

● 修养德性

想让别人为己所用并不是一件容易的事情。最重要的是要以德服人。因此，领导者必须努力提高自己的品德。在行使权力时的同时，也要修养自己的德行，使那些反对者、敌对者们成为自己的伙伴。为此，必须学会经常站在对方角度去思考问题，并不断磨练自己的心志。

（摘录自 1975 年（昭和 50）12 月 PHP 研究所发行的《领导者的条件》）

● 发现优点

能够直率地认可别人的优点非常重要。我在用人的时候，一直都有努力地去发现员工的优点。经营者有很多的部下，因此能够发掘部下优点的人是非常幸福的。自己一个人的话再怎么厉害都无法让事业成功发展。所以与其关注员工的缺点，不如发现其优点并加以利用，我想最终带来的正向影响将会非常大。

（摘录自 1963 年（昭和 38）实业之日本社发行的《生活全态》1 月号）

● 给予部下合理的目标

不能够给部下合理的目标以及希望的领导可以说是失职的。只要制定了合理的目标，大部分的人都能自由地发挥自己的创意和精力去完成。要为员工设定一个其能力范围内的目标，提升他们提高达成目标的欲望。同时要不断地适时地抛出合理的目标。能否做到这一点决定是一位领导者能否有效利用人才的决定性因素。

（摘录自 1985 年（昭和 60）光文社发行的《宝石》10 月号）

● 信任并委任

“是吗，这样就可以了”这一基本态度，将信任放在第一位的基本姿态非常重要。之前我也有因将某项工作完全委任给他人而导致失败的经验，但是和失败的数量相比，还是成功的次数更多。100%信任并将工作委任给部下实在有点难以做到。有六成觉得没问题，但是还有 4 成存有疑虑。这时我还是会委托给对方：“你来做吧。肯定可以的，交给你了”。

（摘录自 1973 年（昭和 48）10 月 中日新闻）

● 倾听部下的心声

一直以来我都尽量倾听部下的心声。有些人让部下说 10 分钟，自己却要说出 1 个小时，但其实只要说一句“放手去干吧，会成功的”就足够了。没必要说一大堆的道理来说教。斥责和警告也是同样的道理，说得太过火反而会阻碍对方的反省。所以只要一句话就够了。说三句话反而会起到反效果。

(1980 年 (昭和 55) 8 月 夏季经营恳谈会)

● 告知盐的咸度

所有人都知道盐是咸的、糖是甜的。但是，如果没有亲自尝过糖或盐的话，就不知道它真正的味道。不管是工作还是销售，也是同样的道理。只有亲自实体验后才能成长为临床家。重要的是要充分认识到它的必要性。只要做好这样的心理准备，即便实际体验的机会很少，也能从该体验中有所领悟。

(摘录自 1977 年 (昭和 52) PHP 研究所发行的《人事万花筒》)

● 夸奖教育

用人的方法有很多，可以是夸奖、斥责也可以是批判。但是觉得情况不妙时，首先要进行夸奖。“积极投入了工作的你很了不起。但是这里这样做怎么样呢？这里稍微修改一下如何呢”。从我的经验来看，成功的公司、成功的店铺，他们的社长或者店长基本上都会夸奖员工。重要的是要将自己部下的水平拉高一个等级。

(1980 年 (昭和 55) 8 月 夏季经营恳谈会)

● 协商状态很重要

当委派一项工作时，不能觉得只要发出命令下达了，事情就能向前推进。这样难以产生真正高质量的智慧和强有力的工作态度。“我是这样想的，你意下如何？”，要尽量以这种协商的口吻询问部下，这一点尤为重要。在采用部下的想法或提案后继续推进工作，在这一过程中，部下会将工作当成自己的事情，并且会更加热情地去推进工作。

(摘录自 1979 年 (昭和 54) 9 月 PHP 研究所发行的《企业即人 以人为本的经营之道》)

● 重大失败不斥责

面对非常重大的失败，我不会斥责员工。反而会给与其安慰。“不要担心。失败也是常有的事情。再好好地重新做一次吧。也许就成功了呢，所以好好干吧”。因为当事人本人已经因为失败而痛苦不已了，如果再斥责他的话，只会让他更加沮丧。这时我们要接受他的失败，并为其注入力量。

(1976 年(昭和 51) 3 月 NHK 综合电视《与这个人交谈吧》)

● 实现适材适所

人才不是靠等待就能遇到的，也不是轻轻松松就能找到的。负责指导的人要积极地培养优秀人才，这才是最重要的事情。必须通过不懈的努力，和蔼地将部下隐藏的才能和层出不穷的创意一个一个地挖掘出来。由此实现适材适所的话，这样必定能够强化整体的功能，提升数倍的倍率。

(1943 年(昭和 18) 5 月 早会)