

管理素质教育必读丛书

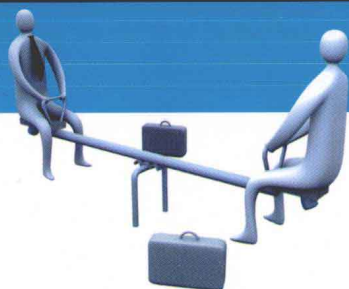
QUAN YUAN JING YING

——RU HE QUE LI QI YE SHEN RU REN XIN DE JING YING LI NIAN

全员经营

——如何确立企业深入
人心的经营理念

[日] 日本职工教育研究会 著
华晓雷 译



東方出版社

管理素质教育必读丛书

全员经营

——如何确立企业深入
人心的经营理念

[日] 日本职工教育研究会 著
华晓雷 译



东方出版社

策划编辑:杨松岩

特约编辑:李 芬

责任编辑:张双子

装帧设计:王 舒

图书在版编目(CIP)数据

全员经营——如何确立企业深入人心的经营理念/[日]日本职工教育研究会 著;华晓雷 译.-北京:东方出版社,2010.6
(管理素质教育必读)

ISBN 978-7-5060-3407-4

I. 全… II. ①日… ②华… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 010550 号

全 员 经 营

QUANYUAN JINGYING

——如何确立企业深入人心的经营理念

[日]日本职工教育研究会 著 华晓雷 译

东方出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京新魏印刷厂印刷 新华书店经销

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月北京第 1 次印刷

开本:889 毫米×11984 毫米 1/32 印张:8.875

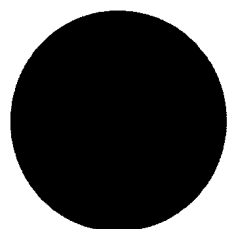
字数:161 千字

ISBN 978-7-5060-3407-4 定价:18.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

前 言



近年来,企业对“经营理念”的重视程度越来越高,经常可以看到企业对自己的经营理念做出调整,或者对原有的经营理念重新表述。

很多企业把自己的经营理念总结成明文条款,装裱成大大小小的匾额、镜框,悬挂在社长办公室、企业会客室以及各个办公室,有的企业甚至在早会时要求员工齐声朗诵。但是,如果经营理念不能深入员工的内心,镜框里那漂漂亮亮的“经营理念”就纯属一件摆设。

“经营理念?倒是知道有这么回事,但是我一句都没记住。”

“经营理念太抽象,跟现实的工作完全是两码事,有没有无所谓。”

.....

如果员工都是这个态度,那这家企业的“经营理念”还有什么存在价值?经营理念是什么?它是企业全部活动的基础,一切工作都应该以“经营理念”为基础全面开展。在企业里,无论是新员工的实习锻炼,还是兼职员工或临时雇员所从事的工作,都必须严格遵照经营理念。企业能不能做到这一点,直接决定着它的发展潜力。可以说,“经营理念”是企业的力量之源。

企业制定经营理念有两种形式:一种是“自上而下”型,即社长“一言堂”;另一种是“自下而上”型,充分发挥

和体现全体员工的聪明才智。很明显,第一种方式所产生出来的经营理念在企业内部很难做到深入人心。

本书将向您介绍树立经营理念的具体步骤和方法,帮助您更好地将企业的经营理念进行总结概括,并灌输、渗透给每一名员工。需要指出的是,本书提到的经营理念,其产生方式为“自下而上”型。

本书的第1部分通俗地介绍了经营理念的总结概括方法;第2部分详细介绍了组织全体员工群策群力,制定经营理念的方法;第3部分从东京、名古屋、京都、冈山的中小企业家同友会的会员企业中选取了九家,分别介绍了它们在制定经营理念方面取得成功的过程,供读者参考;第4部分在中小企业家同友会全国协作会事务局的帮助下,从各地同友会会员企业中选取了70家企业,按照行业类别,分别介绍了它们为企业制定的经营理念。

本书的采访历时较长,东京等地的九家企业在百忙之中接受我们的采访,中小企业家同友会全国协作会事务局更是在我们收集经营理念实例的过程中给予了大力协助,在此深表谢意。

各位读者,您也许正准备对贵企业的经营理念做出调整,或者是第一次为企业制定经营理念。如果阅读本书能对您有所帮助,我们将不胜荣幸。

编 者

目 录

前 言

1

第一部分 经营理念的内涵和作用

1

一、经营理念的内涵——2

1. 经营理念是经营活动中的思维方式——2
2. 经营理念是经营者(特别是创业者)的思想和信念——4
3. 经营理念是经营哲学的浓缩——6
4. 经营理念是全体员工共同主张——8
5. 经营理念是企业领导的梦想和希望——11

二、经营理念的作用——16

1. 经营理念是企业的宣言、祈愿和决心——16
2. 经营理念是凝聚人心的粘合剂——18
3. 经营理念是企业的基本法——20
4. 经营理念是具体的实践指南——22
5. 经营理念要体现在经营方针和

第二部分 全体员工共同确定经营理念

33

一、实践方针——制定经营理念需遵循的

原则——34

1. 经营理念没有固定的模式——34
2. 确立经营理念需要全体员工参与——36
3. 企业领导必须自我革新——39
4. 最大限度地发挥团队的能力——43

二、作业步骤——制定经营理念的标准步骤和

程序——45

1. 事先在各级领导中广泛酝酿——45
2. 组建经营理念筹备委员会——49
3. 员工和领导共同确定经营理念——61
4. 向全体员工公布经营理念——67

第三部分 公司确定、活用经营理念案例

71

案例1 HONESTON 株式会社:经营理念

使员工意识发生了改变——72

1. 举办短期研修,奠定思想基础——72
2. 制定公司的经营理念——80

案例2 京都玻璃株式会社:全员参与确定经营理念——91

1. 拟定经营理念,开展宣传教育—— 91
 2. 制定经营方针和执行计划—— 99
 3. 将经营计划和实施计划细化—— 106
- 案例 3 冈山旭东医院:从事公益事业医院要有经营理念—— 114**
1. 把经营方针作为行动的指南—— 114
 2. 员工自发行动,修改经营理念—— 124
- 案例 4 千代田能源株式会社:通过深入交流营造和谐统一的内部环境—— 131**
1. 共话企业未来,确定经营理念—— 131
 2. 制定经营计划书—— 140
- 案例 5 POWER PLANNING:确立经营理念,增强经营的计划性—— 151**
1. 确定最初的经营理念—— 151
 2. 制定基本经营方针—— 155
 3. 确立并修改经营理念—— 158
 4. 加强对员工的经营理念的教育和灌输—— 162
- 案例 6 PRONATE:按照理念提高员工的共生意识,努力提高经营业绩—— 167**
1. 设置经营委员会,对经营管理进行调整—— 167
 2. 忠实践行经营理念—— 173

3. 借创业 20 年之机修改经营方针——179

案例 7 朱诺食用肉株式会社:通过让员工
复述经营方针加强理念教育——183

1. 社长确立经营理念并向员工发表
训示——183

2. 参加培训班,学习如何制定经营
计划——192

3. 加强员工对理念的理解——197

案例 8 SAYAKA 株式会社:召开研修会,
制定经营理念——200

1. 反省失败教训,着手制定经营理念——200

2. 修改经营理念——205

3. 经营理念在员工中深入人心——213

案例 9 大桥制作所株式会社:对照经营中
的问题修改经营理念——217

1. 重视培养员工独当一面的工作
能力——217

2. 经营理念深入人心——225

第四部分 经营理念实例

229

一、流通行业(批发、零售)——230

二、服务行业——239

三、制造、加工业——251

四、印刷、出版业——254

五、土木、建筑业——257

六、不动产业——263

七、农林、水产业——263

八、其他行业——265

PART

1

第一部分 经营理念的内涵和 作用

一、经营理念的内涵

二、经营理念的作用

镰田胜(综合经营教育研究所 所长)

1

一、经营理念的内涵

1. 经营理念是经营活动中的思维方式

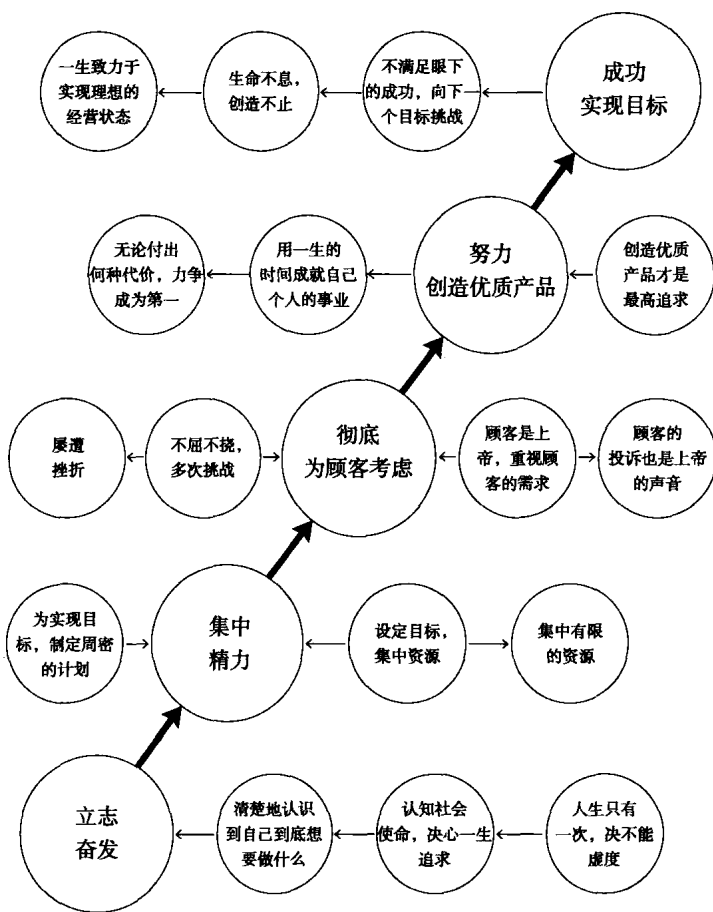
在企业的经营活动中,明确经营理念已成为至关重要的课题。我们经常谈到“经营理念”,然而“理念”到底是什么意思呢?本部分就从这里入手。

“理念”本来是个哲学词汇,辞典里解释为“理性思考得出的最高概念”。在这里,我们把它简单解释为“思维方式”,经营理念可以理解为“经营活动的思维方式”或者“经营者的思维方式”。这不是一时的心血来潮或是瞬间的灵光闪现,而是要经过长时间的思考,最终上升为“信念”并用文字明确表现出来,才可以称之为“经营理念”。

人是有思想的动物,思想通过语言表达。人的思想受语言的影响很大。基督教的福音书在开篇就讲“太初有道”,“道”指的就是语言,语言的强大影响力由此可见一斑。

在日本,我们把语言称为“言灵”,把日本称为“言灵护佑之地”。“言灵”指的是语言内在的神奇力量,自古以来,日本人就相信这种神奇力量存在于世,并能给自己带来幸福。

精诚所至，金石为开！



时至今日,这种所谓“言灵信仰”依然根深蒂固,有学者认为,日本人遇事好冲动的性格,根本原因就在于太容易受语言的影响。

据此可以认为,重视和强调经营理念其实是这种民族特性的一种表现,正如本书中所介绍的,日本企业的员工实际上很容易受到经营理念的影响。因为他们相信,只有达成共识,才能使大家凝神聚志,最大限度地发挥合力。而企业的经营者正是看到了经营理念对员工精神的巨大影响力,才下决心要以条款的形式明确经营理念。

2. 经营理念是经营者(特别是创业者)的思想和信念

经营理念在不同的企业有不同的称呼,有的企业叫“社是”,有的企业叫“社训”,甚至还有有的企业叫“社魂”。但不管用哪一种名称,它所总结概括的都是经营者,特别是创业者的思想和信念。

在很多企业,经营理念在一开始只是创业社长的某句口头禅,后来慢慢在企业内成为一种共识,逐渐形成默契,最终上升到“社是”或“社训”的高度。比如在三得利公司,创业者鸟井信治郎经常用方言讲的一句话是“不做怎么知道不行”,这句话被简略为“不做怎知”四个字。后来虽然三得利通过公开征集的方式确定另外一句话为社训,但似乎还是“不做怎知”这四个字更加深入人心。据说在三得利,只要上司开口说“不做怎知”,部下立刻会回答“这就去做”,成为该企业的一道风景线。

广岛洋纸株式会社在社会上口碑不错,这家公司就是受了三得利的启发,一直将广岛方言版的“去做做看”作为该公司的社是。

国际著名企业 IBM 的社训是“去思考”。岐阜县的未来工业株式会社效仿 IBM,将社训定为“常思考”,这也是该公司的山田昭男社长经常挂在嘴边的一句口头禅。

不只是社是、社训,有很多公司的名称里面就体现了创业者的思想。比如刚才提到的未来工业,另外,像“理想科学工业”、“内藤电机工业”等,也是这样。

保洁行业的大公司 DUSKIN 起名的经历更是特别。创业者铃木清一最开始办了一家公司叫“谦德”,名称源于他最尊敬的一个戒名“谦德”的居士,但企业没有取得成功。当他重整旗鼓、准备东山再起的时候,老师送了他两个字“脱皮”,在日语中这是“弃旧图新、脱胎换骨”的意思,铃木就把“脱”字的日语发音和“皮”的英语读法结合起来,造出“DUSKIN”这个词作为公司名称。由于该公司创建时的主要业务是出租含有界面活性剂的清洁布,DUSKIN 这个词还兼有灰尘(DUST)的英语发音和清洁布的日语发音。

正像一个人的名字中常常包含着父母的希望、处世哲学一样,创业者在给公司起名时,也常把自己的期望、思想蕴涵其中。

3. 经营理念是经营哲学的浓缩

经营理念是经营者,特别是创业者的经营哲学的浓缩。说起“哲学”二字,似乎有些高深莫测、遥不可及,其实英语和希腊语中的“PHILOSOPHY”一词,直译为“爱智之学”,说的是“智慧”,这样一来,“哲学”也就不是什么高深莫测的事了。明治时代的启蒙思想家西周就曾把PHILOSOPHY一词译为“希哲学”,取“贤哲的希求”之意,简称为“哲学”。因此,不要把“哲学”想得太过艰深。这里的“经营哲学”说的不是自己的日常经历和感受,而是经过深入思考得出的经营之道。

开拓市场,或是确立在市场的一席之地,坚强的意志和升华为信念的智慧是不可或缺的。这就是经营哲学,而把经营哲学经过浓缩精炼,表现成短小的语句,就是经营理念。简单地说,就是“社是”,就是用通俗易懂的语言表现出来的口号化的“经营目标”。

说起经营目标,本田的例子非常有代表性。它的创业者本田宗一郎以“做世界最强的摩托厂”为目标。从本田还是浜松的一家乡镇企业时起,宗一郎就在早会上向员工宣传这个目标,据说听众中总会有人笑出声来,因为他们觉得这个牛吹得未免也太大了些。然而,铁杵成针、水滴石穿,本田后来真的发展成世界最强的摩托车制造商。

实用主义哲学的创始人之一威廉·詹姆斯说过,