量，青春的自信和远大的理想。

然而，在创业的初期，就连这点自信也被粉碎了，但是我们的远大理想却没有丢掉。如果连这一点也失去了的话，那么也就不会有今天的日本电产了！

我们现在的设备也还是很不充分的，现有工厂的生产也都达到了完全的饱和状态。所以，只好在有了大批的订货以后，再建立工厂。机械方面也是如此。

即，我们的公司在设备方面还是非常落后的。只有在有了大批订货以后，才能决定还需要建立什么样的工厂，需要增添那些机械设备，可以说是完全没有余力的。

工厂和机械都是根据订货不断扩建和增加。技术人员也同样，如电镀工序缺少人才，就立刻去找电镀方面的行家。

说得明确一些，就是在计划阶段，营业方面是毫无保证的。如果有人问这样做保险吗？我也只能回答说，我们一直就是这样走过来的。

以机械方面的专用机械为例，不管求谁也是不会如愿的，最终只有自己动手去作。要想自己作，首先要找能够设计的人员。

我们先找机械厂家商量，对有设计能力的设计人员，当那里的上司或厂家犹豫不决时，就干脆把那个设计人员拉过来，这类事也干过。

就是这样，我们采取了与社会惯例完全不同的一套做法，直到现在也是用这种方法去克服难关的。

当然人员也在增加。这一点也是我们最感到头痛的。不管是录用已经参加过工作的人，还是录用应届毕业生，首先必须要让他们理解和实践作为我们公司之理想的“做别人不做的事”的方针。对不能做到这一点的人，那只好辞退。

而且，象我们公司这样的零星企业（最近才跨入了中小企业的行列），一流的人才不会来的。即使是应届毕业生，也是自己所愿意去的公司一再落选之后，才捏着鼻子进来的。

在我们这里，只是收罗了一批进不了一流公司和二流公司，而且也进不了中小企业的所谓挑剩下了的人们。为了与他们一道掌握世界的尖端技术，扩大销路，除了采用具有拚命精神的教育方法以外别无良策。

在这一点上，如果稍有妥协和姑息的话，象我们这种微不足道的小企业，立刻就会毁灭，到那时后悔也就晚了。

我对于不管会遭到多大的怨恨，也都毫不在乎，有时甚至会达到如果再批评或斥责或许会被批评者杀害了的地步。有时，甚至可能还会超过这个界限。然而心里却怀着满腔悲愤在喊叫：“早晚你会明白过来的！”

与此同时，把那些不敢批评部下，不负责任的干部也一律辞退，在干部教育上也下了功夫。

这是由别的公司要花费十年功夫去进行职工教育，而我们必须要在三年内完成的必要性所逼出来的。

现在，在迎接创业十周年之际，总结一下我们公司的发展，我们的职工确实是在茁壮地成长着。

五、我的三名伙伴

现在回过头来，简单介绍一下从创业开始就和我在一起的三名伙伴。

他们是远藤、田边和小部。他们现在的职务，远藤是董事兼开发部部长，田边是代理技术部部长，小部是东京分公司经理。他们都是我们公司的栋梁，也都是我所毕业的职业训练大学的低年级学生，只是专业各不相同。远藤和田边在学校时就熟悉，小部是我在狄亚克公司工作那年进的职业训练大学，偶然住进了我所住的国分寺公寓，因为是校友关系，逐渐成了好朋友。

夜里两、三点钟了，我在工作，小部也在用功学习。于是，我隔着墙喊：“喂，小部，给买啤酒去！”“可是，老兄，已经这么晚了，哪儿还有开着门的酒店啊！”

我说：“酒店可能关门啦，不过总有卖啤酒的吧！”他想了想，最后拒绝道：“就是找遍整个东京，也不会有卖啤酒的酒店。”这里要说明一下，当时还没有象现在的自动售货机。

“好好想一想，国分寺车站东口附近不是有喝酒的地方吗？”“那是俱乐部啊！”“正因为是俱乐部，才有卖啤酒的嘛！”“太贵呀！不知要多花多少钱哪！”“管它贵贱，这不是钱多少的问题！”

就是在这种交往中，从那时起就开始了我的教育。让他去买啤酒，是要请他喝酒；让他买肉，是要请他吃肉。当小部的朋友来了时，也曾经请他们一道吃饭。说句不好听的话，这就是头头和下属的关系。

远藤和田边在毕业以后同时进了我所在的狄亚克公司。当我辞职转到山科精密机器公司时，他们也采取了同样的行动。就是说，从学生时代起我就和他们在一起进行着同现在一样的接触，并教给他们各种事情。

由于从学生时代起就有所了解，所以他们对我的优缺点都了如指掌。正因为如此，有时尽管会挨点骂、打或者踢，但却始终跟着我。

他们现在对自己的部下，也采用同样的教育方法。

他们三个人，在狄亚克公司或山科精密机器公司都不是什么出类拔萃的人物。可是，他们迷恋于我，愿意和我共命运，于是成了我的左膀右臂。如果没有他们三个人，既不会有今天的我，也不会有今天的日本电产公司。

六、辞退的人和不辞退的人

在由录用已经参加过工作的人和由录用应届毕业生所组成的企业集团的日本电产公司里，开始了我的人才教育法。为了尽快使他们成为一名有战斗力的人，我认为只有进行严厉的教育。

不过这种严厉的教育并不是一般性的批评申斥，有时会吓得对方直打哆嗦。总的来说，我是抱着如果不愿意干就请辞职的心情来进行批评的。

话虽如此，也还是保留着两种想法的。一种是必须把优秀的人才留下；另一种是为这么点小事就辞职的话，那么无论怎样教育他早晚也是会辞职的。

所以，我们公司在录用人员的时候，规定了即使有三分之一的人员辞退也不会影响工作的方针。即如果需要20名就