

<<创造高收益 贰>>

图书基本信息

书名：<<创造高收益 贰>>

13位ISBN编号：9787506038737

10位ISBN编号：7506038730

出版时间：2010-5

出版时间：东方出版社

作者：[日] 稻盛和夫

页数：148

译者：喻海翔

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<创造高收益 贰>>

### 前言

日本经济在二战结束之后实现了堪称奇迹的复活，到现在已经发展成为位居世界第二的经济大国，而我认为，支撑这个奇迹并使之得以实现的，应该是活跃在日本各地的中小企业。

然而现状却是，这些企业的经营者们无不在慨叹：“由于我们公司缺少优秀人才，因此在发展上举步维艰！”

”实际上，就算是中小型企业，也并非没有人才。

对于这些企业而言，尽管人才有限，但是只要能够充分发挥自身成员的力量，将他们紧密地团结在一起，同样也可以推动企业实现不可限量的发展。

实际上，像本田和索尼这样的大企业，最初也是从缺少人才的中小型企业开始起步，发展壮大至今的。

从这种意义上来看，是否能够争取到企业员工的认同，实现自身组织的活性化，这两点才显示了企业领导者的真正价值，并且是决定企业发展的关键。

正是基于这种考虑，我才在受到“想要学习经营者理念”的年轻企业经营者的热切恳求后，于1983年，以志愿者的形式开办了被称为“盛和塾”的经营研讨培训学校。

## &lt;&lt;创造高收益 贰&gt;&gt;

## 内容概要

在看不见的地方创造竞争力

## 企业发展的要素

企业的经营者为了能够源源不断地向社会提供优质的产品和服务，并确保企业员工能够安心积极地投身于本职工作，就必须时刻以企业的成长发展为己任，不断推动事业的向前发展。然而在这个过程中，既有成功获得长足进步的企业，也有走向衰败、最终彻底销声匿迹的企业。那么这两者之间差异的根源究竟又在何处呢？

正如被世人归纳为人、财、物三点一样，一般人都把人才、产品、设备、资金等看得见的资源看做是决定企业发展的重要因素。然而我却认为，代表一个企业经营目标的经营理念，以及企业所秉持的经营哲学等看不见的因素与看得见的资源一样，对于企业的繁荣和维系都是不可或缺的重要存在。

一家企业即使财力雄厚，拥有大量的优秀人才，但是如果不能树立明确的经营理念 and 哲学、无法提高企业员工的凝聚力，那么它终将难以维持作为一个组织的有效运转。

## 企业文化的重要性

在进行企业的经营管理活动时，企业的领导者必须首先明确企业存在的目的，以及与企业目的相匹配的理念，然后再将它们展示给企业员工，赢得他们的认同。而企业领导者所展示的经营理念 and 经营哲学能否最终取得企业员工的认同的关键则在于，这些经营理念和经营哲学是否会引起员工发自内心的共鸣。如果企业的经营理念 and 经营哲学能够在立足于大义名分的同时，将企业的自身目标设定为追求企业员工的幸福、为社会的发展作出应有贡献，那么就自然能够引导员工任劳任怨地积极投入到各项工作中。

并且，为了使企业的经营理念 and 经营哲学切实得到企业员工的认同，最重要的一点就是，企业领导者自身的言行绝不可以与这些理念产生抵触。在现实中之所以会有众多企业在标榜崇高理念的同时，却又陷入利益至上主义的歧途，接二连三地发生各种丑闻，其根本原因就在于这些企业领导者的言行与其理念之间发生了背离。

一家企业的经营理念 and 经营哲学催生出了这家企业的氛围与文化。如果企业员工能够基于其所在企业的杰出理念开展工作，那么不管是对于企业来说，还是对于员工自己的人生来说，都将是一件幸事，并且这样一种企业文化的树立也必定意味着企业在整体上将会实现飞跃性的提升。

企业员工的主动性和积极性才是企业发展的原动力

作为企业经营者进行研修培训的课堂，我在盛和塾主要宣讲的主题有两点：一是经营者的正确心态，另一个则是经营哲学的重要性。

在参加研修的众多人士当中，有许多经营者在认真地学习我的经营哲学、建立自己的哲学观并以此要求自己的同时，也在努力谋求手下员工对于自身哲学观的认同。在这样的实践活动当中，有不少参加了盛和塾学习的企业经营者成功地将本来只有数个百分点的企业利润提高到了十多个百分点以上。

优秀的企业文化是中小企业获得发展的重要根基。这是因为中小企业与大企业相比，在资金、设备、人才等看得见的资源方面，不管在哪个要素上都处

## <<创造高收益 贰>>

于明显的弱势。

因此中小企业要想在激烈的竞争中取胜，就绝对不能一心只注意这些要素，还必须在大企业几乎不太注意的地方，也就是企业文化上下足功夫，取得不凡的成果，从而为企业赢得足够的竞争力。

因此，我认为企业的领导者在进行企业的经营活动时，应该将最大的关注点放到如何确立企业的使命和目标、创造优秀的企业文化上，力争与企业员工在思想和认识上取得一致。

企业文化只要能够立足于杰出的经营理念，就必然能够得到企业员工发自内心的认同，并主动采取行动，积极推动企业的发展。

而这种企业员工的主动性和积极性才是企业最宝贵的财富和发展的源泉，并且也只有那些能够不断激发自身员工主动性和积极性的企业，才能跨越不同时代，永远保持兴旺。

<<创造高收益 贰>>

作者简介

(日)稻盛和夫, 1932年生于日本鹿儿岛, 1955年毕业于鹿儿岛大学工学部。1959年创立京都陶瓷株式会社(现在的京瓷公司), 1984年创办第二电电株式会社(现名KDDI, 目前在日本为仅次于NTT的第二大通信公司), 这两家公司又都在他的有生之年进入世界500强之列。在日本四大“经

## <<创造高收益 贰>>

### 书籍目录

#### 第一章 如何打造充满活力的企业文化

在看不见的地方创造竞争力

【经营问答一】如何解决组织的僵硬化

【解答】培养能够“为公司振兴而披肝沥胆”的志同道合者

造成组织僵硬化的元凶

培养“传教士”

在经过充分劝导后再下命令

在公司中实行“明治维新”

【经营问答二】是否存在能够得到所有人认可的考核方式

【解答】企业内部考核难度极大。

企业领导者不应只依赖

各项规章制度，还应倾注心血，亲力督导手下员工

考核规则容易制造矛盾

成果主义无助于企业的活性化

企业经营者必须是一流的心理学家

【经营问答三】如何改善企业文化，推动企业发展

【解答】经营者若不亲临基层就不可能塑造出良好的企业文化

利润出自于实际生产一线

严密掌控生产一线状况

深入了解基层实际情况

正是由于能够严密掌控基层实际状况，才能催生出相应的经营理念

【经营问答四】如何摆脱企业的萎靡状态，提高员工凝聚力

【解答】秉持“与员工一道同舟共济”的理念制定企业的经营方针

经营者首先必须珍惜重视自己的员工

“经营者需要赢得员工的敬佩”

企业经营者只有在珍惜重视手下员工的基础上，才能成就“大善”

#### 第二章 如何激发员工的积极性

描绘梦想，点亮心灵

【经营问答五】如何让从事低层次工作的员工也能够充满自豪感

【解答】揭示工作的存在理由，激发员工工作动机

这不仅是3K行业的问题

我自己也曾经有过毫无工作动力的时候

让京瓷能够大获成功的原动力

“这是一项具有世界水平的研究”

【经营问答六】在企业刚刚摆脱赤字困扰之时?应该如何对待怀有

不满情绪的员工

【解答】描绘梦想，揭示更加远大的目标，

并同时做到率先垂范

实现盈利只不过是重新回到起点而已

公司是员工幸福的基盘

经营者不可迎合员工

【经营问答七】如何让那些难以认同企业经营理念的

员工产生凝聚力

【解答】避免空头许诺，创造一个有助于提高员工

幸福度的工作环境

## <<创造高收益 贰>>

超出常人的努力应该只是针对参与企业经营的

管理人员所提出的要求

通过改善生产效率来确保员工获得身心两方面的幸福

【经营问答八】为了强化公司的营销实力，究竟应该重视团队协作，还是注重发挥员工的个人特性

【解答】让具有营销才干的员工深入学习了解企业哲学，将其培养成为公司的中坚力量

经营者光靠激情并不足以推动企业的发展

切勿满足于现有技术资产

万不可信奉“推销至上”的想法

被客户拒绝才正是营销活动的开始

杰出的营销人员需要具备特殊的才能

正是因为“足智多谋”才更需要树立明确的哲学理念

向有能力的营销人员学习

### 第三章 如何培养干部

培养共同经营者

【经营问答九】当企业获得进一步发展时，经营者应该如何处理好与资深员工的关系

【解答】搭建经营管理的基本框架，为多店铺运营做好准备

企业成长期的烦恼

确立好足以维系店铺经营的管理架构

选择副手时需要注重个人品性

在工作中要会识人善任

要说服资深员工接受后来者居上的现实

【经营问答十】如何培养能力有所欠缺的干部

【解答】将公司按照机能进行划分，各自配属与之相应的管理干部

针对发电厂的咨询建议型工程服务

创业型企业家的烦恼

将公司按照不同机能进行划分

在培养出专门人才的基础上，再扩大各自的专业范围

【经营问答十一】如何提高员工参与企业经营的意愿

【解答】领导人要以善待手下干部作为切入点

不应该要求部下做出自我牺牲

从美国的建国历史感受自我牺牲的意义

公司为何而存在？

经营者要让员工具备敬业精神

【经营问答十二】如何培养具有责任感的干部

【解答】在向企业干部们宣扬经营哲学的同时，

还必须在生产一线接受严格的实践锻炼

经营哲学的宣扬是为了培养共同经营者

任命能够担负责任，实现部门有效核算的人选作为部门主管

创立一种连临时聘用人员都能够一目了然的利润展示机制

经营者不是向下属下放权力，而是让他们担负责任

### 第四章 如何提升自我

成为一名广受尊敬的领导者

【经营问答十三】如何确立作为领导者的价值判断基准

【解答】学习先人教诲，磨砺自身作为领导者所需的人格魅力

## <<创造高收益 贰>>

在加强量贩店销售的同时，扩大企业流通渠道

用人之道在于使人信服

个人的内在人格才是决定其最终判断的坐标轴

提高自我人格境界的两种方法

企业领导者应该将自己的全部身心都交给企业

最高领导?与二把手之间的责任具有天壤之别

【经营问答十四】企业领导者是否应该身居一线

【解答】领导者只有首先做到率先垂范，

才能够推动公司员工的成长

没有必要在意“领导者不可万事一肩挑”的意见

定价是经营的重要一环

【经营问答十五】领导者应该如何让自己的意图在企业员工中得到贯彻和执行

【解答】领导者首先在工作中做出表率，然后再在私下与员工展开亲密地交流

通过率先垂范赢得员工的认同感

内部联谊聚餐会是沟通心灵的最佳方式

我在一次研讨会上遭遇到的质疑

堂堂正正的反驳

赢得“信者”是获利的保证

【经营问答十六】一个在公司里年纪最小的公司总经理应该如何担负起领导职责

【解答】经营者在虚心学习请教的同时，还要毅然决然地维护企业的规章制度，并揭示企业目标，率

领员工共同向前

以员工为师，钻研熟悉公司业务

创造梦想，激发员工的工作动机

有的时候经营者也需要利用威权来领导手下员工

终章 领导者的十项职责

一、明确事业的目的地和意义，并向部下明示

二、揭示具体目标，与下属共同制定相应计划

三、心中要保持强烈的意愿

四、付出超于常人的努力

五、具备坚强的意志

六、杰出的人格

七、不管遭遇任何困难也绝不放弃

八、对待下属要有关爱之心

九、不断激励下属士气

十、永远保持创造性



## &lt;&lt;创造高收益 贰&gt;&gt;

## 章节摘录

然而现实却非常不尽如人意，两年前从我全面主管公司业务开始，按照公司新的战略方针，我不断制定了各种相应的改进措施，但是虽然我想尽各种办法，绞尽脑汁制定了各种策略，并努力在公司内部加以推广实施，却几乎产生不了任何效果。

对此感到焦虑的我在态度上逐渐开始对手下员工变得越来越严厉，再加上公司已经连续两年出现赤字，这也就更使得公司的整体氛围变得愈加沉闷。

本公司目前的这种气氛远不足以让公司上下团结一致，战胜眼前所面临的危机。

我感觉公司会陷入现在这种状况的原因主要有两点：一是我为公司制定的新战略方针并没有彻底贯彻到所有员工的心中，第二则是因为公司长期以来的旧有传统在作怪。

关于第一个问题，我感觉自己在公司里进行各项改革措施，要么没有妥善传达给公司所有员工，要么就是遭到了众人的误解。

举例来说，我们公司原来对每名客户都会指派营销代表和售后服务代表各一名。

然而由于两者之间无法实现有效的协作，从而导致售后服务出现遗漏，使得来我公司接受车检服务的客户数量不断减少。

为了解决这个问题。

我将这两项服务全部授权给与客户直接打交道的营销代表来负责，也就是说，营销代表在履行销售工作的同时，也必须负责售后和招揽车检服务的业务。

这样做的目的主要是为了加深与客户之间的关系，增加来我公司接受售后服务客户的数量。

但是由于这种变动导致了售后服务代表工作量的减少，从而被那些从事售后服务的员工误解为“公司这么做是为了要准备裁减售后服务部门的员工”。

而与此同时，营销人员却又发出怨言，认为“我们本来只管推销汽车，结果现在又多出来一些不必要的麻烦事”，他们感觉是被公司占了便宜。

所当然的事情。

像我们这样一家只有十多名员工，一年营业额不过区区1亿日元的小公司，在与那些大型设计公司同台竞争时，失败出局有时候也在所难免。

我要是客户的话，也会由于感到难以轻易相信我们而不向我们这样的公司发出订单。

但是我们现在要做的就是凭借我们唯一能够依托的诚意和热情，尽一切可能向客户展示我们的满腔信心、我们所具备的不凡的技术实力，以及我们对工作的认真态度，从而感动对方。

拿到第一份订单。

切记，被客户拒绝是正常的事情，而我们的工作也正是在这个时候才算是真正的开始，所以不要气馁。

要坚持不懈地去勇敢尝试！

杰出的营销人员需要具备特殊的才能你询问的第二个问题是：公司的营销部门究竟应该如一个严整的集团、也就是像军队一样进行工作呢，还是应该尊重员工各自的个性，成为一个自由宽松的部门呢？

你刚才提到，“我们公司有一位营销业绩远远高于平均水平的员工。

这名员工以前在其他公司工作过，具有营销方面的经验，可以算得上是足智多谋，因此在工作中取得了不俗的业绩。

然而这位员工的个性却并不理想，与我们公司上下一致所秉承的理念和哲学观存在着较大的差异，因此在工作中也就难以与公司其他员工做到协调一致。

”其实你自己已经给出了答案，营销工作并不是只要确立好一定的哲学理念，然后组建一支严整的集团就能够妥善解决一切问题。

营销工作尤其要求具体执行人员具备一定的特殊个性。

营销人员在待人接物、言谈举止，以及对于工作的热心程度上的要求与其他部门都有所不同，因此在实际工作中，营销人员是否能够成功获得订单，往往都取决于具体人员各自不同的个性。

正是因为“足智多谋”才更需要树立明确的哲学理念在日常工作中，那些足智多谋的人由于总是在忙

## <<创造高收益 贰>>

于谋划企业如果不能拥有其他竞争对手所不具备的独门利器，就必然难以获得客户的订单。被客户拒绝才正是营销活动的开始但是，即便拥有其他竞争对手所不具备的独门利器，也并不意味着就保证能够获得客户的订单。

你也可能会遭到客户的质疑：“你们一个只有10个人的家庭作坊式的公司居然想要拿到我们这么大的一个规模的公共建设工程的设计订单，简直是有些自不量力。

我们一直都只和那些拥有数百名设计人员的大型建筑公司打交道，你们这种家庭式公司根本在我们这派不上用场！

”虽然每年靠零敲碎打地拿到1亿日元左右的订单，养活四五名员工并不是什么问题，但是如果想要每年获得20亿日元的订单，那就必须得首先具备杰出的技术实力和信誉。

毫无疑问，没有人会给一家靠不住的小公司发出大笔的订单，当需要进行大型工程设计时，任何人都只会考虑那些具有一定规模的设计公司。

你们需要四处拜访潜在客户，需要向这些客户介绍并承诺：虽然你们只是一家小公司，没有几个员工，公司老板本人也并没有什么显赫的学历，但是你要详细向对方介绍你们公司拥有什么样的专长，什么样的技术，能够向客户提供怎样的服务。各种售后服务也能够做到尽善尽美。

也许你们的客户之前都是与其他的大设计公司进行合作，但是可以恳请对方先拿一点业务给你们做来看看。

当然在推销活动中，这套说辞并不一定立刻就能产生效果，你们会不断遭到对方的拒绝，但是在我的经营哲学中有一条正是“事业往往只有在绝处才能逢生”。

当手下负责

媒体关注与评论

根据我七八十年来的观察，既是企业家又是哲学家，一身而二任的人。

简直是凤毛麟角，有之自稻盛和夫始。

——中国著名学者季羨林 我对稻盛先生一直很敬仰，很多事情是我最近一两年才想清楚，但是稻盛先生多年前已经想清楚了。

——阿里巴巴CEO马云 稻盛先生是我最尊敬的企业家，2000年左右我就到京瓷公司学习过，我读了几本著作，很受启发。

——海尔集团CEO张瑞敏 我经营公司的目的：在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会进步发展做出贡献。

——稻盛和夫

## <<创造高收益 贰>>

### 编辑推荐

《创造高收益:亲自讲述活用人才的16个重要问题(2)》编辑推荐：不管是任何行业、任何具体情况，只要在运营上下足工夫、全力以赴，就完全有可能将利润率提升到10%以上。我认为企业的领导者在进行企业的经营活动时，应该将最大的关注点放到如何确立企业的使命和目标、创造优秀的企业文化上，力争与企业员工在思想和认识上取得一致。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>