

稻盛和夫

亲自讲述活用人才的16个重要问题

创造高收益

人を生かす

[日] 稻盛和夫 著 喻海翔 译

贰



東方出版社

稻盛和夫

亲自讲述活用人才的16个重要问题

创造高收益



人を生かす

[日] 稻盛和夫 著 喻海翔 译

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创造高收益. 2/ (日) 稻盛和夫著; 喻海翔译. —北京: 东方出版社, 2010
ISBN 978-7-5060-3873-7

I. 创… II. ①稻… ②喻… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 065434 号

Jitsugaku Keiei Mondou Hito wo Ikasu
by Kazuo Inamori

Copyright © 2008 by Kazuo Inamori

Simplified Chinese translation copyright © 2009 by Oriental Press,
All rights reserved

Original Japanese language edition published by Nikkei Publishing Inc.
Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc.
through Nishikawa Communications Co., Ltd.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2010-1714 号

创造高收益 贰

作 者: [日] 稻盛和夫

译 者: 喻海翔

责任编辑: 姬 利 陈雪冰

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2010 年 5 月第 1 版

印 次: 2010 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 630 毫米×950 毫米 1/16

印 张: 10

字 数: 93 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-3873-7

定 价: 32.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

序言

日本经济在二战结束之后实现了堪称奇迹的复活，到现在已经发展成为位居世界第二的经济大国，而我认为，支撑这个奇迹并使之得以实现的，应该是活跃在日本各地的中小企业。然而现状却是，这些企业的经营者们无不在慨叹：“由于我们公司缺少优秀人才，因此在发展上举步维艰！”

实际上，就算是中小型企业，也并非没有人才。对于这些企业而言，尽管人才有限，但是只要能够充分发挥自身成员的力量，将他们紧密地团结在一起，同样也可以推动企业实现不可限量的发展。实际上，像本田和索尼这样的大企业，最初也是从缺少人才的中小型企业开始起步，发展壮大至今的。从这种意义上来看，是否能够争取到企业员工的认同，实现自身组织的活性化，这两点才显示了企业领导者的真正价值，并且是决定企业发展的关键。

正是基于这种考虑，我才在受到“想要学习经营者理念”的年轻企业经营者的热切恳求后，于1983年，以志愿者的形式开办了被称为“盛和塾”的经营研讨培训学校。在这个

想要独自谋生尚且不易的世界里，那些还要尽自身所能为自己企业的员工及其家人的生活提供保障的企业经营者们值得敬佩，我的想法就是要为这些企业经营者自身的成长作出尽可能的贡献。

从那时起，在之后 25 年的时间里，通过认真踏实的不懈努力，现在盛和塾的学员总数已经超过了 4500 人，各类分塾在日本国内有 52 家，在美国、中国、巴西等国家也建立了 6 家分塾。

在盛和塾的课堂上，我在讲授作为企业经营基础的经营哲学的同时，也会进行被称作“经营问答”的具体经营指导。这种指导就是让学生坦率直接地陈述自己在实际经营活动中遇到的种种问题，然后再由我基于自身的经营哲学和经验倾注全身心的力量予以解答。

我后来得到出版建议，考虑到这些问答的内容不仅会对盛和塾的学员，对那些在企业的经营活动中遭遇到问题的其他经营者们也会有所助益，因此于 2005 年 3 月，以《实学·经营问答——如何创造高收益企业》为题，抽取其中一些问答集成册，由日本经济新闻社出版发行（这本书于 2007 年 11 月，由日经商业人文库改名为《稻盛和夫的经营塾——Q&A 如何创造高收益企业》出版发行）。

本书则是作为上一本书的续篇，以《活用人才》为题，从盛和塾课堂上的众多问答中选取任何组织的领导者都会遇到的、与培养人才和组织活性化相关的内容结集成册。

书中的解答都源自我自身在创办和经营京瓷与 KDDI 的过程中，那些曾经让我陷入烦恼的、与如何激发员工和组织活力有关的问题，以及我本人对这些问题的思考和认识。如果那些正在为自己的组织缺少有能力的干才，或者组织活性化遇到梗阻而感到困扰的经营者和组织领导人在读了我的这本书后能够有所收获，那么我将感到荣幸之至。

002

借本书出版之机，我要向为本书的编辑付出了辛勤工作的日本经济新闻出版社的资深编辑西林启二先生表示衷心的感谢。并且向在盛和塾的课堂上参与了经营问答的诸位学员，以及长年以来，一直为盛和塾的活动提供支持的盛和塾事务局的福井诚顾问、诸桥贤二事务局长，还有京瓷首席执行官兼秘书室室长大田嘉仁、同秘书室经营研究部的木谷重幸、桥浦佳代表示谢意。

在这个混沌的时代，我希望不单是企业，任何其他组织都能够不断涌现出可以为自身组织注入活力、有利于组织实现活性化了的领导者。正是出于这种愿望，本书才得以付梓出版。我诚挚地期待这本书将能够对那些希望成为一名优秀领导者的人士发挥作用、提供帮助。

2008年6月

稻盛和夫

目录

序言 001

第一章 如何打造充满活力的企业文化 001

在看不见的地方创造竞争力 001

优秀的企业文化是中小企业获得发展的重要根基。这是因为中小企业与大企业相比，在资金、设备、人才等看得见的资源方面，不管在哪个要素上都处于明显的弱势。因此中小企业要想在激烈的竞争中取胜，就绝对不能一心只注意这些要素，还必须在大企业几乎不太注意的地方，也就是企业文化上下足功夫，取得不凡的成果，从而为企业赢得足够的竞争力。因此，我认为企业的领导者在进行企业的经营活动时，应该将最大的关注点放到如何确立企业的使命和目标、创造优秀的企业文化上，力争与企业员工在思想和认识上取得一致。

【经营问答一】如何解决组织的僵硬化 004

【解答】培养能够“为公司振兴而披肝沥胆”的志同道合者 007

造成组织僵硬化的元凶 007

培养“传教士” 008

在经过充分劝导后再下命令 010

在公司中实行“明治维新” 011

【经营问答二】是否存在能够得到所有人认可的考核方式 013

【解答】企业内部考核难度极大。企业领导者不应只依赖各项规章制度，还应倾注心血，亲力督导手下员工 016

考核规则容易制造矛盾 016

成果主义无助于企业的活性化 018

企业经营者必须是一流的心理学家 020

【经营问答三】如何改善企业文化，推动企业发展 022

001

- 023 【解答】经营者若不亲临基层就不可能塑造出良好的企业文化
- 023 利润出自于实际生产一线
- 025 严密掌控生产一线状况
- 027 深入了解基层实际情况
- 028 正是由于能够严密掌控基层实际状况，才能催生出相应的经营理念
- 030 【经营问答四】如何摆脱企业的萎靡状态，提高员工凝聚力
- 032 【解答】秉持“与员工一道同舟共济”的理念制定企业的经营方针
- 032 经营者首先必须珍惜重视自己的员工
- 033 “经营者需要赢得员工的敬佩”
- 035 企业经营者只有在珍惜重视手下员工的基础上，才能成就“大善”

037 第二章 如何激发员工的积极性

037 描绘梦想，点亮心灵

为了激发企业员工的工作积极性，一般做法是当企业经营取得成绩时，就给予企业员工以工资和奖金方面的奖励。虽然这种方法简单易行，但是企业的经营并非永远都会一帆风顺，一旦经济出现低迷，企业运营发生梗阻，企业员工的工资和奖金也必然会随之减少，那么员工的干劲也会立刻陷入低迷状态。因此作为企业的经营者，非常重要的一点就是切勿以金钱作为蛊惑人心的诱饵，而是努力激发员工发自内心的工作激情。

只有当树立崇高目标，并为之克服了各种各样的困难之时，人们才能真正感受到工作的喜悦和意义。所以企业领导者被赋予的一个重要职责就是要面对未来，描绘远大梦想，明示工作的意义，点亮员工的心灵。

- 041 【经营问答五】如何让从事低层次工作的员工也能够充满自豪感
- 042 【解答】揭示工作的存在理由，激发员工工作动机
- 042 这不仅是3K行业的问题
- 043 我自己也曾经有过毫无工作动力的时候
- 044 让京瓷能够大获成功的原动力

002

- “这是一项具有世界水平的研究” 045
- 【经营问答六】在企业刚刚摆脱赤字困扰之时，应该如何对待怀有不满情绪的员工 047
- 【解答】描绘梦想，揭示更加远大的目标，并同时做到率先垂范 050
- 实现盈利只不过是重新回到起点而已 050
- 公司是员工幸福的基盘 051
- 经营者不可迎合员工 052
- 【经营问答七】如何让那些难以认同企业经营理念的员工产生凝聚力 054
- 【解答】避免空头许诺，创造一个有助于提高员工幸福度的工作环境 056
- 超出常人的努力应该只是针对参与企业经营的管理人员所提出的要求 056
- 通过改善生产效率来确保员工获得身心两方面的幸福 058
- 【经营问答八】为了强化公司的营销实力，究竟应该重视团队协作，还是注重发挥员工的个人特性 060
- 【解答】让具有营销才干的员工深入学习了解企业哲学，将其培养成为公司的中坚力量 063
- 经营者光靠激情并不足以推动企业的发展 063
- 切勿满足于现有技术与资产 064
- 万不可信奉“推销至上”的想法 065
- 被客户拒绝才正是营销活动的开始 066
- 杰出的营销人员需要具备特殊的才能 067
- 正是因为“足智多谋”才更需要树立明确的哲学理念 067
- 向有能力的营销人员学习 068

第三章 如何培养干部 071

培养共同经营者 071

为了能够在企业中培养出具备与我相同理念的人才，于是我创

造出了被称作“阿米巴经营”的企业经营模式。所谓阿米巴经营，就是将整个企业划分成被称作阿米巴的小规模集体，并且允许这些集体通过独立的核算制度进行营运。这些小集体负责人的任用，我都是挑选那些即便经验并不丰富，但却认真踏实、具有培养前途的企业员工，来任命他们为阿米巴集体的负责人，并配属一定人数的下属。在此基础上，我会告诉他们：“你从今天开始就正式成为了这个阿米巴的负责人。你要像你这个阿米巴集体的总裁一样，担负起获取订单、督促生产、进行成本收益核算、管理人事等所有方面的职责，使你的这个组织能够得以维系和发展。”

074 【经营问答九】当企业获得进一步发展时，经营者应该如何处理好与资深员工的关系

075 【解答】搭建经营管理的基本框架，为多店铺运营做好准备

075 企业成长期的烦恼

077 确立好足以维系店铺经营的管理架构

078 选择副手时需要注重个人品性

079 在工作中要会识人善任

080 要说服资深员工接受后来者居上的现实

082 【经营问答十】如何培养能力有所欠缺的干部

085 【解答】将公司按照机能进行划分，各自配属与之相应的管理干部

085 针对发电厂的咨询建议型工程服务

085 创业型企业家的烦恼

086 将公司按照不同机能进行划分

087 在培养出专门人才的基础上，再扩大各自的专业范围

089 【经营问答十一】如何提高员工参与企业经营的意愿

090 【解答】领导人要以善待手下干部作为切入点

090 不应该要求部下做出自我牺牲

091 从美国的建国历史感受自我牺牲的意义

公司为何而存在?	092
经营者要让员工具备敬业精神	094
【经营问答十二】如何培养具有责任感的干部	095
【解答】在向企业干部们宣扬经营哲学的同时，	
还必须在生产一线接受严格的实践锻炼	097
经营哲学的宣扬是为了培养共同经营者	097
任命能够担负责任，实现部门有效核算的人选作为部门主管	101
创立一种连临时聘用人员都能够一目了然的利润展示机制	103
经营者不是向下属下放权力，而是让他们担负责任	104

第四章 如何提升自我 107

成为一名广受尊敬的领导者 107

那些当公司发展良好时就会心生傲慢的经营者，以及那些一旦职位获得提升就会变得骄横无礼的领导者都只会与自己手下的员工离心离德。而那些能够控制住自己内心对于地位、名誉和金钱的欲望，为了集体的利益保持谦逊心态，拥有“无私”胸怀的领导者则必然能够赢得下属的尊敬，得到他们的真心拥戴和追随。事实上，推动人们不断向前的原动力，就正源自于领导者无私公正的品性。

【经营问答十三】如何确立作为领导者的价值判断基准 110

【解答】学习先人教诲，磨砺自身作为领导者所需的人格魅力 112

 在加强量贩店销售的同时，扩大企业流通渠道 112

 用人之道在于使人信服 113

 个人的内在人格才是决定其最终判断的坐标轴 114

 提高自我人格境界的两种方法 116

 企业领导者应该将自己的全部身心都交给企业 116

 最高领导者与二把手之间的责任具有天壤之别 118

【经营问答十四】企业领导者是否应该身居一线 119

【解答】领导者只有首先做到率先垂范，

 才能够推动公司员工的成长 120

005

- 120 没有必要在意“领导者不可万事一肩挑”的意见
- 121 定价是经营的重要一环
- 124 【经营问答十五】领导者应该如何让自己的意图在企业员工中得到贯彻和执行
- 124 【解答】领导者首先在工作中做出表率，然后再在私下与员工展开亲密地交流
- 124 通过率先垂范赢得员工的认同感
- 126 内部联谊聚餐会是沟通心灵的最佳方式
- 128 我在一次研讨会上遭遇到的质疑
- 130 堂堂正正的反驳
- 131 赢得“信者”是获利的保证
- 133 【经营问答十六】一个在公司里年纪最小的公司总经理应该如何担负起领导职责
- 135 【解答】经营者在虚心学习请教的同时，还要毅然决然地维护企业的规章制度，并揭示企业目标，率领员工共同向前
- 135 以员工为师，钻研熟悉公司业务
- 137 创造梦想，激发员工的工作动机
- 138 有的时候经营者也需要利用威权来领导手下员工

139 终章 领导者的十项职责

- 140 一、明确事业的目的地和意义，并向部下明示
- 140 二、揭示具体目标，与下属共同制定相应计划
- 141 三、心中要保持强烈的意愿
- 142 四、付出超于常人的努力
- 143 五、具备坚强的意志
- 143 六、杰出的人格
- 144 七、不管遭遇任何困难也绝不放弃
- 144 八、对待下属要有关爱之心
- 145 九、不断激励下属士气
- 146 十、永远保持创造性

第一章

如何打造充满活力的企业文化

在看不见的地方创造竞争力

企业发展的要素

企业的经营者为了能够源源不断地向社会提供优质的产品或服务，并确保企业员工能够安心积极地投身于本职工作，就必须时刻以企业的成长发展为己任，不断推动事业的向前发展。然而在这个过程当中，既有成功获得长足进步的企业，也有走向衰败、最终彻底销声匿迹的企业。那么这两者之间差异的根源究竟又在何处呢？

正如被世人归纳为人、财、物三点一样，一般人都把人才、产品、设备、资金等看得见的资源看做是决定企业发展的重要因素。然而我却认为，代表一个企业经营目标的经营理念，以及企业所秉持的经营哲学等看不见的因素与看得见的资源一样，对于企业的繁荣和维系都是不可或缺的重要存在。

一家企业即使财力雄厚，拥有大量的优秀人才，但是如果不能树立明确的经营理念 and 哲学、无法提高企业员工的凝聚

力，那么它终将难以维持作为一个组织的有效运转。

企业文化的重要性

在进行企业的经营管理活动时，企业的领导者必须首先明确企业存在的目的，以及与企业目的相匹配的理念，然后再将它们展示给企业员工，赢得他们的认同。而企业领导者所展示的经营理念 and 经营哲学能否最终取得企业员工的认同的关键则在于，这些经营理念 and 经营哲学是否会引起员工发自内心的共鸣。如果企业的经营理念 and 经营哲学能够在立足于大义名分的同时，将企业的自身目标设定为追求企业员工的幸福、为社会的发展作出应有贡献，那么就自然能够引导员工任劳任怨地积极投入到各项工作之中。

并且，为了使企业的经营理念 and 经营哲学切实得到企业员工的认同，最重要的一点就是，企业领导者自身的言行绝不可以与这些理念产生抵触。在现实中之所以会有众多企业在标榜崇高理念的同时，却又陷入利益至上主义的歧途，接二连三地发生各种丑闻，其根本原因就在于这些企业领导者的言行与其理念之间发生了背离。

一家企业的经营理念 and 经营哲学催生出了这家企业的氛围与文化。如果企业员工能够基于其所在企业的杰出理念开展工作，那么不管是对于企业来说，还是对于员工自己的人生来说，都将是一件幸事，并且这样一种企业文化的树立也必定意味着企业在整体上将会实现飞跃性的提升。

企业员工的主动性和积极性才是企业发展的原动力

作为企业经营者进行研修培训的课堂，我在盛和塾主要宣讲的主题有两点：一是经营者的正确心态，另一个则是经营哲学的重要性。

在参加研修的众多人士当中，有许多经营者在认真地学习

我的经营哲学、建立自己的哲学观并以此要求自己的同时，也在努力谋求手下员工对于自身哲学观的认同。在这样的实践活动当中，有不少参加了盛和塾学习的企业经营者成功地将本来只有数个百分点的企业利润提高到了十多个百分点以上。

优秀的企业文化是中小企业获得发展的重要根基。这是因为中小企业与大企业相比，在资金、设备、人才等看得见的资源方面，不管在哪个要素上都处于明显的弱势。因此中小企业要想在激烈的竞争中取胜，就绝对不能一心只注意这些要素，还必须在大企业几乎不太注意的地方，也就是企业文化上下足功夫，取得不凡的成果，从而为企业赢得足够的竞争力。因此，我认为企业的领导者在进行企业的经营活动时，应该将最大的关注点放到如何确立企业的使命和目标、创造优秀的企业文化上，力争与企业员工在思想和认识上取得一致。

企业文化只要能够立足于杰出的经营理念，就必然能够得到企业员工发自内心的认同，并主动采取行动，积极推动企业的发展。而这种企业员工的主动性和积极性才是企业最宝贵的财富和发展的源泉，并且也只有那些能够不断激发自身员工主动性和积极性的企业，才能跨越不同时代，永远保持兴旺。

【经营问答一】

如何解决组织的僵硬化

◎问题

我们是一家地区性的汽车销售公司。作为某知名汽车生产厂商的加盟店，我们在以新车销售为中心的同时，也兼营二手车、汽车用品销售以及汽车维修等业务。公司员工总数包括临时工在内一共有 280 人。

本公司是 40 年前我父亲创办的，现在我父亲是公司总裁，我则作为继承人担任着公司副总裁一职。由于我们公司同时还开办有租车公司和书店，因此作为总裁的我父亲在本公司的时候并不多，公司实质上的经营活动都是由我来主管。

根据去年三月份的公司上一财政年度决算报告，本公司的销售额是 85 亿日元。与三年前的业绩相比，整体销售额下降了 18%，利润率也大幅滑落，从而导致公司出现了经营赤字。

公司业绩出现恶化的最大肇因在于新车销售数量的大幅减少。与三年前相比，新车销售的下降幅度达到了 22%。之所以会出现这种状况主要是由于公司的主打车型，也就是所谓的热门车的市场反应不佳。由于某种主打车型的市场欢迎度的好坏严重影响到了本公司的整体年度利润，这就让我们在经营上无法摆脱对汽车生产厂商的依赖，也使得公司未来的发展充满了不确定因素。

在本公司的销售结构中，新车销售所占的比重高达 70%，这就使得公司在经营结构上决定了新车销售数量的增减会直接影响到公司的整体收益。为了改变这种状况，近年来我们确立了新的经营主线，就是要摆脱新车销售至上主义的桎梏。具体做法就是制定新的公司战略方针，目标是要把在二手车销售和售后服务方面的增收作为提高员工人均生产效率的

重要途径。

然而现实却非常不尽如人意，两年前从我全面主管公司业务开始，按照公司新的战略方针，我不断制定了各种相应的改进措施，但是虽然我想尽各种办法，绞尽脑汁制定了各种策略，并努力在公司内部加以推广实施，却几乎产生不了任何效果。对此感到焦虑的我在态度上逐渐开始对手下员工变得越来越严厉，再加上公司已经连续两年出现赤字，这也就更使得公司的整体氛围变得愈加沉闷。本公司目前的这种气氛远不足以让公司上下团结一致，战胜眼前所面临的危机。

我感觉公司会陷入现在这种状况的原因主要有两点：一是我为公司制定的新战略方针并没有彻底贯彻到所有员工的心中，第二则是因为公司长期以来的旧有传统在作怪。

关于第一个问题，我感觉自己在公司里进行各项改革措施，要么没有妥善传达给公司所有员工，要么就是遭到了众人的误解。举例来说，我们公司原来对每名客户都会指派营销代表和售后服务代表各一名。然而由于两者之间无法实现有效的协作，从而导致售后服务出现遗漏，使得来我公司接受车检服务的客户数量不断减少。为了解决这个问题，我将这两项服务全部授权给与客户直接打交道的营销代表来负责，也就是说，营销代表在履行销售工作的同时，也必须负责售后和招揽车检服务的业务。这样做的目的主要是为了加深与客户之间的关系，增加来我公司接受售后服务客户的数量。

但是由于这种变动导致了售后服务代表工作量的减少，从而被那些从事售后服务的员工误解为“公司这么做是为了要准备裁减售后服务部门的员工”。而与此同时，营销人员却又发出怨言，认为“我们本来只管推销汽车，结果现在又多出来一些不必要的麻烦事”，他们感觉是被公司占了便宜。

我认为出现这些问题的根源主要在于，我们公司的中高层主管们本身就对应该如何有效实现公司的新战略方针缺乏共