

书籍是人类进步的阶梯

读史使人明智

谈诗使人聪慧

数学使人精密

哲学使人深刻

伦理学使人有修养

逻辑学使人善辩……

读书与思考

主编◎张初础



宁波出版社
Ningbo Publishing House

读书与思考

张初础 主编

宁波出版社

图书在版编目(CIP)数据

读书与思考 / 张初础 主编. —宁波 : 宁波出版社,
2013.12

ISBN 978-7-5526-1290-5

I. ①读… II. ①张… III. ①读书笔记-中国-现代
IV. ①G792

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 281826 号

读书与思考

本书主编 张初础
出版发行 宁波出版社
地址邮编 宁波市甬江大道 1 号宁波书城 8 号楼 6 楼 315040
责任编辑 余怡荻 王松见
编务联络 吴志毅
网 址 <http://www.nbcbs.com>
印 刷 宁波报业印刷发展有限公司
开 本 789 毫米×1092 毫米 1/16
印 张 13
字 数 190 千
版 次 2013 年 12 月第 1 版
印 次 2013 年 12 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 978-7-5526-1290-5
定 价 28.00 元

如发现缺页或倒装,影响阅读,请与承印厂联系调换 电话:0574-87685521

序

2013年5月,初夏,和风熙日。宁海西店紫溪边的邬家大院,我们辖区的九家行社的董(理)事长、行长(主任),加上市办一行,20余人,相聚在此,积极响应省联社提出的“人才发展三年规划”,畅谈企业人才培养。回想2012年,同样在5月末,我们这些同仁也相聚在此地,畅谈企业文化建设。这两个专题,后来,市办均汇编成册,发给各行社的管理者们学习、参悟。那天座谈会临近结束,我提议在座的董(理)事长、行长(主任)加上我们市办三位主任,每人撰写两篇读书笔记,不论书目、不讲形象、各人自选,并相约十月收获,汇编成册,由宁波出版社以《读书与思考》为书名出版,意在为辖区员工树立读书思考之榜样,以身作则、率先垂范,同时,也是对各位学习成果的尊重。本来,我的备选书名是《紫溪笔迹》,还要加上各位论企业文化与论人才培养的文章。后思忖再三,觉得还是中规中矩,选择了《读书与思考》。

近两三年中,我们辖区的行长(主任)每月工作学习会上,都由东道主选购两册书籍赠与会者,有人物传记、伟人选集、政要讲话、党军历史、企业管理、心理修养、文化建设、养生保健、文史字典……林林总总、丰富多彩。算来每人

手头拿到的也有四五十本,给我们的工作生活增添了充实的内容。这次汇编的四十二篇中,有不少来自上述的书目。

说到读书,我记得先哲名人说过:书籍是人类进步的阶梯。读史使人明智,谈诗使人聪慧,数学使人精密,哲学使人深刻,伦理学使人有修养,逻辑学使人善辩……尤其在现今这个“快餐”时代,人们的学习也被“快餐文化”所要挟,缺少系统、缺少原著、缺少思考,如果我们能像现在这样坚持读书、坚持思考,三五年必有小成,况且,读书不是为了装点门面,不是为了附庸风雅,而是为了充实自己、丰富自己,是一辈子有所用、有所得的。

说到读书的人,尤其是我们的企业管理者,读书、思考应该作为工作的一部分。每个人的天资不一,后天的经历与悟性不一,各人的特长与欠缺不一,唯有读书、唯有思考,才能提高自己、充实自己,才能对个人有益、对工作有益、对企业有益,对思想、言行、情志的修养有益。所以,要读书、会读书、能读书、善读书,是企业管理者的一种行为品质和人生境界,是每一个工作着的人、生活着的人的一种学习精神。

《读书与思考》所收列的四十二篇文章,我作为牵头者,有幸先睹为快。真为我的同仁们的选书、读书,所思、所悟,感到高兴。我真有种先品尝到美味的感觉。那些书目、那些思考、那些见识,使我受益多多、感触多多。汇编成册,呈现给大家,既是学习的范例,也是了却我的一个心愿。

学而后能思,思而后能虑,虑而后能得。愿这本书能起到模范带头作用,抛砖引玉,使我们的员工都能养成善思、善悟的好习惯,使我们的团队更多地朝学习型组织迈步,使我们的事业更加兴旺发达。

学习,学习,再学习。

以此数言,代有序。

张初础

2013年国庆节

CONTENTS
目 录

(以姓氏笔画为序)

序	张初础 / 1
---------	---------

以“利他之心”生活和工作

——读稻盛和夫有感之一	万克俭 / 1
-------------------	---------

人生方程式的启发

——读稻盛和夫有感之二	万克俭 / 6
-------------------	---------

读《公司战略——谋划与执行》有感	马朝晖 / 9
------------------------	---------

读《你在为谁工作》有感	马朝晖 / 13
-------------------	----------

绩效评估的四个误区

——《管人的真理》读后感	仇 坤 / 17
--------------------	----------

让我们都有一个中国梦

——读《世界是平的》有感	仇 坤 / 23
--------------------	----------

由读书引发的几点特立独行的感悟	方 见 / 29
-----------------------	----------

送信人

——读《致加西亚的信》 方 见 / 33

分享张维迎的“沉思”与“顿悟”

——读《什么改变中国：中国改革的全景和路径》有感 叶 军 / 36

做人为官当如谢安

——读刘雅茹《真名士自风流：乱世第一名相谢安》有感 叶 军 / 39

《责任胜于能力》读后感 吕卫平 / 44

浅谈优秀管理者的形成及对策

——读《别让猴子跳回背上》有感 吕卫平 / 49

对“以人为本”理念的思考 朱旭东 / 53

危机管理的智慧 朱旭东 / 57

改变我们的观念

——读《执行——如何完成任务的学问》有感 刘永红 / 61

管理在于管人，管人在于管心

——读《管人的真理》有感 刘永红 / 68

搭建平台 人尽其才

——读《把事情做到最好》有感 吴 政 / 75

读《领导智慧和人生追求》有感 吴 政 / 80

我们应该倡导的企业家精神

——读《九二派：“新士大夫”企业家的商道与理想》有感 沈红波 / 84

一天读完的欧洲史

——读《你一定爱读的极简欧洲史》有感 沈红波 / 87

文与质的辩证关系 应利广 / 90

领导者应具备的风范 应利广 / 94

《大败局》

——关于中国企业失败的MBA式教案 张初础 / 98

《中药传奇》

——一本能使人终身受益的书 张初础 / 103

现代性意义下的文化人格典范

——《论语》读书札记 林嘉良 / 108

在快乐工作中实现价值

——读《你在为谁工作》有感 林嘉良 / 113

有效授权 重塑团队

——读《领导无形 管理有道》有感 罗建国 / 117

正能量智慧:行动先行的强势效应

——读心理自助著作《正能量》有感 罗建国 / 121

正视情绪与行为管理 掌握五大正能量领导力

——有感于理查德·怀斯曼的《正能量》 周国伟 / 125

管理者的基本要求:时间任务与组织管理

——有感于《搞定1:无压工作的艺术》 周国伟 / 131

如何创造流行

——读《引爆点》有感 周建斌 / 136

我读《浪潮之巅》 周建斌 / 140

釜底抽薪塑形象,拨开迷雾见未来

——论领导力的艺术 周晓波 / 144

解读“做”和“做好”

——《执行重在到位》读后感 周晓波 / 148

浅读《全面风险管理规范解析及案例分析》而感受的三点认识

..... 郑仲华 / 152

向易经学为人处事及管理 郑仲华 / 157

读《禅悟与当下生活》之——换位思考、将心比心 翁 明 / 161

读《禅悟与当下生活》之——顺其自然、随遇而安 翁 明 / 164

大数据时代银行的应对之道 崔全利 / 167

正确把握银行经营管理七关系

——读《远离冰山》有感 崔全利 / 174

读“禅”札记 谢语诚 / 180

做事当学李叔同

——读《慈悲旅人:李叔同传》有感 谢语诚 / 197



以“利他之心”生活和工作

——读稻盛和夫有感之一

◎ 万克俭

“利他之心”是稻盛和夫经常提到的词，在他的《稻盛和夫的经营哲学——经营十二条》、《稻盛和夫的经营哲学——六项精进》、《活法》等书中都有体现。稻盛和夫认为生活和工作中都需要“利他之心”，并称“自利则生，利他则久”。在激烈的商业社会中，这似乎很难推行。但是，当单纯赚钱并不能解决人生的众多难题时，单纯赚钱的经济亦不能解决社会的持续发展问题时，我们扪心自问：“人活着到底是为什么？”稻盛和夫的答案是“动机向善，了无私心。”抱着这样的好心肠，为他人，为社会着想，并落实在行动中，定会给自己和他人带来良好的结果。

什么是“利他之心”

稻盛和夫认为：“人心可以大致分为两种，即利己之心和利他之心。所谓利己之心，是指一切为了自身利益；所谓利他之心，是指为了帮助别人可以牺牲自己的利益。”利己之心和利他之心既是心的两个类别，也可

以看成心的两个层次,只是利他之心居于更高的层次。

综合稻盛和夫在多本书中的阐释,“利他之心”包含三方面的含义。

首先,“利他”是以“亲切、同情、和善、慈悲之心去待人接物”。也许“利他”听起来令人肃然起敬,其实,根本不是什么了不起的大事。给孩子好吃的食物,为家人努力工作,带给同事有效的建议,方便客户的一个小举动,任何对周围人付出关心的小小心意,都是“利他”的表现。

其次,“利他”是以“关怀之心,诚实处事”,买卖是双方的,生意各方都得利,皆大欢喜。这说明,“为了帮助别人可以牺牲自己的利益”并不意味着一定要牺牲自己的利益,也不等同于纯粹的无私奉献。他主张的“利他之心”包含着与竞争对手互利双赢的一面。“利己”与“利他”的最大区别,是只考虑自己的利害得失,还是能真正地为对方着想,达到皆大欢喜。

第三,“利他”并非只为他人。稻盛和夫反驳了“真心帮助别人,结果反而自己倒霉”的观点。现实生活确实存在这种现象,为了帮朋友解脱困境,去充当他的贷款连带保证人,本以为做了善事,想不到出了麻烦,以致连自己的财产也丧失殆尽。所有只凭感情、只凭同情就迁就朋友不合理要求的行为,是帮倒忙,是“小善”,只有经过认真调查和审慎思考之后给予的意见和帮助,才是“大善”。

“利他之心”带给我们什么

“利他之心”让视野开阔。稻盛和夫创办京瓷最初只是为“圆技术之梦”,对公司前景的展望,不过停留在“只要废寝忘食地干,饭总能吃饱”这种水平之上。但创业后不久发生了一起十多个青年员工要求加薪、否则集体辞职的事件,稻盛和夫没有满足他们的条件,但通过三天三夜、推心置腹的谈话,表示他不是为了一己私利,而将会为员工身心的幸福倾尽全力,让员工未来生活有保障。后来,“造反派”陆续成了京瓷的骨干。这说明,企业把全心保障员工幸福作为经营目的,将能激发员工内心的共鸣,使他们愿意为企业奉献力量,从而获得他们对企业长时间、全方位



的协助。同时,企业有如此光明正大的经营目的,也会给经营者足够的底气,可以堂堂正正,不受任何牵制,全身心投入经营。正所谓“心底无私天地宽”,当员工希望企业有发展,当经营者愿意为员工幸福倾尽全力,员工和经营者的视野开阔了,企业的发展势必指日可待。

“利他之心”让激情燃烧。京瓷创立之初,资金、设备、技术、人才等什么都缺,稻盛和夫怀着火一样燃烧的炽热愿望,以“百米赛跑的速度跑马拉松”的精神带领员工夜以继日,全力以赴,12年后京瓷上市成功,40年后京瓷进入世界500强企业。人有时会被私利迷惑,被困顿折磨,只有保持“利他之心”,人的潜力才会被激发出来,人的激情才会持续燃烧。可以说,利他的动机能让经营者具有前所未有的决断力和坚持力,也能焕发员工的激情和斗志。

“利他之心”让智慧绽放。宇宙具有一种生生不息的意志和力量,是一座蕴含着智慧的宝库。稻盛和夫说:“当我处于忘我的状态,为员工、为客户,一心不乱、全神贯注地投入研究开发的时候,当我为世人为社会开拓新事业的时候,我就无意中触及那宝库中睿智的一端,于是我就能开发出划时代的新产品,并且使事业获得意想不到的进展。”这样说,似乎过于神奇,但他用行动证明则显而易见了。京瓷开始并没有独创性的产品开发和经营,但通过不间断的顽强努力,以每天进步一点点的姿态,不断琢磨,不断改进,精益求精,终于在精密陶瓷、太阳能电池、手机、复印机等广泛的技术领域都有骄人表现。可见,一天的努力,只有微小的成果,但锲而不舍,改良改善,不断积累,就可能带来可观的变化。

我们如何以“利他之心”生活和工作

心怀感恩。稻盛多次提到,利他之心与感恩之心紧密相连。只有感觉到自己是幸运的,才会对周围抱有感恩之心。对森罗万象的一切事物抱感恩之心,本身就是美好、善良。有这种感恩之心,自然就会利他,产生慈爱之心。作为一个社会人,要感谢父母的养育之恩、老师的教育之恩、上

司的知遇之恩、社会的关爱之恩等等。作为一名员工,工作就是自己安身立命的根本,它不仅满足了我们衣食住行的生存所需,也为我们提供了实现人生价值的平台。时刻怀抱一颗感恩的心,珍惜眼前拥有,积极努力进取,坦然面对得失,最有利于营造实现自我的氛围。努力付出后,即使与既定目标有着一定的差距,也无需后悔,因为,只要拥有一颗感恩的心,前进的道路上就一定能欣赏到美丽的风景,并拥有欣赏美丽风景时的舒畅心情。

换位思考。20世纪中后期,多数日本公司收购美国公司几乎都以失败告终,而京瓷却成功收购美国AVX公司,收购后京瓷股票一路上扬,AVX公司的股东也获利丰厚。稻盛认为,他们的失败和AVX公司的成功之间,最大的差距在于,是只考虑自己的利益得失还是真正地为对方着想。在生活和工作中,我们也要多为亲人、同事、客户换位思考,常常念及别人的难处,理解对方的观点和利益,学会沟通和协调。具有这种特征的人,不管是在生活中还是工作中,往往易于形成良好的人际关系,往往能在需要时,得到别人最真诚的支持和帮助。

真诚服务。前面两点讲作为一个人如何以利他之心生活和工作,真诚服务更多是针对企业,特别是像我们这样的农村合作金融机构。企业虽是盈利组织,但基本道理却是相通的。面对内部客户和外部客户,生存发展的前提条件和基本要求就是发展客户、维系客户。以利他之心对内,同事之间才会有凝聚力,企业才会长足发展;以利他精神对外,外部客户就会认可企业、购买产品,相关方也愿意与企业长期合作。总之,为客户创造并增加价值,企业与客户才得以共同成长。

对于我们这样的农村合作金融机构来说,今天的成绩得益于真诚服务客户,明天的发展仍要靠真诚去赢得客户。我们需要在理念上真转变,始终坚持“以客户为中心”的理念不动摇,把客户当亲人般珍视备至,把“三农”和小微企业当孩子般呵护有加,无论客户大小,都要以诚相待;要在服务上下功夫,立足客户需求,深入推进服务流程优化,同时借助新技



术、新媒体,创新服务方式、丰富服务载体、改善服务质量、提升服务品质,打造更加人性化、个性化、多样化的服务,真正让客户满意。

赠人玫瑰,手留余香。未来,农村合作金融机构只要继续发扬利他精神,坚持利他之心,真心实意地谋求利他之策,就一定能够早日实现自己的宏伟目标。

(作者系余姚农村合作银行行长)

人生方程式的启发

——读稻盛和夫有感之二

◎万克俭

稻盛和夫通过长期的经营实践,认识到人生与经营活动是相通的。生活中信奉的哲学与经营管理中行之有效的哲学如出一辙。同时,他受王阳明的影响很深,与王阳明“致良知”相似,他将“作为人,何谓正确”当作判断一切事物的基准,其核心用一个方程式表达就是:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{人生} \cdot \text{工作结果} & = & \text{理念人格} & \times & \text{热情} & \times & \text{能力} \\ & & -100 \sim +100 & & 0 \sim +100 & & 0 \sim +100 \end{array}$$

这个公式,就是稻盛和夫的人生方程式。从中我们不难看出:

第一,人的能力有高低,但热情可以弥补。稻盛认为,能力多数源于天生,我们很难改变;热情是倾注到工作中的激情和努力,在能力较难改变的情况下,我们可以通过热情来弥补。例如一个能力是90分的人,热情只有30分,那么只有2700的结果(先不考虑理念人格因素),而一个能力只有60分的人,热情如果有90分,那么就有5400的结果,是前者的两倍。

第二,在这个基础上,理念人格不同,结果又有很大不同。稻盛打了

一个比方,他说假如一个人不务正业做了小偷,人生方向错了,那他的人格理念就是负值,小偷偷东西的热情越高,小偷的能力越强,那得到的结果分值就负得越多,对社会的危害就越大。所以在这三个因素中,稻盛计算“能力”和“热情”是在0分到100分之间,而“理念人格”则是从-100分到+100分之间计算。这三个因素结合起来就会使人生和事业出现很大的差别。能力平平但勤奋努力的人,要比有能力却不勤奋的人成果要大得多;如果一个人思考方式是邪恶的,那么就是负数,用负数相乘所得的积也就是负数了。

明白了这两个看似浅显的道理,我们可以用这个公式来衡量一下自己目前所从事的工作情况,也可以预测一下人生的未来走势。稻盛也曾经给自己评过分:“能力”自评60分,因为他小时候很淘气,学习成绩并不好,中学考了三次才考上比较理想的学校;“热情”自评90分,因为他一生坚持和引以为豪的事情就是——持续付出不亚于任何人的努力和竭尽全力;“理念人格”他只给自己打了60分,事实上他律己利他,为员工、企业、社会做出了很大贡献,在65岁时还皈依佛门,修炼自我。相比之下,我们可以给自己打多少分呢?我们的理念人格是否是正分,我们又可以在哪些方面提高分值?哪怕是在某一项提高半分或1分,也会带来结果的大不同。

这个方程式对企业选人和育人也有一定启发作用。

事实上,在稻盛创立的京瓷,最初28名员工中,20余名是初中生,稻盛自己也只是一所地方大学的毕业生。为了回答“能力平凡的人怎样才能取得不平凡的成功”这个问题,稻盛总结出上述人生方程式,并应用到京瓷员工评价中。京瓷的评价体系中,“理念人格”占50%，“热情”占30%，“能力”占20%，这三个要素的评价比例是可以不断调整的。他说：“如果不是这样，就无法说明为什么能力平平，缺乏知识、技术、经验、设备的我，竟然能够做出世界一流的发明创造。”人的能力有限，这样评价的结果，是让认真、真诚、正直的人能被录用为干部或领导。一般来说，随着企业

规模的逐渐扩大,人们就会重视学历、技术。但是在稻盛多年的经营中,正是先有了一批对企业忠心耿耿的人,经过长年努力有了一身优秀的本领,才成长为好干部的。

企业选人用人,有句话流传很广:没见面时,学历最重要;见面时,能力最重要;学历和能力差不多的情况下,态度最重要。现实中,有不少企业过于看重学历和能力,不管岗位是否需要,招聘的学历要求越来越高。体现到薪酬中,就是同一岗位,大部分不是用工作的实际效果来动态衡量薪酬的高低,而是用学历和能力来区分薪酬的高低。这样选人用人,弊端很多。曾与稻盛和夫探讨过经营问题的马云,反思了他过去十年选人用人的失误,他说:“2001年的时候,我犯了一个错误,我告诉我的18位共同创业的同仁,他们只能做小组经理,而所有的副总裁都得从外面聘请。现在10年过去了,我从外面聘请的人才都走了,而我之前曾怀疑过其能力的人都成了副总裁或董事。我相信两个信条:态度比能力重要,选择同样也比能力重要!”

(作者系余姚农村合作银行行长)