



# 石墙缝隙中闪光的小碎石 也同样重要

-- 稻盛和夫

问：在追求精干型经营的过程当中，应该如何处理不称职的员工？

**答：**日本自古就有“用人为墙，用人为城”的说法。（源自日本战国时代的名将武田信玄的名言，完整的说法是“用人为墙，用人为城，用人为壕，情可为友，仇可为敌”。意思是：人心才是最坚固的城堡，领导者一旦无法获得人心，就必将招致失败。温情能够赢得他人的忠诚，无情则只会化友为敌。——译者注）

如果把企业比作城堡的话，员工就是这座城堡最下面的石墙。

在修筑石墙时，既需要巨石，也同样需要碎石。

当用巨石垒出石墙后，还必须用大量的碎石来填充巨石之间的缝隙，这些碎石的作用就是要让整个石墙保持牢固。

就有如这些小碎石一样，在企业内部肯定会有一些员工，虽然能力不强，但是他们具备良好的个性，与周围同事相处融洽，并且愿意为企业的发展勤勤恳恳、努力奉献。

企业在推行精干型的经营战略时，这样的员工或许会被认为是一种累赘，然而事实却并非如此。

企业对于这类员工的雇用，在短期内或许会给企业经营造成损失，但是从长期角度来看，却有助于企业组织结构的牢固，因此他们对于企业而言同样是一笔巨大的财富。

在这个问题上我自己就有许多切身的体会。当京瓷还只是一家小公司时，看到别家公司都拥有众多精明能干的员工，再回头看自己公司，我不禁哀叹道：“我们这里尽是一些愚钝之辈，看来我们公司是没法指望获得更大的发展了！”

然而事实却是，那些能力受到我质疑的员工始终如一地与京瓷相随，尽心尽力地为京瓷的发展添砖加瓦。正是由于这些员工对京瓷的热爱和努力工作的态度，他们最终都成长为优秀的企业领导，为京瓷的发展作出了巨大的贡献。

而与此同时，我也遇到过极其精明能干的员工。头脑灵活，做事利落。每当大家一起聚会喝酒时就会跑到我身边来套近乎，最爱挂在嘴边的口头禅就是“感谢老板这么信赖我，以后不管发生什么事情，我都一定要跟你同进退”。看到能够拥有如此优秀的员工，我当然会感到喜不自禁。然而恰恰就是这类人，一旦真遇到什么事，往往立刻就会掉头，扬长而去。

本文摘自《稻盛和夫的实学：创造高收益》（P212-214）