



领导力实务必备手册

领导力 的 本质

向松下幸之助和稻盛和夫学习

[日] 加藤靖庆 / 著

夏小珍 / 译



向两位日本经营之圣学习

提升心性 拓展经营

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



东方出版社
The Oriental Press

领导力的本质

向松下幸之助和稻盛和夫学习

[日] 加藤靖庆 / 著

夏小珍 / 译

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



東方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力的本质: 向松下幸之助和稻盛和夫学习 / (日) 加藤靖庆 著; 夏小珍译. —北京: 东方出版社, 2019.5
ISBN 978-7-5207-0871-5

I. ①领… II. ①加… ②夏… III. ①领导学—通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 044312 号

MATSUSHITA KOUNOSUKE TO INAMORI KAZUO NI MANABU
LEADERSHIP NO HONSHITSU
© YASUYOSHI KATOU 2014

Originally published in Japan in 2014 by CHUOKEIZAI-SHA, INC.
Simplified Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO,
and HANHE INTERNATIONAL (HK) CO., LTD

本书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: 01-2019-0659 号

领导力的本质——向松下幸之助和稻盛和夫学习

(LINGDAOLI DE BENZHI——XIANG SONGXIAXINGZHIZHU HE DAOSHENGHEFU XUEXI)

作 者: [日] 加藤靖庆
译 者: 夏小珍
责任编辑: 贺 方 钱慧春
责任审校: 曾庆全 孟昭勤
出 版: 东方出版社
发 行: 人民东方出版传媒有限公司
地 址: 北京市东城区东四十条 113 号
邮 编: 100007
印 刷: 北京盛通印刷股份有限公司
版 次: 2019 年 5 月第 1 版
印 次: 2019 年 5 月第 1 次印刷
开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32
印 张: 7.75
字 数: 155 千字
书 号: ISBN 978-7-5207-0871-5
定 价: 36.00 元
发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装质量问题, 我社负责调换, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

| 前 言 |

我将本书书名定为《领导力的本质——向松下幸之助和稻盛和夫学习》。

我之前发表过不少从管理论、行动科学、社会心理学等角度论述领导力的论文，内容各有不同。也就是说，单单从一门学说的角度来给领导力下定论是一件很难的事情。

每次被问起“领导力的本质是什么”，我觉得很难给出一个大众的答案。根据领导者的思维方式、人生观和人品的不同，领导力会有所差异，同时，时间、地点、实际状况也是其重要的影响因素。比如，平常和紧急情况下的领导力就会有很大不同。不同的场合和状况也是同理。

一个优秀的领导者，首先会确立有个人风格的基本方针，并且审时度势，设立适当的工作目标。在组织当中，根据阶层和地域的不同，职能部门也会有所不同。构成组织的众多职能部门如果有效发挥功能的话，也是能够达成工作目标的。这取决于领导者的领导力。此外，市场环境是千变万化的。面对这一情况，如何调动手中的经营资源处理问题，也就成为领导者

面临的又一课题。

经营是有生命力的，也是一种有创造性的活动。领导力绝非一成不变，必须随着时间、场合、状况的不同而改变。能够运用它的人就会被组织认为是优秀的领导者，并受到社会的瞩目。

本书提到的，一位是在昭和时代叱咤商界的松下幸之助先生，另一位是在战后日本经济高速发展期创业的从昭和到平成时代取得了丰硕成果的具有高度影响力的稻盛和夫先生。

松下幸之助先生被誉为“昭和经营之圣”，稻盛和夫先生被誉为“平成经营之圣”。松下先生已经故去，请允许我在后文中用全名来称呼他。稻盛先生还健在，我在书中会称呼他“稻盛先生”以表亲近。

这两位人中之圣的共通点是“以人为本的经营”，这也是扎根于日本式经营的对人性的尊重。具体来说，就是即使处于不景气的经营状况中，也要尊重员工、不裁员、充分发挥员工才能的经营方式。

这一点，不仅是松下幸之助和稻盛先生，在佳能的御手洗富士夫会长兼社长、日本电产的永守重信社长，还有丰田汽车的丰田章男社长等堪称日本式经营代表的经营者身上也能看到。“终身雇佣”这一贯彻始终的信念，尽管被外国管理者认为天真幼稚，但是日本的经营者们坚信这能够从根本上提高全体员工的工作积极性。

因为日本的经营方法在国外存在异议，所以我在此不做评价。但是，经营是要扎根于本土文化，根据传统、风俗、习惯

的不同而有所不同，且非变不可。因此，在日本就实行日本式的经营方式，在国外就实行适合本国的经营方式，这是理所应当的事情。在泡沫经济破灭的平成初年，日本的一些大企业引进欧美奉行的“成果主义”的人事制度。但是这一改革最终失败，日本社会普遍认为其原因是实行了不符合日本国情的经营制度。

日本是典型的农耕民族，而且是由万世一系的大和民族组成的国家。这与美国有着本质的区别。美国国民具有高度的宽容性，能够接受任何宗教，源于宗教的民族对立事件在这个国家不会发生。

四季景色宜人，拥有丰富的自然资源，空气清新，水源纯净，这一切构成了日本，也成就了日本文化。扎根于此的日本式经营将“以心传心”的交流方式作为根本，用勤勉和相互扶助的团队精神加以维系。日本式经营不喜“一言堂”，崇尚“全员一致”的中庸之道，并以此作为组织运营的要素。但是，在组织内部仍有激烈的利益之争，外部也不乏与竞争对手甚嚣尘上的激烈竞争。

农耕民族孕育了“榻榻米”的文化。静坐在榻榻米上研习的花道、茶道，还有在榻榻米上过招的柔道和合气道……所有这些自始至终贯穿着礼仪之道，重视鞠躬和规矩，尊重形式和形态。

很久以前的日本家庭，都是一家人在铺着榻榻米的客厅里其乐融融。那时日本房屋的内部结构特点是，要去任何一个房间都必须经过客厅，客厅成为家庭的中心地带。在那里，孩子

们跟从祖父母学会人情世故，在寒暄、回应、行为举止等礼仪的熏陶中慢慢长大。

“在街上见到邻居叔叔阿姨，要低下头打招呼。”“不能骗人。”“不能撒谎。说谎是成为小偷的开始。”“在街上看到有困难的人要热心帮助。”“绝不能欺负弱者。”孩子们从小就被灌输这些为人处世的礼仪。

日本式礼仪也深深扎根于日本职场。也正因如此，日本的经营状况才能稳定，从社会劳动方面支撑着日本高速发展的经济。作为职场改善活动之一的QC也在日本式经营模式下结出了丰硕的成果。

全球化时代中，个人业绩和成果的重要性开始凸显，很多人质疑日本式经营能否维持下去。尽管如此，以丰田汽车为首的丰田旗下各公司、本田、佳能、京瓷、日本电产等日本代表性企业依然坚守着日本式经营的根本。这一精神，就是之前提到的“以人为本的经营”。

否定年功序列、学历、性别等个人因素造成的差别，在引入业绩·成果主义制度的同时，尊重“和”的精神，依靠团队协作来经营。虽然团结一致的原则在第二次世界大战中给日本的企业造成了巨大损失，但是战后，却成为了急于取得成果的日本企业的绝对主心骨。“内”“外”的明确差异，成为企业区别于竞争对手在市场中能够生存下来的必要因素。日本企业在海外市场的激烈竞争中也取得了胜利。日本位于地球的最东端，虽然国土面积仅占全球的0.3%，但是在近期国际经济抬头的形势下，大力提高GDP，成为仅次于美国的国家。

本书大致分为五章，依次为：第一章“思考领导力的角度”、第二章“从日本式经营中学习领导力”、第三章“向松下幸之助学习领导力”、第四章“向稻盛和夫学习领导力”、第五章“实践版 磨炼领导力”。

本书虽为学术书，但是内容偏重实务，旨在为领导者提供一些支持和帮助。如果阅读本书的领导者能够从中得到一点感悟或同感的话，我将感到非常欣慰。如果读者能够通过本书了解到领导力的真正含义，或是内心对领导力认识与本书不谋而合，那出版这本书的一大半目的已经达成。另外，我觉得本书对于商学院和创新研究学科的研究生、刚刚从校园踏入社会的学生来说，也是一本实务参考书。

本书引用了很多企业经营者的观点，请见谅书中没有注明这些引用的出处，也没有附上索引。

也有一些内容引自我自己的作品：

(1)《从松下幸之助那里学来的原理》，三惠社，2008年。

(2)《日本式经营和领导力》，税务经理协会，2010年。

还有一些出自我发表在《CBR 中京商务》上的论文：

(1)《丰田的日本式经营精神》，2010年3月第8期。

(2)《以人为本的经营和领导力》，2013年3月第9期。

我成为中小企业咨询师是在1974年（昭和49年），至今已有40多年。我崇尚实干精神，不懈怠，不犹豫，心怀执念，勇往直前。通过不断的努力，我成为中京大学经管系的专职教授，我也把这视为自己工作的一大成果。2008年（平成20年）4月负责“经管论”等课程。两年后，我到了退休年龄，

离开了中京大学。不过自2010年（平成22年）至今，我以客座教授的身份，任教于中京大学研究生院商务·创新研究系。

商务·创新研究系也是社会人研究生院MBA课程，该研究生院在八年前（2006年）取得了中小企业咨询师注册培训机构的资格，设立了面向第1次考试合格者的为期两年的培训课程。中小企业诊断课程得到了中小企业厅的认可，在其严谨的指导下开展着讲座课程和实践。

参与课程的学生需要两年内完成成为五家企业进行经营咨询的实习任务，作为客座教授的我，担任他们的实习负责人。我和这里的工作合同是一年一签，在获得工作机会的同时，也获得了将这里的中小企业咨询师实习教室作为研究室使用的权利。与和我同年龄段的人相比，我确实得到了很优越的条件，过着充实而自在的生活。

话虽如此，我也不知道何时会和这里解除合约，因此打算将在中京大学就职后发表的作品和论文做一次集中的总结。但是，要写就一本书，对于我这种实干型的人来说，是需要全力以赴的，因此我严阵以待。

在2014年4月，樱花将要凋谢的时候，我在中京大学研究生院的中小企业咨询师课程的学生，同时也经营着一家书店的竹川时彦先生，接受了将我之前的作品进行汇编的任务。竹川先生对此不取任何报酬，我感到非常过意不去，但正因为有他这样的强大支持，我才能毫无后顾之忧地一心投入作品的创作之中。

得到商务·创新研究系系主任宫川正裕教授的推荐和系委

员会的许可，商务·创新研究系成为这本书的出版商。在此对宫川主任和出版委员会的诸位老师表示衷心的感谢。

另外，在本书出版之际，我得到了中央经济社经营编辑部浜田匡先生的大力协助，在此一并致以深深的谢意。

加藤靖庆

2014年9月

目 录

CONTENTS

第一章 | 思考领导力的角度

一、什么是领导力？	003
(一) 领导力即人的潜力	003
(二) 领导力需要随机应变	004
(三) 激发团队成员的行动力	007
二、领导力的技巧和资质	008
(一) 领导者需要具备的六大职能	008
(二) 领导力的四大要素	010
(三) 领导力的技巧	014
(四) 领导者应理解的组织原则	016
(五) 领导者应具备的资质	019
三、培养人才，建立士气高涨的团队	024
(一) 从“人才”到“人财”	024
(二) 令人期待的管理者的存在	029
(三) 应该向德国中小企业学习的事情	031

第二章 | 从日本式经营中学习领导力

一、日本式经营的理念	039
(一) 日本式经营的三大神器	039
(二) 日本式经营的原点在农耕文化	040
(三) 日本文化的本质是“循环”	042
(四) “三方共赢”是经商之道	043
(五) 江户时期商人的商业道德	045
二、日本模式和美国模式的区别	051
(一) 经济诱因和精神诱因	051
(二) 动机管理的差异	052
(三) 马斯洛的人类需求五层次理论	055
(四) 日本式经营的未来在于谋求质的扩充	059
三、经营之圣和日本式经营	061
(一) 日本式经营的本质	061
(二) 松下幸之助在昭和大恐慌时期展现的 领导力	061
(三) 热海会谈时幸之助的眼泪	065
(四) 与日本式经营诀别	068
(五) 中央集权化的陷阱	071
(六) 稻盛和夫在石油危机时展现的领导力	073
(七) 日本式经营就是“和的精神”的体现	075

第三章 | 向松下幸之助学习领导力

一、松下幸之助的人生观	079
(一) 与人的相处之道	079
(二) 贯彻积极思维	080
(三) 向松下幸之助学习的意义	081
(四) 正确的事业观是“为社会为他人”	082
(五) 上层领导的举动营造职场氛围	084
(六) 活用人才的 12 条法则	085
二、松下幸之助的经营力	095
(一) 经营是“没有终点的综合艺术”	095
(二) 践行经营哲学	096
(三) 松下幸之助的经营感悟	103
(四) 企业经营的成果是“利润”	109
(五) 员工智慧促进公司发展	111
三、松下幸之助关于人才培养的智慧	112
(一) 批评的秘诀	112
(二) 人才培养需要经营者充满人格魅力	117
(三) 员工、组织都需有紧张感	118
(四) 培养人才就是“打磨”	119
(五) 善于批评的十要诀	119
四、以人为本的经营	121
(一) 经营是与人打交道	121

(二) 员工是梦想的实现者	121
(三) 经营的中心是“人”	123
(四) 丰田的坚守	124
(五) 造物即育人	125
(六) 重视人的经营	127
(七) 再次追问人的尊严	127
(八) 对人的看法全世界一致	128
(九) 组织是育人之所	129
(十) 人间宣言比人权宣言更重要	129
(十一) 自掏腰包才能成为下属钦佩的领导者	131
(十二) 上层的方针是给下属的挑战书	132
(十三) 领导者应具备的以人为本理念	134

第四章 | 向稻盛和夫学习领导力

一、稻盛和夫与松下幸之助的邂逅	137
(一) 松下幸之助提倡的“水库式经营和 合理经营”	137
(二) 真正的理解者	139
(三) 稻盛和夫的人格魅力	140
(四) 经营者的利己主义膨胀是企业倒闭的根源	142
(五) 企业的丑闻从“谎言”开始	144
(六) 松下幸之助坚信的人生成果	147
(七) 稻盛先生思考人生和事业的方程式	148

二、稻盛和夫的经营哲学	151
(一) 京瓷的发展史	151
(二) 从创业第二年遇到的困难中学到的东西	155
(三) 领导力改变人的命运	160
(四) 心存善念就会发生好事	161
(五) “大家族主义”与“实力主义”	164
(六) “京瓷哲学”与“松下幸之助语录”的 共通点	166
三、企业重生时的领导力	171
(一) 日航重建的关键点	171
(二) 不可忘义，不可无勇	173
(三) 令日航重生的经营秘诀	175
(四) 企业重建的秘诀在于对经营者和管理层进行 意识改革	178

第五章 | 实践版 磨炼领导力

一、检验领导力的技能	185
(一) 文化技能	185
(二) 概念性技能	188
(三) 人际关系技能	191
(四) 技术性技能	194
二、领导者养成术：领导者的意识改革研修	198
(一) 在形势严峻的时代应有的姿态： 思想意识改革	198

(二) 要为组织做贡献，现在该做什么	201
(三) 实现跨越式发展应该完成的课题 (如何思考、如何提出方案)	203
(四) 促进团队合作以提升业绩	207
(五) 突破后经济萧条时代的新时代领导者的 素质	208
三、培养强大的新型中层管理者	215
(一) 中层管理者关心的事情	215
(二) 指导手法的活用	217
(三) 新型中层管理者的重要性	220
(四) 培养年轻员工的基本方法是 OJT	221
(五) GROW 模板	222
结 语	231

/ 第一章 /

思考领导力的角度