

# 稻盛和夫经营实录

(共5册)





## 稻盛和夫谈经营：人才培养与企业传承

(日) 稻盛和夫 著

叶瑜 译

ISBN: 978-7-111-57213-8

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

# 目录

推荐序 致良知之天理于事事物物

前言

有关本书的编辑

经营问答一 培养员工的理想方法是引导还是推动

有问题要当场指出

要在现场这一修罗场派上用场

通过酒话会互相摸清脾性

经营问答二 怎样使员工保持完成业务的高度积极性

明确企业的目的和意义

企业为了员工的幸福而存在

经营问答三 怎样把自己的想法渗透给全体员工

创业第三年的反叛使我发现了企业真正的存在目的

率先垂范，努力传递自己的思想

和员工相互讲述心里话（与美国干部的小插曲）

要培养受员工和顾客尊重的高尚人格，这十分重要

经营问答四 怎样培养干部

企业规模一变大，就无法看清全局

把员工打造成自己的分身

哲学是用于塑造“经营者”的

把组织划分为可看清核算的最小单元

就连基层的临时工或兼职员工都有利润意识

不是“全部委托”，而是让人“负起责任”

经营问答五 如何处置不称职的资深干部

赢得员工信赖和信任之后，再决定怎样处置资深干部

发动公司所有人，发起提高效益的运动

经营问答六 如何对待不称职的经营人员，及如何对二把手授权

人随着立场和时间的流逝而变化

处理人的事情需要信赖关系

应该问的是领导者自身在经营上付出的努力

把二把手人格放在第一位

有器量的人努力并可提升

经营问答七 经营者应该发挥怎样的作用

对经营者而言，这是一个层次很高的问题

贪图安逸快乐、游戏人生的第二代社长

以心目中的理想企业为目标

攀登哪座山决定了人的活法

经营问答八 董事挑选的基准是什么

选拔董事，第一基准就是人品

人是城堡、人是石墙

“持续”让愚钝变非凡

经营问答九 社长应该注意的事情是什么

心中拥有判断、决策的基准

承担无限的责任

把自己的人格、意志注入企业

为了员工，比任何人都勤奋工作

培养高尚的人格

#### 经营问答十 怎样建设充满价值感、充实感的企业

让员工充满价值感的企业

积极性的原点是“参与意识”

描绘梦想的愿景，激发员工积极性

强悍、刚毅兼具

要谦虚，不要骄傲；以员工为师，积累经验

身怀具有普遍性的哲学，磨炼思想与人格

为了保证企业的长治久安，要提高利润

#### 经营问答十一 接班人的选拔基准及正确的接班方法

独特的销售渠道

独立核算的店铺运营能够培育人才

让在现场受过锻炼的人成为接班人

会计知识不可缺少

让诚实的人做接班人

爱惜您的儿子

怎样在国外开展业务

#### 经营问答十二 作为第二任经营者，怎样做好事业的整改及继承

趁着财务体质良好，应该进行关闭整合

给离职的人充足的补助

不能为了继承遗产而使业绩变差

继承者继承大多数股份

重视一线的女员工

经营问答十三 为创业者不肯充分放权而烦恼

第二代要承受的“矛盾”

被依靠的感觉激发员工的干劲

用强大的领导力激起员工的勇气

经营问答十四 关于经营家族企业的方法及公司分化

首先要以“宽容之心”团结起来，优先恢复业绩

不要分化公司，而是细分组织，对企业进行重组

这是个相对的世界，自己改变了，对方也会改变

经营问答十五 兄弟经营的企业如何继承事业

不应该改变持股比例

只要企业规模变大，就需要把资本和经营分离纳入视野

经营问答十六 怎样使弟弟具备经营者意识（为了实现二人三足般的兄弟经营）

亲人待遇受企业蓝图左右

把握人心（经营者要赢得尊敬）

螃蟹只会根据自己壳的大小打洞

让亲人参与经营的难处

如果可能的话，让弟弟到别处谋生

## 推荐序 致良知之天理于事事物物

在盛和塾里，稻盛先生指导塾生企业家有三种形式。

第一种形式是稻盛先生发表主题讲演，比如在每年举办的“盛和塾世界大会”（过去叫“盛和塾全国大会”）上，在每年的盛和塾塾长忘年例会上，在新的盛和塾开塾仪式上，稻盛都要发表一个多小时的讲演。这种不同内容的讲演已超过130次。稻盛的讲演每次都堪称经典。

第二种形式是稻盛先生对“塾生体验发表”进行点评。每年的“世界大会”上，稻盛要对8名塾生的发表进行点评。每月的塾长例会上，稻盛要对两名塾生的发表进行点评。近年来，在中国召开的“稻盛经营哲学报告会”上，稻盛每次对六七名塾生的发表进行点评。这样的点评的次数，加起来在500次以上。稻盛的点评有长有短，但无不切中要害，让人点头称是。

第三种形式就是经营问答。有专门的经营问答会，也有在恳亲会等场合随时随地的问答，这样的问答也在200次以上。

2015年7月初，我们中国盛和塾50名企业家专程赶往日本，与稻盛先生展开了面对面的经营问答，我们提出的问题，有些是中国企业特有的难题，提问者做了精心准备，提问的内容稻盛事先一概不知，整整一个半小时，稻盛的回答紧扣问题的本质，实实在在而



又充满哲理。稻盛已经83岁高龄，最近腰痛，身体欠佳，一个半小时紧张的问答，稻盛全身心投入。接着开恳亲酒会，拍照握手问候，应接不暇，又是一个半小时，老人家已经疲惫不堪，送他时，稻盛才说了一句：“这是苦修苦行啊！”

把与塾生间的经营问答活动看作“修行”，全然不顾年事已高，全力以赴，全神贯注。稻盛再次以他自我牺牲的实际行动，诠释了稻盛利他哲学的精髓。听闻7月下旬稻盛因操劳过度，突发较为严重的“带状疱疹”，住院治疗，塾生们心疼不已。

现在这本《稻盛和夫谈经营》，由日本盛和塾事務局编制，目的是让盛和塾的企业家从实例中更好地领悟哲学，从而促进自己更好地实践稻盛经营哲学。

阅读这套书，让我惊奇的是，对大大小小、各行各业、五花八门，几乎是经营者可能遭遇的所有经营问题，稻盛都能即刻予以回答，而且一针见血，针针见血，深刻透彻。令提问者和听众们佩服得五体投地。

我在阅读稻盛的经营问答时，常常禁不住拍案叫绝。稻盛先生的这种指导百行百业、出神入化的本领究竟是从哪里来的呢？

稻盛的青少年时代充满了挫折，13岁时患肺结核，在死亡的威胁面前，小小年纪，稻盛就贪婪地阅读起《生命的实相》这本充满宗教哲理的书籍，并开始培养自己“从善意出发思考问题的习惯”。

大学毕业，在松风工业打工时，由于排除了杂念，意识高度集中，稻盛发明了陶瓷新材料，开发成功了畅销的新产品。在这个过程中，他领悟出了“心纯见真”的哲学。

创立京瓷后，在如何才能避免决策错误的焦虑中，稻盛悟出了判断事物的基准——“作为人，何谓正确”。这就是所谓稻盛经营哲学的“原点”。

在处理11名高中毕业生的辞职事件中，稻盛又悟出了经营的真谛，或者说经营企业真正的目的：“在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。”稻盛称之为“哲学的根干”。

在组织变大、管理出现混乱时，稻盛从孙悟空拔毛吹出分身的故事中悟出了“阿米巴经营”，把组织划分成小小的独立核算的单位，称为阿米巴。让全体员工参与经营，发挥出众人的力量和智慧。稻盛把阿米巴称为“员工实践哲学的道场”。

同时，京瓷的产品从陶瓷零件，发展到半导体电子零部件、切削工具、人工骨、再结晶宝石、汽车零部件、太阳能发电基板等。在这个过程中，京瓷又收购合并了某计算器厂、通信机器厂、复印机厂、光学材料厂、有机化工材料厂，乃至美国一万余人的大型电子零部件企业。京瓷的产品也发展到彩色复印机、手机等整机领域。在这个过程中稻盛积累了丰富的经营经验。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

02稻盛和夫谈经营：《人才培养与企业传承》.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/537.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

