

李文勇◎编著

法管

The Philosophy
of Management

稻盛和夫

给管理者的60个忠告

稻盛

的现实剖析

稻盛和夫经营理念的精准解读



化学工业出版社

管 法

The Philosophy
of Management

李文勇◎编著

稻盛和夫

给管理者的60个忠告



化学工业出版社

·北京·

稻盛和夫是世界上仅有的一位创办两家世界500强企业的经营管理者。他接受濒临倒闭的日航，仅用424天的时间，就使日航扭亏为盈，并且创下了日航的最高利润纪录。这一切成就的背后，稻盛和夫的经营哲学有着巨大推动力。

本书结合稻盛和夫毕生的经营管理事迹，深入分析稻盛和夫的经营之道，揭示其独一无二的经营哲学，并为读者提供具体可行的经营管理建议，旨在帮助广大企业经营管理者、管理者把企业经营得更好。

图书在版编目(CIP)数据

管法：稻盛和夫给管理者的60个忠告 / 李文勇编著.

北京：化学工业出版社，2012.9

ISBN 978-7-122-15199-5

I. ①管… II. ①李… III. ①稻盛和夫 - 企业管理 - 经验 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第205434号

责任编辑：张焕强
责任校对：徐贞珍

装帧设计：张 辉

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）
印 装：三河市双峰印刷装订有限公司
710mm×1000mm 1/16 印张12³/₄ 字数206千字 2013年1月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899
网 址：<http://www.cip.com.cn>
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：29.80元

版权所有 违者必究



前言

在日本企业界乃至世界企业界，有一个人无人不知、无人不晓。他出生于1932年，毕业于日本鹿儿岛大学工学部。27岁时创办了京都陶瓷株式会社（现名京瓷Kyocera），52岁创办第二电电企画株式会社（原名DDI，现名KDDI，在日本为仅次于NTT的第二大通讯公司）。

这两家公司都进入了世界500强，而且两大企业都以惊人的速度发展。一个人创办了两家世界500强企业，如此神奇的人物究竟是谁呢？他名叫稻盛和夫，是这个世界上绝无仅有的创办两家世界500强公司的企业家。

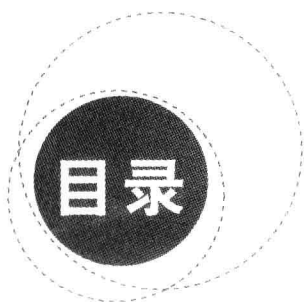
更为神奇的是，稻盛和夫完全不懂航空，却在日本航空公司即将倒闭的时候接手日航，以78岁的高龄出任日航的CEO，仅仅用了424天的时间，就带领日航走出困境，扭亏为盈。这说明稻盛和夫的经营哲学非常优秀，他的经营之道对跨行业、跨国界的企业都有很好的借鉴性和推广意义。

事实上，稻盛和夫的经营哲学非常适合各个行业借鉴，适合各企业的经营者和管理者学习。著名的海尔集团的总裁张瑞敏曾经说过：“如果我们早一天认识稻盛和夫先生，海尔会发展得更快。”日本软银集团的总裁孙正义也说过类似的话，他表示如果没有稻盛和夫先生的“阿米巴”经营模式，就没有他今天的成就。

那么，稻盛和夫的经营秘诀究竟是什么呢？是稻盛和夫的“敬天爱人”之心？还是稻盛和夫“利他之心”？抑或是稻盛和夫的“阿米巴经营”？再或者是他的“六项精进”和“经营十二条的大智慧”？

本书结合稻盛和夫毕生的经营管理事迹，深入分析稻盛和夫的经营之道，揭示其独一无二的经营哲学，并为读者提供具体可行的经营管理建议，旨在帮助广大企业管理者把企业经营得更好。

李文勇



引言 如何成为出色的领导者 **1**

第一章 每一位员工都是主角 **5**

稻盛和夫说：“石墙缝里闪光的小碎石同样重要。”在他看来，每一位员工都有独特的用处，管理者不能因为员工默默无闻或职位低，就轻视他们。

忠告1：先员工之苦而苦，后员工之甜而甜 /6

忠告2：你爱员工，员工才会爱客户 /9

忠告3：不应该要求部下自我牺牲 /12

忠告4：珍视员工，就会产生凝聚力 /15

第二章 企业经营的精髓：不断构建和解构 **19**

稻盛和夫在经营初期，创造了“阿米巴经营”理念及管理方式，这是“京瓷经营成功的两大支柱之一”。在这种经营模式下，每个员工都是经营者，全员参与到管理之中，使企业充满活力，实现迅速飞跃。

忠告5：如果你一人管理力不从心，那么就要划分小团队 /20

忠告6：要善于不断构建和解构企业内部组织 /23

忠告7：积极建立作业中心，严格控制经营成本 /26

忠告8：建立业绩考评体系、明确业绩考核目标 /29

忠告9：要优先设立事业部而不是创办子公司 /32

第三章 高度透明式经营，催生全员经营意识

35

企业经营应以信赖关系为基础，包括财务在内的事情都应全部公开，营造一种不带任何疑点、无懈可击的企业氛围。京瓷公司就是在这种高度透明的模式下发展起来的。

忠告10：通过小集体的划分来催生员工的经营意识 /36

忠告11：要努力培养员工的目标意识 /39

忠告12：必须实行高度透明化的经营模式 /42

忠告13：有意识地在公司内部培养领导人 /45

忠告14：在企业内部建立起信任的关系 /48

忠告15：数据精确比精细更重要 /51

第四章 创造企业高收益：活用人才

53

作为一名管理者，应该认识到，一切竞争最终都归结于人才的竞争。企业管理者是否能够激发出人才的工作热情，关系到公司的生死存亡。这就是稻盛和夫强调“活用人才”的原因所在。

忠告16：工作的结果 = 热情 × 能力 × 思维方式 /54

忠告17：“为钱工作”是行不通的 /57

忠告18：管理者要带头融入到工作中去 /60

忠告19：在“漩涡中心”工作 /63

忠告20：让合适的人同行 /65

忠告21：对不合格的员工绝不妥协、示弱 /69

忠告22：以员工为师，钻研熟悉公司业务 /72

忠告23：打造充满活力的企业文化 /75

忠告24：成事比愿景更重要 /78

只有到现场去调查和了解情况，才能更好地指导员工完成工作。只有亲临现场，才能赢得员工的认同和支持，才能激发员工的工作积极性，最大限度地促使员工发挥自己的能量。

忠告 25：企业领导应该身居一线 /82

忠告 26：释放“地头力”，抓住现场的灵魂 /85

忠告 27：通过率先垂范赢得员工的认同 /88

忠告 28：要及时把数字反馈给现场 /91

稻盛和夫：“我没有杰出的能力。正因为如此，我必须具备超出常人的热情，必须付出不亚于任何人的努力，同时，掌握比常人更优秀的‘思维方式’，也就是优秀的哲学、卓越的思想、高尚的人生观、正确的判断标准。”

忠告 29：大道至简，把企业经营得简单一些 /96

忠告 30：当喜则喜，保持率真的心态 /99

忠告 31：牢记“有意注意”的人生 /102

忠告 32：绝不依据所谓的“常识”进行判断 /104

忠告 33：以善恶，不以得失来判断 /106

忠告 34：用汗水换来合理的利润 /109

忠告 35：考虑要周全，做到未雨绸缪 /112

六项精进是经营好企业必需的基本条件，也是度过美好人生必须遵守的基本条件。如果企业管理者能坚持按照这六条标准去要求自己，那么人生必将美好，企业的发展必将超出自己的想象。

忠告36：付出不亚于任何人的努力 /116

忠告37：要谦虚，不要骄傲 /119

忠告38：要每天反省 /122

忠告39：活着，就要感谢 /125

忠告40：积善行、思利他 /127

忠告41：忘却感性的烦恼 /130

第八章 管理者必备的三种力量

133

稻盛和夫曾在纽约某重要会议上演讲时提到，作为一名出色的管理者，要具备三种力量：第一种力量是“自力”，另外两种力量是“他力”。这三种力量实际就是“天时”“地利”“人和”的统一。

忠告42：管理者应具备七种品质 /134

忠告43：让员工信赖你、钦佩你，做你的得力副手 /137

忠告44：按因果法则办事，就能借到宇宙、自然之力 /140

第九章 经营十二条原则的大智慧

143

提到经营企业，人们常常望而生畏。但在稻盛和夫看来，经营企业的关键是将复杂现象简单化。只要你能从复杂现象中提取出本质问题，一切问题便迎刃而解。

忠告45：明确事业的目的和意义，并向部下明示 /144

忠告46：设立具体目标，与下属共同制订相应的计划 /147

忠告47：胸中要怀有强烈的愿望 /150

忠告48：经营取决于强者的意志 /153

忠告49：拿出勇气做事 /156

忠告50：始终抱有乐观、向上的态度 /159

忠告51：要以关怀坦诚之心待人 / /162

忠告52：不断激励下属的士气 /165

- 忠告 53 : 不断从事创造性的工作 /168
- 忠告 54 : 重视定价, 此乃经营之本 /171
- 忠告 55 : 销售最大化, 经费最小化 /174

第十章 把萧条当作企业飞跃的舞台

177

稻盛和夫在面对经济萧条时一点儿都不悲观, 他说: “萧条是严酷的, 是让人难受难堪的, 但是, 萧条绝不能成为经营者消极悲观的理由。”面对萧条, 我们不仅不应悲观, 反而应当把萧条当作成长的机会。

- 忠告 56 : 全员营销 /178
- 忠告 57 : 全力开发新产品 /181
- 忠告 58 : 彻底削减成本 /184
- 忠告 59 : 维持高生产率 /187
- 忠告 60 : 构建伙伴型人际关系 /190

后 记

193

稻盛和夫大事记

194

管 法

稻盛和夫给管理者的60个忠告

引 言

如何成为出色的领导者

很多企业家认为，要想成为出色的领导者，就必须有出众的才华和过人的能力。但稻盛和夫认为，即便他们因才华和能力获得了暂时的成功，但如果一味沉迷于自身的才华，则事业必定不能持久。他说：“要保持事业的成功，必须努力提高心性，树立道德人格。”

在稻盛和夫看来，领导者必须保持谦虚的态度。因为谦虚的领导者才能建立起具有协调性的团队，并带领这个团队走向和谐永存的成功。

在稻盛和夫看来，领导者必须具备完整、均衡的人性。这并不等于中庸，而是指同时拥有两种相反的特质，并能根据不同的情况正确地使用，这样才称得上是平衡稳定的领导者。

在稻盛和夫看来，领导者必须具有追求尽善尽美的工作习惯。对工作保持完美主义的原则，在每天的的工作中，都以“完美主义”要求自己。虽然这样非常辛苦，但是形成习惯之后就不会感到辛苦了。

在稻盛和夫看来，不管领导者的行为、态度、姿态如何，不管这些行为是善还是恶，都必须像野火一样扩散到整个团队，团队是映射领导的明镜。

在稻盛和夫那里，领导者必须保持挑战的勇气，还要树立这样的风采：随时冲在最前方，即使倒下了，也要让员工继承其精神，继续战斗。

当然，在稻盛和夫看来，一个出色的领导者远远不止具备这些素质。总结下来，要想成为出色的领导者，还必须做好下面十点。

第一，明确事业的目的和意义，并向部下明示。领导者是企业的经营首脑，要想把企业经营好，就必须明确所从事的事业的目的和意义，并向下属明示，尽可能获得大家的认同，从而获得众人的支持和协助。

第二，揭示具体目标，与下属共同制订相应计划。在制订目标和计划时，领导者要起到核心作用，也要广泛听取员工意见，集思广益，择优而从之。

第三，心中要保持强烈的意愿。作为一名领导者，必须首先确保自己时刻保持强烈的意愿，然后把这种强烈的意愿传递给公司的每个员工，激发大家的积极性，这样有助于既定目标的实现。

第四，付出超乎常人的努力。领导者是企业的代表，也是部门的代表，因此，要通过自身的勤勉来感染员工、激发员工，必须率先垂范，向员工展示自身的勤奋，并以此带领员工去实现公司的发展目标。

第五，具备坚强的意志。如果一个部门、一个企业的领导者缺乏坚强的意

志，那么会给这个部门、企业带来灾难性的后果。具备坚强意志的领导者，才能矢志不渝地坚持目标，进而赢得员工的尊敬和信赖。

第六，具备杰出的人格。杰出的人格对一个领导者非常重要，所谓的“杰出的人格”不是说要有崇高的哲学观，而是要具备诚实待人、不说谎、正直、不贪婪等基本伦理观。如果一个领导者能随时以此警示自己，并付诸行动，就能够提升自己的人格。

第七，不管遭遇任何困难也绝不放弃。作为一名领导者，必须在任何困难面前都不轻易言败、轻易投降，这是一种担当，是一种不屈的斗志，要像角斗士一样好胜。这样企业才能获得发展。

第八，对待下属要有关爱之心。领导者要把下属的幸福放在心间，要怀着一颗善意的爱心，协助下属、指导下属、体贴下属、严格要求下属。这样下属才能感受到尊重，获得成长和进步。

第九，不断激励下属的士气。出色的领导者必须具备鼓舞人心、激发士气的能力，这样才能创造充满激情和干劲的团队，才能让员工对工作保持高度的热情。这是企业目标实现的必要保证。

第十，永远保持创造性。在激烈的竞争环境中，企业要想生存和发展，就必须保持不断创新的精神和理念，领导者只有对新事物保持追求的欲望，才能确保团队的进步与发展。

稻盛和夫表示，同时具备这十点有一定的难度，但作为领导者，重要的是要牢记这十条并付诸行动，因为这种努力的姿态本身就是对员工最好的教育和影响。

管 法

稻盛和夫给管理者的60个忠告

第一章

每一位员工都是主角

稻盛和夫说：“石墙缝里闪光的小碎石同样重要。”在他看来，每一位员工都像一件物品那样有独特的用处，管理者不能因为员工默默无闻或职位低，就轻视他们。

管理者应把员工视为企业最重要的财富，尊重和爱护每一位员工。如果能做到这一点，企业就能依靠大家的力量创造不同凡响的业绩。

忠告1：先员工之苦而苦，后员工之甜而甜

公司不再是一个人的梦想，不再是公司领导者一个人的天堂，而应该是所有职员的生活所依。

——稻盛和夫

古人说“得人心者得天下”，这个道理虽然简单，但并不是所有企业管理者都能做到的。很多公司总是向员工强调：客户是上帝，要始终把客户放在第一位；还有很多公司强调：股东是最重要的，要把股东的利益放在第一位。可是稻盛和夫却强调：每一位员工都是主角，为了员工而努力，要把员工放在第一位。

在创业初期，稻盛和夫虽然努力将企业的人心凝聚在一起，但是他并未真正体会到领导者的义务是什么。那时候他考虑最多的是把公司的产品推向全世界，实现个人的梦想。但是后来发生的一件事，使他彻底认识到企业的经营理念应该以员工为主角，要把员工放在第一位，为员工而努力。

那是1961年，即京瓷公司创办的第三年。11名高中毕业生一起来找稻盛和夫，他们把一份按了血手印的请求书交给稻盛和夫，要求公司定期涨工资，还要保证奖金的及时发放。

这次抗议和对话一共持续了三天三夜，最终，稻盛和夫妥协了，他对这些年轻人说：“我可以保证你们的利益，我会为大家的利益而竭尽全力……为了把公司发展壮大起来，我会不遗余力地去工作。如果将来你们发现我欺骗了大家，那你们就算杀了我，我也不会有怨言。”

这件事发生后，稻盛和夫的心受到了触动，他从内心深处理解了员工的心情，他们需要公司保证他们自身和家属的将来。从那个时候起，稻盛和夫就把自己的梦想改变了，从开始时的“为了能让全世界遍布自己技术生产的产品”，变成了“让公司成为员工生活的场所，成为员工的保障”。用稻盛和夫的话说，那就是“公司不再是一个人的梦想，不再是公司领导者一个人的天堂，而应该是所有职员的生活所依”。

事实上，作为公司的老板，稻盛和夫当时完全可以换一种办法解决问题。面

对11名员工的集体“挑衅”，他完全可以摆出毫不在乎的态度，对他们说“你们爱干就干，不干就拉倒，没有你们，我可以再招人”。

稻盛和夫也可以将这件事归咎于那些年轻人眼高手低、不自量力、狂妄自大。可是他没有这么做，因为这件事让他明白了，员工如果在公司干得不开心，公司就失去了人心；公司失去了人心，也就无法发展壮大。最后，他实现了当时的承诺，做到了“为员工的利益而努力”。

2010年，日本航空公司面临破产时，稻盛和夫临危受命。刚接手日航时，全体员工一起陷在失落的情绪中，公司奄奄一息。稻盛和夫在日本关西机场对大家说：“为日航员工，我们一起努力吧，加油吧！”

当时身为日航大阪支店长的山口后来回忆道：“握手时，稻盛和夫的大手所传来的温暖，使我似乎从黑暗中看到一线曙光。”“为了员工而努力”，如此平实的一句话，却能深深打动员工。如此平实的一句话，却很少有企业做得到。

怎样重视员工呢？稻盛和夫有这样几点忠告。

稻盛和夫给管理者的忠告

（1）要重视员工物质和精神两方面的幸福

稻盛和夫表示，追求员工物质和精神两方面的幸福是企业的经营目的。在他看来，无论什么行业、什么领域，只要管理者关心员工的物质和精神两方面的幸福，全体员工同心同德，就能把公司经营得更加出色。他说：“我向员工灌输的这条共同经营原则，才是我在完全不同领域都能成功的根本原因。”

在一般人看来，工作就是为了赚钱，员工希望获得更多的奖励，管理者也以为通过金钱奖励能让员工更加积极地对待工作。其实，有时候，人想要得到的不只是物质和金钱，还包括怎样增强幸福感。

举个例子，年底老板要给员工发年终奖。方式有两种，一是给员工奖金，1000元；二是请员工去吃一顿大餐，每人花费500元，再给员工500元奖金。两种方式哪种更能激励员工，增强员工的幸福感呢？当然是后者。可是很多老板却为了省事，直接给员工1000元。这样做只能让员工高兴片刻，等把钱存入银行之后，就根本不记得了，将来也不会对企业有多大的感激之情。但如果是全体

员工去吃一顿大餐，大家坐在一起，交流感情，效果就不一样了。这种方式不仅能增强员工的幸福感，还会使他们长时间地记住该公司给他们的这一福利。

所以，管理者不仅要重视满足员工的物质需求，还应重视员工对幸福感的追求，满足员工精神方面的需求。如果能做到这两点，没有偏废，那么就很容易增强员工对企业的认同感，增强员工工作的积极性。这就是稻盛和夫的经营哲学。

（2）让员工过上好日子，给员工发展的空间

在接受中国媒体《对话》栏目的采访时，稻盛和夫说：“员工真正希望的是在公司长久地干下去，是希望过上好日子。既然如此，公司就要完全地为员工的幸福着想……”也就是说，要满足员工起码的物质生活，同时给员工提供发挥才能的机会，这样员工才会快乐地贡献力量。

在给员工提供更多的发展机会之前，公司应该重视对员工的培训。这样既可以留住人才，又可以使人才具备更出色的能力去胜任本职工作。联想集团柳传志曾对管理者们说过：“员工刚进公司素质不高，不是你们的错。但过一段时间后，员工素质还没提升，那一定是你们的错。”他的意思是，企业对员工进行培训非常重要，培训是提升员工素质的重要手段。

摩托罗拉也非常重视对员工的培训，他们认为把钱投资在员工智慧上，比投资在设备上更能赚钱，回报率更高。松下幸之助也是这么说的：“松下是造人才的企业，同时也生产电器。”在松下，员工的培训方式多种多样，而且随时随地地进行。而海底捞的张勇则多次强调：海底捞培养人才，兼做火锅。

稻盛和夫同样非常重视对员工进行培训，他认为这是给员工提供发展空间的前提。另外，企业要给员工创造公平的竞争机制，要建立岗位轮换机制，这样可以提高员工的综合素质，使员工更好地适应不同的工作岗位。