

第5回 顧客にとっての価値は何か？

⑬⑭ (事業の目標)

会計と経営のブラッシュアップ
平成29年7月31日
山内公認会計士事務所

I. 事業の目標 (現代の経営第7章から要約)

「唯一の正しい目標」(顧客の価値)というものは存在しない。賢者の石の探究は空しいだけでなく、有害である。

今日の利益のために明日の利益を犠牲にし、最も売りやすい製品に力を入れ、明日の市場のための製品をないがしろにする。研究開発、販売促進、設備投資を避け企業を衰退させる。

いかなる事業においても、仕事と成果に対して目標を設定すべき領域は8つある。(最も重要な一つは何か)

	中短期的	中長期的
(1) マーケティング (具体的領域)		
(2) イノベーション (")		
(3) 生産性 (")		
(4) 資源と資金 (")		
(5) 利 益 (")		
(6) 経営管理者の仕事ぶりとその育成	(抽象的領域)	
(7) 一般従業員の仕事ぶりと行動	(")	
(8) 社会的責任	(")	

(6)、(7)、(8)抽象的な領域は、(1)～(5)という具体的な領域を実現するものである。抽象的な領域は、定量化できないが、必ず企業経営において考慮、具体化しなければならない。

これらの目標を実りあるものにする方法は、何を評価測定するか、最も重要な一つの評価基準とは何かを決定することである。

顧客にとって変化しない価値を追求する。(ウォルマート)
プリンシプル(原則) — スタンダード(基準) — リーダーシップ(責任)

省々化の行方

NO.

DATE

2017.07.31

1. 米田光幸産業革命後の経済

人工知能と経済の未来

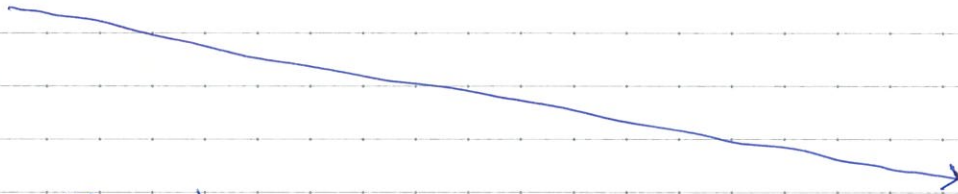
2030年雇用大崩壊

井上智洋著 2016.7. 文芸春秋

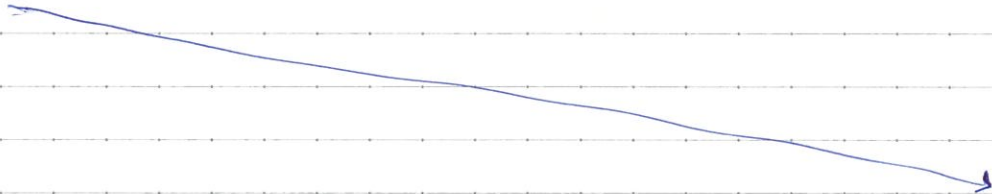
を語らせる。

～ 2030年

① 省々化、省人化



② 人口減少社会



①は②の必要から生まれるものか。

②の結果①が生まれるのか。

①は②と関係なく生まれるのか。

2. 経済成長は

省人化は、(技術的失業)を生むと云われる

つまり経済的進歩は、技術的進歩(省人化)であったとしてもいいから

経済成長するということは、人の豊かになることである

省人化は、少ない労力で、より多くの富を生むと云う。

富の分配に於いて、人より豊かになることが出来る。

人は豊かになるためにAIを生む、従ってAIによって豊かになる

が、同時に豊かになる者もある。

これから家庭に電化製品や自動車の普及している

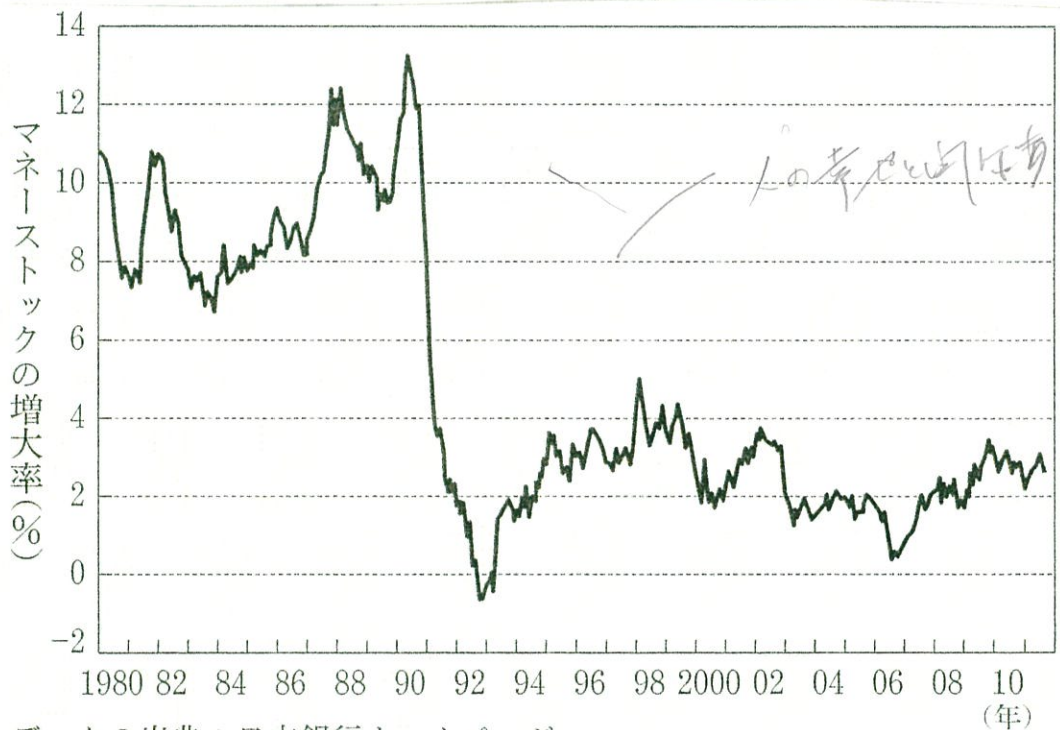


図 3-10 マネーストックの増大率の推移

省人化やAIはマネーストックを増大させることになり得る

3. 覇権国家

	19C	20C	20C末~21C初	21C前半
技術	蒸気機関	内燃機関 電気	工業 IT	IOT・3Dプリンタ AI・ML/AI

覇権国	イギリス	アメリカ ドイツ	アメリカ	米・中・独 日?
-----	------	-------------	------	-------------

改正物流総合効率化法案 (法 2005.10)

(改 2016.10)

(1) 異業種事業者間の連携を促し人手不足の解消を図る

(2) EC市場の拡大

小口宅配便の増加、人手不足

(3) 改正前法 (計画ポイント)

① 物流拠点を高速道路や港湾周辺に配置

② 配送、保管、荷入れ、流通センター化

③ 共同輸配送による輸送コストの効率化

(税制、土地規制などの特例措置)

(4) 改正法 (計画ポイント)

① 人手不足など物流業界の課題の解消

② 事業者間の連携の強化を促し、効率化

③ 倉庫事業者と運送事業者の連携による物流管理システムの構築

④ /台のトラックで複数の倉庫事業者の拠点の巡回、荷物の相乗り

KOKUYO

- (1) ポフティング ... 投資回収は3年間、効率化50%・生産性200%
日本外貨(アフリカ) ... 人手不足と正確化
工場の生産ラインのように、出荷ミスの削減(セーサー検知)
- (2) 出荷・配送
日本への配送(マート) ... トロントの活用で荷物受取
ICタグもセンサー任せ、トーン(ハンズフリー屋上からの配達実験)
自動運転トラック率(黒ネエマートの配達車など)
- (3) 保管
棚卸にコスト(高価物流)
良品在庫のコスト、入荷検査、ICタグ
棚卸時間は従来の1/30。
パレットにも付加価値
- (4) 移動
棚の移動(旧倉庫物流)
 $\frac{1}{3}$ の手間、到着は
出荷センターにコスト、作業時間内1/3、待機時間の表示色
出荷(準備)時に必要な商品の表示
の商品を指示し出す

6. 人材育成と省略化投資

- (1) 手作業の方向から早い110Vコン/ASPへ (Vストの見える)
- (2) 情報伝達にメモ/LINEを使っている (仕事の効率化)
- (3) 未だに手書き伝達を続けている (道具の進化)
- (4) 最新マシーンの導入へ進み (生産力の更新)
- (5) ICT化の方向
- (6) プラットフォームの吸収

7、常中集線型事務の終焉

人員削減で効率化を図る



ロボットの導入により、人員と業務の効率化を図る

人海戦術であったことを機械と共有していく

第13章 組織の文化から

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. 「組織の優れた文化」とは

人の強味に焦点を合わせることであるとは解らないでもないが、組織の調整や人の弱味の問題は無視できるのか。相互間の配慮など。(焦点を合わすのは人の強味)

組織の良否は、人の強みを引き出して能力以上の力を発揮させ、並みの人に優れた仕事ができるようにすることができるかにかかっている。同時に、人の弱みを意味のないものにすることができるかにかかっている。

AIの後には人が居る

組織とは、

どのような組織か

組織はAIと人を結びつけるか

AI — (組織) — 人

AIはどんな人を要求するか

2. 「意味ある行動規範」

五つの実践規範を実践すれば、組織において多くの摩擦が起きるのではないか。独善主義を認めることにはならないか。組織に柔軟性が失われるのではないか。(誰にも見える基準) 優れた文化を実現するために必要とされるものは行動規範である。強味の重視であり、真摯さの重視である。正義の観念と行動基準の高さである。

行動規範とは口先のものではない。

それが意味をもつには現実の行動の原理となる必要がある。言葉や説教やよき意図であってはならない。実践でなければならない。意味ある行動規範は、能力や態度とさえ関わらない。それは目に見える行動である。誰にも見え、行え、評価できるものである。

AIは単なるプログラムであるという基本的な理解が必要である



人間の知的な処理をほとんど代行できるというのは誤った考え方である

物理的能力
知的能力

山を動かせるのは、意図ではない。
ブルドーザーだ。

産業革命と経済

情報革命と人工知能

3. 5つの行動規範

- ①優れた仕事を求めること。劣った仕事や平凡な仕事を認めないこと。
- ②仕事それ自体が働きがいのあるものであること。昇進のための段階ではないこと。
- ③昇進は合理的かつ公正であること。
- ④個人に関わる重要な決定については、それを行う者の権限を明記した基準が存在すること。上訴の道があること。
- ⑤人事においては、真摯さを絶対の条件とすること。かつそれはすでに身につけているべきものであって、後日身につければよいというものではないことを明確にすること。

AI時代の行動規範とは

しかし、AIは社会そのものを変えていく…

4. 「優れた人間と間違い」

組織に間違いを許容する気風や成功者の独善がはびこるようなことはないか。(行動に重点をおくこと)

(the better a man, the more mistakes)

平凡な仕事は、ほめることはもちろん許すこととしてはならない。目標を低く設定する者や、仕事ぶりが基準に達しない者をその仕事にとどめておいてはならない。別の部署に移すか、あるいは別の易しい仕事に移すべきである。もちろん「棚上げ」式の昇進など行っ

動けば間違ふ — 当然
間違いと成果
AI時代の間違いとは

自己管理による目標管理は、何をなすべきかを教える。適切に仕事を組織するならば、誰でもそのなすべきことをなしうるようになる。それを実際なさしめるものは組織の文化である。

5. 「経営管理者の体系的な評価とは何か」

成果の基準を高く設定するということは、目標を定める能力、その目標を達成する能力を体系的に評価するということでもある。

経営管理者は、部下とその仕事ぶりについての評価をもとに、諸々の意思決定を行う。仕事を命じ、部下をつけ、昇給や昇進の推薦を行う。したがって、経営管理者は体系的な評価の方法を知る必要がある。さもないと、無駄な時間を使い、挙句の果てには知識ではなく勘によって決定を行うことになる。

部下もまた、経営管理者たる上司に対し、勘による決定ではなく合理的な決定を要求する。なぜなら、それらの決定は上司が何を期待し、何を重要と考えるかを明らかにすべきものだからである。

AI とは情報の提供ではないか
誰に、どのように？

6. 「判断には常に基準が必要である」

部下とその仕事ぶりを評価することは、上司たる経営管理者の仕事である。そもそも上司たる経営管理者が自ら部下を評価しなければ、彼らを助けたり教えたりする責任を果たすことができない。また、人を適材適所に配置するという企業に対する責任も果たすことができない。

評価は、仕事に対して行わなければならない。評価とは判断である。判断には常に基準が必要である。判断とは、一定の価値を適用することである。明確かつ公にされた基準に基づかない判断は恣意である。評価する者とされる者の双方を墮落させる。

AI 時代の仕事の真摯さとは何か
正義の観念と行動基準、行動原理は何か

7. マネジメントの報酬について、例えば「ゴーンさんの報酬」。ゴーン報酬 9.8 億円、トヨタ役員 27 人分上回る。

第14章 CEOと取締役会

産業革命と経済

情報革命と人工知能

1. CEO（最高責任者）の仕事とは何か。
いくつあるか。41の仕事。
2. CEOの仕事の優先順位
目前の緊急事項と重要な長期的な課題。CEO
の仕事とは何か。
3. CEOにとって、いかなる活動が最も重要か。
どれだけ時間をキープすべきか。
4. トップマネジメントの仕事
1人の仕事として組み立てることは不可能で
あり、チームの仕事として組み立てる。チー
ムの責任の所在。
5. トップの報酬と上位2～3人の報酬の差。
75%以上か。ゴーンさんの場合。
6. 取締役会があるべき姿と役割。誰かが…。

①実行 CEO	②評価と審査
統治のための機関	取締役会
実践・執行	監視・リスク対応

組織、制度、政策は、製品や工程や
サービスと同じ様に、生命を失うおそれ
もある。

過去100年以降、先進国においては
年金、医療制度も設計した年々前進
しているが、現在の制度は、
大規模な改革が必要、仕組みを
変える。

PiPs の必要性

→Excel で START

→マクロで Pips ではないか

START で止まったのは何故か

産業革命と経済

情報革命と人工知能

7. 昔からボトルネックはトップにある
ボトルのトップにあるいかなる組織と言えども、そのトップマネジメントを超えて優れたものとはなり得ず…
8. CEOの仕事は、
徹底的に検討して初めて混乱を免れる。優先順位を体系的に決めることによってのみ、重要でないことに時間や労力を小出しに浪費して、重要なことをおろそかにしてしまうことを避けられる。
9. いかなる仕事が最も大切か
どれだけの時間を用意しておくべきか
10. 人との間に距離を保つ
11. 顧客企業のマネジメントの良し悪しを見る
目安
企業トップの報酬とNo.2、No.3の報酬の比率
企業トップ 100 — No.2~No.3 90%~75%
数倍というのは最悪である
12. チームによる解決
CEO チームの組織化
13. 取締役会のあるべき姿
取締役会は、審査と評価と控訴の機関である。それは、企業が危機にあるときのみ行動の機関となる。本来は審査の機関である
14. 意図さえ良ければ、山をも動かせるとは思わないこと。
山を動かせるのはブルドーザーだ。

グローバル化の本質

(中央公論 2011 年 11 月号 岩井克人氏記事要約)

グリーンSPAN元 FRB 議長の言葉にある「百年に一度の金融危機」の原因は、資本主義の土台をなす貨幣それ自体が可能にする自由がもたらす不安定さによるものである。貨幣がもたらす自由とは何か、それは物々交換を考えるとよく解る。

貨幣があれば、欲しいモノを持っている人を見つけて、それを買うことが自由にできる、自分の持っているモノを欲しがっている人を見つければ、それを自由に売ることができる。だが一方、貨幣は、それを蓄え、増やすことが目的ということに容易に転化してしまう。この無限の欲望に衝き動かされて、貨幣を投資し、それで得た利潤も投資に回すようになる。価値の無限の増殖が自己目的化されるようになった。貨幣による価値の蓄積は、貨幣の価値の不安定さをもたらす。それが資本主義というものである。

その貨幣は、貨幣はみんなが貨幣として使うから貨幣である、という自己循環論法を生み出す。これは、物理法則でもないし、遺伝子情報にも還元できないが、しかし客観的な力を生み出す不思議な論理である。ドルの強さは、この自己循環論法であり、現在のアメリカの強さとは関係がない。

フリードマン(新古典派経済学者)の言うような効率性と安定性の一挙両得などあり得ない。効率性を求めて、資本主義を純粋化すればするほど、貨幣が生む自由が増えるが、同時に貨幣の生み出す不安定さのリスクも高まるというのが、今回の経済危機によってもたらされた資本主義の不都合な真実である。

中国の急速な成長はかつて、欧米や日本がやってきた「多くの労働者を雇い、①機械工場で大量生産を行うことで利潤を生む」産業資本主義である。②実はグローバル化は、先進国における産業資本主義が行きづまり、発展途上国へ出かけて行って、そこに工場を建てようと動き回っていることなのである。

③先進工業国の国内では、利潤を生み出すために、技術革新、即ち、「大量生産で儲けるから、他と違ったもので利潤を得る」という製品の差別化を行う時代となっている。

④即ち、目に見える機械や工場から、目に見えない違いに変わったのである。これがポスト産業資本主義の時代であり、この時代の利益の源泉は、この細分化された見えない違いを生み出す「人間」である。

…上記の記事を読み、変化は激流のように、すべてのことを変えて行きつつあることを強く感じた。

ドラッカーへの旅

(知の巨人の思想と人生をたどる)

著者 ジェフリー・A・クレイムズ 訳者 有賀裕子 2009年8月30日発行 ソフトバンク クリエイティブ株式会社発行

第5章 生来のマネジャーと中間管理者 (95～頁を読んで)

ちょうど南北戦争の終わった1870年頃、**大企業と呼べるものが**、アメリカ、ドイツ、イギリス、フランスで生まれた。これらの企業では、一族の中で最も有能な人物が、ファミリー企業を率いていた。いわゆる生来のマネジャーであるが、あるとき突然生まれながらの経営者に頼ってられなくなった。20世紀を迎え、第一次大戦を迎え、第二次大戦後のマネジメント・ブームを見ればよくわかる。**大企業**の数が急激に増し、**経営者の需要**が増え、**マネジメントを教えたり、学んだりする仕組**が欠かせなくなった。そこでその仕事をドラッカーが引き受けたのだという。

この面から「おそらく歴史上もっとも重要な経営書」である「現代の経営」が刊行されたのは、画期的な出来事であった。

それはマネジメントの発明とまで言われた。

中間管理層は第二次世界大戦後登場し、増加した。創業家の出身ではないが、優秀な人材をつなぎとめるには**中間管理者のポスト**が必要である。第二次大戦後、**復員兵援護法**により、政府はすべての復員軍人に大学の学費や起業資金を援助すると約束した。この法律により、それまで大学進学を考えられなかった**人々が雪崩を打って大学の門を叩いた。**その結果、高学歴の働き手**知識労働者**が何百万人も増え、マネジャーになる資格を身につけるツールが、かつてないほど強く求められた。

テクノロジーリスト (高度技能者)

No. 7-20-2
Date

知識労働
肉体労働

> 両方を行うテクノロジーリスト

1. 現代の資本財とは ^{知識} 労働者が持つ知識である

2. 脳内脳腫瘍の恐れがある切除手術には、

高度の知識を要する事前診断

手術中の高度な臨時的知識と判断

しかし、

手術自体は肉体労働である。

迅速性、正確性、規律性が必要となる反復的な動作から
成る肉体労働である。



テクノロジーの手法に依り分解し、組み立て、

身につけるべき肉体労働である。

3. テクノロジストこそ 先進国にとって唯一とも言える
競争力要因である

原文

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，交和而舍，莫难于军争。军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。

故军争为利，军争为危。举军而争利则不及，委军而争利则辎重捐。是故卷甲而趋，日夜不处，倍道兼行，百里而争利，则擒三军将；劲者先，罢者后，其法十一而至。五十里而争利，则蹶上军将，其法半至。三十里而争利，则三分之二至。是故军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。

故不知诸侯之谋者，不能豫交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。故兵以诈立，以利动，以分合为变者也。故其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷震。掠乡分众，廓地分利，悬权而动。先知迂直之计者胜，此军争之法也。

《军政》曰：“言不相闻，故为金鼓；视不相见，故为旌旗。”故夜战多金鼓，昼战多旌旗。夫金鼓旌旗者，所以一民之耳目也，民既专一，则勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法也。

故三军可夺气，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以佚待劳，以饱待饥，此治力者也。无邀正正之旗，勿击堂堂之陈，此治变者也。

故用兵之法：高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，饵兵勿食，归师勿遏，围师必阙，穷寇勿追，此用兵之法也。



統計グラフ

会計と経営のブラッシュアップ
平成29年 7月31日
山内公認会計士事務所

次の本を参考にさせていただきました。

(実務数学講座 実務教育研究所)(統計グラフのウラ・オモテ 上田尚一著 2005.10 講談社)

(予測ツバハレ 大村年著 2010.7 日科技連刊)(手作り数学シミュレーション 田沼晴彦著 2008.1 講談社)

(グラフ読者のための 石村貴久著 9/1 東洋館刊)I. グラフの活用(Excel時系列 石村貴久著 02 東京図書)
(Excelグラフ 基本と便利技 AYURA 2012.5 技術評論社)

1. グラフに語らせる (それは気持であり、感覚である)

座標のタテに体重をとり、ヨコの身長をとると、この点一つで人の大きさを読み取ることが出来る。

平均寿命の長短が、幼児死亡率の大小によることの影響もよくわかる。

グラフはいくつかの量の関係を求めたり、それから何かの規則性を発見するのに便利なものである。

2. 片対数目盛りのグラフ

一方の座標が非常に広い範囲に変化するとき、例えばスピーカーの周波数に対する音響特性を示すとき、

周波数 (ヘルツ)	50	100	400	800	1000	1550	5000
音 圧 (デジベル)	-10	-5	+2	0	0	+4	-2

この場合、最小値の原点を 10 ヘルツにとる。従って 100 ヘルツは原点より 1 単位のところ、100 ヘルツは 2 単位、1000 ヘルツは 3 単位と目盛をとる。

3. 円グラフ

4. 関数を与えられたときのグラフ

(1) グラフ用紙のヨコ軸に独立変数 (x)、タテ軸に従属変数 (y) をとる。

グラフの接線

接線を見つける

→ 近づける という考え

中国史の中心
司馬遷は、秦や漢の時代の
導関数を書き出して記述した

よってわかる

走
行
距
離

関数(歴史)

導関数(時計)
物理家

接線とは その関数の
変化の

微分 $f'(x)$ は変化の比である。
その変化の比の(変化の比の)
変化を測る

時 間

時 速

尤も時間 y を走行距離として $y = f(t)$ を走行距離を表す
(関数とすると $f'(t)$ は速度計の針を動かすことになる。

接線の傾きを見つけることは、

実は走行時間と 走行距離との関係から、(関数)

時々刻々と変る 速度計の針の動きを割り出したことにある(導関数)

即ち、関数から 導関数 を割り出したことにある。

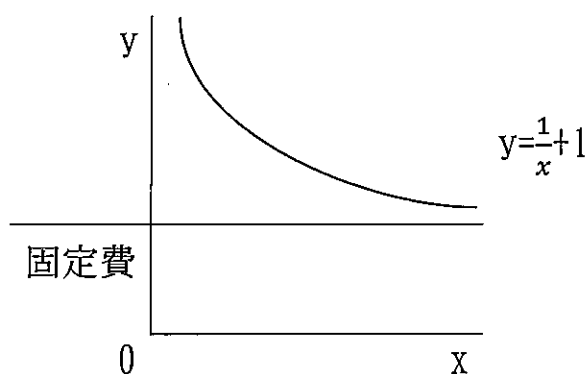
— プレーヤーやマッセルを踏む複雑な動きは、速度計の針の動きに
連動し、それは座標平面では、走行グラフの接線の傾きの変化
として表わされていくことになる

加速度とは速度の変化の割合である、速度のノミのときは加速度は $+$ である。
マッセルを踏むと加速度は $+$ 、ブレーキを踏むと加速度は $-$ である

5. $y = \frac{a}{x} + b$ のグラフ

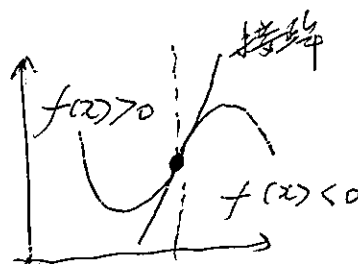
工場で物を作るとき、生産量が多くなるほど1個のコストは安くなる。それは原価が固定費と変動費から成り立っているからである。

1個のコストは生産量に逆比例する部分と生産量に無関係の部分の和となる。



もし生産量がある程度以下となると1個当りのコストは非常に高くつくことになる。このグラフは、直線ではないが、 x がある程度大きくて、 x の変化範囲が小さいところでは直線とみなして問題を解くことが多い。(損益分岐点分析)

二次関数、指数関数



変曲点のない曲線

a point of inflection

- (1) 曲線が上に凸の状態から、下に凸の状態に変化する点
 “ 凸 ” “ 凹 ”

- (2) 平面曲線の曲率の符号を変える点をその曲線の変曲点という

直角座標上の曲線の方程式を $y = f(x)$ とすると、 $f''(a) = 0$ で、

$x = a$ の前後で $f''(x)$ の符号が変われば、点 $(a, f(a))$ は変曲点である
 — 極大・極小

7. $y=a^x$ のグラフ

あるものが増加したり、減少したりする場合、単位時間における増加量または減少量が、存在する量に比例するときは、時間的に量が変化する。その状況は、 $y=A(1-e^{at})$ となる。

8. $y=\log a^x$

9. $y=\sin x, y=\cos x$

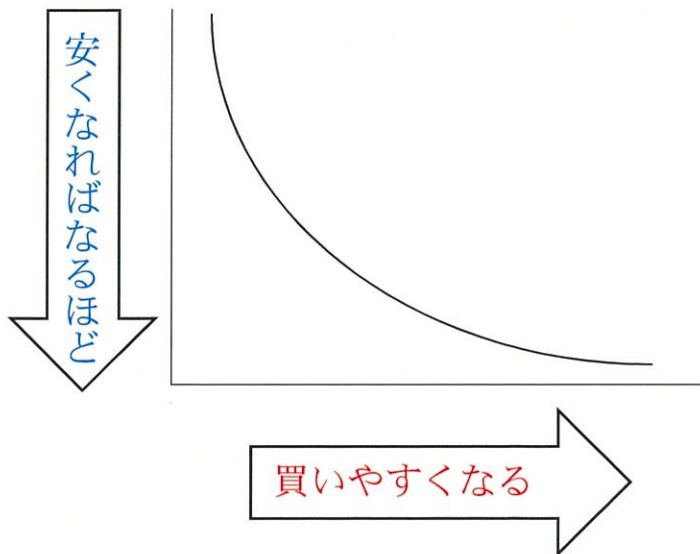
10. 曲全体曲線

- ① 円 $(x-a)^2 + (y-b)^2 = r^2$
- ② 放物線 $y^2 = ax$
- ③ 長円（楕円） $\frac{x^2}{a^2} + \frac{y^2}{b^2} = 1$
- ④ 双曲線 $\frac{x^2}{a^2} - \frac{y^2}{b^2} = 1$

2本の交わる直線、円、楕円、放物線、双曲線といわれるものは、まったく別のものではなく、円錐の切り方という目で見ると、一つの家族からでた兄弟姉妹であるといえる。

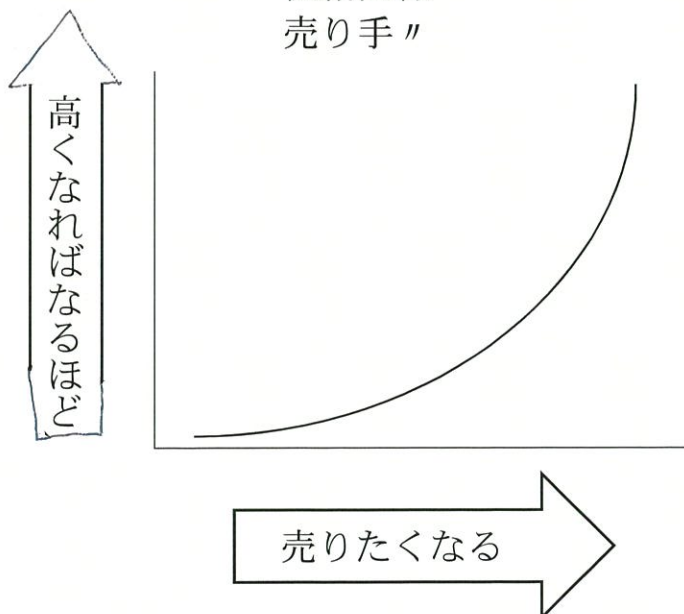
需要曲線と供給曲線
(これは気持ちであり、感情である)

需要曲線
買い手〃



必要性があればあるほど
価値があればあるほど
気分がよくなればなるほど
サービスが良くなればなるほど
品質が上がれば上がるほど

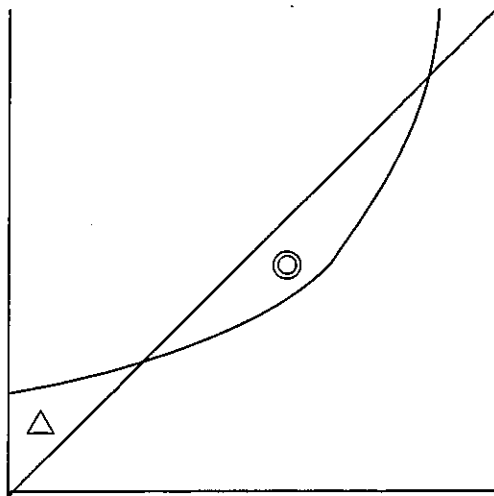
供給曲線
売り手〃



売上が必要であるほど
買手に信頼されればされるほど
利益が上がれば上がるほど
消費者のニーズがよくわかるほど
販売条件が良くなるほど

会社というものは コスト・経費 のかたまり

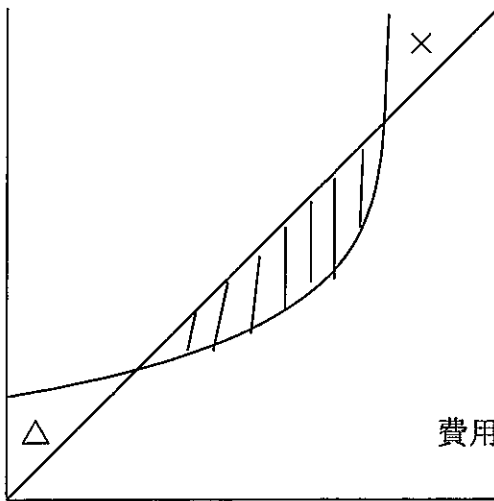
P.F.ドラッカー
H25.09.17



⊙ focus

Δ new product

仕事を並べて行くと・・・・・・



× abolish

費用・コスト・努力と成果・売上を超えて

赤でもやる 注力、集中 FOCAS やってはいけない

笃初诚美 慎终宜令

笃 诚 慎 宜 通
 dǔ chéng shèn yí tōng

注：笃(dǔ)，忠实，深重。笃初，好的开端。慎终，好的结束。宜令，更美好。

译文：无论做什么事，重视起步，有一个好的开端固然是好的，但如果能认认真真到底，有好的结束，那就更好了。

笃初慎终，简单地说就是要善始善终。我国战国时的思想家荀子说过：“生，是人的开始；死，是人的结束。开始和结束都能完美，人的一生就完备了。所以君子把生和死都看得很重。”再拿孝敬父母来说吧，如果能做到善始善终，始终如一是很不容易的。孟子说过：一般人在年幼的时候，都知道爱恋父母，然而成年之后，便爱慕年轻漂亮的姑娘；等到了有了妻子，就迷恋妻室儿女；做了官，便去讨好君主。只有最孝顺的人，才能终身怀恋父母。直到晚年依然不失去怀恋父母的初心，那是真孝，是圣人。

孝顺父母是这样，做其他事情也是同样的道理。

川流不息 渊澄取映

容止若思 言辞安定

注：川，流动的大水叫川。渊，不流动的深水叫渊。澄，水清而静的样子。容止，容颜举止。若思，好像在沉思。言辞，说话的声音和所用的语句。安定，沉着稳重。

译文：人的道德修养，要像江河大川那样，一刻不停地向前迈进。当你到达最高境界的时候，就会像纯净的深水那样，映照出一切，使别人得到借鉴。君子的举止容貌，应当像思考问题那样，严肃沉静；说话时，措辞和态度都应当从容而稳重。

唐太宗李世民有一句名言，叫作：“以铜为鉴，可正衣冠；以古为鉴，可知兴替；以人为鉴，可知得失。”意思是“用铜作镜子，可以端正衣帽；用历史作镜子，可以了解各个朝代的盛衰；用人作镜子，可以明辨是非得失”。道德修养高尚的人自然成了别人、甚至后人的镜子，别人同他对照，就可以看出自己的差距和不足，向他看齐。所以道德修养的不断完善不仅使自己日益完美，对他人也是一种帮助呢。《墨子》里也说过：“君子不镜于水而镜于人，镜于水见面之容，镜于人则知吉与凶。”意思是追求上进的人不能单单把水当作镜子，把水当镜子只能看见自己的容貌，把人当镜子才能明辨是非好坏。

利益を格段に増やすためのヒント

1. 毎年の賞与は気前よく与える。

—事業を拡大しつつ粗利益や収益性を高めてほしいければ、苦労に見合う報酬が得られていると経営陣に感じてもらう必要がある。

いい成果が上があれば、十分に報酬を与えよう。

2. 日常業務分とは別に投資の費用を確保する。

—事業は拡大したいが、同時に、利益も得たい。大事なものは両者のバランスだ。優秀な社員や一流の士業にお願いしよう。一流の人は違うのだ。

3. コストをおさえる。

—これは常に、だ。「間接費は2本足で歩く」などと言われるが、放置すると歩くどころかすべてを食いつくされる。

だから折々、刈り込まなければならない。

あちこちから不満の声があがるほどに刈り込むこと。

4. 賞与の決定権を手放さないこと。

5. 経営幹部レベルでは、賞与について集団責任とする。

—インセンティブとして経営幹部に与える賞与の一部は、彼らの努力が結集された成果として考えるべきである。これだけで決めるわけにはいかないが、仲間同士のプレッシャーにはかなりの力がある。

6. いい仕事はほめる。

—きちんとほめよう。ただし、ご機嫌取りでたいしたことのない仕事をほめたりはしないこと。

社員が敬うのは、平凡と非凡の区別ができる上司である。インセンティブとしての賞与など、反応しない社員がいることを忘れてはならない。

そういう社員が欲しいのは、金ではなく認められることだ。

7. 仮病を使う者や嫌味な者、称賛ばかりを求める者は、徹底的に排除する。

—職場の雰囲気を悪くする人間はクビにした方がすっきりする。

ほかの社員にとっても喜ばしいことだ。

8. 社員向けの「特典」を切りつめる。

—社員向けの特典は、いろいろ合計すると、驚くほどのコストがかかっていたりする。

9. 「お祭り研修」をおこなわない。

—お祭り研修とは、「土気向上」を目的としてリゾートで営業部隊の研修会を開き、演台をたたいて熱弁を

ふるうようなことを指す。

顧客にどう対応すべきかを営業部隊に学ばせるならば、しっかりと準備を整え、静かなところで1日を研修に費やすのがよい。

1 1.1 年の成果について、経営幹部ひとりひとりと膝づめで話をする。

—1対1で決算の検討をおこない、非公式な話を聞いた方が、取締役会を10回開くよりたくさんのことを学べる。

1 2. 幹部をバックアップする。

—仕事を任せると責任も負わせることになる。

必要な場合にはいつでも、経営幹部をしっかりバックアップすること。

1 3. 優秀な人材を探して取り立てる。

—金持ちを支えるのは優秀な人材だ。

人材を発掘した幹部には報奨金を出す。優秀な人材を見つけたら、試練を与える。訓練する。

そうすれば、たくさんの金を稼いでくれるはずだ。

あなたは金持ちだが他人より頭が良いわけではないことを知り、賢い人々の意見を聞こう。

1 4. ライバル会社の人材と会って話をする。

—こうして会った人に感銘を受け、後々引き抜いたことが何度もある。

ビジネスの世界で情報収集が無駄になることなどあり得ないのだ。

1 5. 秘密はなるべく減らす。

—中間管理職や幹部は、信頼するほどに多くの尊敬を返してくれるし、一生懸命働いてくれる。だから秘密は減らすべきだ。

1 6. 仕入先にも利益の分け前を少し与える。

—毎年の利益から一部を取り分け、大事な仕入先を接待しよう。

親しい相手なら、自宅に招くのもいいだろう。

1 7. ライバル会社の悪口を絶対に言わない。

—ライバル会社の悪口を言うのは、弱虫と愚か者だ。私は逆に、できるかぎりライバルをほめることにしている。

1 8. 金儲けを楽しむ。

—戦利品は節目にすぎない。過ぎた時間は取り戻せない。毎日毎日みじめな思いをしてまで手に入れる価値のあるパイなどない。楽しんだら売ろう。

榮
róng yù

荣业所基 籍甚无竟

注：荣，光荣显赫。基，根本。籍甚，好的名声传扬。无竟，无止境。

译文：前面所说的孝顺父母、效忠君王的道理，是建功立业的基础。人有了高尚的道德修养，美名会四处传扬，乃至流芳百世。

上面的几段文字，讲的都是孝敬父母。中国封建社会的伦理哲学认为：孝悌是“仁”的基础，是忠君的基础。鲁国有个人跟着国君去打仗，同敌方交战三次，三次都败退下来了。孔子问他是什么原因，那人说：“我有个老父在家里，我死了就没人养活他了。”孔子认为这人很孝顺，就推举他做官。孔夫子认为，在家里能够孝顺父母，尊重哥哥姐姐，爱护弟弟妹妹的人，很少会顶撞上司。一个不爱顶撞上司的人，就更不会犯上作乱。所以孝是一切善行的基础。

在今天看来，孝依然是我们民族传统的美德。一个人能孝敬自己的父母长辈，推而广之便能尊重所有的老人。人与人之间相互尊重了，世界才会充满爱，我们民族礼仪之邦的优良传统才会进一步发扬光大。

学优登仕 摄职从政

萤火虫
yíng huǒ chóng

注：学，学业。优，优秀。登仕，踏上官途。摄职，获取职位。从政，参与管理国家的政务。

译文：学业上优秀的人，就能踏上官途。有了一定的职务，就能参与政事，管理国家。

孔子说过：“学而优则仕。”意思是读书成绩优异，就可以做官。中国古代绝大多数人是通过读书而做官的。有个典故叫“囊萤映雪”，说的是晋代两个穷苦青年勤学苦读，终于做了高官的故事。一个青年叫车胤，读书非常用功，但是家里很穷，买不起灯油。于是，他就捉了许多萤火虫，装在纱布口袋里，利用萤火虫发出的光来读书，后来官做到吏部尚书。还有一个青年名叫孙康。家里也很穷困，白天要干农活，夜里没有灯无法读书，他很着急。寒冬的一天，已经入夜了，他发现窗外有亮光透进来，起来一看，一场大雪把屋外变成了银色世界。他非常高兴，连忙拿出书本，映着雪光读起书来。孙康后来成了晋朝的御史大夫。

中国历代的科举制度都是通过选拔学习优秀的人，而任用政治人才的，所以中国历代官吏中既是文学家，又是政治家的比比皆是。他们既在学术领域有很高的造诣，有大量的文学作品流传于世，同时又在管理国家的政治生活中发挥了巨大的作用。从孔子、屈原、司马迁到曹操父子，以及唐宋的韩愈、范仲淹、王安石、苏东坡等，都是文才与政绩并传于世的优秀人物。

存以甘棠 去而益咏

注：存，保存，甘棠，即棠梨树；相传西周召伯巡视南方时曾在甘棠下理政。去，离开。益咏，更加歌颂赞美。

译文：仔细地保护好这棵棠梨树，召伯虽然离开了，但不应忘记他的恩德，要世代加以歌颂。

《诗经》里有一首叫《甘棠》的诗，说的是周文王的儿子召伯在巡视南方的时候，曾经在一棵棠梨树下休息。召伯对百姓很仁爱，整天勤劳公务，人民非常爱戴他，所以做了一首歌，歌颂他，并要大家保护好这棵甘棠树，以纪念这位贤臣。明君贤臣勤政爱民，为老百姓做好事，受百姓的爱戴，中国历史上这样的例子太多了。战国时期秦国的蜀郡郡守李冰，为了治理好岷江的水患，不辞辛劳地勘察，夜以继日地想方设法，终于筑成了都江堰，变水患为水利，灌溉了万顷良田，并使河道畅通。李冰为万民造福的业绩深深地铭记在千千万万老百姓的心里，人们为他修了庙宇，虔诚地供奉着，让子孙后代永远记住他的恩德。

宋代的清官包拯，为政清廉，执法铁面无私，刚正不阿。不管皇亲国戚、达官贵人，一旦欺压百姓，包公都秉公而断，绳之以法。老百姓深深地感念他，敬仰他，千百年来传唱不绝，至今仍是戏剧舞台上为人们所熟知的人物。

乐殊贵贱 礼别尊卑

注：乐，音乐。殊，差别。贵贱，身份高的为贵，身份低的为贱。礼，礼仪。尊卑，地位高的、年长的为尊；地位低的、年幼的为卑。

译文：用什么样的音乐，要根据人们身份的高低贵贱而有所不同；行什么样的礼仪，也要根据人们的社会地位和长幼而有所区别。

古代把音乐分为五声，分别是宫、商、角、徵(zhǐ)、羽。《礼记》上认为，这五声是有高低贵贱之分的。宫为君，商为臣，角为民，徵为事，羽为物。既然五声有贵贱，那么音乐也就有贵贱了。为王公贵族所作的是宫廷音乐，为平民百姓制作的是民间音乐。然而，太高雅深奥的音乐反而不容易被接受。有一个成语叫“曲高和寡”。说的是有个人在楚国的国都郢(yǐng)城中唱歌。开始唱的是《下里》、《巴人》这样的民间歌曲，周围跟着他一起唱的有上千人；当他唱《阳春》、《白雪》这些高雅的歌曲时，一起跟他唱的只有几十人；等到他唱更深奥的歌曲时，几乎没人跟唱了。

古代的礼节是很严格很繁琐的。比如天子穿的服饰和诸侯百官穿的服饰绝不可以混淆。天子的龙袍是任何人都不可以穿的，天子冠冕上的旒(liú，珠串)是十二根，诸侯是九根，上大夫七根，下大夫五根。百姓参见皇帝和官宦的礼节也不相同。甚至民间，晚辈对长辈的礼仪，夫妇之间的礼仪都有一定的规定，违反了这些规定就是非礼。中国古代就是靠这套礼仪来严格区分上下尊卑，维持封建统治的。

上和下睦 夫唱妇随

和睦
hé mǔ

注：和，谦和，和气。睦，和睦、亲爱。唱，即倡，倡导。随，跟从。

译文：地位或年龄居长的人，对下要谦和；地位在下的或年纪轻的人，对上要亲爱。丈夫倡导的事，妻子应当顺从。

《论语》说：“礼之用，和为贵。”意思是说，虽然礼仪中规定了上下尊卑，但还是以和睦为好。上级对下级也好，长辈对晚辈也好，都应该关怀、和气，那么在下的对在上的就更加敬重亲近了，这才是难能可贵的。

夫妻之间应当感情融洽，相互尊重。有一个故事叫“举案齐眉”，说的是汉代的梁鸿，因为躲避灾祸，寄居在别人家，为人舂米。他每次回家，他的妻子孟光总把装有食物的托盘举到齐眉高的位置请他用餐，以此表示敬重。还有一个故事，叫做“糟糠之妻不下堂”，说的是东汉光武帝刘秀手下有一个大臣，名叫宋弘。此人品德高尚，为人正派，刘秀很欣赏他，提升他为大司空，地位仅次于宰相。这时，刘秀的姐姐湖阳公主刘黄正好死了丈夫。她看中了仪表端庄的宋弘，叫光武帝替她提亲。宋弘对光武帝说：“贫贱时的知心朋友不可忘，共患难一起吃糟糠的妻子不可抛，这是做人应有的品格。”汉光武帝听了频频点头。

在现在社会里，我们更提倡夫妇间互敬互爱，建立一个和睦幸福的家庭。

外受傅训 入奉母仪

诸姑伯叔 犹子比儿

注：傅，师傅，老师。训，教训，教导。奉，遵循。母仪，母亲立的规范。姑，父亲的姐妹。伯叔，父亲的兄弟。犹子，就是侄子。比儿，跟自己的儿子一样。

译文：年轻人在外面接受老师的教导，回到家里要遵循父母亲所立的家规。要像对待父母一样对待姑母和叔伯。子侄辈就好比是自己的儿女一样。

人要学技能，长学问，就不能没有师长，所以要尊敬师长，听从师长的教导。宋代时，杨时和游酢去拜见老师程颐，正碰上老师在打瞌睡，他们怕惊动老师，就站在门外等待。等到老师醒来，门外的雪已经积有一尺多深了，但他们仍站在那里。可见这两位学生对老师是多么尊重，对于求学问是多么迫切。

汉代的张良，年轻时走过一座桥，桥上有个老人对他说：“孩子，我的鞋掉在桥下了，替我捡上来。”张良替他把鞋子捡了上来。谁知那老人又说：“给我穿上！”张良又恭恭敬敬地替他穿上。老人很满意，第二天便给了他一卷兵书。他仔细研究了这部兵书，掌握了兵法，终于辅佐刘邦取得了天下。可见只有尊敬师长，才能求得真学问。孔子说：“三人行，必有我师。”人只要善于向人学习，必定会有所成就。

孔怀兄弟 同气连枝

注：孔，很，非常。孔怀，极其关怀。同气，同一血统。连枝，枝条相连。

译文：兄弟之间互相要非常友爱，痛痒相关，因为兄弟是同胞手足，出于同一血统，就像一棵树上的枝条，相互连接，出于同一个树根。

父母、兄弟是人伦中关系最密切的部分，所以情义特别深重。汉代有一个人叫赵孝。一年遇上少有的天灾，老百姓饿得人吃人。一天，一群饥饿的强盗蜂拥而来，把他的弟弟赵礼抓走。赵孝听说了，急忙将自己捆绑起来，赶到强盗那儿，对他们说：“我的弟弟已经饿瘦了，不如我胖，你们还是吃我吧。”强盗十分震惊，结果把他们都放了。赵孝的兄弟情分重到甚至愿意代兄弟去死。但是历史上兄弟间互相残杀的例子也比比皆是。三国时，曹操的小儿子曹植因为受父亲骄宠，遭哥哥曹丕的猜忌。曹丕继位后，把曹植叫到面前，要他在七步之内成诗一首，做不出就杀头。曹植当即咏道：“煮豆燃豆其，豆在釜中泣，本是同根生，相煎何太急。”意思是我们本是一条根上的兄弟，何必这样死死地相逼呢？曹植的诗使曹丕大为震动，终于没杀他。

交友投分 切磨箴规

注：投分，情义相投。切磨，把坯玉切开，磨成珍贵的玉器。箴(zhēn)规，告诫规劝。

译文：交朋友要志同道合，志趣相投；同朋友相处，要互相切磋勉励，共同研究；对方有了错误缺点，应当诚恳地告诫规劝，求得共同进步。

中国历史上有很多好朋友的例子，他们之间的互相理解已到了心心相印的地步。传说春秋时期有一对朋友，叫俞伯牙和钟子期。俞伯牙会弹琴，琴艺高超。钟子期最能理解伯牙的琴声。只要伯牙一弹，子期就能听出伯牙表达的是高山的意境，还是流水的意境，他们真可谓是知音了。

春秋时齐国的管仲和鲍叔牙是知交。管仲年轻时很穷，曾经和鲍叔牙一起做买卖。赚到钱以后，管仲总是给自己多分一点，鲍叔牙从来不认为管仲贪心，他知道管仲是因为太穷了。所以管仲感叹地说：“生我的是父母，而了解我的却是鲍叔牙呀！”

以上说的都是情义相投、志同道合的朋友，再说一个因志趣不合而绝交的例子：三国时的管宁与华歆原是一对好朋友，他们坐在一张席子上读书。管宁很专心，而华歆却有点三心二意。一次，门外有官员乘轿子路过，华歆连忙跑去看热闹，露出羡慕的样子。管宁多次规劝他安心读书，他都不以为然。最后，管宁气愤地用刀把席子割断，说：“你不是我的朋友，我不愿意再和你坐在一起了。”

仁慈隐恻 造次弗离

注：仁慈，宽厚慈爱。隐恻，同情怜悯。造次，匆忙慌乱。弗离，不背离。

译文：宽厚慈爱，对别人富有同情心，是做人应该具备的品德。纵然面临紧急状态，人也不能背离爱心和同情心。

对别人富有同情心，是仁爱的根本。俗话说：“恻隐之心，人皆有之。”假如看到一个小孩将要失足掉到井里，无论谁都会非常着急，要去阻拦，冒着危险去救他，这是不忍心看着别人遭难。如果看见一个人生病流落街头，困苦不堪，人们就会上去帮助他，不让他病死饿死，这是不忍心别人受苦。“不忍”就是仁爱的开始。

齐宣王坐在堂上，看见有人牵着一头牛走过，齐王问把牛牵去干什么，那人回答说是杀了用牛血去祭钟鼓。齐王说：“放了它吧，你看它那浑身战抖的样子，好像无罪的人被送去杀头。”孟子听到这件事，就说齐宣王一定是个仁爱之君，他对一头牛都有不忍之心，那么对臣民一定更加宽厚仁爱了。

节义廉退 颠沛匪亏

注：节义，坚持操守不轻易改变，称为节，符合伦理纲常的事，勇敢地去实行，叫义。廉退，廉洁退让，颠沛，流离失所的状况。匪亏，不减少。

译文：一个人在任何时候都要坚持遵守忠义、节操、廉洁、退让的美德，即使在颠沛流离的时候，也不应降低对自己品德上的要求。

对国家对朋友要讲忠义，对自己要讲究节操，为官要注意廉洁，为人要善于退让，这才是符合美德的谦谦君子。

东汉安帝时，东莱太守杨震在上任路上路过昌邑县，遇到了当县令的老朋友王密。王密是因为杨震的推荐而做官的，因此对杨震十分感激，这天晚上，他独自去见杨震，见杨震在灯下读书，左右并无一人，便从怀中取出一包金子递上去；说：“感谢大人的恩德，这是让您做路费的，请收下吧。”杨震一见，很不高兴，说：“我很了解你，你却不了解我，这是为什么？”王密以为杨震怕人看见，有损声誉，便说：“这只不过是我的一点心意，现在是晚上，没人会知道的。”杨震说：“天知，神知，你知，我知，怎么说没人知道？”王密听了又感动又惭愧，只好带着金子告辞了。

东汉时，有一个清官叫羊续，从不收受部下分文礼物。他任南阳太守时，部下送了一条鱼给他，他把鱼挂在后堂。部下见从不收礼的他收下了一条鱼，很高兴，过些日子又送了一条鱼去。羊续对他说：“你瞧，上次送我的鱼还没吃呢。”部下明白了羊续的意思，只好快地走了。

性静情逸 心动神疲

守真志满 逐物意移

注：性，人的本性。静，宁静，不浮躁。情逸，情绪安定。心动，心中动荡不宁。神疲，精神疲惫。守真，保持人纯朴的本性。志满，心理满足。逐物，追求物质。意移，意志动摇。

译文：心态宁静，情绪就会安定平稳；心理浮躁不安，精神就容易疲倦困乏。保持纯朴的本性，消除非分之想，就会觉得心满意足；一味地追求声色犬马的物质享受，就会动摇意志，改变初衷。

这一段话的意思是要人们守分安命，知足长乐，不要一味地去追求物质享受。人的心境和情绪就像湖水，没有风浪时，它平静清澈，一旦风浪来了，就会动荡混浊，一旦心旌动摇，就会改变高尚的追求。

历史上沉湎于声色而丧权辱国的君王大有人在。商纣王因迷恋妲己的美色，而遭到了灭国之灾。唐玄宗因宠幸杨贵妃一家而导致了安史之乱。更有因沉溺于斗鸡走狗，围猎踢球而耽误国事的。即使是普通人，也不应当玩物丧志，放弃学业或应做的事业。如果一味追求物质享受，就会本末倒置，走上邪途。

坚持雅操 好爵自縻

注：雅操，高尚雅洁的操守。好爵，高官厚禄。縻，系，缠结。自縻，自然能保持。

译文：凡是能坚持高尚节操的人，那高官厚禄就像系在他身上那样，一直能够保持下去。

古人做官有两种目的，一种是为了荣华富贵，往往利用职权，鱼肉百姓，搜刮民脂民膏，肥自己的私囊。另一种是真心实意为百姓办事。

清朝康熙年间，有一个官员，名叫张伯行，当官一心为百姓。河水泛滥，他带领百姓治河。遇上荒年，他拿自己家里的粮食赈灾。推荐官员，总是挑学问踏实、品行高洁的人。这样他势必受到上司和同僚排挤。康熙五十年，江苏省乡试，主考官和总督一起受贿舞弊。张伯行不顾身家性命，向皇帝上书揭露此事，结果反遭诬陷，被判革职治罪。老百姓听到这一消息，罢工、罢市，哭声震天，纷纷前来送行，并献上水果蔬菜。张伯行一一谢绝。百姓们哭着说：“老爷在任上；从来不拿老百姓一文钱，真是只饮我们江南一杯水呀。现在要走了，请收下我们一点心意吧！”百姓的盛情实在难以推却，张伯行收下了一块豆腐，一束青菜。案子报到康熙皇帝手里，总算这位皇帝头脑清醒，降旨总督撤职，张伯行继续留任。江苏百姓欢声如雷，都在门边写了红幅：“天子圣明，还我天下第一清官。”

此后，张伯行虽然屡遭官场倾轧，因他品行高尚，康熙皇帝始终对他信任不疑，老百姓也对他忠心爱戴。

都邑华夏 东西二京

注：都邑，指京城。华，文明；夏，大。华夏，中国的古称。东京，指洛阳。西京，指长安。

译文：中国古代帝王的京城，都是很雄伟壮观的，尤其是东京洛阳，西京长安，更为雄伟壮丽。

洛阳是我国的古都，周成王时开始以这里为京城。因为它在洛水的北面，所以称洛阳（古人认为水北为阳，山南为阳）。东汉光武帝也在这里建都，称为东京。以后，三国时的魏、西晋、北魏、隋，五代时的后唐均以洛阳为都。自东汉到隋唐，这里一直是华夏故国的经济文化中心。汉明帝时建立的白马寺，是我国最早的佛寺，至今仍是著名的文化古迹和旅游区。

汉高祖在长安定都，以后前赵、前秦、后秦、北周、隋、唐等皆以长安为京城，叫西京。唐朝时，长安尤其繁荣，仅侨居长安的外籍人就数以万计，有来自波斯、大食等地。贸易兴隆，经济、文化十分发达。

背邙面洛 浮渭据泾

注：背，后面。邙（máng），邙山。背邙，邙山在东京洛阳的北面。面，朝前。面洛，面朝洛水，洛水在洛阳的南面。浮，飘在水上。据，扼守。泾，泾水，发源于甘肃，流经陕西，同渭水汇合。渭，渭水，发源于甘肃渭源县，入陕西省，会泾水。

译文：东京洛阳，背靠邙山，面临洛水。西京长安，在渭水和泾水的汇合处。可以在渭水上泛舟，可以凭泾水的险要扼守城池。

邙山，在河南省的西部，东西走向。西起三门峡市，东到伊洛河岸。西段澠池县北面的仰韶村，是著名仰韶文化的发源地，以出土新石器时代文物著称。东段又叫北邙山。东汉时，王侯开始葬于北邙山，所以北邙山上有不少帝王的陵墓。

渭水和泾水是甘肃、陕西境内的两条河。古人认为渭水清，泾水浊，泾水流入渭水时，清水和浊水不相混合，有“泾渭分明”的说法。