

「日」稻盛和夫著 曹岫云译

调动员工积极性的七个关键

稻盛和夫经营问答



従業員をやる気にさせる「七」のカギ
稻盛和夫の経営問答

日本经营之圣

稻盛和夫



机械工业出版社
China Machine Press

稻盛和夫 著 曹岫云 译

调动员工积极性的 七个关键

稻盛和夫经营问答



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

调动员工积极性的七个关键：稻盛和夫经营问答 / (日) 稻盛和夫著；曹岫云译。—北京：机械工业出版社，2015.1

ISBN 978-7-111-48914-6

I. 调… II. ① 稻… ② 曹… III. 企业管理—人事管理—激励—问题解答 IV. F272.92-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 300727 号

本书版权登记号：图字：01-2014-7537

INAMORI KAZUO NO KEIEI MONDO JUGYOIN WO YARUKINI SASERU 7TSU NO KAGI

By KAZUO INAMORI

Copyright © 2014 KAZUO INAMORI.

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Nikkei Publishing, Inc., Japan.

Chinese translation rights in simple characters arranged with Nikkei Publishing, Inc., Japan through Bardon-Chinese Media Agency, Taipei.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

本书中文简体字版由 Nikkei Publishing, Inc. 通过 Bardon-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

调动员工积极性的七个关键：稻盛和夫经营问答

出版发行：机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037)

责任编辑：王金强

责任校对：殷虹

印刷：北京盛兰兄弟印刷装订有限公司

版次：2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本：147mm × 210mm 1/32

印张：6.875

书号：ISBN 978-7-111-48914-6

定价：45.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

前 言

一个组织的命运由这个组织的领导者决定。企业的领导者对众多员工的生活负有责任，领导者必须自觉地意识到这种使命的重要性，将员工们的心凝聚起来，带领团队朝前奋进。

通过日本航空公司（简称日航）的重建，我再次认识到这一条有多么重要。2010年2月，当我就任日航会长时，我首先感觉到的，就是日航受国家保护的那种“铁饭碗”的企业体制，在日航总部与各个工作现场之间，完全缺乏“一体感”，缺乏彼此间的理解和配合。

因此，我上任以后，很快就到各个现场：航运、空乘以及飞机的维护保养等部门，向他们讲述每一位员工都必须具备的基本思维方式和工作态度。同时，为了提升刚刚破产的日航员工们低落的士气，我还向他们讲述了各个部门的工作意义。

接着，我们制定了日航集团的经营理念，把公司的

经营目的确定为“追求全体员工物质与精神两方面幸福”。然后，又制定了“日航哲学”，作为整个公司共同的行动指针。为了让全体员工都掌握日航哲学，我利用一切机会，竭尽全力展开教育活动。

通过这样的意识改革，员工们都自发地行动起来，决定要用自己的双手重建日航。其结果，日航脱胎换骨了：改革了官僚主义的体制；改变了所谓“文书主义”的刻板的服务态度；全体员工都具备了经营者意识，都主动地参与到企业经营中来。

日航的经营业绩迅速好转，在宣布破产后仅仅两年八个月就重新上市，同时成为全世界航空行业中屈指可数的高收益企业。由此可见，只要领导者和员工齐心协力，任何企业都可以获得重生。

在泡沫经济破灭后，日本经济长期持续低迷，原因并不是日本缺乏技术或者资金不足，日本拥有许多优秀的人才，而且他们都很勤奋；许多日本企业都有卓越的技术。可惜的是：企业领导者没有将企业具备的力量充分地引发出来。就是说，将组织引向正确的方向，让员工以同自己一样的心态投入工作，这种领导能力不够，领导作用没有发挥。

顺应中小企业年轻经营者们的强烈要求，我于1983年创建了“盛和塾”，是学习企业经营的“塾”。

“盛和塾”现在已经有塾生9 000名，日本国内外有分塾71家。在盛和塾里，我不但讲解经营哲学——那是企业经营的基础，而且进行“经营问答”，就是针对塾生们当前面临的经营上的问题，提出我的意见和建议。

其中，众多塾生感到烦恼的问题就是如何引导团队正确前行。

本书就是“经营问答”的汇总。

日本经济新闻出版社提出要求出版这本书，他们认为本书不仅对盛和塾的塾生，而且对直面同样问题、感觉同样烦恼的人，都有参考的作用。有关经营问答的书籍我已经出版了两本，即《创造高收益》和《活用人才》。这是第三本。

本书第1章“回归经营的原点”，回归经营的原点是经营者的本分和义务。所谓经营的原点，就是“调动员工积极性的方法”，我论述了自己的观点。这是让企业发展壮大的第一步，也是企业经营永恒的课题。作为企业领导者调动员工积极性的具体方法，我从七个方面做了阐述。

接下来的第 2 ~ 6 章，是从许多次的经营问答，或者是在恳亲会中塾生提问和我的解答中挑选出来的有代表性的问答，都是在各种各样的经营环境中，领导者引领团队的指针，都是针对具体问题的问答。

在本书出版之际，我要向日本经济新闻出版社的伊藤公一先生表示感谢。还要向在盛和塾参与经营问答的塾生们，向平日里支持盛和塾活动的各位朋友，向盛和塾事務局诸桥贤二局长和宫田昇，以及京瓷公司常务董事大田嘉仁、秘书室经营研究部木谷重幸、岩友彦表示感谢。

通过本书的出版，我衷心祝愿有更多的人理解真正的领导力是什么，并掌握正确的领导方式，把组织搞活，引导团队成长发展，推动低迷的日本经济恢复生机。

稻盛和夫

德鲁克管理经典



编号	书号	书名	定价
德鲁克管理经典			
1	978-7-111-28077-4	工业人的未来(珍藏版)	¥36.00
2	978-7-111-28075-0	公司的概念(珍藏版)	¥39.00
3	978-7-111-28078-1	新社会(珍藏版)	¥49.00
4	978-7-111-28074-3	管理的实践(珍藏版)	¥49.00
5	978-7-111-28073-6	管理的实践(中英文双语典藏版、珍藏版)	¥86.00
6	978-7-111-28072-9	成果管理(珍藏版)	¥46.00
7	978-7-111-28071-2	卓有成效的管理者(珍藏版)	¥30.00
8	978-7-111-28070-5	卓有成效的管理者(中英文双语 珍藏版)	¥40.00
9	978-7-111-28069-9	管理:使命、责任、实务(使命篇)(珍藏版)	¥60.00
10	978-7-111-28067-5	管理:使命、责任、实务(实务篇)(珍藏版)	¥46.00
11	978-7-111-28068-2	管理:使命、责任、实务(责任篇)(珍藏版)	¥39.00
12	978-7-111-28079-8	旁观者:管理大师德鲁克回忆录(珍藏版)	¥39.00
13	978-7-111-28066-8	动荡时代的管理(珍藏版)	¥36.00
14	978-7-111-28065-1	创新与企业家精神(珍藏版)	¥49.00
15	978-7-111-28064-4	管理前沿(珍藏版)	¥42.00
16	978-7-111-28063-7	非营利组织的管理(珍藏版)	¥36.00
17	978-7-111-28062-0	管理未来(珍藏版)	¥42.00
18	978-7-111-28061-3	巨变时代的管理(珍藏版)	¥42.00
19	978-7-111-28060-6	21世纪的管理挑战(珍藏版)	¥30.00
20	978-7-111-28059-0	21世纪的管理挑战(中英文双语典藏版、珍藏版)	¥42.00
21	978-7-111-28058-3	德鲁克管理思想精要(珍藏版)	¥46.00
22	978-7-111-28057-6	下一个社会的管理(珍藏版)	¥36.00
23	978-7-111-28080-4	功能社会:德鲁克自选集(珍藏版)	¥40.00
24	978-7-111-28517-5	管理(下册)(原书修订版)	¥49.00
25	978-7-111-28515-1	管理(上册)(原书修订版)	¥39.00
26	978-7-111-28359-1	德鲁克经典管理案例解析(原书最新修订版)	¥36.00
27	978-7-111-37733-7	卓有成效管理者的实践	¥36.00
28	978-7-111-44339-1	行善的诱惑	¥29.00
29	978-7-111-45029-0	德鲁克看中国与日本	¥39.00
30	978-7-111-46700-7	最后的完美世界	¥39.00
解读德鲁克系列			
1	978-7-111-28076-7	大师的轨迹:探索德鲁克的世界	¥29.00
2	978-7-111-23177-6	德鲁克的最后忠告	¥36.00
3	978-7-111-27690-6	走近德鲁克	¥32.00
4	978-7-111-28468-0	德鲁克实践在中国	¥38.00
5	978-7-111-28462-8	德鲁克管理思想解读	¥49.00
6	978-7-111-28469-7	百年德鲁克	¥38.00
7	978-7-111-30025-0	德鲁克教你经营完美人生	¥26.00
8	978-7-111-35091-0	德鲁克论领导力:现代管理学之父的新教诲	¥39.00
9	978-7-111-45189-1	卓有成效的个人管理	¥29.00
10	978-7-111-45191-4	卓有成效的组织管理	¥29.00
11	978-7-111-45188-4	卓有成效的变革管理	¥29.00
12	978-7-111-45190-7	卓有成效的社会管理	¥29.00

目 录

前言

第1章 回归经营的原点

调动员工积极性的七个关键 // 001

调动员工的积极性是企业经营无法回避的问题，经营者再努力，其个人精力也是有限的。如果希望公司持续发展壮大，必须激发调动所有员工内在的积极性，共同努力，拼搏进取。

把员工当作经营伙伴 // 002

让员工爱戴你、迷恋你 // 005

阐述工作的意义 // 009

揭示高目标 // 012

明确企业的使命 // 016

不断讲述哲学 // 027

提升自己的心性 // 031

第2章 培养经营者意识 // 039

必须让员工具备与经营者相同的责任感，让他们自己思考、自己实践，对自己的绩效负责，进而对公司负责。在调动

员工积极性的过程中，应注重数字管理、核算等方法的运用。

怎样才能让员工具备经营者意识 // 040

怎样才能使数字管理在意识改革中发挥作用 // 052

怎样将哲学渗透到各层领导中去 // 067

第3章 具备前瞻性，磨炼发挥强项 // 073

愿景引导个人的努力方向，如要调动员工的积极性，必须使其看清公司的前进方向和目标，激发他们从不同的方向努力，众志成城，不断创新。

如何应对可能发生的环境变化 // 074

目标是发展现有事业，还是开辟新事业 // 076

在主业不景气时，如何开启新事业 // 092

在饱和市场中如何生存 // 108

第4章 贯彻理念 // 115

调动员工积极性的时候，经营者要积极贯彻一些理念，在面对危机、制订计划、进行创新的时候，都要保护员工，为他们着想。

身处危机中经营者的心态和行动指针 // 116

决心裁员对吗 // 127

没有利润也该付奖金吗 // 135

第5章 培育后人，继往开来 // 139

经营者必须注重培养组织里的人才，用经营哲学帮助员工成长，对各种经营数字要敏感，必须持续努力。

怎样培育接班人 // 140

对上市抱持什么态度 // 150

用分公司的方式能提高员工的积极性吗 // 162

第6章 提升自己，贯彻正义 // 177

组织必须具备正确的理念，正确的理念是调动员工积极性的关键。理念必须利他，让员工的物质和精神两个方面都得到满足。贯彻理念，凝聚人心。

企业的经营理念 // 178

与对手竞争时，如何贯彻理念 // 191

如何确立领导者的伦理观 // 199

关于盛和塾 // 208

回归经营的原点： 调动员工积极性的七个关键

调动员工的积极性是企业经营无法回避的问题，经营者再努力，其个人精力也是有限的。如果希望公司持续发展壮大，必须激发调动所有员工内在的积极性，共同努力，拼搏进取。

如何调动员工的积极性是企业经营中的一个重要问题。不管经营者个人多么努力，他能做的事情总有限度，想让公司发展，就需要志同道合的员工一起努力工作。只有员工具备主人翁意识，把公司当成自己的公司拼命工作，企业才能发展壮大。

这就是企业经营的原点。

如果想把企业做得更大，就要回归到这个原点，清楚地认识这一条。

同样，如果你是想创办一个小企业，并想让它发展壮大，那么这个原点你也必须思考清楚。

把员工当作经营伙伴

企业经营最初级的形态，就是经营者自己单枪匹马，或者与夫人一起创业，开个家庭作坊或个体商店。但是靠这种形式，不管个人多么勤奋，也很难有余力来拓展经营。想要扩大事业规模，就不能不雇用员工。

哪怕是招聘一两名员工，与他们一起工作，谋求企业的成长发展。这时候，作为雇主，经营者应该与员工建立怎样的关系呢？

比如，在聘用员工时，作为雇主，经营者会开出条件，比如月薪是多少。应聘者如果接受，就会同意在这种条件下提供自己的劳动力。但是，这不过是由签订雇佣合同形成的一种买卖性的劳资关系。但是，经营者所需要的是能与自己同心同德、同甘共苦的“伙伴”——分担经营责任的“共同经营者”。要以这样的心态将员工迎入公司。特别是小企业，没有可以依靠的人，只能将仅有的员工当作伙伴，让他们与自己想法一致，努力工作，支撑事业的发展。

因此，不管员工是一名也好两名也好，从录用那一刻起，就要把他当作共同经营的伙伴迎入公司。并对他说：“我就依靠你了！”而且平时就要用这种诚恳的态度对待他们。

这么做的话，员工会小看我吧！无意间我们常会这

么去想。但这种想法是不对的。从正面对员工直言相告：“我要依靠你。”这样一种态度才是构筑公司内部正确的人际关系的第一步。

“各位员工，让我们齐心协力把公司发展起来，请大家从各个方面来帮助我。我把大家当兄弟，当父子，与大家一起工作。”这些话必须当面对员工讲清楚。

“我要依靠你”，讲这一句话，接着，经营者把员工当作共同经营的伙伴。只要这么做，就能够点燃员工的热情。

我在创立京瓷（京瓷株式会社）后不久，就利用各种机会，敞开胸怀，积极地向员工们讲述自己的想法，讲述公司将如何发展。我这么做，就是因为我员工当作了共同经营的伙伴。既然是我的经营伙伴，就必须让他们理解我的想法。

“这样的社长，我甘愿追随。虽然公司的待遇并不高，但这个人我跟定了，我愿意一辈子跟他走”。为了让员工们萌生这样的心意，为了在企业里构建如此牢

固的人际关系，我殚精竭虑，拼命努力。

正因为我把员工当伙伴，员工们才会认真地、用心地倾听我的讲话。打开胸怀，建立心心相通的关系，这就是点燃员工热情的第一步。

让员工爱戴你、迷恋你

但是，尽管我们努力去构筑这样的关系，有时，我信任的员工仍然会辞职离去。这是最让经营者感觉悲哀的事。发生这样的事，甚至会让社长产生自我否定的感觉。

“这个人是可可用之才！”正当你信任他、期待他，并委以重任的时候，他却轻易地辞职而去了。“这家伙大有可望，今后或许能成为公司的台柱”。当你看重他，目光注视他的时候，他却瞧不起公司，嫌弃而去。对于每天全力以赴、认真工作的经营者而言，这是最寂寞、最苦闷、最无奈的事了。

为了不发生这种令人痛苦的事，与他们建立发自内心的、令人感动的、心心相连的人际关系，经营者一定要千方百计、努力再努力。

在很久以前，当 KDDI 成立 5 周年时，有这么一件事。

当时有几位从 KDDI 退休的经营干部相约，招待我们夫妇俩一起外出旅行。他们在京瓷幼小时期就进了公司，勤奋工作，后来又被派到 KDDI。对京瓷和 KDDI 的发展都是有功之人。

行程安排打高尔夫球，在旅馆住一宿，晚上举办谢恩会。我接受邀请，大家一边喝酒，一边推心置腹，深入交谈。我说道：

“当初的京瓷只是京都的一家小企业，毫无名气。那时的大学毕业生是不肯进京瓷这种小型企业的，除非他们别无去处。但是你们却进来了。所谓‘破锅配破盖’，也算门当户对吧。当时聚集到京瓷门下的，都是资质平庸的人。就靠着大家拼命努力，才有了京瓷的今天。”