

永守重信

培养的奇迹

2.9

世界图书出版公司

内 容 简 介

此书是作者本人创业经验的总结。他从一个三 四人的小作坊起家，仅用了几年时间就将小作坊发展成为一家拥有 700 多名职工的中等企业，产品打入国际市场，资本和销售额成几十倍地增长。作者本人成为日本的新 闻人物。作者披露了自己成功的关键，阐述了在人才选拔、培养、人事管理方面的独特做法。

奇跡の人才育成法——どれぞ社員も
「一流」にしてしまう

永守重信 著

京都PHP研究所 1984

人才培养的奇迹

〔日〕永守重信 著

王启元 袁丽莉 译

金 弓 校

责任编辑 李宗慧

*

世界图书出版公司出版

(北京朝阳门内大街 137 号)

北京燕京印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

1989年3月第一版 开本: 787×1092 1/32

1989年3月第一次印刷 印张: 4.5

印数: 1—8,045

字数: 95,000

ISBN: 7-5062-0285-9/G·25

定价: 2.50 元

目 录

序章 企业发展的关键在于人才·····	(1)
闯出自己的路·····	(1)
勇于创新·····	(3)
影响职工情绪的因素·····	(5)
舍生忘死的人才教育法·····	(6)
我的左膀右臂·····	(8)
辞职的人与不辞职的人·····	(10)
首先在干部中施行申斥教育法·····	(13)
第一章 “除了第一，就是第末”的思想方法·····	(15)
永守式人才培养方式的出发点·····	(15)
宁为鸡口，无为牛后·····	(16)
逐渐坚定自己的信心·····	(18)
一心经营私塾的中专时代·····	(21)
专心学习电工技术·····	(22)
上司的无能令人哭笑不得·····	(24)
虽众叛亲离，却理直气壮·····	(26)
二十七岁成为董事事务部部长·····	(28)
壮志凌云的经理·····	(30)
过分自信·····	(31)

第二章 冲破资历、信用和信誉的框框·····	(33)
制定经营三原则·····	(33)
人们的脸上露出了笑容·····	(34)
三位激励我的恩人·····	(35)
斗争性、独立性和反抗性·····	(38)
日本的社会习俗是个关口·····	(40)
国内不行,就向海外发展·····	(42)
首次批量订货合同·····	(44)
人力、物力和财力使我陷入困境·····	(46)
在时间面前人人平等·····	(48)
十点钟的早点当作午饭·····	(50)
第三章 录用新职工的标新立异的方法·····	(53)
不以学习成绩为标准·····	(53)
嗓门大的人有工作能力·····	(55)
“用餐速度考试”始末·····	(57)
“用餐速度考试”的优点·····	(60)
“打扫厕所考试”的意义·····	(62)
先发制人·····	(64)
从留级生中挑选栋梁之才·····	(66)
来自其它公司职工的选择标准·····	(68)
第四章 使三流人才上升为一流人才的秘诀·····	(72)
公司中只有关于企业的秘密·····	(72)
受指责者能成才·····	(74)
对年轻职工的申斥方式·····	(76)
人才教育分四步进行·····	(79)
申斥教育法实例1:关于某技术部主任的情况·····	(82)

申斥教育法实例2:某营业员的情况.....	(84)
申斥教育法实例3:某总务人员的情况.....	(86)
申斥教育法实例4:某驻外人员的情况.....	(89)
第五章、申斥人是要付出代价的.....	(92)
每年进行三次大表扬.....	(92)
奖金的名目繁多.....	(94)
对于驻海外人员的关心.....	(97)
我公司仍然有人辞职.....	(98)
人要讲身分.....	(100)
来自已倒闭公司的职工进行讲演.....	(102)
追踪调查是公司首脑的责任.....	(105)
第六章 最难教育的莫过于女职工.....	(108)
一对一的表扬.....	(108)
家庭教育是十分重要的.....	(110)
提倡在公司内选择配偶.....	(111)
女职工会感谢我对她们的培养.....	(113)
第七章 长此以往定能提高人员素质.....	(115)
树立正确的职业道德.....	(115)
工作与家庭哪个重要.....	(117)
必须区别对待.....	(119)
不可过分地表扬有功之臣.....	(121)
对于做事务性工作的人要勤于表扬.....	(122)
怎样鉴别难以管教者.....	(123)
容易出事故的车间的识别方法.....	(124)
不准在下午七时前打电话.....	(125)
申斥人时要有严肃的气氛.....	(126)

与干部之间的最后界限.....	(126)
公司就是一幕剧.....	(127)
后记.....	(129)

序章 企业发展的关键在于人才

闯出自己的路

目前，我经营的日本电产公司（我们的商标为“尼德克”）主要生产精密马达。这种马达被广泛应用于办公用电脑、喷气式飞机、复制机、医用光学仪器、船舶以至于宇宙火箭等尖端产品当中，我们称之为超精密马达。但是，乍一听公司的名称，恐怕大多数人都会感到陌生。

公司创建于1973年，至今刚好创立十周年，无论从哪个方面来说，我公司都不能算是一家成熟的企业。我们的全部资本仅有三亿零二百万日元。即使将1984年招收的职工计算在内，职工总数也不足七百名，我们是一家刚刚起步的公司。

我公司的唯一长处，就是年轻。职工的平均年龄为二十四岁，平均连续工龄刚刚满一年或者尚且不足一年。当然，在人才、设备、资金等许多方面，我们都比不过自己的竞争对手们。

但是，在不长的时期内，我努力使销售额成倍增长。贸然地表白自己的成绩，会使一些精明的读者以为我永守重信是个吹牛皮大王或者头脑有些古怪。（我公司1983年3月的销售额为五十三亿日元，到1984年3月预计将达到八十亿日元，此数字仅供参考。）

实际上，对于此类误解，我早就习以为常了，我既非吹牛大王，头脑也不古怪。

不过，在对应聘人员进行录用考试时，我对其在校学习成绩根本置之不理，仅根据吃午饭的速度或打扫厕所时的表现决定录用与否，此时，人们便以为我的头脑不正常；当我们只有四个人开始创业的时候，生产任务还没有着落，便首先制定出理想的“经营三原则”，并且只带着“三原则”去银行贷款，那时，人们也曾以为我头脑反常。

的确，我每走一步，都绞尽脑汁，反复思索。“只要有一线希望也要坚持干下去”是我的行动准则，然而，用循规蹈矩的观点看来，我无论做什么，都是不合乎人之常理的。

我们四个人，除了理想与热情之外一无所有。我们却办起了一个公司，当考虑到与强有力的对手进行竞争和角逐的时候，我觉得，如果只知道步他人后尘，是永远无法战而胜之的。

因此，只有一个方法，就是灵活机动地应战。但是，这样一来，便被众人认为“头脑不正常”。所以，这样做需要有勇气。然而，我敢于选择这条路，就我个人的气质来说，也只能选择这样的路。

今天，我们所采取的一系列措施已逐渐开花结果，但仍然需要进一步反复试验。我对自己选择的路早已充满了信心，并且一直进行着多方面的研究工作，以便进一步证明自己的选择是正确无误的。

最近，象我这样的人居然也收到了不少邀请信，希望我前去做报告。我将我的讲稿加以整理，便成为这样一本书。

由于我年轻，考虑问题不够全面，有些想法和做法甚至

会引人发笑，对此我已有充分的思想准备。只要您能读一读此书，并对不足之处能不吝赐教，对于我来说，这就是最大的荣幸。

勇于创新

总而言之，如果用一句话来形容我走上社会之后的所作所为，那就是“专做其他人从未做过的事情”。

我曾在两家公司中各工作过三年。也就是说，总共度过了六年以工资糊口的生活。这期间，我一直负责马达的设计和研制工作。马达的基本原理是极为简单的，即使是日本的小学生，也能够理工课上制做出小马达。因此，研制马达决不是一件困难的工作。

如果说我曾经全心全意地致力于马达的改进工作，是毫不过分的。当时，我手下有许多经验丰富的工程师。因此，我向他们提出过十分严格的要求，例如要使成本降低30%，使重量减轻二分之一等等。

在靠工资生活的时代，为了生产出种种新型的马达，我始终在废寝忘食、竭尽全力地工作。工程师们只要答应了我的要求，就一定要设法使其成为现实。如果一时不能成功，我坚决要求他们继续进行研究。我意识到，这种超精密马达的时代不久就会到来……。

即便如此，上司却说：“那玩意儿，怎样研究也是难以成功的，还是算了吧！”他们认为，这样干是不高明的，不如生产颇有销路的换气扇或录音机上使用的马达更好。

最高层的工程师们同样持有这样的见解。

研究部门也不例外，他们不愿意在这样的研制工作中花

费很大的力量，只希望优先满足眼前的需要，一旦技术领域出现重大变革，可以利用他人的研究成果迎头赶上去，要尽可能不冒风险。

对于现有研究部门中的因循守旧思想，我实在不能容忍，于是，彻底离开了这个部门，亲手建立了一个新的研究机构。

新机构建立起来之后，应当从何做起呢？我去个研究所了解情况之后做出决定，首先要小批量地制造处于研究阶段的、开拓性强的马达。我公司一直继承着这样的传统：部下设计的图纸，如果是模仿别人的，我就当着他的面，毫不留情地将它撕碎扔掉。

无论是选择人材也好，还是教育方法也好，我都要创造出自己一套独特的方式。总之，“不步他人后尘”是我一切行动的准则。

最关键的是，即使在公司的主顾面前，我也决不忍受无理的责骂。或因此将自己产品的价格一而再、再而三地降低百分之几。

我认为，与其低三下四地签署一个千元的订货合同，不如理直气壮地找一份三百日元的活儿干。这不仅是自尊心问题，而是一种信念。

当初，这种观点并没有引起大家的重视，但是，我和三个伙伴坚信这种思想是绝对正确的。无论谁说什么，我们也不动摇。

社会上，有人对我们产生了误解，责怪我们为什么要进行前面谈到的那些特殊形式的招工考试。我们以为是顺理成章的事情，而旁人却认为是“病态的反应”。我们觉得合乎

标准而希望录用的职工，在他人看来，多数是不合格的。

因此，周围的人们议论纷纷，指责我们净干一些希奇古怪的事情，然而，这就是所谓的“不步他人后尘”。我想，如果总是做一些与他人雷同的事情，日本电产公司早就没有今天了。

影响职工情绪的因素

我们四个人在创业初期做了些什么呢？首先，对现有的企业机构进行了分析。也就是说，回顾一下自己以工资为生的时代，辨明在哪些企业中，哪些方面会影响人们大胆地创新，会挫伤职工勇于创新的积极性，对于这类因素应坚决予以清除。

于是，我们总结出以下的经验。

我们曾经工作过的企业，是一家家族性极强的公司，家族性企业的各种弊端都在该企业中反映出来。我决不是说所有的家族性企业都不好，但是，家族性企业往往不重视人才的培养，岂止如此，他们为了让自己的儿子登上经理的宝座，或安插自己的亲朋好友，竟不惜白白地浪费颇有真才实学的人才。

如果犯有这样的根本性错误，当然就会挫伤职工们的积极性，真正的人才便会一一辞职。为了不犯这样的错误，我们决不搞家族性企业。在我们的经营工作中，这是第一条原则。

只要“勇于做别人不干事”，就不会成为大企业的承包工厂。如果一想到谋求公司的稳定地位，就只知道从别人那里拿来图纸，按要求进行设计，按人家提出的单价交纳

产品，而根本没有自己的意志。那样的话，还谈得上什么创新呢？

即使再苦也要有自己的技术，要自己动手进行研制，亲自**开辟自己的市场**。而且，要充分估价这种精神，并能够使它体现在一切经营活动之中，这是我们的理想，也是第二条原则。

最后一条是，要有远大的目标，要谋求广大的海外市场，眼睛决不可以只盯着日本国内，而要努力使自己具有能适应于世界性竞争的技术能力和价格标准。也就是说，我们不能单纯地模仿国外的先进技术，而要努力在该项技术方面占有主导地位。实际情况表明，日本有不少这样的企业，它们规模虽然不大，而制造的产品却在世界市场上独占鳌头。如果我们要努力成为这样的企业，就要有意识地建立起勇于创新的组织机构。这就是第三条原则。

我们有了以上的三大原则，于是，日本电产便从零起步了。

舍生忘死的人才教育法

具有远大目标的航船虽然起动了，但是，在刚刚开始的路程中充满了艰难险阻。我们的公司没有足够的业务，没有悠久的历史，没有令人信服的信誉，没有响亮的字号，没有生产设备、办公设备和资金。我们有的只是微不足道的技术力量、年轻人的自信心和远大理想。

但是，创业初期，连这种信心也受到了沉重的打击。然而，我们没有放弃远大的理想。如果连这一点也不能坚持下去的话，其后果就会象我前面谈到的一样，今天的日本电产早就不存在了。

现在，我们仍然没有充裕的设备，即使建起了自己的工厂，厂里的机器仍须满负荷运转。我们的方针是，有了大批量的订货合同之后，才扩建工厂。添置机械设备时，也必须遵守以上方针。

也就是说，添置机械设备是最后才做的事情。首先，必须有大批量定货合同，而后根据情况，需要什么样的厂房、什么样的机械设备，才着手扩建和构置。不允许有丝毫多余的东西。

技术人员也不例外，例如，电镀工序到时如果没有技术人员，就立刻去找一位电镀专家来。

说句真心话吧，在产品的设计阶段，是不具备任何生产方面的保证的。即使有人质问我：“这样做不是太冒险了吗？”我也只能说，迄今为止我们一直这样做。

至于某些机械，只要是本公司专用的，就不能把希望寄托在别人身上，只能靠自己的力量来制造。要想自己制造，就必须千方百计地找设计师。

首先，与机器制造厂家商量，即使设计人员表示同意，他的上司或厂方也会犹豫不决。在这种情况下，我们往往要把有关负责人拉笼过来。

我一直用这样的方法闯过难关，使公司得以发展到今天，然而人们都认为我的做法是本末倒置。

当然，职工人数一直在不断地增加。

这是最使我伤脑筋的问题。无论是从其它公司流到我公司工作的职工，还是从学校毕业直接来公司工作的人们，都必须理解并执行我们的方针——“做别人不做的事情”。不能理解这一方针的人只能请他们辞职。

一流人才是不会到我们这样的小企业（现在已进入中等企业的行列）中来的。即便是刚从学校毕业的学生，也往往是被几个志愿单位淘汰以后，才不得不放弃个人志愿，来到我公司。

我公司只能收罗那些“一流企业不要，二流企业也不要，甚至中等企业也拒绝接收”的、别人挑剩下的人员。因此，要想依靠这样一批人向世界的新技术挑战、打开产品的销路，唯一的方法就是努力进行职工教育。

在这方面，如果我对职工们稍有一点点姑息和妥协，象我们这样的毫无实力的小公司就会立刻垮台。如果事态发展到那种地步，后悔也来不及了。

无论别人怎样恨我都没有关系。有时甚至会发展到极为危险的境地，我如果再指责或训斥对方，就有被杀死的可能。有时会出现十分严重的情况，但我一边声嘶力竭地喊叫，一边想：你们总有一天会明白过来的……

同时，我始终极为重视干部的教育工作，我觉得不能管教部下的干部最好辞职，因为这是最大的不负责任。

这样，其它公司要用十年时间才能完成的职工教育工作，在我公司内，有三年时间也就足矣了。

今天，在此创业十周年之际，综观全局，我们的职工们确实有长足进展。

我的左膀右臂

在此，我简单地介绍一下我的几位志同道合的助手，他们从创业时起就一直和我并肩战斗。

他们是远藤、田边和小部。三个人现在的职务分别是：

远藤任董事开发部长，田边为技术部代理部长，小部任东京分店的经理。这三个人在我公司中充分发挥了火车头的作用。他们都是我的母校——职业训练大学的毕业生，不过，比我晚毕业几年，我们各自所学的专业均不相同。比我低两、三年的远藤和田边，在校学习时就见过面。

我在泰阿克公司工作那年，小部考入了职业训练大学，当时我住在国分寺公寓，碰巧他也住进了这家公寓。因为是同一个学校的。所以我们成了挚友。

夜里，我们常常熬到两三点钟，但我是为了工作，小部是为了学习。我隔着墙对小部说：

“喂，小部，给我买点啤酒来！”

他答道：

“学长，已经这么晚了，所有酒店都关门了！”

我说：“这么晚仍然营业的酒店，也许确实没有了，但一定有卖啤酒的！”

他再三考虑之后说：

“不，就是跑遍东京，也不会有正在营业的酒店！”

在此说明一下，当时没有自动售货机之类的时髦玩意儿。

我说：“你好好想想，到国分寺火车站南口，一定有人在喝酒！”

“那是夜总会！”他说道。

“因为是夜总会就不卖给我们酒吗？”

“不，很贵呀，不知他们要多少钱呢！”

“我没谈贵贱的问题。”

从那时起，通过如此之类的生活交往，小部便不断地受

到我的影响。只要让他去买啤酒，回来就一起喝；如果让他去买肉，回来也一起吃；假如小部的朋友们在这里聚会，我也让他们到我这里来一起用餐。说得难听一些，小部仿佛是我的小喽罗。

远藤和田边一毕业就到我所在的泰阿克公司来工作了，后来，我们又一起辞职，转到山科精密仪器公司工作。也就是说，从学生时代起，我与他们的关系就象现在这样密切，一直对他们进行着潜移默化的影响。

因为我们从学生时代就有交往，所以他们三个人深知我的长处和短处。因此，每当发生问题时，就是打他们、骂他们、踢他们，他们依然忠心耿耿地跟我干。

现在，他们在我公司忠实地执行着我的政策，对部下进行着严格的教育。

确实，无论是在泰阿克公司，还是在山科精密仪器公司，他们都不是出类拔萃的人才。但是，他们对我非常崇拜，成为与我志同道合的左膀右臂。如果没有他们三个人，就没有今天的日本电产公司。

辞职的人与不辞职的人

中途转入我公司和毕业后直接到我公司来工作的人，都在日本电产公司接受着我的“人才教育”。我深信，为了使他们早一天成为具有实际工作能力的人才，只能采取申斥、指责的教育方法。

这不是一般的申斥方法，而是要申斥得对方浑身发抖。这时我已有思想准备，如果对方因此而辞职，就只好听其自便了。

假如有人因采取这种教育方式而辞职了，那么，问题的关键并不在于教育方式，无论用什么方法对其进行教育，他也会辞职的，从必须把优秀人才留下来的观点出发，这样做是完全必要的。

因此，我公司在招聘人员时，考虑到有三分之一的人不得不辞职，所以需要二十人时，往往招收三十人，需要三十人时，往往招收四十五人，总是留出三分之一的余额。

顺便说一下，中途转入我公司工作的人，有五分之一会辞职：刚刚毕业便直接来我公司工作的学生当中，辞职的人数较少，因为他们都是根据我公司与众不同的录用标准选拔出来的，这种录用标准则来源于我公司的独特政策。因此，在以往录用的一百八十名毕业生中，只有十四人辞职。而且，半数以上是由于家庭方面的原因。

虽说是招工考试，但历年的考试方式不同，其内容有：说话声音大小、吃早饭的速度和打扫厕所的认真程度等等，有时则明文规定只录用留级生，这些具体情况将在后面详细叙述。

因此，我公司的考试方法在学生中间受到一些好评，尤其受到了一部分毕业生的欢迎。但是，也有一部分人产生了误解，他们说，即使学习成绩很差的人日本电产也会录用的。

但是，这种说法是不全面的。正是因为我们的头脑里没有学习成绩的框框，才进行了上述内容的考试。我们的目的是，要千方百计地从成绩不佳的人中间，发现在某一方面决不甘心落后于他人的有志者。

成绩优秀的人当然比成绩低劣的更好。但是，学习成绩优异的毕业生早被一流企业选走了。成绩优秀的毕业生不会