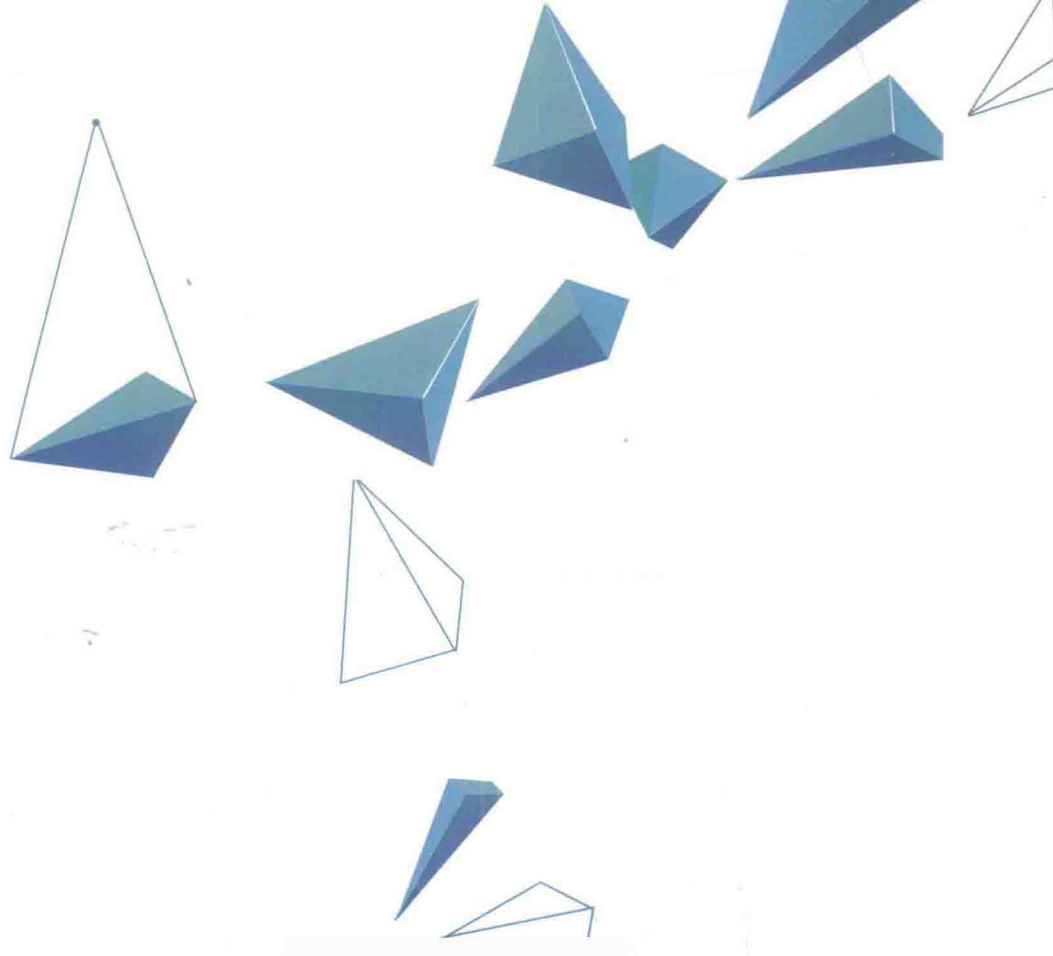




稻盛和夫领导力

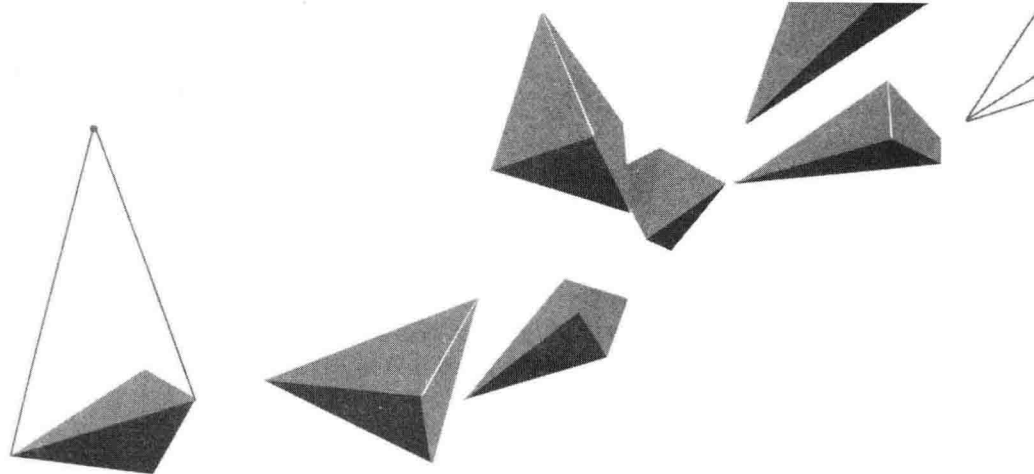
 いなもりかずお **12** 法则
孙科柳 / 编著

揭秘稻盛和夫领导力的真谛 / 成为卓越领导者的必读法则

全面解读**稻盛和夫的管理哲学**，打造高效精进的团队

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE





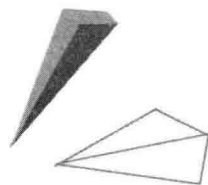
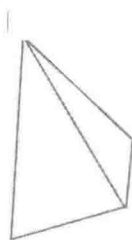
稻盛和夫领导力



いなもりかずお

12 法则

孙科柳 / 编著



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内容简介

本书以日本京都陶瓷创始人稻盛和夫先生的经营背景和管理思想为依据,从企业发展前景、目标、管理者个人品德修为、任用人才、培养企业管理者、打造团队、管理方式、管理者智慧、专注目标、鼓舞士气、薪酬绩效、应变能力等 12 个方面论述了一个优秀的领导者如何带出高效团队。在本书中,不仅有稻盛和夫先生的经历和观点,还穿插其他知名企业家的精彩故事,深入浅出地对如何积极、有效地培养管理者个人的领导力做出了翔实的论述,是企业管理层打造强大领导力的必备指导手册。

图书在版编目(CIP)数据

稻盛和夫领导力 12 法则 / 孙科柳编著. — 北京 :
中国铁道出版社, 2015. 4
ISBN 978-7-113-20041-1

I. ①稻… II. ①孙… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 041411 号

书 名: 稻盛和夫领导力 12 法则
作 者: 孙科柳

责任编辑: 徐丽娜 电话: 010-51873038 电子信箱: wenyang211@163.com

封面设计: MXC

责任校对: 龚长江

责任印制: 赵星辰

出版发行: 中国铁道出版社(100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 三河市宏盛印务有限公司

版 次: 2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

开 本: 700 mm × 1 000 mm 1/16 印张: 16.5 字数: 239 千

书 号: ISBN 978-7-113-20041-1

定 价: 39.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010)51873174

打击盗版举报电话:(010)51873659

他是马云、季羨林、张瑞敏、李书福等人最为推崇的日本企业家，近年他常来中国演讲，每次会场都爆满，他已成为中国企业家和媒体竞相追逐的对象。他在世界范围内创立盛和塾，向世界范围内的企业经营者分享自己经营企业的心得和方法。

在他的影响下，柳传志总结出了“搭班子、定战略、带队伍”的九字真言，张瑞敏总结了“OEC 管理法”、SST、SBU、“人单合一”模式，将自己成功的经验总结成可复制的管理理论，为企业可持续发展提供了不竭的动力源泉。他就是创立了京都陶瓷公司、KDDI 株式会社，让濒临倒闭的日航重新实现盈利，经营三个世界五百强企业的卓越企业家——稻盛和夫。

在多种管理学说各行其道的今天，稻盛和夫的管理经营之道独树一帜。无论是京瓷集团屡次面临金融危机依旧繁荣，一心只想造福人民的 KDDI 成为日本第二大电信服务提供商，还是日航 600 天扭亏为盈，都只是表面现象。其本质在于稻盛和夫先生“利他”的经营思想和“作为人，何为正确”的判断基准，“敬天爱人”的管理理念，以及“高收益体制”的经营方式。

阿里巴巴集团前 CEO 马云十分推崇稻盛和夫的管理理念，他说：“到了今天，企业家最关心的问题依然是有关人本身的问题。人为什么活着？企业存在的意义何在？我们应该对社会做出怎样的贡献？我从稻盛和夫身上学到了很多。”日本软银集团创始人孙正义说：“如果没有稻盛先生‘敬天爱人’的思想和阿米巴经营模式，就没有软银的今天。”由

此足见国内外企业经营者对稻盛和夫管理理念的推崇程度。

为了让更多的管理者能够全面地了解稻盛和夫的管理理念,深入地把握其管理精髓,我们策划了本书。在本书中,我们对稻盛和夫的经营思想和领导方法进行了系统的梳理,细分为发展前景、目标、管理者个人品德修为、任用人才、培养企业管理者、打造团队、管理方式、管理者智慧、专注目标、鼓舞士气、薪酬绩效、应变能力等 12 个模块。可以说,这些内容是稻盛和夫先生对企业经营面临的方方面面的问题的深入思考和精辟的总结,基本上做到了“你经历的他也遇到过,你苦恼的他给你建议”。

我们希望通过系统化地对稻盛和夫先生的经营实践案例和管理方法进行分析和论述,帮助众多企业经营者和管理者走出管理的困境和思维的禁锢区。

本书与其他同类书最大的不同是摆脱了管理理论晦涩难懂的弊端,将高深的管理理论用浅显易懂的语言表达出来,并在论述当中加入了许多同类著名企业家的案例加以印证,使本书的内容更加翔实,也使其更具可读性。

在本书的编写过程中,编者参考了国内外的相关书籍和信息,在此向这些作者们表示感谢!另外,在编写过程中还得到了诸位同事的鼎力支持,在此也对他们表示衷心的感谢!

最后,我们衷心地希望,这本书能够给那些致力于提升企业管理成效、谋求持久发展的企业经营者和管理者带来切实的帮助。如果您发现这本书中的不足之处,也请向我们提出宝贵的意见和建议。

作 者

- 法则 1 经营未来 用经营未来的思想经营当下**
明确界定企业经营的使命和目的/2
具备高远的事业观,才能成就一番大业/4
基础建设是企业正常运作的基础/7
体制健全,是经营未来的保障/11
发掘市场机遇,并牢牢把握/13
企业的核心竞争力在于“利他”/16
积极打造社会影响力,履行社会责任/19
经营者应当以哲学思想作为经营指导/23
- 法则 2 明确目标 在目标指引下成就非凡业绩**
我们的事业是世界第一/27
目标管理能力是管理者的一大资质/30
理智的目标更能促进事业发展/32
精确描述目标是实现目标的重要条件/35
通过点滴积累,从平凡走向非凡/37
内化于心,将目标融入潜意识/40
- 法则 3 率先垂范 以典范的行为准则感召队伍**
作为人,何谓正确/45
超越自我,追求卓越/47

创业之初必须做到身先士卒/50
始终保持严肃、克己的态度/53
坚持每日自我反省/56
真正的管理者需要引领未来/60

法则 4 知人善用 唯才所宜方为高明经营之道

选人时,德行要高于才干/64
引进优秀人才,厚待同甘共苦之人/66
量才适用,激发人的最大潜能/69
宽容员工的弱点,才可激发员工的长处/72
善于借力,方为高深用人之道/76
激发自主管理意识,打造多个“阿米巴”/79

法则 5 人才进阶 让管理者成为企业发展的主力军

让知识型人才担当发展主力/83
才华横溢者担任组织经营者/86
积极授权,培养多个“稻盛和夫”/88
以员工为师,争取企业决策最优化/92
得到员工信任,才可创造最佳业绩/96
当立场相同时,劳资矛盾自会化解/99
以全员经营促进企业发展/102

法则 6 打造团队 团结的队伍是企业所向披靡的关键

和谐的人际关系是打造强大团队的基础/107
士气的强烈程度,是企业成败的关键所在/109
点燃员工激情,打造自燃型团队/111
绝不能以牺牲员工利益,换得企业发展/114
培养子承父业的正确思想/116
积极协调,保持团队内部稳定/120
培养成员团队精神,增强队伍凝聚力/122

法则 7 刚柔并济 柔中带刚乃管理之大智慧

善待员工,是一种高明经营战略/127
经营人心,打造坚实领导力/130
提高员工幸福指数是最基本的经营原则/133
秉持公平公正之心,做公正裁判/135
强烈的斗争心,是经营者的竞争利器/139
临事有勇,敢于在漩涡中心工作/141
以大家庭主义换来企业的持续发展/145

法则 8 修身养性 以高尚修为引导经营之道

杰出人格是优秀管理者的标签/149
当以大爱之心经营企业/152
企业经营者应以至诚之心处世/156
知行合一,是一种高明的经营之道/159
始终保持谦虚姿态,才会不断精进/162
败而不馁,方为大智慧/165
敬天爱人,取代敬己爱钱/168

法则 9 专注如一 以全神贯注的态度赢取事业

竭力追求成功,才能达到辉煌/173
专心致志,便可领悟事业的真谛/175
专注根本目标,未雨绸缪/178
关注每个细节,目标必会实现/181
贯彻“完美主义”,方可成为行业翘楚/184
付出不亚于任何人的努力,才能收获第一/187

法则 10 鼓舞士气 激发士气才可调动执行力

明确“为什么而工作”,方可有的放矢/192
坚强的意志催生卓越的未来/194
荣誉,是必不可少的激励之道/198
共享创新收益,赢得喝彩/202

理性利用精神和物质鼓舞士气/204

以感恩的姿态赢得人心/207

法则 11 超越薪酬 以公正的绩效获取最大化的利润

合理主义是产生利润的基础/213

简单化是企业经营的最佳原则/215

强化时间管理,提升工作效率/218

绩效浮动工资并不是一种理想的方法/221

全体公平绩效,才可稳定军心/224

唯有心理认同,绩效考核才能实施/227

让全体员工都成为企业合伙人/229

高收益体制是实现高收益的有效介质/231

法则 12 应变之道 与时俱进是企业永葆青春的秘密

行业萧条,并不意味着经营无力/236

夯实基础,方可实现持续经营/239

环境改变时,降低成本可以实现高收益/242

在必要时坚持,适当时放弃/245

不断投入新事业,才可获得长远增长/248

积极创新,企业才能爆发新能量/250

改良现状,敢于走别人没有走过的路/253

参 考 书 目/256

法则1



经营未来 用经营未来的思想 经营当下

企业经营的目的、意义与核心价值观决定了企业的发展方向。唯有在坚持正确价值观的基础上不断致力于发展前景的领导者，才能真正看到企业未来的辉煌。

◎明确界定企业经营的使命和目的

企业必须在追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时,为人类和
社会的进步与发展作出贡献。

——稻盛和夫

企业经营的目的究竟是什么

作为京都陶瓷的创始人和掌舵者,稻盛和夫明确界定了企业经营的目的和意义,并确定了其经营理念,即:在追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时,为人类和社会的进步与发展作出贡献。这表明,“京瓷”追求的不是经营者个人的利益,而是全体员工及其家属的共同利益。

稻盛和夫在创办“京瓷”时,曾经遭遇了“事业目的究竟是什么”的重大考验。在京瓷公司设立的第二年,公司招进了10多名高中毕业生。经过一年的磨炼,他们成长为企业发展的主力军。可突然有一天,他们手持联名状,向稻盛和夫展开“集体交涉”。联名状上标明了每年最低工资增幅、最低奖金,而且要连续增长到将来等内容。他们要求稻盛和夫予以承诺并作出保证。

当时,稻盛和夫对公司前途仍无十足把握,因此他无法做出缺乏自信的、违心的承诺。最终,稻盛和夫对他们说:“作为经营者我绝不只为自己,我将倾尽全力把公司办成你们从内心认可的好企业。这话是真是假,我无法向你们证实,你们姑且抱着‘就算上当也试试’的心态继续工作怎么样?我拼上命也要把事业做成。如果我对经营不尽责,或者我贪图私利,你们觉得真的受骗了,那时把我杀了也行。”

自此,稻盛和夫开始关注企业组织经营的目的和应承担的使命。事实上,这种光明正大的组织使命感,最能激发员工内心的共鸣,进而获取他们对企业长时间、全方位的协助。

统一使命感,强化企业凝聚力

作为企业核心价值观的载体与反映,使命是企业生存与发展的理由,是企业一种根本的、最有价值的、崇高的责任和任务,它回答了“企业要做什么、为什么这样做”的问题。使命还体现了员工行为的内心共识,是引导和激发全体员工持之以恒,为企业不断实现新的目标而努力奋斗的源泉。

纵观那些世界知名的大企业,其领导者都十分重视向员工灌输企业的使命感和经营目的,并在关键时刻切实地将使命感落在实处,用使命感将全体员工紧紧凝聚在一起。

在1929年12月底,美国上下陷入经济大恐慌之中,恐慌波及日本松下电器公司,公司发展每况愈下。当时,松下高层下决心裁员,虽然很不情愿裁掉曾经的战友,但大家都认为如果再不这样做,公司不久之后就会破产。然而,正在养病的松下幸之助先生听完汇报后,却忽地从床上坐起来:“不,员工一个都不能裁!”他大声说道,“作为公司高层,这时就更应该与全体员工同舟共济,共渡难关!人心难买,懂吗?”

沉默了一刻,老松下指示道:“员工一个也不许裁,工资照发,工人上半天班,要把公司面临的实际困难如实地告诉员工,请求他们的理解与配合。”随后,公司高层当众宣布了老松下先生的指示,并且当场烧毁了事先拟定好的裁员名单。结果员工都全力以赴、到处奔走,想尽办法推销公司的库存产品,不到两个月时间,居然创下了公司历年来最高的销售额。工厂恢复了全天运转,企业再现欣欣向荣的景象。

正是一手创立松下集团的老松下先生在企业发展生死攸关的时刻,坚持“困难面前,公司上下应该同舟共济、共渡难关”这一企业使命,才在关键时刻激发了员工的潜能,最终使企业渡过了难关。

马云说:“一家公司一旦扩张到500人以上,仅仅靠财务、人事上的管理很难继续成长,必须借助统一的价值观和使命感聚集人心。”的确,在危难时刻也只有使命感才能凝聚人心,帮助企业渡过难关。

将企业使命内化为员工的行动准则

对于优秀的企业领导者来说,最重要的就是循序渐进地引导员工将企业使命融入自己的工作生活中,最终内化为员工的行为准则和内在品质,使使命变成企业独一无二的标志。

丰田公司的服务宗旨是让全世界都懂得尊重,这也是铭记在每个丰田公司员工内心的使命感。有一个很知名的事例,在芝加哥的一个大雨天,路上一辆丰田车子的雨刮器突然坏了,司机傻在那里,不知道怎么办。突然从雨中冲出一个老人,趴到车上去修雨刮器。司机问他是谁,他说他是丰田公司的退休工人,看见他们公司的产品坏在这里,他觉得有义务把它修好!就是这强大的使命感和企业文化,才使得每个职员将公司的事当作是自己的事情。只有在这样的使命感的驱动下,才会诞生伟大的企业。

使命感对企业员工的影响是深远的。它并不因员工的资历、待遇以及是否位居一线而改变,内化了的优秀企业使命感,会像丰田退休老员工一样,影响一名员工个人的价值观和行为。

因此,企业管理者应当像稻盛和夫先生那样,积极思考企业经营的使命和目的,并传达给员工,以此来强化团队的凝聚力。

◎具备高远的事业观,才能成就一番大业

总有一天,京都陶瓷会成为日本第一、世界第一!

——稻盛和夫

高远的事业观决定企业的发展方向

稻盛和夫曾将京都陶瓷公司的事业观具化为成为日本第一、世界第

一。这一事业观后来一直引领着京瓷的发展方向,并被京瓷公司作为工作行为决策的判断标准之一。

京都陶瓷公司草创之际,稻盛和夫每天为生产客户订购的产品而奔忙,根本无暇思考关于明天的事情。但是,虽然公司并未制定发展蓝图或战略,可每次与员工们饮酒时,稻盛和夫却会向员工们反复高呼着:“总有一天,京都陶瓷会成为日本第一、世界第一!”

表面上看,他是在鼓励众人,但实际上这也是他内心的热切渴望。最初,大家对他这句话都不以为然,认为稻盛和夫不过是在吹嘘。但是,当大家听了几遍、几十遍后,逐渐被稻盛和夫的热情所感染,继而产生了强烈的共鸣。后来,松下电子工业公司向京都陶瓷公司订购镁橄榄石陶瓷产品时,京瓷上下团结一致,实现了销售额和利润的增加,京瓷事业自此蒸蒸日上。

在企业管理过程中,事业观是企业制定长远战略的依据,也是决定企业事业兴亡的关键所在。它会引领人们深入地探索组织及个人存在的价值,努力做好各方面的提升,继而更深刻地记住行事的目的是。可以说,无论企业组织表现出什么样的行为,究其本源都是来自事业发展观的再现,即:有什么样的事业发展观,就会有什么样的行为。

因此,稻盛和夫非常重视向员工头脑中灌输京瓷公司的事业观,确保公司上下保持一致的管理理念,这样便可保障其从根本上接受管理者的决策内容,并理解企业作出某项决策的依据,从而使得企业上下面对问题时能够以积极的心态去应对。

树立积极进取的思维方式

企业领导者高远的事业观来源于积极进取的思维方式。在京瓷集团,稻盛和夫一直着重强调“决策者的思维方式”的重要性。在他的著作《活法》中,他提出了一个非常有意义的公式,即:人生·工作=思维方式×热情×能力。在思维方式、热情、能力这三个要素中,稻盛和夫认为最关键的是“思维方式”。

在企业中,管理者需要做出各种各样的战略决策,这时,管理者会依

据自己持有的“思维方式”进行判断。作为判断基准的“思维方式”以及“思想”正确与否、卓越与否,会导致最终的结果大相径庭。这是因为,思维方式决定管理者的事业方向,它可以是积极的,也可以是消极的;可以让企业成就一番大事业,也可以让其偏安一隅,默默无闻。所以,拥有积极的思维方式之于企业至关重要。

在京瓷、KDDI 的经营以及在日航的重建中,稻盛和夫都反复倡导被称为 philosophy 的思维方式、经营哲学。他认为,决策者应该具有几乎能强大到可以进入到潜意识般的思维才行。也就是说,这种思维不是一句“如果能达到这样多好啊”的愿望,而是“无论怎么做,无论发生什么事,一定要完成这项工作”的强烈欲望。同时还要做到“无论睡觉或醒着,时时刻刻都在考虑这件事”才行。

稻盛和夫同时指出,在这种思维模式下,决策者应秉持“贯彻完美主义”“持续脚踏实地的努力”“把自己逼入绝境”“有言必行”“认为已经不行时才是工作的开端”“成功之前不言放弃”等严格自律的工作态度。

正是在这种极度积极向上的思维方式的领导下,稻盛和夫严格要求自己,并不断进取,创造出三个“世界五百强”。事实上,不仅是事业方向和决策正确与否,企业经营(企业业绩乃至企业寿命)也取决于领导者是否具有出色的“思维方式”。

不要过分追逐利润,让利润跟着你走

影响管理者事业观的另一个因素是企业管理者对待利润的态度。在稻盛和夫看来,企业不能过分追逐利润,而要让利润跟着企业发展的步伐走。这一观点和马云“先让客户获利,后给我们回报”的利润观不谋而合。

阿里巴巴推出的每一款产品都是为了帮助客户赢利而产生的。最初,客户的质疑为阿里巴巴的营销带来很多障碍,然而等到发现使用阿里巴巴的产品真的能为自己带丰厚的利润时,他们争先恐后地把钱放到阿里口袋里。

2004年阿里巴巴推出“搜索关键字竞价拍卖会”服务。只要是“诚信通”会员,就可以通过拍卖的方式获得在每个产品类目下前三名的位置,上限价为每月16万元。当时16万元对于中国中小企业而言,不是一笔小数目,这一活动开始后却受到大量用户的追捧。有的用户甚至为了提高竞拍成功的几率,偷偷带着笔记本电脑出去吃饭,利用午饭时间突然出价。那位客户说,他这样做的原因是获得了阿里巴巴的竞价排名后,会接到很多订单,光是加盟和保证金就有600万元,产品的销售利润就更大了。相比之下,16万元的竞拍价格根本不值一提。

正如马云所说:“先把人家口袋里的5元变成50元,到时人家赚了45元,一定愿意给你5元。所以要赚客户的钱时,你要先去想想客户有没有赚钱,这才是经商之道。从商者很多时候被金钱蒙蔽了双眼,想尽一切办法要把别人口袋的5元放到自己的口袋里,结果败得很惨。你为什么不想想办法去帮助别人创富呢?如果客户能通过阿里巴巴赚到100元、1000元,他们不会拒绝分给阿里巴巴1元。”

马云经常提醒阿里员工不要有太强的功利心,脑子里首先要想的是如何帮助客户赚钱。他相信,客户只有得到了利益,才会心甘情愿地买单。阿里巴巴目前极具影响力的发展势头,足以证明马云这一利润观的正确性。

管理者的事业观决定企业的发展方向,事业观不仅包括企业要实现的目标,还包括管理者对利润的看法及管理者做决策时的思维方式。当观念和思维方式均积极可行时,企业的未来将更加明朗。

◎基础建设是企业正常运作的基础

把公司分成能够开展业务活动的最小的组织单位,然后安排各自的领导,让其像街道工厂一样采取独立核算管理。

——稻盛和夫

阿米巴细分促使企业打造成功的经营模式

高远的事业观落实在企业经营过程中才能不断推进企业的发展。在落实事业观之前,管理者必须引导企业做好基础建设。基础建设包括两大方面,一是组织结构的细分,二是规章制度的起草。

阿米巴的细分是通过分解和细化企业资源,为企业发展的某一阶段确立最合理的管控模式,继而实现组织资源价值最大化和组织绩效最大化的目标。有人说:“如何建立阿米巴组织,既是阿米巴经营的开始,也是阿米巴经营的完成。”由此可见,阿米巴组织细分的重要性。

稻盛和夫认为,划分阿米巴必须具备以下三个条件。

首先,为使每个小部门采取独立核算制,阿米巴必须准确地掌握独立组织的收入和支出情况。

第二个条件是“最小单位组织的阿米巴必须是能够独立完成业务的单位”。换言之,阿米巴必须被作为一项独立业务,而且应该是一个拥有最小限度职能的单位。这样,阿米巴的领导者才有可能去专注于创新工作,从而创造出更多的价值。

在京瓷公司的各个生产部门中,原料部门是最先被划分成阿米巴的。它是生产工序中的第一道工序,起到原料调配的作用。在计划把原料工序划分为一个阿米巴时,稻盛和夫也曾担心过“这样细分是否会导致组织结构过于细化”的问题。

不过,稻盛和夫很快便发现,当时已经有个别生产商将原料调配当作专营业务来运作了。由此看来,京瓷把“原料的低价采购、调配,并销售给下道工序的成型部门”当作一项独立的业务,是完全可行的。就这样,京瓷公司将原料部门划分了出去,作为一个独立的业务单位进行管理。

第三个条件是“能够贯彻公司整体的目标和方针”。假如企业的组织结构被过度细分后,公司内部的基本协调机制被分割得支离破碎,那么公司的事业观和目的必然难以完成。所以,即使某个单元能够准确掌握收支状况并独立完成业务,但如果它不能贯彻公司的整体目标或阻碍