


稻盛和夫的实学

活用人才

〔日〕稻盛和夫 著 喻海翔 译

打造充满活力的企业文化，凝聚员工的智慧。
描绘梦想，点亮心灵，激发员工的积极性。
运用阿米巴经营模式，培养共同经营者。
提高自身人格魅力，赢得员工拥戴和追随。


人民东方出版传媒
 东方出版社



稻盛和夫的实学

活用人才

〔日〕稻盛和夫 著
喻海翔 译

人民东方出版传媒
 东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

稻盛和夫的实学. 活用人才 / (日) 稻盛和夫 著; 喻海翔 译. —北京: 东方出版社, 2013. 5

ISBN 978-7-5060-6344-9

I. ①稻… II. ①稻… ②喻… III. ①企业管理-人才管理-经验-日本-现代
IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 107759 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 Beijing Hanhe Culture Communications Co., Ltd.

中文简体字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

稻盛和夫的实学: 活用人才
(DAOSHENGHEFU DE SHIXUE: HUOYONG RENCAI)

作 者: [日] 稻盛和夫

译 者: 喻海翔

责任编辑: 黄晓玉 孙学鹏

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 三河市金泰源印装厂

版 次: 2013 年 6 月第 1 版

印 次: 2013 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1—10 000 册

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 7.25

字 数: 131 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-6344-9

定 价: 32.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

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) 65210004

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企业成员的力量，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”的年轻经营者的热切恳求后，于1983年，以志愿者的形式开办

了名为“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 4 500 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迫切的问题，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，还会对那些在企业的经营活动中遭遇到问题的其他经营者们有所助益，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，抽取其中一些问答结集成册，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构成。

书中的解答都源自我自身在创办和经营京瓷与 KDDI 的过程当中，对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所做的思考和认识。如果那些正在为自己的组织缺少有能力的干才，或者为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。

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，还有京瓷上席执行董事兼秘书室室长大田嘉仁、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。

稻盛和夫

2008年6月

东方出版社 稻盛和夫系列图书

《活法》

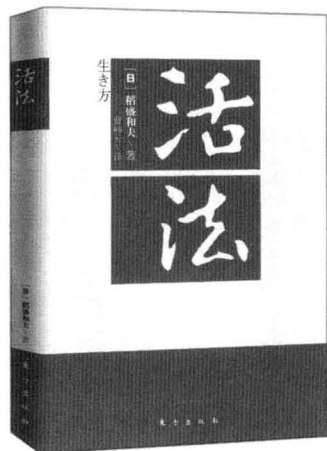
日本“经营之圣”

稻盛和夫

中日销量突破 **230万** 册的著作

定价：27.00 元

ISBN：978-7-5060-4502-5



《活法全集》 “稻盛和夫的人生哲学”

《活法》

《活法贰：超级“企业人”的活法》

《活法叁：寻找你自己的人生王道》

《活法肆：开始你的明心之路》

《活法伍：成功与失败的法则》

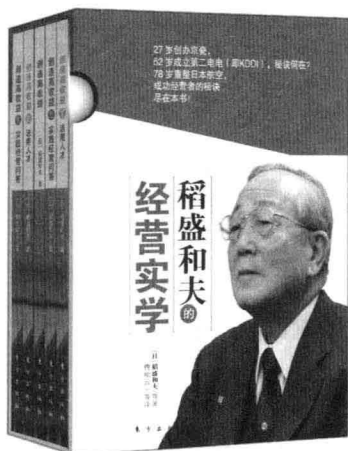
套装定价：124.00 元

ISBN：978-7-5060-4495-0



“稻盛和夫的经营实学”

稻盛和夫告诉你如何创造高收益！



- 《创造高收益壹：创造高收益企业》
- 《创造高收益贰：活用人才》
- 《创造高收益叁：实践经营问答》
- 《创造高收益的阿米巴模式》
- 《稻盛和夫的实学：阿米巴经营的基础》

套装定价：155.00 元

ISBN：978-7-5060-4496-7

“对话稻盛和夫”系列

从“圣者”与“智者”的对话中，找寻最实用的人生哲学！



- 《对话稻盛和夫：人的本质》
- 《对话稻盛和夫：德与正义》
- 《对话稻盛和夫：向哲学回归》
- 《对话稻盛和夫：话说新哲学》
- 《对话稻盛和夫：领导者的资质》
- 《对话稻盛和夫：利他》

目录

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 /003

优秀的企业文化是中小企业获得发展的重要根基。这是因为与大企业相比，中小企业在资金、设备、人才等看得见的资源方面都处于明显的弱势。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 /007

经营问答二：

是否存在能够得到所有人认可的考核方式 /019

经营问答三：

如何改善企业文化,推动企业发展 /031

经营问答四：

如何摆脱企业的萎靡状态,提高员工凝聚力 /042

第二章 如何激发员工的积极性 053

描绘梦想,点亮心灵 /055

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。

只有树立了崇高目标,并为之克服了各种各样的困难,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项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。

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 /060

经营问答六：

在企业刚刚摆脱赤字困扰之时,员工情绪突然爆发,
我们应该如何应对 /069

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 /078

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 /086

第三章 如何培养干部 101**培养共同经营者 /103**

为了能够在企业中培养出与我具有相同理念的人才,我创造出了名为“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名为阿米巴的小规模集体,并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。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:“从今天起你就正式成为这个阿米巴的负责人。你要像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。”

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 / 106

经营问答十：

如何培养能力有所欠缺的干部 / 118

经营问答十一：

如何提高员工参与企业经营的意愿 / 127

经营问答十二：

如何培养具有责任感的干部 /136

第四章 如何提升自我 153

成为一名广受尊敬的领导者 /155

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 / 159

经营问答十四：

企业领导者是否应该身居一线 / 172

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 / 178

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 / 191

终章 领导者的十项职责 201

一、明确事业的目的和意义,并向部下明示 / 204

二、揭示具体目标,与下属共同制订相应计划 / 205

三、心中要保持强烈的意愿 / 206

四、付出不亚于任何人的努力 / 207

五、具备坚强的意志 / 208

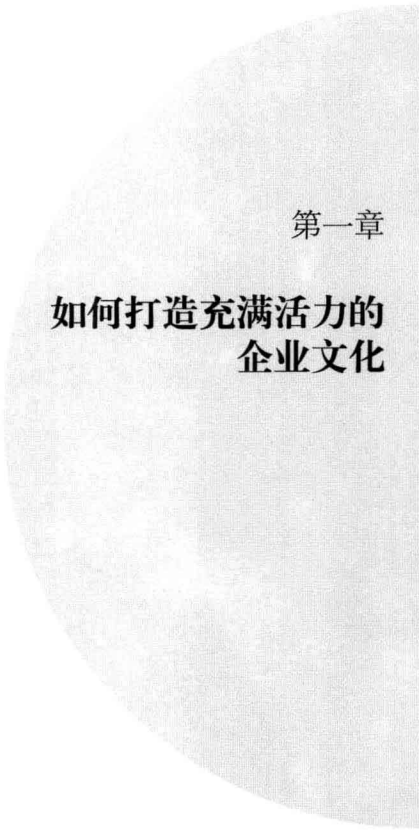
六、杰出的人格 / 209

七、不管遭遇任何困难也绝不放弃 / 210

八、对待下属要有关爱之心 / 210

九、不断激励下属士气 / 211

十、永远保持创造性 / 212



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作是决定企业发展的

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，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