

关于京瓷哲学

会长 稻盛和夫

在周围各界的大力支持下，我于 35 年前同 7 位朋友一道创立了京都陶瓷株式会社。

在创立公司之初，没有充足的资金，也没有像样的建筑与设备。但我拥有如同家人般能够同甘共苦、相互帮助、相互信赖的朋友。

因此，我决心以人心为立足点，把这家公司经营下去。这是因为，我觉得虽然人心最为易变和不可信赖，一旦建立起坚定的信赖关系，其信赖度会强过所有的东西。

其后，我在经营京瓷事业中以人心为主，虽然遇到过各种各样的困难和痛苦，但最终还是度过了难关。我在不断地对工作以及人生进行自问自答的过程中，总结出了京瓷哲学。

京瓷哲学是通过实践得出的人生哲学，其基本点在于“什么是人的正确生活方式”。如果以正确的生活方式去度过人生，每个人的生活就会变得幸福，公司也会随之繁荣起来。我就这样一直在向全体职员解释。

正是对这样的思考方式产生共鸣的所有京瓷员工，坚信人具有无限的可能性，持续不断的付出最大的努力，才有了今天的京瓷公司的发展。为了使京瓷公司永远保持优良的企业形象，为了每名员工都拥有美好的人生，我认为最重要的是要领会京瓷哲学，并付诸实践。

在这个关键的年份里，我真诚的希望大家能够更加认真的领会京瓷哲学，并使之成为自己的一部分。

1994 年 4 月

值京瓷哲学手册出版之际

社长 伊藤谦介

为纪念公司创立 35 周年，现特向公司全体员工发放这本《京瓷哲学手册》。

京瓷公司在这 35 年的时间里，取得了可喜的成就。京瓷公司之所以能够发展到今天，是因为公司全体员工以京瓷哲学为基础，付出不懈努力的结果。

今后，为了让京瓷公司能够继续取得发展，并为公司员工带来更多的幸福，我们必须使京瓷成为一个优秀的公司。我认为，为了实现这一目标，无论从哪种角度讲，都有必要形成一种让大家在自己平时的工作岗位上经常谈论京瓷哲学，并付诸实践的风气。

这本哲学手册是集稻盛和夫会长所阐释的京瓷哲学的精华，并将其精神分门别类地加以简明注释而成。我希望公司所有的员工都能够利用早会及其他各种机会进行学习，每当遇到问题时，能够养成一种翻开手册，积极主动学习，并付诸实践的习惯。

我坚信，通过对京瓷哲学的不断反复学习，大家对京瓷哲学的理解会进一步加深，一旦京瓷哲学融入了每一位公司员工的血与肉之时，京瓷公司必将取得更大的发展。

我希望这本手册能够被大家有效地加以利用，并在帮助大家加深对京瓷哲学的领悟以及促进工作环境活性化方面发挥作用。

I. 京瓷的追求目标

社训：敬天爱人

——以光明正大、谦虚的心态对待工作，崇尚自然，热爱人类，热爱工作，热爱公司，热爱祖国。

经营理念：

——追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类与社会的进步和发展做出贡献。

经营手段：

1. 提供深受消费者喜爱的产品（充满爱心的产品）以及真诚的服务。即提供质优价廉的产品，不断致力于新技术开发，提供优质新产品，以保证经营顺利，获取合理的利益。
2. 在公司内部，以相互间怀有感恩戴德之心，坦诚相见，心心相连，互相信任，并以此为基础，以互不对立，互相帮助的大家族主义开展运营。

II. 京瓷哲学

正如经营理念中所大力提倡的那样，京瓷公司是以追求全体员工物质与精神两方面幸福，为人类社会的进步与发展做出贡献为其经营目的。

我们倡导的所谓物质和精神两方面的幸福，是指在追求经济方面的稳定与幸福的同时，通过在工作岗位实现自我，来追求思考生存与工作意义的精神世界的充实。

同时，我们通过持之以恒的技术研发，不断地向社会提供优质产品，为科学技术的进步做出贡献；同时，通过不断提供公司的利润，交纳更多的税金，为促进公共福利事业的发展做出贡献。

今后，为了达到上述经营目的，我们必须以自身的努力，使京瓷公司不断取得更大的发展，成为让每一名公司员工都能放心的托付自己未来的公司。

京瓷哲学作为实现上述目标的行动指南，作为能获得精彩人生的思考基准，必须加以领会并付诸实践。

1. 经营之心

以心为本开展经营

京瓷公司是从一个既没有资金，也没有信誉和业绩的街道小工厂起步的。当时，他所拥有的是仅有的一点点技术和相互信赖的二十八名员工。

为了公司的发展，每个人都竭尽全力。经营者也不负众望，拼命工作；员工们相互信任，不图私利私欲；把公司发展壮大成让员工们以在京瓷公司工作为荣的优秀企业，这就是京瓷的经营之道。

虽然常言说人心易变，但同时也没有比人和人心心相连更为可靠的东西。正是以这些坚实而又紧密相连的心性为基础，才有了京瓷今天的发展。

光明正大的追求利润

作为企业，不追求利润就无法生存下去。追求利润既不是什么可耻的事，也不会违背做人的基本道理。

在自由经济的市场上，由竞争决定的价格就是正当的价格，以这个正当的价格堂堂正正地做生意所赚得的利润，当然也就是正当的利润。在激烈的价格竞争中，努力推进合理化，提高附加价值而付出不懈努力，才能赢得利润的增加。

不是积极的为满足顾客要求而孜孜不倦、脚踏实地地努力工作，而是光靠着投机和不正当的手段，贪图暴利，梦想一攫千金，在这样的社会风气中，京瓷公司自始至终坚持光明正大地开创事业，追求正当利润，多为社会做贡献的经营之道。

依照原理，遵循原则

京瓷自创建以来，所有的事业一直都是在遵循原理原则的前提下做出相应决断的。所谓公司的经营之道就应该合乎情理，遵循道德。否则，经营就绝不可能顺利进行。更不可能长久地持续下去。

我们并没有拘泥于所谓的经营常识。例如，没有根据“一般的公司都这样做”之列的所谓常识而轻易做出判断。

无论是组织、财务还是利润的分配，如果能认识到事物应有的状态，以事物的本质为依据进行判断，那么即使是在国外，即使面对迄今为止未曾遇到过的新的经济状况，也不会做出错误的判断。

贯彻顾客至上主义

京瓷创业之初是一家生产零部件厂家。自创业之初起，京瓷就不是从属的承包企业，而是一家完全独立自主的公司。

所谓独立自主，也就是要不断地创造出客户所期望的那些有价值的产品。因此在这个领域里，也就必须比客户拥有更为先进的技术。必须凭借先进的技术，在产品的交货期、品质、价格、新产品的开发等所有环节上，全方位的满足客户的需求。

这就要求经营者彻底改变陈旧观念，以挑战的姿态去迎合客户的口味。满足客户的要求是经营之本，否则，是无法持续获利的。

以大家族主义开展经营

我们一直珍视那种把别人的快乐视为自己的快乐，能够同甘共苦、有如家族式的信赖关系。这也可以说是京瓷的员工们携手并进的基本出发点。

这种家族式的关系，使员工们能够互存感激之心，相互体谅，从而建立起彼此信赖的伙伴关系，成为开创事业的基础。因为如同家人一般，当同事在工作上遇到困难的时候能够得到无条件的相互帮助，甚至连个人的私事也能像一家人那样相互交谈。

我们所说的“以心为本的经营”，不外乎就是指重视这种家族式关系的经营方式。

贯彻实施实力主义

在组织运营管理上最为重要的是，这个组织的各部门负责人是否由真正有实力的人来担任。

真正有实力的人，不仅拥有恪尽职守的能力，同时人格高尚，值得尊敬与信赖，愿意为大家的利益发挥自己的能力。一定要建立这样的组织环境，要给这样

的人提供担任组织负责人的机会，并让他们充分施展才能。如果依靠实力主义进行运营，组织会不断得到强化，并进而形成为全体员工谋福利的组织。

京瓷公司，不论资排辈，而是以其所拥有的真正实力作为衡量标准。

重视伙伴关系

京瓷自创立以来，一直致力于建立心心相印，相互信赖的伙伴关系，并以此作为事业的基础。因此员工同事之间，经营者与员工之间并不是纵向的从属关系，而是为了同一个目标，为了实现自己的梦想走到一起来的同志关系，这种横向的伙伴关系就是京瓷最基本的同事关系。

京瓷能有今天的发展，并非来自于那种以权力和权威而构筑的上下级关系，而是志同道合的伙伴们，为了公司的发展而齐心协力，共同奋斗的结果。

正是因为同事之间作为合作伙伴而结成了相互理解，相互信赖的关系，才使得这一切成为可能。

全体员工共同参与经营

在京瓷，我们把阿米巴^{注1}式的组织作为经营的作业单位。

每个阿米巴作业单位都独立自主的进行经营。同时，无论是谁都可以发表自己的意见，为经营出谋献策，并参与制定经营计划。这里的关键就在于不是少数人，而是全体员工共同参与经营。当每个人都通过参与经营而得以实现自我，全体员工齐心协力朝着一个目标努力的时候，团队的目标就能实现。

全员参与的精神，在我们平素为了培养开放式的人际关系、伙伴意识、家族意识等而举办的公司各种活动以及聚会上也得以保留下来。

注1. 阿米巴：音译，即变形虫，一种单细胞地原生动物，他的身体可以自由弯曲，是地球上最初的生物。

统一方向

人与人之间，总是存在着这样那样的不同想法。如果每个员工都按照各自的想法各行其是的话，那么企业将会变成什么样子呢？

如果不能把每个人力量都凝聚到同一个方向上的话，那么力量就会分散，不能成为全公司的统一力量。看看棒球，或者足球之类的团体比赛就会发现，全体队员向着胜利目标齐心协力的团队，同那些各自为战、只追求各人目标的团队之间，实力的差距一目了然。

当全体员工的力量向着同一个方向凝聚在一起的时候，就会变为成倍的力量，创造出令人震惊的成果。那时一加一就会等于五，甚至等于十。

重视独创性

京瓷自创业之时，就重视独创性，从不模仿别人，一直凭借独特的技术与对手一决胜负。其他公司生产不出来的产品，我们欣然接受订货，之后全体员工拼命努力，创造出这种产品。随之也就确立与积蓄起了一项项独创性的技术。

比如，京瓷公司曾获得过大河内纪念生产特等奖^{注1}，科学技术厅长官奖^{注2}等奖项，而为京瓷带来巨大发展契机的多层封装技术的开发则成为这些成果的佐证。

抱着不管怎样也要成功的强烈使命感，每天反复创意钻研，一步一步地累积，终于孕育出了发展成为优秀的发明创造。

注1. 大河内纪念生产特别奖：1972 年获奖。该奖项面向在生产工学、生产技术、大规模生产方式的研究、发明、实施方面取得业绩的事业团体及个人，是日本国内该领域中最具权威性的奖项之一。

注2. 科学技术厅长官奖：1974 年获奖。该奖项授予在国产技术的开发、扶持方面取得优异成绩的研究人员、发明者。

玻璃般透明的经营

京瓷以信赖关系为基础开展经营，包括会计在内的所有业务全部公开，形成了无懈可击的系统。

举例来说，“单位时间核算制度”里，所有部门的经营业绩都向全体员工公开。自己的阿米巴组织的利润是多少，具体内容如何，任何人都可以轻易了解。另一方面，每个人都敞开心扉，在工作上追求公开性。

像这样，公司内部如同玻璃般地透明开放，这就使我们能够全力以赴，专心致志的投入到工作中去。

志存高远

创业之初，京瓷的房子是租来的，员工未满百人，但从那时起，我就提出“京瓷放眼全球，向着世界的京瓷前进”。公司虽小，却把目光投向全世界，这就是志存高远。

只有拥有远大目标的人才能够取得伟大的成功。只追求低目标的人，所得亦不过如此。如果自己设定了远大的目标，那么，面对这个目标就能集中精力，聚精会神，而这，乃是成功的关键。

只有胸怀大志，描绘宏伟蓝图，才能成就他人难以想象的伟大事业。

2. 为了度过美好的人生

(1) 提高心性

与“宇宙的意志”相和谐的心性

放眼世界万物，宇宙中物质的产生、生命的诞生以及进化的过程，我们不得不认为，这些现象并不是偶然的产物，其中存在着必然性。

在这个世界上，万物都有进化发展的趋势，这可称为“宇宙的意志”。宇宙的意志充满着爱、真诚以及和谐。所以，我们每个人思维所发出的能量与宇宙的意志协调与否决定了我们的命运。

如果，你拥有美好的心性，并且此心性和宇宙充满着爱与真诚的流动能够协调起来的话，那么你的人生必将充满光明。

以爱意、真诚以及和谐的心性为本

要在人生中，在工作中取得更出色的成果，人的思维方法，人的心态起着决定性的作用。

导致人类成功的是爱心、真诚以及和谐的心性。这样的心性，其实是我们人类本来在灵魂深处就拥有的东西。所谓“爱”，就是把别人的欢乐视为自己的欢乐的心性。所谓“真诚”就是总想着为社会、为别人做些什么的心性。所谓“和谐”，就是不仅自己，同时也希望身边所有的人都能得到幸福的心性。

从尊重爱、真诚以及和谐的心性中所引发的信念，将成为引导这个人走向成功的基础。

以纯洁的心情描绘愿望

如果不以纯洁的心灵描绘愿望，就不会有卓越的成就。即使抱有强烈的愿望，如果是出于私利私欲，也许能够带来一时的成功，但这种成功不可能长期持续下去。

基于违反常理动机的愿望，越强越会与社会发生碰撞与摩擦，结果只会带来更大的失败。

要想把成功长期持续下去，描绘的愿望和热情必须是纯洁的。换言之，渗透到潜意识里的愿望纯洁与否，才是问题的关键。持有纯洁的愿望，坚持不懈地努力，那么愿望一定会实现。

拥有纯朴的心性

所谓率直的心性，就是承认自己有不足而发奋努力的谦虚、谨慎的态度。

有能力的人，性情急躁的人，自我意识强的人，往往不听取别人的意见，即使听了，也会反驳。但是，真正能够上进的人，应该是怀着率直之心，经常听取别人的意见，经常自我反省，正确认识自己的人。有了这样的心性，这个人的周围也一定会有同样心性的人聚集在一起，这样力量凝聚起来就能够使事业往更好的方向前进。

听起来有些刺耳的话，往往是对自己的发展有帮助的良言，我认为，虚心听取的态度非常重要。

必须经常保持谦虚的姿态

随着社会的不断发展，持有以“自我为中心”价值观的人，即个人主义思想严重的人会不断增加。但是，这种观念，只能产生“自我”和“自我”的冲突，需要团队间互相配合的工作就无法取得进展。

陶醉于自己的能力或微不足道的成功，骄傲自满，不仅得不到周围人的帮助，还会妨碍自己的成长。

为了形成团队合力，在和谐的气氛中有效地开展工作，必须意识到“有了大家才会有自己”，持续保持谦虚的态度，这才是非常重要的。

深怀感谢之心

企业如果缺乏“人和”，就产生不出让顾客感到满意的产品。为什么？因为在产品中蕴含着制造者的心。只为自己着想的利己主义，不能营造出公司的“人和”。

我们能有今天，能尽情地工作，离不开顾客、客户、工作同事以及家人等周围人的帮助，并非只是靠自己一方的努力而得来的。

不要忘记周围人的帮助，经常对他们保持感谢之心，成为互相信赖的伙伴，

共同推动事业的发展，这才是最重要的。

始终保持明朗之心

不管遇到多么艰难的事，多么痛苦的事，自始至终地保持开朗之心，抱着理想和希望，坚持不懈地努力、奋斗，才造就了今天的京瓷。

人生是充满光明和希望的。时常抱有“我会迎来辉煌的人生里程”这样的想法是很重要。决不能牢骚满腹，消极处世，或者憎恨别人，嫉妒别人。如果这样的话，人生会变得黯淡无光。

说来也简单，对于自己的未来充满信心，为之积极奋斗，这是使工作、人生顺利发展的首要条件。

(2) 精益求精

为伙伴尽力

在人的行为之中，最美好、可贵的莫过于帮助他人。虽说一般人往往容易首先考虑自己的事情，但实际上，在每个人的心中都有“助人为乐”是人生最大幸福的想法。

曾经有过这样一件事。在一个严冬，美国发生了一起飞机坠机事故。一个男人在自己将获救的瞬间，把率先获救的机会留给了身边力气用尽的女性，而自己却沉入水中。人类的本性原来是如此美丽。

我们彼此为伙伴尽力，是一种志同道合的同志般的关系，为大家不惜努力，所以才构筑了强大的集团。

构筑信赖关系

京瓷自创业以来，就把员工同事之间心心相连的密切关系作为经营的基础，让员工彼此间怀着感激和诚意，在信赖关系的基础之上开展工作。聚餐等各种各

样的公司集体活动为全体员工提供了一个敞开心扉、增强联系的机会，所以一直受到重视。

即使是上下级，只要有信赖关系做基础，相互间就可以明确的说出想说的真心话。这样以来，问题就会一目了然，工作得以顺利进展。

构筑这样的信赖关系，需要在平时做出努力，把大家的心紧密地联系起来。

贯彻完美主义

在百分之九十顺利进行的情况下，有的人会认为“这就行了”，从而妥协。这样的人无论如何也做不出完美的产品，更不可能做出所谓的“绝活儿”。只要内心中抱有“错了用橡皮擦去就行了”这种草率的想法，就不能自己及周围人真正满意。

营业也好，制造也好，如果放松了最后百分之一的努力，就有可能失去订货或者生产出废品。

要让自己的努力结出更大的成果，就必须在工作上始终追求完美。

认认真真努力埋头工作

努力工作，既是指勤奋，也是指对工作要一直保持诚实的态度。

我们真正用心体会到快乐，正式蕴藏在工作之中。对工作漫不经心，而想要从娱乐和爱好中找到快乐，虽可能会有一时的快乐，但绝不会得到真正的快乐。如果不能从占有最大比重的工作中得到充实感，那么其结局必将感到不足或空虚。

正是认认真真地努力埋头工作并有所成就的时候，才能真正得到无法用其他任何东西来替代的快乐。

脚踏实地，坚持不懈

怀有远大的理想和愿望是很重要的事情。但是，即使树立了远大的目标，在日常工作中，却必须要做一些乍看上去简单乏味的事。因此，也许有时会为“自己的梦想和现实之间的差距太大”而感到苦恼。

可是，无论在任何领域，在取得丰硕的成果之前，都必须要经过改良改善，基础的实验和数据的收集，四处奔走承揽订货等等这样反反复复的脚踏实地的努力。

不要忘记，伟大的事业不是一开始就能够实现的，而是靠脚踏实地的努力，一步一步的积累才能够得以实现。

自我燃烧

像物质可以分为可燃物，非可燃物和自燃物一样，在人的类型中也存在着点火就可以燃烧的可燃型的人，点火也不能燃烧的不燃型的人，以及靠自己就可以熊熊燃烧的自燃型的人。

想要干一番事业的人，必须具有自我燃烧的热情。高中棒球队那些从内心里热爱棒球的年轻人，以进军甲子园球场^{注1}为远大的目标，齐心协力生气勃勃地刻苦训练。从他们的身影中，就能够感受到他们未来的希望和蓬勃的活力。他们是能够自我燃烧的自燃型的团队。

要想自我燃烧，除了要热爱自己所从事的事业之外，同时还要抱有明确的目标。

注1. 甲子园：位于日本兵库县西宫市。这里因每年都举办日本全国高中棒球（深受日本人喜爱的活动之一）春夏两届决赛而闻名。

热爱工作

为完成工作，需要大量的精力。这种精力，要靠鞭策自己使自己燃烧来获得。

在此，燃烧自己的最佳办法，就是要热爱工作。无论什么工作，如果全身心

的投入而最终将其实现，将会产生巨大的成就感与自信，从而引发向下一个目标挑战的欲望。经过如此反复，对工作也变得更加热爱。这样，任何努力也不会感到艰苦，能够取得杰出的成果。

正是把自己调整到这种心境之后，才能够在工作上取得辉煌的成绩。

追求事物的本质

通过对一件事物穷其究竟，我们能够体悟到真理和事物的本质。所谓穷其究竟，是指把全部的精力投入到一件事物上，抓住其核心。拥有对一件事物穷其究竟的体验，就可以通晓其他所有的事物。

即使是乍看很枯燥物料的事情，也要把赋予的工作奉为天职，全身心的投入进去。这样坚持不懈的埋头努力，定会找到真理。

一旦懂得了事物的真理，那么不管做什么，或者身处何种环境，都可以自由自在的发挥出自己的力量。

成为漩涡的中心

工作不是自己一个人能做的，要与上级和部下，以及周围的人们一起齐心协力来干。这种情况下，必须自己首先要积极地工作，影响推动其他的人，这样形成一种周围的人自然而然地前来帮助的工作氛围。这就是所说的“在漩涡的中心工作”。

公司里到处都翻卷着工作的漩涡。如果留意一下就会发现，如果以别人为中心，而自己只是在一边跟着转的话，往往体会不到工作真正的快乐。

率先垂范

工作时，要想得到部下和周围人的帮助，必须做到率先垂范。即使是令人讨厌的工作，也要首先采取埋头苦干积极进取的态度。

无论堆砌多少令人动听的辞藻，如果没有实际行动跟进的话，就不能抓住人心。想要让别人做事，首先自己要用行动作出表率。这样一来，周围的人也才会跟着行动起来。

虽然率先垂范需要勇气和信念，但是通过不断地用心实践，就能够提高自我。公司的领导者理应如此，所有的人也都应该共同营造出率先垂范的风气。

必须自己成为漩涡的中心，积极地带动周围人来工作。

迫使自己处于紧张状态

即使遇到困难，也绝不逃避。受事态逼迫、陷于挣扎困苦中时，如果拥有“无论如何也要”的紧迫感，就会一下子也能注意到平时忽视的现象，从而找到解决问题的线索。

像“急中生智”这句话所说的一样，身处紧要关头，用真挚的态度面对现实，就能使人发挥出平时难以想象的力量。

人往往趋向于避难就易，要时时让自己处在没有退路的精神状态之中，这样能够产生连自己都会感到惊讶的成果。

在赛台的正中交锋

“在赛台的中央交锋”指的是把相扑台的正中视如边界一般，以一步不让的心理从事工作。

拿交货期打比方，不能按照客户要求的最最终交货期来安排生产，要把完成日设定在交货期前若干天，将其作为最后期限，并竭尽全力遵守。这样，即使万一发生预想不到的麻烦，因为离最后期限尚有富余，就能够采取必要的应对措施，不给客户带来麻烦。

因此，我们有必要时刻采取预防措施，扎扎实实地开展工作。

直言相谏

为了以负责的态度完成工作，与工作相关的人们，彼此之间毫不客气地指出发现的缺点和问题。

对一切事物不能马虎，必须不断地以“什么是真确的”为基础，直言相告。发现了缺点和问题，却因担心被他人讨厌而不敢大胆指出，只想保持和气，这是大错而特错的。

有时哪怕发生争论，但仍要拿出勇气交换意见，这点十分重要。在此过程中，才能够建立起真正意义上的相互信赖关系，从而可以更出色地做好工作。

作出无私判断

想要作出什么决定的时候，哪怕夹杂一点私心，判断都会受其影响，结果只会走向错误。

人的想法往往容易偏向利己。如果大家都把对对方的关心和同情抛在脑后，而把一个“私”字放在首位，那么就得不到周围人的协助，工作也不可能顺利进行。而且，这样的想法，会使团队的道德观念衰退，活动能力减退。

我们在日常工作中，要扪心自问，是否克制了利己心而谈堂堂正正地做人，是否夹杂着私心。必须这样经常一边自问自答，一边对事情进行判断。

具有完备的人性

具有均衡人性的人，是指那些对待任何事情总是抱有“为什么”的疑问，具有讲究逻辑、寻根溯源、究明原委的合理态度，并且与任何人都能和睦相处，具有完美人格的人。

仅凭卓越的分析力和坚持合理的行为，并不能保证得到周围人的协助，反过来，被大家公认为是老好人的人，也未必能扎实的推进工作。

为了出色的工作，在具备科学者的合理性的同时，必须具备高尚的品德，甚至使别人愿为之赴汤蹈火。

实践重于知识

“了解”与“能够做到”是截然不同的概念。

我们从测算陶瓷烧制收缩率的例子中就会明白这一点。即使根据参考文献上的知识，在相同条件下进行烧结，但实际结果每次都不尽相同。书本上的知识和道理与现实中发生的现象不同。只有以实验来验证，也就是说，必须经过亲身实践才能看清事物的本质。

不管是对于营业部门，还是对于管理部门来说，这一点都完全相同。只有以此作为基础，才能掌握真正的知识和理论。

不断从事创造性的工作

把交给自己的工作作为一生的事业去努力，这一点非常重要。但仅仅做到这一点还远远不够。努力工作的同时，更为重要的是要每天反问自己“这样可以吗？”并不断加以改善、改进。决不能简单、机械地重复与昨天同样的工作。

在每天的工作中，要经常思考“这样行吗”，同时要经常反问自己“为什么”，对于交给自己的工作，要不断地考虑如何一天比一天更加改善、改进，这与创造性的工作紧密相连。如此不停的反复下去，就能取得显著的进步。

(3) 作出正确的判断

以利他之心为判断基准

在我们每个人的内心世界，既有“只要对自己有利就可以”的利己之心，也有“即使牺牲自己也要帮助他人”这样的利他之心。仅凭利己心判断事物，因为只关心自己个人的利害得失，所以无法得到别人的帮助。这种以自我为中心的思想

法只会使视野狭隘，将作出错误的判断。

反过来，用利他之心作出判断，因为是站在“为了他人幸福”的立场，所以能获得身边众人的帮助，况且能拓宽视野，就能作出正确的判断。

要想把工作做得更好，就不能光考虑自己，还应该顾及周围的人，满怀体贴别人的“利他之心”，判断事物。

大胆与细心兼备

大胆与细心这两者看起来相互矛盾，而只有同时具备这两种迥异的性格，才能真正的把工作做得完美。

兼备这两种性格，并不等同于“中庸”。这好比织成绫缎的丝线，如果把纵线比作大胆，那么横线就是细心，方向不同的两者互相接错形成绫缎。大胆能使我们大力推动事业向前发展，细心则能使我们防止失败于未然。

一开始就具备大胆和细心是很困难的事情，我们需只有在日常工作的各种情况锻炼中注意磨练自己，才能同时拥有这两个性格。

以“有意注意”磨练判断力

有目的地全神贯注地集中意识，叫做“有意注意”。

我们在任何时候，任何环境下，无论发生任何小事情，都必须全神贯注、专心致志。乍看很难做到，但是：如果在日常生活中有意识地坚持下去的话，这种“有意注意”就会形成习惯。这样一来，在各种情况下都能全神贯注地观察事物，不管出现什么问题，都能马上抓住问题的核心并加以解决。

哪怕对于日常生活中微不足道的小事，我们也不能糊里糊涂地敷衍，而要养成认真观察的习惯。

坚持公平竞争的精神

京瓷公司遵循“公平竞争”的原则，堂堂正正地开展经营。最反对那些“只要能赚钱什么都可以作”，“稍微违反规定，或者蒙混数字也没关系”的想法。

体育世界之所以能以其没有犯规或违反规则的比赛让人们感到清爽的气息，是因为他建立于公平竞争的基础之上。不管是谁，只要发现了矛盾和不正当，就应该堂堂正正地指出来。

要令我们的工作环境永远充满清爽的活力，不但需要每个成员都是公平竞争的选手，还需要有严格的裁判眼光。

要注重公私之别

工作当中必须严格区分公与私。

要严格禁止工作时间内处理私事，利用工作之便，接受客户的接待等行为。此外，要禁止工作时间内接听私人电话，不独吞通过工作之便收到的东西，而把他分给大家。之所以要这样做，是因为轻微的公私混同也可能引起道德颓废，甚至毒害整个公司。

我们必须严格区分公私界线，严格自律，对日常生活中的小事也不马虎。

(4) 达成新目标

抱有渗透到潜意识之中的强烈而持续的愿望

要想实现远大目标，首先需要拥有“我想这样”的强烈而持久的愿望。

开发新产品，争取客户订单，提高生产合格率，降低停机率等，不管碰到什么问题，都要在心里强烈的想着，“不管怎样，都一定要实现”。

不分白天黑夜反复思考，愿望纯粹而强烈，那么这样的愿望就会渗透到潜意识。达到这种状态，就同平常的思考不同，就连睡觉的时候潜意识也会运转，发挥强大的力量，使愿望朝着实现的方向前进。

👉 追求人类的无限可能性

在工作中能够实现新目标的人，是相信自己具有可能性的人。用目前的能力判断自己“行或不行”，就不可能做新的事情或克服困哪。只要持续努力，人的能力就能无限扩展。

想做什么事情之时，首先要相信“人的能力是无限的”，并抱有“不管怎样，都要实现”的强烈愿望，付出不懈的努力。从零开始的京瓷能够成为世界一流的制造厂家，有力的证明了这一点。

要至终相信自己拥有无限的可能性，并以勇敢的精神发起挑战，这种姿态非常重要。

👉 拥有挑战精神

人往往厌恶变化，想维持现状。但如果不向新的事业或困难发起挑战，只满足于现状，则意味着自己已经开始退步。

挑战指制定远大目标，对现状进行否定的同时，不断创造出新的事业。挑一词给人一种勇敢而自信的感觉，但他需要用事实加以证明。需要勇于面对困难的勇气以及不辞劳苦的耐力和努力。

去做自己认为是不可能的事情，并连续发起挑战，才使京瓷成了一个既年轻又有魅力的公司。

👉 成为开拓者

京瓷的历史是一部做别人不做的事，开辟别人从未走过的路的历史。开拓无人问津过的新领域并非易事，这就如同在没有航海图和指南针的情况下，航海于大海中一样。只能依靠自己。

开拓会伴有巨大的艰辛，但反过来讲，达到目的时的喜悦之情也是无可替代

的。通过开辟无人涉足的领域，才能开展辉煌的事业。

不管公司取得多大的发展，我们也要保持对未来的梦想，拥有强烈的愿望，持续开拓者的生涯。

认为不行了的时候才是工作的开始

实现某一目标的关键，不在于才能或能力，而在于他所拥有的热情和执着程度。就如同鳖一样的咬住不放的精神。已经不行之时，正是工作真正开始之时。

一旦有强烈的热情和激情，不管睡时还是醒时，一天二十四小时都会认真思考。这样一来，愿望将会渗透到潜意识之中，在不知不觉中，向着实现这个愿望的方向行进，最终引向成功。

想实现辉煌的目标，需要用燃烧般的激情和热情，抱着不成功不罢休的精神坚持到底。

贯彻信念

做事过程中，会有各种障碍，如何对待障碍，其结果也会大不一样。

想做什么新事情的时候，会出现很多反对意见或各种障碍。有些人一遇到这种事，就会轻易放弃，但取得辉煌成绩的人，都是坚持把崇高的理想作为信念，击破所有障碍的人。那些人把障碍看作是一种磨练，迎难而上，高举自己的信念大旗前进。

贯彻信念需要莫大的勇气，但如果没有这种信念，就做不成有创造性、革新性的工作。

乐观地构思，悲观地制定计划，乐观地实行

实现新的目标，首先要有“我想这样”的梦想与希望，乐观地设定目标，这比什么都重要。

相信天赐予我们无限的可能性，说给自己听“我肯定行”，使自己振奋起来。但在制定计划阶段，要以“无论如何，也要实现”的强烈意志，悲观地重新审视目标和构想，设想可能发生的一切问题，慎重地考虑对策。

而在实施阶段，抱着“一定能实现”的自信，积极、乐观、堂堂正正地实施下去。

(5) 战胜困难

具有真正的勇气

正确的开展工作需要的是勇气。我们往往因怕得罪人而不敢把应该说的说清楚，不敢把正确的事情坚持下去。

不犯错误，把工作展开下去，需要在每一个关键时刻作出准确的判断，勇气是必不可少的。值得注意的是，这里所说的勇气必须和有勇无谋的“蛮勇”，或者说那种粗野豪爽的人所具备的勇气区别开来。

真正的勇气，指的是坚持贯彻自己的信念而又有节制，知道恐惧的人，即原本胆小心细的人，通过各种锻炼之后获得那种勇气。

燃起斗志

工作就是真正的赛场，我们必须时刻以取胜之心去面对。

可是越想取胜，迎面而来的各种困难和压力就越多。面的重重困难，我们难免会胆怯，进而放弃初衷以妥协告终。克服这些困难和压力的动力源自每个人内心不屈的斗志。好比格斗中的“斗志”，它能使我们冲破所有阻碍，引导我们走向胜利。

无论多么艰难痛苦，也一定要燃烧起“绝对不服输，一定要坚持到底”的烈火般斗志。

☞ 自己的路，由自己开拓

没有人能够保证我们未来会怎么样。即使公司目前的业绩非常突出，那也是过去付出的努力积累下来的成果，谁也不知道明天会变成什么样。

要使我们的公司到将来依然保持出色，我们每一个人都必须在自己岗位内、职责内尽责。

抱着一定会有人帮忙的想法求助他人，期待他人能够帮助自己完成工作，这种态度不可取。首先要清楚地认识到什么是自己应尽的职责，然后凭自己的努力去完成。

☞ 做事要有言必行

人们常把“光干不说”作为一种美德，可在京瓷我们强调的却是“有言必行”。

首先自己主动地举手毛遂自荐：“这件事我自己来做”，这就意味着你在向大家宣布，自己成了该工作的中心。这样来自自己内心和周围的双重压力能够使你振奋，同时给自己施压，目标的实现将会更有保障。

抓住晨会、会议等所有机会，主动地把自己的想法向大家清楚地说明，说出来的话不但能够激励自己，还会成为实际行动的动力。

☞ 深思熟虑到能看见结果为止

我们从事工作时，必须具有能看得到结果的心理状态。

最初的梦想或者愿望，在大脑中经过反复的模拟演练，这样做如何，那样做又如何，不知不觉之中，梦想和现实的界线便会逐渐消失，尚未着手的事情在脑海中产生似乎已经做过的感觉，并由此而逐渐生出自信，这便是所谓的“看得到结果”的状态。

如果不深思熟虑这种“看得到结果”的状态，就无法实现没有先例的工作或

创造性的工作以及较为困难的工作。

不成功决不罢休

能否成功取决于一个人的热情和执着的信念。无论做什么事都不成功的人，是因为欠缺热情和执着的信念。为自己找个冠冕堂皇的借口安慰自己一番便马上放弃了。

想做成一件事，最好参考狩猎民族打猎时的方法：当发现猎物的足迹后，就马上提起枪连续追上好几天，不管遇到多大的风雨，出现多么强大的敌人，也要找到猎物的巢穴，不抓到猎物决不罢休，这就是他们的生存方式。

要想成功，必须朝着既定目标努力奋斗，坚忍不拔，不成功决不罢休。

(6) 人生思考

人生、事业的结果=思维方式 x 热情 x 能力

人生・事业的结果是由思维方法，热情和能力这三个要素的乘积来决定的。

这三者之中，能力和热情，各自可以从零分打到一百分，因为用乘法计算，所以和那些炫耀自己有能力而不努力的人比较，那些觉得自己能力平平、却比任何人都努力的人，反而能取得更大的成果。再乘上“思维方法”。“思维方法”就是人生的姿态，可以从负一百分到正一百分，思维想法不同的话，人生和事业的结果就会有一百八十度的转变。

因此在有能力和热情的同时，拥有做人的正确思维想法比什么都重要。

认认真真地度过每一天

人生就是一台戏，每个人都是其中的主人公。重要的是他如何去创作剧本。

或许存在任由命运摆布的人生，但是通过培育或者改变自己的心性与精神，就能够按照自己所写的理想的剧本去出演理想的主人公。所谓人生，全在自己如

何描绘。浑浑噩噩生活的人和认真对待生活的人，其剧本的内容也大相径庭。

珍视自己，认认真真地度过每一天，每一瞬间，人生就会为之一变。

心想事成

事物的结果是根据心里如何描绘来决定的。如果心里总是想“无论如何都要成功”的话，就一定能够成功，“可能不行，或许会失败”，这样的想法占据心里时就注定要失败。

心里没有呼唤的东西，不会自动来到自己身边，现在自己周围所发生的所有的现象都只不过是心灵心灵的反映。

所以我们心里不应该有愤怒，怀恨，嫉妒，猜疑等，不要在心里描绘一些带有否定性，阴暗的东西，而应该时常抱有梦想，在心里描绘积极的，美丽的事物。只有这样做人生才会变得美好。

描绘梦想

现实是严峻的，或许就连度过今天一天都是很不容易的事。但是，即使在这样的现实当中，能否面对未来，描绘出理想，人生由此而决定。对自己的人生和工作，最重要的是能够拥有“希望自己是这样”，“成为这样”，要拥有崇高的梦想和远大的目标。

京瓷从创业之初，自始至终的描绘着“首先要在西京做第一，接下来做日本第一，世界第一的企业”。这样的远大理想，并一直坚持不懈地努力，才会有今天的京瓷。

要描绘远大美好的理想，并用一生来追求这个理想。将此作为人生的价值，那么人生就自然会变得快乐。

动机向善，了无私心

描绘远大的理想，并要付诸实现时，必须要问一问自己“动机是否善良”通过自问自答来判断自己动机的善恶。

所谓善就是具有普遍的良好性，普遍就是无论谁来看都认为是正确的。并不是指只符合自己的利益，方便和形象等，必须要有自己和他人都能够接受的动机。另外在工作过程中还要自问“私心有否”。必需要点检自己的心，在工作中避免以自我为中心。

动机向善，了无私心的话，那么，结果不问自现，一定会成功。

小善似大恶

人际关系最基本的是要怀着爱人与人接触。但是那不是盲目的爱，也不是溺爱。

上司和部下的关系也一样，如果是一位没有任何信念只知道迎合部下的上司，那么乍看上好像很有慈爱之心，其实结果也会令部下一无所成。这就叫做小善。有句话叫做“小善似大恶”，表面性的慈爱会导致对方的不幸。相反，抱有信念，对部下严格指导的上司，可能会令人感到不够亲切，但是从长远来看却能培养部下，使其成长。这就是大善。

真正的爱心，是指无论何事，都需要认真考虑是否的确有利于对方。

度过反省自己的人生

人若想提高自我，就要经常谦虚、严格的反省自己日常的判断和行为是否符合正确的做人原则，是否有骄傲情绪，需要时常自戒。

只要让自己返回到原点，经常自我反省，“不要做肮脏的事情”，“不要做卑怯的事情”，这样就不会做错事。

我们每天在忙忙碌碌的生活中，容易失去自我。为了不迷失自己，需要有意

识的养成自省的习惯。只有这样做，才能够改正自己的缺点，取得进步。

以纯真之心，行走人生之路

古代印度的梵文中保留有一位圣人的话语，“伟大的人物，其行动的成功，与其说是凭借他行动的手段，不如说是而是凭他心灵的纯真”。还而言之，纯真的心灵就是指做事情的时候，动机纯洁，没有私心。这与“何为正确的做人道理”这一说法在道理上是相通的。

只要能做到心灵纯真，我们会走上一条没有错误的人生之路。

只要纯真，没有私心，以崇高的见识和见解作为判断基准，决定事物，涉足人生之路的话，那么一定会给自己的人生带来无限的帮助和辉煌的成果。

3. 京瓷人人都是经营者

定价决定经营

制定价格如同锁住经营的咽喉要道。在制定价格时，是选择降低利润幅度，大量销售，还是宁可销量少，也要保证大量的利润幅度呢？价格决定的依据和方式可谓多种多样。

当决定一定的利润幅度时候，销售量能有多少，能够创造出多少利润，要对这些问题做出预测是非常困难的。经营者必须在正确估算出自己公司产品价值的基础上，找到这么一个点，并在这一点上使销售与利润幅度的乘积达到最大。此外，这一点不论是对客户还是对京瓷来说，必须使皆大欢喜的价格。

为了找出这一点，决定价格时必须深思熟虑。

追求销售额的最大化和经费的最小化（量入为出）

所谓经营，就是非常单纯的东西。其本质就在于如何扩大销售额，缩小经费

支出。所谓利润，就是他们的差额，只不过是作为结果而出现的東西。因此我们只要始终思考如何使销售额更大，经费更小就可以了。

因此，不应拘泥于“原材料费”应当占“总生产成本”的百分之几，“促销费”必须是多少这一类所谓的常识或者固定性概念。

重要的是，为了实现销售额最大化和经费最小化而不断努力，一天一天地悉心创意，并持之以恒地坚持下去。

每天都需进行核算

所谓经营，绝不只是看月底做出的核算表就行了。

在经营的过程中，必须意识到，每个月的核算表是根据琐碎数字的累积以及每天的销售額和经费支出的累积而作出的。不看每天的数字而从事经营的话，就像不看仪表操作飞机一样，就不会知道飞机往哪儿飞，在哪儿着陆。同样，不过问每天的经营，就绝不能达到目标。

不能忘记，核算表是对每人、每天的工作情况进行累积而得出的结果。

贯彻健全资产原则

京瓷严格警惕导致不良资产的行为。原则上，只是在必要的时候，买进必要的原料，生产必要的商品。如果买了多余的东西，或者产生了过剩的产品，就会出现不良库存，花费不必要的经费。

但是，万一出现不良资产的话，要立即对其进行处理，这虽然会造成一时的损失，但不应拘泥于眼前的数字，一定要拿出勇气，把不良资产处理掉。如果不这样做，推迟处理的话，只会带来更大的损失。

有必要一直在健全的资产状态下进行经营。

以将来进行时来看待能力

制定新目标时，一定要将之设定在自己的能力之上。这意味着决定在将来的某一时候，实现目前难以完成的远大目标，其后，以这一点为目标，去考虑如何将自己的能力提高到能够与既定目标相符的程度。

以目前的能力，谁都能说出能做或者不能做。但是，要完成新的工作，实现更高的目标，仅凭这些是根本不可能的。

现在做不到的，到时无论如何也要完成，只有这样才能达成远大的目标。

使目标众所周知，贯彻始终

为了达成目标，一定要让全体员工众所周知，贯彻始终。也就是说，一定要让全体员工拥有同一个目标，并将这目标看做自己的东西。

不论是营业部门，还是制造部门，当天的“销售额”，“生产总值”，“毛利润”，“单位时间”，这类数字，一定要装进全体员工的大脑里，在工作中不论是问谁，都能达到马上脱口而出。

在京瓷“阿米巴式的经营”和“单位时间核算制度”里，为了使目标众所周知，贯彻始终，不断追求共有，使每一个人的参与意识都得到提高，从而形成实现共同目标的巨大能量。

4. 关于开展日常工作

提高核算意识

京瓷以阿米巴为单位实行“单位时间核算制”。这样，在现场生产部门中的工作的成果谁都可以清清楚楚的了解。每一个职工都必须抱有经营者的意识，都应该认真地考虑如何才能提高自己所属阿米巴的“单位时间的效益”，并且付诸于实践。

平时提倡一支铅笔或是一枚曲别针都要加倍爱惜，就是这种想法的具体表现。

洒落在地上的原料，堆积在车间角落里的不合格品，这些都应该看做金钱。

我们必须用这样的思维方法来提高核算意识。

以节俭为本

当公司的效益较好时，往往容易放松对经费的控制，觉得“花点钱无所谓”，或是“不必那么小里小气的”。这样以来，各部门浪费的经费膨胀起来，就会极大地损害整个公司的利益。

一旦有了这种错误想法，当形式变得严峻时，即使想要重新紧缩经费，却怎么也恢复不到原来的状态了。因此，无论我们处于何种状态，都必须注意节俭。

可以这样说，把经费支出控制在最小范围内，这是我们参与经营的最切近的方式。

按所需数量购买必须物品

在购买物品和原材料的时候，因为大量购入能降低单价，于是很轻率地购买超出必要的东西，这样做是不应该的。

过渡购买会成为滥用的根源。即使能够一时大量地便宜购入，但因此需要对存货进行保管的仓库，还需要支付库存的利息，这样就增加了格外的经费支出。而且，还隐藏着由于产品的变更等原因而变得根本无法使用的危险性。

归根结底厂家应致力于制造，一心一意地考虑通过制造来获取利润。必要时购入必需之物，这一点非常重要。

贯彻现场主义

制造的原点在于制造现场，营业的原点在于同客户的接触。

出现问题时，脱离现场而煞费苦心地空谈理论，绝对解决不了问题。

人们总说，“现场是座宝山”，在现场中蕴含着第一手信息，这是解决问题的关键。通过坚持不懈地到现场去，不仅可以找到解决问题的线索，而且可以得到提高生产效率和产品质量、以外发现与新订单相关的启示。这一点不仅对制造和营业部门，对所有的部门都适用。

重视经验

在企业从事技术开发和制造，经验不可缺少。仅有理论是远远不够的。

以陶瓷为例，把原料的粉末搅拌后成型，经高温烧结后完成，这只要学习过的人都能理解。可是，搅拌粉末究竟是怎么一回事，不经过亲手认真操作，是绝对领会不到的。如果是液体或气体，当然可以完全搅拌，可是粉末状的固体要搅拌到何种程度，才能称之为完全搅拌呢，这只有在经验的世界中才能体会到。

只有将经验与理论想结合，出色的技术开发和制造才能够实现。

制造完美产品

我们所制造的产品，必须是“完美的产品”。就像崭新的钞票一样，看上去就能让人感觉到锋利、手感好，要制造这样的完美产品。

产品能够反映出制作者的心地。心地粗糙的人制造出来的东西是粗糙的，心地细腻的人制造出来的东西是细腻的。如果抱着制造大量的产品，而后从中选出合格品的念头，是绝对无法制作出令客户满意的产品的。

必须以完善的生产程序为基础，为了不出现一个次品而全员集中精力投入生产，力争让每一件产品都成为完美的产品。

倾听产品的声音

当出现问题或是工作进展不顺利之时，对其对象事物和现象，应该进行认真、虚心的连续观察。

例如，在生产现场，经常会发生无论如何想方设法，产品合格率却始终不能提高，甚至难以取得进展的情形。这种情况下，应该从产品、机器到原材料和工具，注意工序的每一个细微之处，亲眼观察每一个现象。如果存在次品或状况不良的机器，就一定能够听到他们的“哭泣声”。产品自身的“言语”，将会提供给我们解决问题的启示。

不抱有先入为主的观念和偏见，谦虚地观察事物的实际状态，这一点十分重要。

贯彻一一对应原则

处理事物时，不能只做笼统地计算，必须明确地进行一一对应的处理。

比如说，在没有票据的情况下动用现金和物品，或是不对现金或物品的去向进行确认，而仅仅靠票据来处理，这些都是不对的。对应收货款的入账确认，也必须要弄清楚是那笔款项，将其分别一一对应起来进行核销。

另外，在生产活动和营业活动中也一样，要把“总生产”和“总收益”，也就是把收益和产生收益所必需的经费都明确的对应起来，实行严密的核算管理。

贯彻双重确认原则

谁都有犯简单错误的时候。而且，还有人明知故犯，鬼迷心窍，做出的不正当行为。

为防止出现这样的错误和不正当的行为，有必要建立起复数部门和多人复核的双重确认系统。例如，购入物品时，要经接受部门和验收部门等复数部门的检核，盖公章时经过盖章人和保管人的多人检查，计算数字时的二人验算等等，这些都是具有代表性的例子。

尤其是有关钱和物品的管理，一定要坚持贯彻双重确认原则，建立起将错

误和不正当行为防患于未然的体制。

简易地看待事物

我们往往会把事物考虑的过于复杂。但是，为了把握事物的本质，有必要以简单的方法对复杂的现象进行再次分析。越是把现象简化，越能接近事物的本来面目，也就是说，越接近真理。

例如，乍看被认为是很复杂的经营，说到底也只不过是“追求销售额的最大化和经费的最小化”这样一个单纯的原则而已。京瓷的“单位时间核算制度”，也是以“简单地把握事物”这一思考方式为基础的。

如何能够简单的把握复杂的事物，这种思考方法和构想非常重要。

III. 做一名优秀的领导

1. 领导的资质与思考方式

(1) 领导的资质

- ☞事业的发展取决于领导的资质。
- ☞领导自身必须拥有明确的目标。
- ☞领导必须坚信目标能够实现。
- ☞领导必须将实现目标的方式传递给部下。
- ☞领导必须为部下制定明确的目标。
- ☞领导必须让部下认为一定要实现目标。

(2) 领导的重要思考方式

- ☞领导本身必须经常、不间断地研究实现目标的方法。
- ☞为实现目标，领导必须主动征求部下的意见，并认真倾听。这样做有利于采纳一些优秀的提案。
- ☞领导通过采纳优秀提案，必须让职工具有一种参与经营策划的意识。
- ☞领导为了实现自己制定的目标，必须每天“坚定信念”、“投入全身心”地完成当天的工作。这样一来，对事物的判断能力将变得更加敏锐。如果平素不养成这种习惯，就不可能提高判断能力。在关键时候，或是重要场合，更不可能做出正确的判断。
- ☞判断的基准是指什么是人们通常的正确做事准则。我们人类具有本能的、理性的等各种各样的心性。正确的心性不是指从以自我为中心的本能出发的正确心

性，而必须是超越自我欲望的正确心性。

☞对待部下，必须怀有极大的爱心。从事事业运营的目的，不是为自己，而是为了部下的物质和精神两方面的幸福。这种博大的爱不是指对人的溺爱，不是积小善，而是行大善。根据情况，将会辞去行事不周的领导的职务。这是因为，我们不允许由于放任而引起的恶果对整体带来坏的影响。

☞必须理解，经营无论大小，都是由日常一些小数字积累而来。否则，将无法开展经营。

☞领导不是靠月末统计的实际业绩开展经营核算，而必须在每天的实际操作中去切身感受。如果不对每天的数字运作进行管理，就会出现不知月末将达成何种目标的情况。每月的业绩不是一句对不起就可以原谅的。

☞能够做到上述几点绝非易事。但是在一定时间内，每天坚持下去，将会掌握高超的经营手段。希望京瓷的干部们一定要付诸实施。

☞领导会受到部下、职员对自己的关注，因而对自己要严格管理，成为公司职员的楷模。

2. 稻盛经营 12 条

（1）明确事业的目的与意义

确立正大光明、符合天理大意的崇高目标。

（2）设定具体目标

始终与员工共享既定目标。

（3）胸中怀有强烈愿望

要怀有能够渗透到潜意识中的强烈而持久的愿望。

(4) 付出不逊于任何人的努力

一步步踏实工作，付出不懈努力。

(5) 追求销售最大化和经费最小化

利润无需强求。量入为出，利润将会随之而来。

(6) 定价为经营之本

制定价格是领导的职责。价格应该制定在顾客乐于接受，公司能够赢利的交汇点上。

(7) 经营取决于坚强的意志

经营需要足以洞穿岩石般得坚强意志。

(8) 燃起斗志

经营中需要不逊于任何格斗场上的坚强斗志。

(9) 拿出勇气做事

不能有胆怯的举止。

(10) 不断从事创造性的工作

日复一日，年复一年，始终坚持改革改良，在创意上下功夫。

(11) 要以关怀坦诚之心待人

买卖是双向的。要使包括对方在内的所有人皆大欢喜。

(12) 始终抱有乐观、向上的心态，抱有梦想与希望，以诚挚之心处世

京瓷哲学 78 条总览

一、 经营之心

1. 以心为本开展经营
2. 光明正大地追求利润
3. 依照原理，遵循原则
4. 贯彻顾客至上主义
5. 以大家族主义开展经营
6. 贯彻实施实力主义
7. 重视伙伴关系
8. 全体员工共同参与经营
9. 统一方向
10. 重视独创性
11. 玻璃般透明的经营
12. 志存高远

二、 为了度过美好的人生

提高心性

13. 与“宇宙的意志”相和谐的心性
14. 以爱意、真诚及和谐的心性为本
15. 以纯洁的心灵描绘愿望
16. 拥有纯朴的心性
17. 必须经常保持谦虚的姿态

18. 身怀感谢之心

19. 始终保持明朗之心

精益求精

20. 为伙伴尽力

21. 构筑信赖关系

22. 贯彻完美主义

23. 认认真真努力埋头工作

24. 脚踏实地，坚持不懈

25. 自我燃烧

26. 热爱工作

27. 追求事物的本质

28. 成为漩涡的中心

29. 率先垂范

30. 迫使自己处于紧张状态

31. 在赛台的正中交锋

32. 直言相谏

33. 做出无私判断

34. 具有完备的人性

35. 实践重于知识

36. 不断从事创造性的工作

做出正确的判断

37. 以利他之心为判断基准

- 38. 大胆与细心兼备
- 39. 以“有意注意”磨练判断力
- 40. 坚持公平竞争的精神
- 41. 要注重公私之别

达成新目标

- 42. 抱有渗透到潜意识之中的强烈而持久的愿望
- 43. 追求人类的无限可能性
- 44. 拥有挑战精神
- 45. 成为开拓者
- 46. 认为不行了的时候才是工作的开始
- 47. 贯彻信念
- 48. 乐观地构想，悲观地制定计划，乐观地实行

战胜困难

- 49. 具有真正的勇气
- 50. 燃起斗志
- 51. 自己的路，由自己开拓
- 52. 做事要有言必行
- 53. 深思熟虑到能看见结果为止
- 54. 不成功决不罢休

思考人生

- 55. 人生、事业的结果=思维方式 x 热情 x 能力
- 56. 认认真真地度过每一天

- 57. 心想事成
- 58. 描绘梦想
- 59. 动机向善，了无私心
- 60. 小善似大恶
- 61. 度过反省自己的人生
- 62. 以纯真之心，行走人生之路

京瓷人人都是经营者

- 63. 定价决定经营
- 64. 追求销售额的最大化和经费的最小化（量入为出）
- 65. 每天都需进行核算
- 66. 贯彻健全资产原则
- 67. 以将来进行时看待能力
- 68. 使目标众所周知，贯彻始终

关于开展日常工作

- 69. 提高核算意识
- 70. 以节俭为本
- 71. 以所需数量购买所需物品
- 72. 贯彻现场主义
- 73. 重视经验
- 74. 制造完美产品
- 75. 倾听产品的声音
- 76. 贯彻一一对应原则

77. 贯彻双方确认原则

78. 简易地看待事物

内容整理：盛和塾・山东

整理时间：2011 年 7 月 1 日