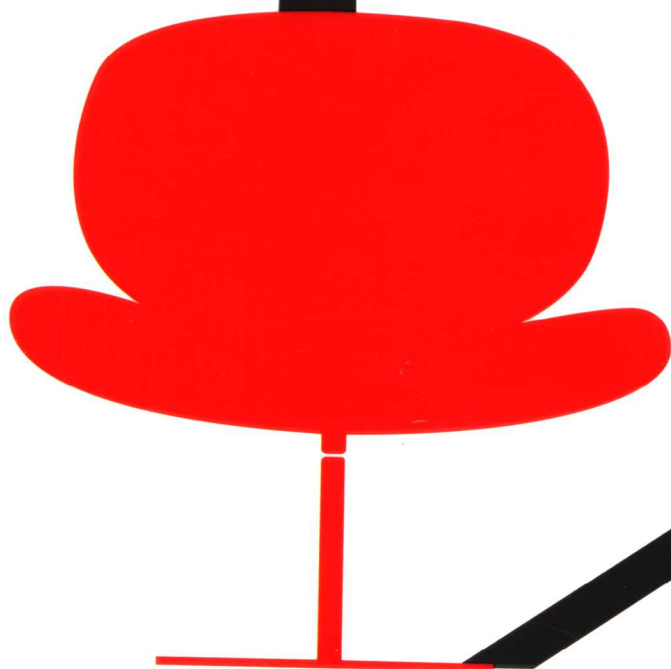




中铁博文
BLOGEWIN

寻找公司发动机

Who
pushes
the
engine



改变公司的 员工在哪里

〔日〕川上真史◎著
李华◎译

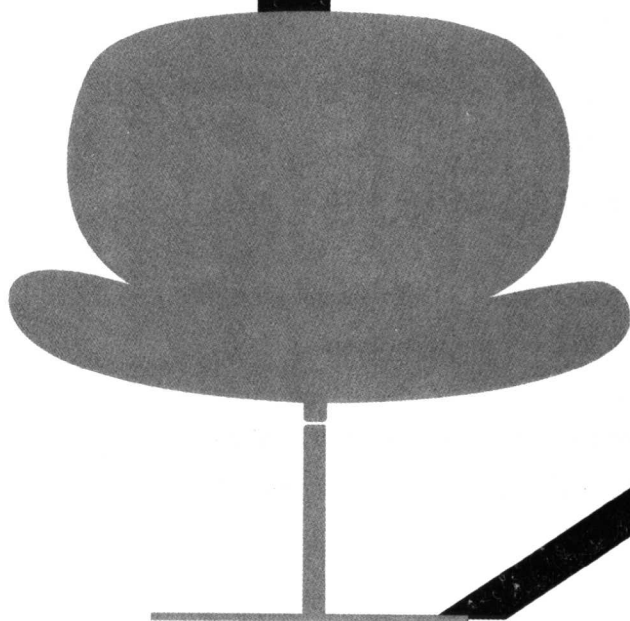
中国铁道出版社



中铁博文
BLOGWIN

寻找公司发动机

who
pushes
the
engine



改变公司的 员工在哪里

[日] 川上真史◎著
李华◎译

中国铁道出版社

2006年·北京

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2006-0396 号

图书在版编目（CIP）数据

改变公司的员工在哪里——寻找公司发动机/（日）川上真史著；李华译.—北京：中国铁道出版社，2005.12

ISBN 7-113-06850-2

I. 改... II. ①川... ②李... III. 企业管理：人事管理 IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 153074 号

Kaisha Wo Kaeru Shain Ha Dokoniirunoka bu Shinji Kawakami

Copyright © 2003 by Shinji Kawakami

All rights reserved.

Chinese translation rights arranged with DIAMOND, INC.,
through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

书 名：改变公司的员工在哪里——寻找公司发动机

作 者：[日]川上真史 著

译 者：李 华

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市宣武区右安门西街8号）

策划编辑：郭 宇 朱策英

责任编辑：吴 军 靳 岭

封面设计：原点设计

印 刷：北京彩桥印刷有限责任公司

开 本：787×1092 1/16 印张：7.75 字数：115 千

版 本：2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-113-06850-2/F·417

定 价：20.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书，如有缺页、倒页、脱页者，请与本社发行部调换。

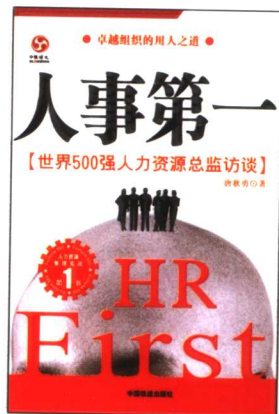
能够采取行动改变公司的人就是这个样！他们：

- ① 不把问题当问题，而把问题当课题；
- ② 有勇气迈出第一步；
- ③ 传播知识和信息；
- ④ 时刻张开天线；
- ⑤ 进行彻底分析；
- ⑥ 用自己的语言来表达。

● 川上真史

日本京都大学教育学院教育心理学系毕业，产能大学管理开发研究所研究员。曾在海氏集团任人事顾问。1997年进入华信惠悦公司(Watson Wyatt & Company Holdings)担任人事顾问。2003年开始兼任早稻田大学研究生院文学研究科心理学教室的非常任讲师。曾承担多家企业关于以能力为基础的人事制度和人才管理方面的咨询，以及以目标管理制度为核心的具有绩效考核性质的人事制度的制定和项目的巩固。

● 延伸阅读



策划编辑：郭 宇 朱策英
责任编辑：吴 军 靳 岭

装帧设计：origin



中铁博文
BLOGEWIN



前言

缺乏具有竞争力的人才

看着现在的世界，有一种不安感，似乎再过多久经济也不会回升。不知为什么有种和过去的经济低迷不同的感觉，经济泡沫破碎后造成通货膨胀的加剧和不良债权处理拖拉的原因有很多，但是最根本的原因在底层。

那是为什么呢？

从开始做人才顾问到今天，笔者面试几万人的同时也实施了人事评估，但是，真正能够创造业绩的人，比例只有 1%。简言之是“缺乏人才”，特别是能够创造新业务、价值及环境的人才，至少是能够改变目前业务、价值和环境的人才。

如果不能不断地涌现新业务，就无法从现在的经济状况中站起来，没有业务被创造出来，就不会产生雇佣机会。业务不扩大，企业的竞争力就不会提高。产生这些的原动力既不是战略，也不是财务资本，而是人！无论制定多么宏伟的发展战略，策划多么精彩的经济战略，如果没有能够将其付诸实践并做出成果的人才，企业是不会有进步的。这

类人才的缺乏使现在的经济状况不断恶化，不是经济低迷而是“人才低迷”的时代来了。

过去，“能够稳定地维持现状的人”被认为是优秀人才。无论环境如何变化都能够四平八稳地维持一定的状况的人，对企业来说也是重要的人才。

举例来说，人事制度就是如此。一旦企业里出现对现有的人事制度提出不满和异议的员工，就要耐心地说服，使其理解并服从现有制度，这才是优秀的人事制度。充分领会企业高层的意图，并以此为宗旨推进工作的人被认为是优秀的员工。

但是，在全世界都在飞速变化、而且这些变化的影响正迅速波及到世界各国的今天，像过去那样维持状况是不可能的。这就好比要守卫一个被 10 万大军包围的小城，如果想尽快改变这一状况，要么从城里突围出去，要么把敌人请进来讲和，只有行动起来，没有别的办法。

然而，却没有能够成功突围的人才，也没有能够作为使者以有利的条件缔结和约的人才。总之，就是没有人才能够创造出具有竞争力的新业务，与外部结成联盟，灵活运用外部资源并将其成功引入。

甚至，在城内乱作一团、城主的方针尚未明朗的情况下，能够思考并判断自己该做些什么、能够采取对自己和对他人都有意义的行动的人也少得可怜。

请大家看看自己的周围，放眼望去能够承担起国家未来的人才有多少呢？另外也请大家审视一下自己，您是否有信心使今后的社会、您所属的公司发生巨大的变革呢？很多人已经丧失了这样的信心。

今后，如果丧失信心的人越来越多，就不只是人才低迷，而是人才恐慌。“我能改变公司”、“我能改变社会”，抱有这样的信心并将其转化为有形事物的人才不增加的话，恐怕现在的低迷会一直持续下去。

至少，笔者希望本书的读者能够成为变革的领袖人物。特别是比笔者年轻的一代（笔者今年 41 岁），在今后 10 年成为企业的中心而活跃在职场的你们，如果能够直面人才低迷，成为扭转人才低迷的原动力的

话，就没有比这更让人高兴的事情了。

对于背负着未来的那些读者，如果本书能够激发他们产生“明天开始该采取行动”的念头，就没有比这更值得庆贺的事情了。而这也正是笔者起笔的初衷。



绪言

为什么会陷入“人才低迷”

1 蔓延着“习得性无力感”的企业

到底是如何陷入如此严重的“人才低迷”的呢？

思考这个问题的时候，在心理学上使用的“习得性无力感”这一名词是关键所在。以长期被关押的人质为例，应该很容易理解。他们已经到极限了，再做什么都是徒劳的，人如果长期持续这样的疲惫状态，最后会放弃抵抗，陷入完全无力的状态。这就是习得性无力感。

关于习得性无力感的成因，有一个非常有名的试验。将一条刺鲀放入水槽中，不放鱼食饿它一段时间。在刺鲀空腹的状态下，在水槽中放入一片玻璃板人为地做出一个隔断，然后在玻璃板的另一侧放入很多可以成为刺鲀鱼食的游来游去的小鱼。

已经饿到极限的刺鲀，为了充饥而向浮现在眼前的小鱼发起进攻。然而，进攻，被撞，再进攻，再被撞……在不断重复的过程中，刺鲀筋疲力尽，最后沉在水槽底部一动不动了。即使努力游也吃不到鱼食，所以变得没有力气了。

接下来将玻璃板取出，刺鲀可以随时吃到鱼食。但是，已经变得无力的刺鲀不再试图捕捉鱼食了。刺鲀正是陷入了习得性无力感。

如上所述，最初进行各种尝试的刺鲀，明白了再怎么努力也是徒劳之后，就不再想做任何尝试了。人也是一样的，进行新的尝试或挑战时，如果不被认可，让他觉得怎么做都不会有成果的话，那么他就不会再做努力了。

像刺鲀一样，即使玻璃挡板被拿开可以随时吃到鱼食，一旦陷入习得性无力感，也不会再尝试去吃鱼食了。

现在，大多数在企业工作的员工都变成这样了。好像曾经有很多这样的玻璃挡板，他们就是这样一路不断地被玻璃挡板撞到头走过来的。新员工进入企业之后，从接受上司的指示开始，到名片交换、文件书写方法等所有的方面都会撞到玻璃挡板。就连本应追求自由创意和全新尝试的企划书的内容及书写方式、会议的发言方式都镶好了玻璃挡板。这样的例子非常多。

而且，这些玻璃挡板中的大多数，都是透明的，乍看上去好像不存在似的。它不是明文规定的东西，而是已经成为约定俗成的规矩被大家所重视。

观察一下现在的企业，你就会发现工作时间越长撞到玻璃挡板的经历就越多，工作年数越长，陷入习得性无力感的倾向就越严重。更可怕的是，员工本人并没有注意到这一点，甚至对于无条件服从约定俗成的规矩感觉良好。

如果是刺鲀的话，不吃鱼食就会饿死。然而，如果是企业的话，遵守约定俗成的规矩，却有可能得到很高的待遇。这样一来，使得这些人心甘情愿地企业中扎根。

环境稳定确实是一个企业强大起来的表现。在漫长的历史中，制定出如何取胜的方程式，之后便以此为大家默认的规矩就万事大吉了。反而是盲目地做些新事情的失败几率更高一些。如此一来，多设些玻璃挡板，培养不任意妄为而是无条件服从的人才成了被认可的做法。

但是，像如今这样变化剧烈，且变化的规模已经大到全世界范围的

时代，变成像刺鲀那样不吃鱼食的人才，就真的要饿死了。虽说如此，让陷入习得性无力感的刺鲀重新进食还是相当困难的。在前面说的那个试验中，尝尽了各种办法想让刺鲀重新进食，但是已经陷入习得性无力感的刺鲀却怎么也不肯吃东西了。

但是，我们发现了一个让这条刺鲀重新进食的办法。那就是在水槽中再放入一条活蹦乱跳的刺鲀。活蹦乱跳的刺鲀因为没有撞到玻璃板上的经历，吃水槽中的鱼食也是理所当然的了。已经变得奄奄一息的刺鲀看到这个情景，就会想“兴许我吃也没关系的吧”，于是尝试着吃一条在眼前游过的小鱼。这样，它终于发现“原来真的没关系呀”，之后便会吃掉很多的小鱼了。

2 急需革命的领头羊

现在的企业，有很多已经处于火烧屁股的状态了。这样的企业认为“只要能打破现状，怎么做都可以”、“如果能提高企业的竞争力，无论是谁来做都可以”，于是纷纷开始拿开玻璃挡板（但是，并不是有计划地、有意图地拿开剥离挡板，而是自然地渐渐使其不复存在）。但是，员工一旦陷入习得性无力感，就会像刺鲀一样沉在水槽底部一动都不想了。

如果想结束这样的状态，就只能像对待刚才的那条刺鲀那样，在水槽中放入一条新的有活力的刺鲀。即，需要一个能亲自带头推进改革，让周围的人感觉到“确实如此啊，那样做的话就可以改革”的模范式的人。这就是被称为革命领头羊的人物。这个革命领头羊必须示范：“看，这样吃鱼食也没关系哦。”

这个革命领头羊并不一定要是管理人员。相对而言，在一个公司待的时间很长的员工，陷入习得性无力感的可能性要更高一些。但是，并不是说中途雇佣的人就能成为革命领头羊。因为，在某一个水槽中奄奄一息的刺鲀，不一定会因为被放到另一个水槽就开始捕食小鱼。

总之，革命领头羊并不是有职位或经验就能做的，也不一定是那些被大众认为是优秀的人能担当的。因为大多数时候，所谓的“优秀的人”

很多都是掌握了约定俗成的规矩，墨守成规的人。这样的人才反而更有可能成为“革命”路上的绊脚石。

能够成为革命领头羊的人才，也许就在新员工中间。也许正是现在在企业中没有被注意到的人。总之，按照过去的一般性概念来寻找革命领头羊是行不通的。需要一个面向新人才的概念。

作为概念并引起注意的是能力和个性。但是，说起这两个词必定会引起很大的误解。因为能力是一个新的想法，而个性是一个被用得很滥的词。关于这两个词的概念，我会在后面的章节中详细说明，请将“个性”理解为“赋予每个人特征的根源性特性”。

如果从这样的新概念出发去发掘人才的话，有时会在意想不到的地方发现革命领头羊。一直被认为“格格不入的家伙”、“不适应组织”的人，也许会成为革命的主角。或许，您自己也能够发掘出潜藏在身体深处的革命能力呢。

3 过去的竞争和今后的竞争区别在哪里

企业陷入人才低迷的原因，不仅仅是习得性无力感。说起来，有太多毫无竞争力的人才也是一个很大的原因。为什么许多人才缺乏竞争力呢？理由很明显，那是因为经历过真正意义竞争的人或企业实在是少得可怜。

想必会有很多人认为“一直以来，我每天都是从早到晚经历着激烈的商业竞争走过来的”。然而，那些一直以来所经历的竞争，其实只不过是单方面的竞争罢了。不过是把“上次赢了，这次输了”的竞争局限在同一行业范围内而已。而且，和互相竞争相比，产品和服务的内容也基本上没什么区别。只不过是营销人员为产品加上“可销售性的附加值”，而得到“这次赢了或输了”的结果而已。

举例来说，如果想一下过去的人寿保险就会很容易理解了。在选择人寿保险的时候，有多少人是要来了多家保险公司的合同并仔细研究之后投保的呢？大多数人应该都是以“那个保险公司的推销员是最先来的”或“因为个人的关系”为理由来决定买哪家的保险的。这种机制，或多或少，在大多数的业界都曾经存在过。

在这样的单方面竞争的世界里，以几年为单位来看的话，结果是所有的企业都不相上下，只提高了一点点的营业额，很少有企业最终被保留下来或被淘汰出局。这就是过去的“竞争”。概括起来说，企业就是在遵守规则，在约定俗成的规则存在于整个行业的情况下，追随这些规则，靠着每天推销的努力一路走过来的。这和一个狭小的水槽中，有一点点活力的刺鲃们重复着互相争抢鱼食的状态没什么分别。

但是，全球大爆炸的时代到来了，规则的框架被彻底的摧毁。竞争已经转变成一种在企业对企业、产品对产品、服务对服务的根本性部分展开的较量了。而且，那不再是国内的竞争，而是世界范围的竞争了。

无论是产品还是产业，只能有一个产品、一个企业存活下来，全世界正在朝着这个方向迈进。通过企业对企业的胜负，一方胜利，另一方将无法幸存下来。被暴露在最严峻形势下的是那些迄今为止悠然自得墨守成规的产业。保险业、银行业都处在眼看着就要一举被外资取代的形势之下。

低迷、被认为正处于低迷，但实际上并不是低迷。在世界竞争格局改变的情况下，我们只是不能适应这个变化而已。所谓的景气，感觉上应该是在某一点跌至谷底，然后再反弹回来的流程的重复，但是，到目前为止仍没有反弹回来的可能性。

现在，无论是企业采取的措施，还是政府推出的政策，都是针对低迷的对策。企图在进入经济繁荣期之前通过削减成本和裁员渡过难关。但是，这些都是徒劳的，经济依然盘踞在谷底，根本就没有浮上来的迹象。

过去，我们重视的是能够在单方面竞争中取胜的人，社会是一个将焦点集中在以销售为首的参与单方面竞争的人的社会。今天引入的绩效考核最终也不过沦为用来评价单方面竞争结果的制度。因为是单方面的竞争，所以既有胜利的时候，也有失败的时候。正如棒球名将铃木一郎不可能每次都打中一样，高手也有不出成果的时候。明知道一直取胜是不可能的，却在以此为前提的格局中引入绩效考核，格局会被打乱也是理所当然的了。

最近，“顾问营销”这个词的出现，也意味着单方面竞争时代的结束。过去，产品本身基本上都是相同的，销售方式、说明方式以及和顾客的关系等等成为分晓胜负的关键。然而，今后的胜负关键将变成产品本身。营销人员面临着一个强烈的要求，那就是向顾客提出如何使用该产品和怎样应用的建议。单纯地详细听取顾客的需求并给予满足并不是顾问营销。如果不提出积极的建议（如果是营销人员，尤其要提出外国的建议），是无法胜出的。

今后，重要的不再是单方面的竞争。因此，为了高度评价在单方面竞争中能够取胜的人才，而引入绩效考核也没有什么意义可言。最需要的是能够在企业对企业的竞争中获胜的人才。而且，是能够将业务在全球展开的人才。如何培养这样的人才、或者自己能否变成这样的人才，是影响今后竞争力的最大因素。

现在，企业仿佛是一条一直在水槽中游泳的刺鲀被放入了大海，能否在大海中畅游的考验开始了。

4 今后 5 年内成功企业将两极化

笔者所在的华信惠悦公司的总经理淡轮敬三先生提出了“全球的经营模式将会出现两极化”的说法。所谓的两极是指机制创造型经营和阿米巴增殖型经营。在 2010 年胜出的将是转型成其中之一模式的企业。这就是所谓的淡轮论。

机制创造型经营是指，建立完美的体系，接下来只要将体系运转起来就万事大吉的商业模式。快餐产业就是一个典型的例子。快餐店已经出现几十年了，但是位居快餐产业龙头公司的体系在这数 10 年间没发生任何变化。“在这里用餐吗？”就连在那里兼职的人的台词都没有改变。夏威夷也好，中国也好，甚至全世界，走到哪里都为顾客提供同样的菜单。这正是因为其已经建立了完美的体系。

与此相对，阿米巴增殖型经营完全不需要体系。它有的只是真正优秀的人才。他们即使沉默不语也能随手创造出业务。而且，不是单方面的产品，而是能够永远卖得出去的产品。进一步说，他们制造的产品，即便是自己不想卖，市场也会因为需要该产品而请求他们出售。

除产品之外，他们还制造出服务以及秘诀等各种东西来扩大业务。最终，这些业务变成了一个公司。类似这样的子公司不断涌现，最后就形成了集团。

这样的企业基本不存在。如果勉强说有的话，也就是推广游戏站的索尼电脑娱乐公司之类。这个公司也很可能不是索尼有计划有战略地成立的，也许只是拥有强大的业务创造能力的人才，随随便便成立并增殖出来的吧？

从经营者的角度来看，机制创造型经营和阿米巴增殖型经营，如果说哪一个更理想，应该是前者。因为只要将制定好的机制运转起来就可以了，经营起来很轻松。实际询问经营者的结果也是认为“机制化很重要”的人占了多数。在机制创造型的商业模式下，只有名列第一的企业才能在它所处的行业及经营状态下幸存下来。

那是为什么呢？以快餐的典型代表汉堡店为例，它的龙头企业在全世界的牛肉消费量理应是最大的。所谓的消费量最大，反过来说就是它能够在全世界采购到最便宜的牛肉，也就是说他们能够以最低的价格销售汉堡。

第 2 名以后的公司能够以同样的价格推出汉堡吗？因为消费量没有龙头企业的多，所以无论如何他们的采购成本都会增加。如此一来，价格就无法和龙头企业抗衡了。为了能够胜出，就试图推出和龙头企业不同的全新的汉堡，结果却反而花费了更多的成本，不得不以高价出售汉堡。

但是，一般情况下，消费者是不会花高价去品尝全新的汉堡的。普通的汉堡就足够了，顶多有个奶酪汉堡就可以了。市场并不要求机制创造型经营具有高品质，只要一定的品质能够一直维持就可以了。从某个角度来说，价格的便宜程度是竞争力的最大关键。

试图对抗龙头企业的第 2 名以后的企业，能够采取的对策也不过是推出全新的汉堡，结果却是搬起石头砸了自己的脚。虽然他们很努力地降低价格，但是龙头企业却能推出更低的价格。如果闯入成本竞争和价格竞争，数字就足以说明一切了。这样一来就只有龙头企业一

家胜出了。

另外，如果想转型成为机制创造型企业，绩效考核及人才论等理论就变得无关紧要了。想想刚才说的汉堡店的例子就会明白了。汉堡店使用的劳动力，无论在哪个国家都应该是最廉价的劳动力。因为已经形成了完整的体系，所以高中文化的人就足以胜任这份工作了。如果使用高价的劳动力，反而会得不偿失。

在此，需要声明的是，所谓的只有龙头企业一家幸存，指的不是某个国家第一的企业，考虑到 2010 年的话，幸存下来的就应该是世界第一的企业了。这样的话，大多数企业是不能转型成机制创造型企业的。显然所有的企业都要以转型成为阿米巴增殖型企业为目标。

但是，请回顾一下，现在的企业里，有多少能够自己创造业务的人才呢？以笔者本人长年做人才评估的经验来看，实际上的概率也不过是 1‰ 吧。

导致经济下滑的原因正在于此。哪一种转变都执行得不彻底。是要完全的体系化吗？不是，在金融等业界中体系化程度很高的业务上，还有很多使用价格很高的劳动力的案例。不能在世界性规模的机制创造型经营中取胜，也是理所当然的事情了。而阿米巴增殖型的人才也只不过是 1‰。成本很高不说，也制造不出所有的人都非常想要、非常想参与的产品。在全球市场中丧失竞争力也是想当然的事情了。

请想想那些在全球市场上竞争力不断提高的企业吧。比如 GE，原本是个不知道是做什么的公司，现在集团中存在的企业涉及了所有的产业。这可以说是拥有丰富的阿米巴增殖型人才的证据。

5 增值的人、廉价的人、多余的人

笔者在华信惠悦公司的同事山本成一先生的著作中，有一本书叫《增值的人、廉价的人、多余的人》。“增值的人”的意思不是指在单方面的竞争中能够取胜的人，而是指能够创造业务实现阿米巴增殖的人。

“增值的人”=能力出众的人是可以理解的，“廉价的人”和“多余的人”是什么样的呢？按正常的思维来理解的话，我们可以认为只能交