

残念な人の思考法

A vertical sketch of a ladder with 15 rungs, drawn with dark, slightly wavy lines on a yellow background. The rungs are evenly spaced and extend across the width of the ladder's frame. The drawing is simple and appears to be a preliminary sketch or a stylized illustration.

千太阳◎译

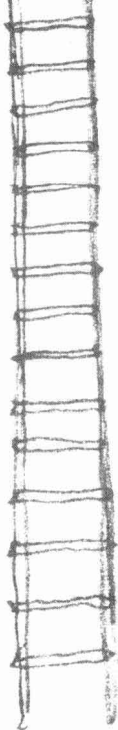
倾尽全力，彻夜加班，却总是效率低下？
执行坚决，忙碌异常，却总不见成果？
名校出身，名企经历，却屡屡不被领导重视？
能说会道，思维敏捷，却总被同事避而远之？

其实，除了那些“遗憾事”，你已经干得很不错了，离成功就只差那么一点点！



中信出版社·CHINACITICPRESS

残念な人の思考法



不做遗憾人， 不做遗憾事

为什么你离成功总是只差一点点

[日] 山崎将志◎著

千太阳◎译



图书在版编目 (CIP) 数据

不做遗憾人, 不做遗憾事: 为什么你离成功总是只差一点点 / (日) 山崎将志著;
千太阳译. —北京: 中信出版社, 2011.11

书名原文: 残念な人の思考法

ISBN 978-7-5086-2942-1

I. 不… II. ①山… ②千… III. 思维方法 IV. B804

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 147844 号

Zannenna Hito no Shikouhou

Copyright © Masashi Yamazaki 2010

First published in Japan by Nikke Publishing Inc., Tokyo

Chinese translation rights in simplified character arranged with Nikke Publishing Inc., Tokyo
through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo and BARDON-Chinese Media Agency, Taipei

本书仅限中国大陆地区发行销售

不做遗憾人, 不做遗憾事——为什么你离成功总是只差一点点

BUZUO YIHAN REN, BUZUO YIHAN SHI

著 者: [日] 山崎将志

译 者: 千太阳

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京京师印务有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印 张: 6.5 字 数: 100 千字

版 次: 2011 年 11 月第 1 版 印 次: 2011 年 11 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2011-1738

书 号: ISBN 978-7-5086-2942-1 / F · 2398

定 价: 29.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555

网 站: <http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



为何遗憾

“被狮子追赶的兔子，为什么会突然抽筋？其关键就在于准备不足。”

“你们是职业的，想要休息的话，等到隐退之后吧，那时候的时间多着呢。”

——木村元彦，《奥西姆的话》

坦白地说，从某种意义上来讲，我是个“遗憾人”。有这样一段小故事，让我深切地认识到了这一点。

在2008年2月一个寒冷的清晨，我坐上了由新大阪开往东京的新干线列车。

前天，在大阪北部陪一位客户喝酒到凌晨两点，现在还多少有些醉眼惺忪。我平时很少喝酒，但这位客户的热情让我盛情难却，加之我们所去的酒家大阪韵味十足，浓郁的地方风情让我不知不觉中就多喝了两杯。但是，如果要赶上9点在东京举行的会议，就必须乘坐这一班新干线才行。临开车还有3分钟，我坐在座位上，一边喝着咖啡消除些睡意，一边翻阅着手边的杂志。

列车准点开车，在20分钟之后抵达京都车站。我无意间抬起头，见到一张熟悉的面孔，经过一番打量，我认出了这位常常在媒体上露面的知名企业家。他坐在我斜对面的椅子上，外衣也不脱掉，从提包里拿出笔记本电脑开始敲打键盘。

这是一位屡次成功完成企业收购、营业额高达6 000亿日元的大型企业的社长。一路上，我的注意力完全被他吸引，总是有意无意地向他的方向看去。他聚精会神地专注在放于膝上的电脑，偶尔伸一伸懒腰，也没有喝任何东西，两手在键盘上敲个不停。

“列车前方到达名古屋车站。”列车广播响起了播音员温和的声音。他纹丝不动地坐在椅子上，仍继续着手里的工作，看来他并不在这一站下车。然而，当列车开始减速即将停车的那一刻，他敏捷地合上电脑并将其塞入提包，站起身来径

直走向车门，随即便消失得无影无踪。整个动作一气呵成，迅疾却不失沉稳，就像是一个训练有素的消防员。

那一刻，我目瞪口呆。

自我从一家外资顾问公司辞职开始自己的事业以来，已经有七年的光景。我认为创办一家企业，要做好一天 24 小时全天工作的心理准备，而在实践中，我也做到了我所能认可的程度。但是，自从见到这位社长，我原本的观念便被颠覆了，我意识到自己只不过是自我感觉良好罢了。

我在车站报刊亭买的都是一些高尔夫杂志或是一些用来消磨时间的期刊，当我翻阅这些东西的时候，他却一直坐在电脑前；而当我因宿醉而睡眠不足，准备边看杂志边休息时，他却从清早开始全身心地投入到工作中。我的年岁未到不惑，还算身强力壮，但精神状态常处低迷，而他已是年至花甲，斑白的头发完全掩盖不住他的干练气质。

他曾在接受媒体采访时这样说道：“我的一周每天都是工作日，正月里除上午外，其余的时间，我依然要投入到工作中。”不难看出，他是一个彻头彻尾的“工作狂”。

所以，对于他来说，事业是人生的首要之选；当然，我认为自己的第一选择同样也是事业，但我仍能深切体会到我与他之间存在的根深蒂固的差距。这种差距就像 1 000 亿日

元的营业额与1亿日元的营业额之间所体现的悬殊，1000倍的差距让人望而生畏。即使其中掺杂着年龄与经验的因素，但我若是假定自己同样具有这些所谓的条件，就能望其项背，甚至是与其比肩吗？我的自知之明告诉我，这是一个纯粹的妄想。

人生的优先顺位，第一位是事业。

也许有人会说，我们不应为了事业，就将家庭、爱好或是梦想列于次席。而我认为，家庭也好，梦想也罢，都要以事业的成功作为前提，才能为其创造良好的条件和环境。事业越是成功，就越能提高家庭的生活质量，并为梦想奠定愈发坚实的基础。

的确，在电视和报刊上，我们兴许见到过某个遭遇事业逆境的失意者在家庭的抚慰下，从自己曾经感兴趣的爱好中寻找自我的价值，从事业的落败中重获救赎。但是，这样的例子实在少得可怜，电视剧之所以有趣，正是因其与现实生活在一定程度上的脱节，也正因为这些新鲜的、罕有的事件和现象，才会成为新闻报道中的题材。要知道，你清早起来刷牙、换衣服等这些日常生活中的事情是不会成为媒体关注的焦点的，即使你掉了一颗牙，溅得洗漱池血迹斑斑，也别指望会有所通融。

“不是也有些处处以事业为先，造成家庭破裂的例子吗？”“即使事业不顺利，只要能与家人在一起就已经很幸福了。”这样的质疑，是因为没有把握好各因素之间的平衡。

家庭、兴趣和梦想是只有事业成功才能得到的一部分东西。

能力出众、干劲儿十足却又“遗憾”的人

即便是这样，并非所有将事业放在首位的人，都能得到令自己满意的结果。

其代表人物便是“遗憾人”。这里所指的，是以优异的成绩从学校毕业，并通过了入职考试，拥有了足够标准的社会资质的人。不仅如此，他们干劲儿十足、工作勤奋，动辄彻夜加班，但最后却没有达成一番成就。

例如，最近发生了这样一件事。我给一名公司职员派了一项为客户们递送印刷品的任务，这项工作需要将 5 000 份印刷品派送到 300 个指定地点。事前客户发来的送货地点清单已经整理成数据，并且清单上已经标记好了送货地址、负责人姓名以及各地的派送件数。因为 5 000 件印刷品已经在仓库中准备妥当了，所以只要将送货地点所需要的物品件数确认好，附上问候信，将快递公司的货物清单贴在信封上并

送往快递公司，便可完成任务。我是在交付期的前两周将这项工作交给他的，一周后，我问他进程如何，他说没问题，已经完全了解了工作内容，并确保有两人负责包装，在派送的前一天，最多只要花费八小时就能完成。因为这位客户十分重要，为了不给对方添加不必要的麻烦，必须要万分细心才行。所以在派送3天前，我又进行了一次核查。

“我想要确认一下，能拿一份样品来吗？”我吩咐他说。可是，过了一个小时，他才将样品拿来。无论怎么想，这都不会是要花费一小时才能完成的工作，所以我便问他做了些什么，他回答说是因为问候信的整体内容还没有决定好。我看了一下，问候信的内容还过得去，但是我很关心标题上送货地点收信人姓名那部分是怎样完成的，所以便问他这300个地点的收件人地点部分是怎样制作的，他的回答是，在Excel表格中将每个送货地点的数据进行复制后印刷制作的。此外，快递公司的货物清单也是工整地手写上去的。

这真是种让人遗憾的工作方式。

首先，拿问候信来说，只要采用同样的内容，仅把收件人姓名改一下，使用“插入式印刷”的功能打印出来就能解决，无论是哪一种办公软件都装有这一功能。送货地点的信息数据早在两周前就交给他了，只要将其整理准备好，点一

下鼠标，300 份的问候信就会按照收货地址打印出来。

当然，有很多人并不知道“插入式印刷”的功能，但即使是这样，只要围绕着“自动化”这点进行思考，无论是在网上查找，还是询问他人，都可以轻松解决；再者，只要在问候信上标记好件数，就连查点货物数目的时间都省去了。

其次，货物单也不需要手写，因为要运送的货物有 300 件之多，只要事前将送货的资料交给快递公司，他们一定会很乐意帮忙印刷完送过来的。但距离送货日期只有 3 天了，到底能不能来得及还是个未知数。

恐怕他是命令那两名工作人员一边在货物清单上清点数量进行封箱工作，一边手写货物单，并将问候信一张张打印出来，他所估计的那 8 个小时便是这样计算出来的。

为何倾尽全力工作，却仍然收效甚微？

思考怎样做才会更有效率，寻找一种能够帮助你达成目标的工具，不懂的地方多多询问，需要借助外力时要懂得寻求他人的帮助，拜托他人要在对方有空闲的时候。这些是工作中最基本的行为。

此外，在给部下委派任务的时候，给他们一些发挥创意

与想象的空间。虽然上司有决策和架构大局的责任，但多人的创造力融合，有时候会给业绩带来更丰硕的成果。留给员工们近五成掌握新技能的机会，保证人才培养与业绩之间的平衡性，这样的管理方式才是值得推崇和发扬的。

有些人对待每份工作都灌注了全身心的热忱与专注，没日没夜地泡在公司里，并能够保持十足的干劲儿和平和的心态。但该行为中，却错误地将一天工作结束后的“疲惫”与工作的“充实”混为一谈，而这样的工作狂便是典型的“遗憾人”。

预期的结果与付出的劳动没有形成正比，得不到成绩，也正由于前文所提到的那样——没有把握正确的优先顺位。

“遗憾人”不等于“无用之人”

在这里，我们举一些在不同的部门，因某一环节的疏忽而导致全盘溃败的例子，例如在企划部门，因“报联相”（报告、联络、相谈）的疏忽，致使信息和情报不足，从而让费尽周折制作出的企划案以失败告终；在业务部门，原本业务的相关手续都已经办理完备，却因“大体完成”这样的欠妥回答，让客户陷于困惑；在销售部门，当顾客想要了解某种

商品是如何为自己提供服务的时候，销售人员却没能及时地将产品功能介绍清楚；对于想要跳槽的人，在简历的入职动机中却就招募公司的企业评价侃侃而谈；抑或是在餐馆用餐高峰期，即使超出店铺容纳范围，店主仍不停地招揽顾客，导致客人的就餐质量大大降低。这样的例子比比皆是，虽然结果让人遗憾，但是大家的初衷却都是积极的，他们本拥有完成本职工作的能力，并也尽了自己最大的努力工作，但结果却事与愿违。

“遗憾人”，干劲足，能力（读写算）强，但却因为某一环节出现的差错，让事情以这种“遗憾”收场。

所以，我们不能草率地将“笨蛋”这顶帽子扣在那些“遗憾人”头上，我们或许可以说他们是“可惜的人”。是啊，只要稍稍改变一下思考方式，就能将事情完满地处理好，从这一点来看，这的确很可惜。

具有优秀的逻辑思维能力的人，为何也会以“遗憾”收场？

逻辑思维能力是从商者不可缺少的能力之一。

逻辑思维能力是指能够把握讨论的程度，明确讨论对象

所属范围，能准确地整理出由此产生的所有要素，并按照一定顺序将各种观点归纳总结的思维方式。这种思维方式在工作领域具有十分重要的作用，但却不能代表全部，这种思维方式还存在着两个现实的问题。

首先，怎样明确讨论对象所属的范围？怎样将所有要素都准确地整理出来？其实，从现实角度讲，“绝对正确的范围”本身就是不存在的，而将所有“要素”都准确地整理出来，即使是时间允许，以人的认识能力，在技术上也很难如愿达成。

所以，必须要确定哪些是讨论的“对象”，哪些是重要的“要素”。

也就是说，即便是逻辑思维能力，也要受到思考者本身的价值观和性格的影响。所以，被认为是必要条件的“范围”和“要素”，在一般情况下也不一定就是正确的。

其次，按照一定顺序归纳总结不同的观点。在讨论的过程中，每个人必然会有属于自己的意识出发点，而通常这个出发点本身就是一种假说，是个人通过自己的经验、性格等因素促成的某种价值观念，比如下面的例子。

- 进行商品销售，逻辑思维是不可或缺的。我是一名销

售人员，所以，逻辑思维能力是必不可少的。

- 进行商品销售不需要逻辑思维，我是一名销售人员，所以，我不需要逻辑思维。

无论是哪个例子，在逻辑上都是成立的，但是他们的结论却不同。造成这种结果是由于他们理论的出发点不同。这一点是十分重要的，但如果正在读本书的读者只是赞同地感叹“啊，原来是这样啊”便停止思考，那么，当他在现实中遇到更难的问题时，他永远做不出不同的选择。

从以上两个问题中我们可以看出，逻辑是基于某种“前提条件”想要解决某种问题时，一百个人得出一百个相同结论的步骤或是阶段。而即使所采取的步骤相同，但结果却不同，便是由于众人在其前提条件上存在着差异。

遗憾人即出现错误的人，其症结便源自于他所提观点所建立的“前提条件”，这就是有能力、干劲儿十足却毫无成绩之人的本质所在。

事业失败的“聪明人”

某些对高学历者的评论，总能被编成特辑刊登在杂志上。有一个标题为“人事部长的心声——真正有用的大学在哪里”

的特辑。综观全篇，从整体看来，它的“平衡性”不错，但是在“东京大学、早稻田大学和庆应大学的工商管理硕士根本没用”这类体裁的文章中，似乎不对这些高学历子弟予以抨击，就达不到针砭时弊的效能。

“脚法很臭”、“总把别人当傻瓜看，不受人爱戴”、“教授下属工作的方法很烂”，明讽暗喻贯彻始终，读罢全文，似乎不对这些人怀有敌意，都觉得良心不安。

如果你结合实际生活就会发现，自己周围的确有这样的人存在。但是，除了东京大学、早稻田大学和庆应大学的工商管理硕士以外，在其他学校也是不乏其数。还有一些人，姑且不说能力，就连一点干劲儿都没有。东京大学、早稻田大学和庆应大学的工商管理硕士越是被周围的人用有色眼镜看待，给他们贴上“既有能力又有干劲儿”的标签，越会让他们变得引人注目。另外，他们多少有点影响力，反应速度快，更有种奇妙的说服力。但越是这样，他们失败的代价就越大，所以，他们在入校那天便预示着惹上了这档子麻烦。

如果假设高学历者都是有能力的人（虽然有很多人没有什么能力），那么他们为何又会变成“遗憾人”呢？

“思想不同的人都要排除掉”，这是杰克·韦尔奇的经典语录。他把一起工作的员工按照两个标准分为四种类型。第

一个标准是能够提高多少业绩，也就是达到数值目标的程度；第二个标准是对组织价值的实现程度，组织的“价值”是指企业希望员工采取的与战略目标相关联的“行动”。

第一种类型：无论在业绩上还是在价值上都十分出色的员工。这样的人应该予以培养和奖赏，只要推动其前进或向上即可。

第二种类型：既没有出色的成绩也没有值得肯定的行动的员工。这样的人要予以辞退。

第三种类型：虽然没有什么出色成绩，但是工作态度十分认真，能够实践公司所希望的所有行动的员工，对于这些员工，要加以培训，给予两三次机会。

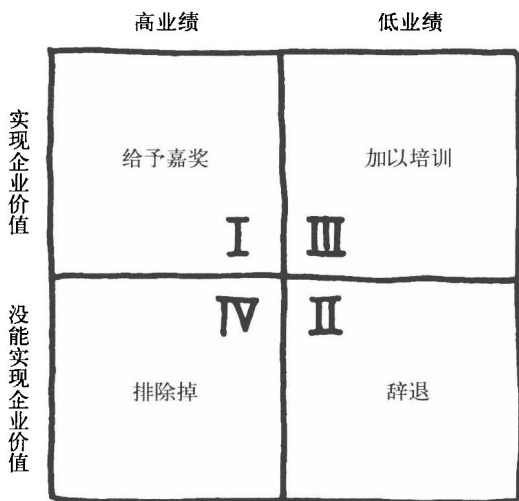
第四种类型：虽然能够达到数值目标，但没有能帮助企业实现其价值的员工。这些员工是愚蠢的，愚蠢者必须要从组织内部排除，而且还必须要将排除的理由让所有员工都明白。

对于这个理由，杰克·韦尔奇解释说，比起对组织的贡献，愚蠢者给组织带来的害处更大。上司越是对这样的愚蠢者置之不理、放纵不管或是睁一只眼闭一只眼，越会给企业带来害处。这样的纵容会损害组织内部的信赖和士气。如果没有信赖和士气，培养竞争力关键的协作意识和突变应对能力就会变得更难。然而，在辞退时以含蓄的借口蒙混员工，

更是错误的。

“排除掉”这样的做法似乎有些极端，但是，思想不统一对企业来说是具有极大负面影响的，而想要改变这种负面影响更是难上加难。

比起业绩低下的人，与企业思想不同的人在组织内部更难生存



“愚蠢者”带给组织的破坏
甚于贡献。

——杰克·韦尔奇