

## <<经营的秘诀>>

### 图书基本信息

书名：<<经营的秘诀>>

13位ISBN编号：9787508058108

10位ISBN编号：7508058100

出版时间：2012-4

出版时间：华夏

作者：孙汉青

页数：212

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>

## <<经营的秘诀>>

### 内容概要

2006年，A企业创建；  
2009年，A总裁运用稻盛和夫的经营哲学改造破产的A企业；  
2010年，A企业起死回生；  
2012年，他将A企业“经营的秘诀”公布于世。

稻盛和夫的一生创建了两家世界500强企业——京瓷和KDDI，2010年，在日本民主党鸠山政府的“三顾茅庐”下，稻盛和夫以78岁的高龄出任日航的首席执行官，重整问题重重的日航。

稻盛和夫经营的秘诀究竟在哪里？

有人说，是阿米巴，有人说，是会计七原则，在本书中，我们将会一览无余地看到，一家中国本土的企业运用稻盛和夫的经营哲学后，从濒临破产到起死回生的全过程。

经营的秘诀究竟是什么？

每个人的答案都不一样，答案就在本书中。

## <<经营的秘诀>>

### 作者简介

孙汗青(晗清)

教育背景

中央政法管理干部学院法律专业

华东师范大学教育学深造

复旦MBA短训班结业

交大高级管理咨询师资格认证培训

现任职务

紫手环运动中华区秘书长

余世维讲师团核心讲师

清华大学-中旭商学院高级讲师

复旦大学MBA班与公共决策学院特聘讲师

杭州干部学院高级讲师

上海电力学院特聘讲师

上海财经大学金融学院特聘讲师

华东师范大学MBA特约讲师

LOMO出版工作室首席顾问

## <<经营的秘诀>>

### 书籍目录

#### 前言

第一堂课 扭转败局：你无法改变市场，但你能改变企业  
给“绝症”中的企业做一次“内科”手术  
布局：一家濒临崩溃的企业如何重新搭建组织结构？

让公司高效运营的秘诀-应用PDCA循环  
第二堂课 深入前线：经营者的战略、战术在客户的心里  
经营者的战略与战术都在客户的心里  
深入前线市场的“聚焦”法则  
你的战术究竟在哪里？

将战术转化成战略  
第三堂课 突破经营的西西弗神话：销售最大化。  
成本最小化

如何理解阿米巴经营中的部门  
打造“市场化”部门  
让每位员工都成为企业的核算专家  
如何运用单位时间核算制实现全员式经营  
实现销售最大化、成本最小化的秘诀  
实现经营“销售最大化、成本最小化”的秘诀

第四堂课 财务命门：创业者必修的会计七原则  
不懂会计，不懂财务，你就不是合格的企业家  
现金流经营原则与一一对应原则  
坚实原则与完美原则  
以人心为本的双重确认与“透明”原则  
提高效益的原则

第五堂课 经营人心：一流企业如何留、育、用人？

领导者要学会授权，将权力下放  
搬走员工心口放着的那块巨石  
十二个阻碍激励员工的因素和一个经营哲学  
用人如“行棋”，小卒子过河也能顶车  
第六堂课 “狼性”商道：如何锻造卓越的企业软实力？

打开创新的“黑匣子”  
于无形之中创造企业的核心竞争力  
冰山之美并非显露在外的狰狞  
第七堂课 “切割”市场：成功开发陌生市场的必然因素  
以弱击强，以小搏大的切割市场  
避免价格战的唯一方式：产品切割  
市场切割  
黏着的战术

第八堂课 多元经营：怎样才能真正把企业做大、做强？

企业为何一定要实现多元化经营

## <<经营的秘诀>>

如何实现企业经营的多元化？

多元化经营的秘诀：财力和才力，专注和斗志  
第九堂课 扪心自问：你最终要做怎样的企业家？

从创业者到创业家的修炼  
你的人格决定了你要做怎样的企业家  
站在队伍的最前列

## &lt;&lt;经营的秘诀&gt;&gt;

## 章节摘录

二、企业的“一把手”必须身体力行，让全体员工认同并支持改革 要将濒临倒闭的A企业扭亏为盈，仅凭着A总裁的个人意志远远不够，尤其在连续三年处于亏损、人心不稳的情况下，A总裁所要做的是，在划分阿米巴后，必须将个人意志传达到每个阿米巴，在阿米巴中再转化成每个员工的意志。

这一点，稻盛和夫又给我们上了生动的一课。

在京都瓷器公司的经营中，稻盛和夫深知，“当你真的想去的时候，就会产生无穷无尽的力量”。

在开发新产品的时候，稻盛和夫将所有阿米巴事业部的负责人召集到一起，他问这些负责人：“接下来，我想研发些新产品，我感觉这个新项目将来肯定能成一项大事业，你们觉得呢？有没有人感兴趣？”

“当他又开始说这些话的时候，这些阿米巴事业部的人都一脸茫然，因为他们已经习惯了稻盛和夫——他经常这样问大家。

过了一段时间，稻盛和夫又在会议中说了同样的话，如果大家还是一脸茫然，他还会反复说这样的话，直到有人给出积极的回应：“这个新项目确实很有前途！”

“这个时候，稻盛和夫会反问：“你真的这么认为吗？”

那就交给你吧！”

“稻盛和夫坚信，只有真正感兴趣的人才能真正将一个项目做好。

同时，我们可以总结出这样的结论：企业领导者的意志必须要反复强调，直到每个阿米巴以及员工都接受。

实际上，这是一种自上而下与自下而上的整合策略，通过这个策略，将企业的理念深深地植入到每个员工心里去，打造成共同的理念。

只有做到这样，才能让员工理解阿米巴经营的目的，从而挖掘出企业的潜力。

因此，当A企业导入阿米巴后，我首先身体力行，将自己当成基层的员工，和他们去谈心，了解他们的真实感受，我对他们说：“原来我们是吃大锅饭的，而且往往是僧多粥少，我们都吃不饱，这一点你们都很清楚，所以我们要改革，要引进别人成功的经验，尽管一开始大家都不是很适应，说实话，我也不适应，但是，我们必须走出这一步，而且我们必须成功，因为只有这样，A企业才能活下去！”

“当我站在员工的立场，充分地考虑了他们的困难，并将A企业的困境一一地分析给员工听，将导入阿米巴的好处讲清楚后，很多人从一开始的抵触，到逐渐地态度产生变化，直到他们信心满满地接受这一切，我知道，A企业已经成功地迈出了第一步。

三、让每位员工真正地成为企业的经营者 在我刚刚开始接触“全员参与经营”的管理理念时，我常常就让高层管理部门的领导“走”进生产一线、销售一线，让他们去听取这些一线员工的意见，并将这些意见作为我们作决策的重要因素来权衡，此外，以前A企业的决策性会议基本上都是高层领导参与，我刻意将一些决策性大会改成公司的全员大会，在全员大会上，每个员工都可以发表自己的看法。

开始的时候，这种全员大会收到了很好的效果，很多基层员工对公司的这些做法感到欢欣鼓舞，因为他们在参与决策的过程中，有了切身的感受和自我满足的感觉。

然而我渐渐发现，这些让全员参与经营的方法有很大的拘囿，特别是在消除基层员工工作中的挫败感方面效果甚微，后来这些做法就慢慢变得流于形式。

后来，我终于找到了问题的症结所在，我对稻盛和夫的“全员参与经营”产生了一个误区，稻盛和夫所谓的真正的授权不仅要使员工参与决策的过程，更要真正地使员工有充分发展才能的机会。

首先，稻盛和夫让所有阿米巴的负责人必须具有“自己的职场要靠自己经营”这一强烈的意识，他们要像小作坊的老板经营自己的作坊一样去经营自己的职场。

而且，在稻盛和夫看来，阿米巴的领导者不仅仅是一个管理者，他更要能使阿米巴中所有的成员朝着共同目标努力迈进。

其次，除了阿米巴负责人优秀的才能外，阿米巴每一个员工的智慧都能对所在阿米巴的成功起到

## &lt;&lt;经营的秘诀&gt;&gt;

很大的促进作用。

因为阿米巴经营把企业分成若干个阿米巴小组，这本身就使阿米巴成了一个集结员工智慧的组织架构，而那些懒于思考的成员就会被排除在外。

而当每个员工具有建设性的意见在被采纳后，都能通过具体的金额反映出来，效果很明显，这也就愈加激发了员工的自信。

再者，京瓷公司通过单位时间核算制度公式，使各个部门、各小组，甚至某个人的经营业绩变得清晰透明，使阿米巴经营成了一种全员参与型的经营体系，关于单位时间核算制我们在后面的章节里会再进行诠释。

一般来说，大公司的员工很难对自己工作的具体成果有实在的感觉，他们常常只是公司庞大系统中的一个小小的齿轮，很难感知到自己对公司到底有何贡献。

从这点上看，单位时间的附加价值激励着员工的动力。

因此，每位员工都要充分掌握自己所属的阿米巴组织的目标，在各自岗位上为达到目标而不懈努力，在其中实现自我。

公司会按月公布各个小组每单位时间内的附加价值、各个小组当月的经营状况、每个组员及小组所创造的利润及其占公司总利润的百分比等，这些都一目了然。

稻盛和夫的全员经营理念，不仅仅是要员工参与公司的决策会议这些流于形式的举措，更要使每个员工成为企业整个经营流程的主角，给每位员工都提供一个发挥才能的舞台。

也许有人会问，让每位员工都成为企业的经营者，也就是说，让每位员工都成为企业的管理者，让他们来参与决策，这合适吗？

因为，大部分员工是没有任何管理与决策经验的。

针对这样的问题，稻盛和夫说：“企业经营无非就是个如何增加销售额和减少费用的问题，一点都不复杂。

”而这个费用指的就是所有的生产成本的总和，包括原材料采购费用、人力成本费用和生产费用，在稻盛和夫的经营哲学里，经营一家企业就像经营一家小面馆，首先尽可能地低价采购，然后争取提高销量，需要特别指出的是，你必须反复地重复着减少费用、增加销量，这是成功经营的奥秘。

只要企业里的每位员工都理解这个道理，那么，每位员工就都会经营。

实际上，每个人都在经营着一家企业，这家企业就是你的“家庭”，你必须根据“家庭”的收入合理安排各种支出，或者根据“家庭”的支出争取更多的收入，并且每个月存一部分钱以备将来的不时之需，同时，还要做一些投资，等等。

稻盛和夫阿米巴经营正是充分地拉动了每个员工这种“天性”的经营才能，将其运用到企业的运营上，从而凝聚了全体员工的智慧，让每个人都积极主动地投入到自己的岗位上，这正是京瓷公司迅速崛起的秘密。

当A企业每个小阿米巴的领导的积极性被调动起来后，很多问题都迎刃而解了，比如，之前的OEM事业部的阿米巴领导们开始主动去市场寻找价格更低的原材料，主动改进生产工序，提高生产效率。

.....

## <<经营的秘诀>>

### 媒体关注与评论

稻盛和夫讲他成功的历程，讲他对人生的看法，讲许多与他的本行陶瓷业有关或无关的问题，到处洋溢着表面浅显、实则深刻的哲学思维，说来头头是道，娓娓动听。

——季羨林 稻盛和夫不仅创办并带领两家企业进入世界500强，还将他的经营和人生哲学传授给众多的中小企业和千千万万的个人。

他不仅创造经济价值，还创造普世价值，是我很敬佩的全球企业家。

——郎咸平 《经营的秘诀》告诉所有的创业者，我们无法改变市场，但是，我们可以运用稻盛和夫的经营哲学来改变我们的企业，改变我们自己。

——余世维

## <<经营的秘诀>>

### 编辑推荐

这是一本企业引路人的“经营笔记” 真实案例 + 沙盘推演 + 图解稻盛和夫的经营思想  
华人管理教育第一人余世维博士倾力推荐

<<经营的秘诀>>

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>