



经营哲学是企业经营的核心

陶利华

广东威铝铝业股份有限公司 董事长

广东盛和塾 副理事长

目 录

壹

中国制造业之痛

贰

什么才是真正的领导者？

叁

如何成为有领导力的经营者？

肆

如何践行稻盛经营哲学？

伍

总结与致谢

目 录

壹

中国制造业之痛

贰

什么才是真正的领导者？

叁

如何成为有领导力的经营者？


肆

如何践行稻盛经营哲学？

伍

总结与致谢

制造业之痛

- 
- 1、3K行业：肮脏、辛苦、危险
 - 2、市场竞争激烈、产业升级快
 - 3、找不到人才、来不及培养人才
 - 4、没有系统的经营思想基础

致敬

企业家是和平年代的
民族英雄

制
造
业

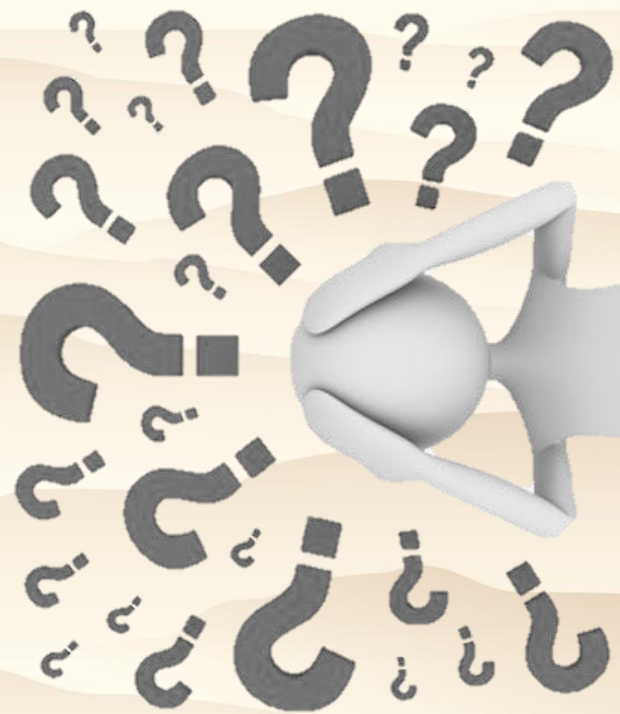
是立国之本

是创造社会价值的源泉

思考

经营的本质是什么？

生命的意义是什么？



理念

稻盛经营学对企业的定义：

- 企业是成就员工梦想的平台；
- 企业的大义名分是为社会创造价值，满足人们对美好生活的需求；
- 企业制造的产品是企业理念的载体；
- 企业家是企业的灵魂！

目 录

壹

中国制造业之痛

贰

什么才是真正的领导者？

叁

如何成为有领导力的经营者？

肆

如何践行稻盛经营哲学？

伍

总结与致谢

领导者与追随者



以  「利益」 激励

培养的是不可靠的**追随者**

领导者与领导者



以



「使命」感召

培养的是值得托付的**领导者**

如何培养干部的经营者意识

- 1、支持干部，促使干部负起责任；
- 2、培养干部，划分独立核算的单位；
- 3、督促干部，率先垂范，传授哲学。

结论：用哲学共有、阿米巴经营可以培养、造就具有经营者意识的人才。

--稻盛和夫 《调动员工积极性的七个关键》



经营者成长之路



商人

企业家

教育家

思想家

哲学家

圣人

商人向企业家转变的标志是什么？

利己 → 利他

外在的追求 → 内在的追求

百年企业从何而来 ——使命的传承

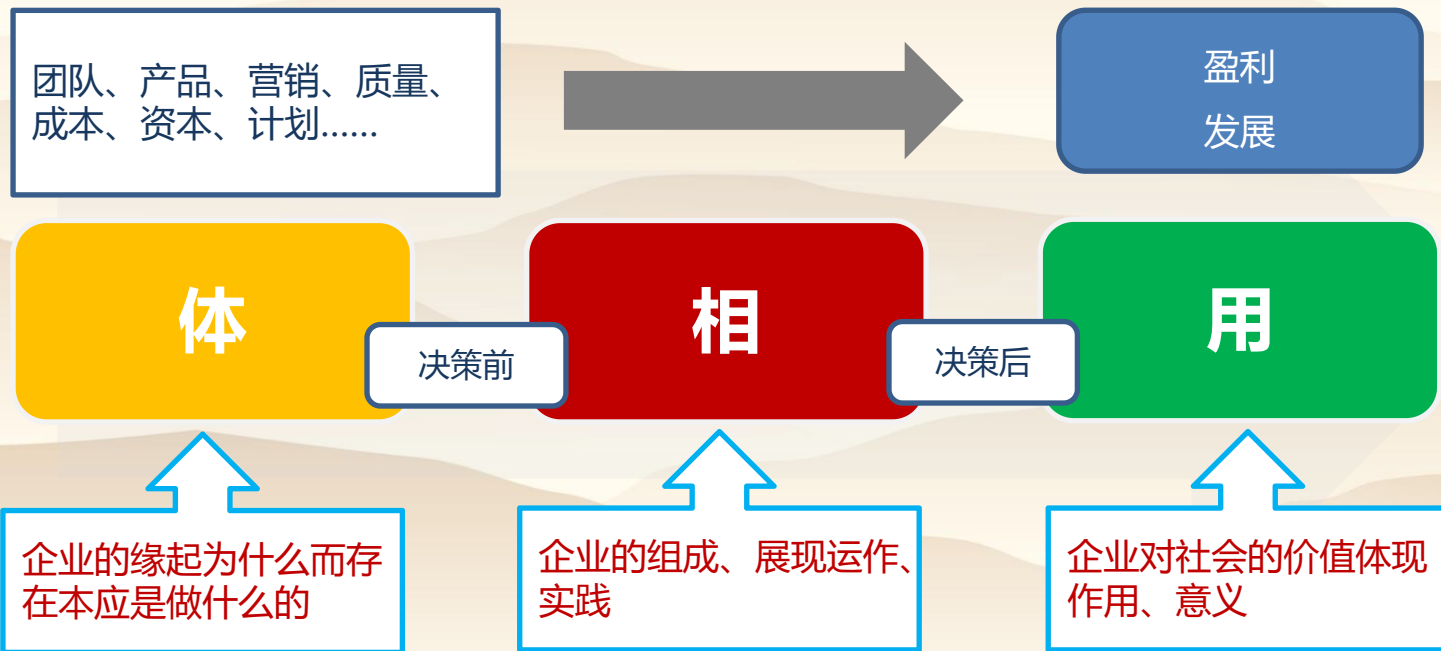
为什么日本有超过30,000家百年企业？



日本盛和塾标杆企业 植弥加藤造园株式会社

1848年成立于京都的植弥加藤造园株式会社至今已经有172年的历史，仍在传承创始人提出“不易流行”的经营理念。

人生经历不同阶段——因果法则



目 录

壹

中国制造业之痛

贰

什么才是真正的领导者？

叁

如何成为有领导力的经营者？

肆

如何践行稻盛经营哲学？

伍

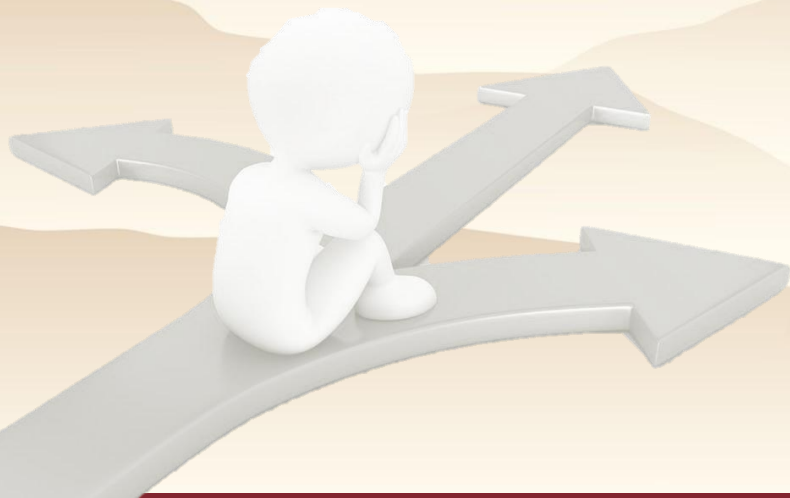
总结与致谢

如何成为有领导力的经营者？

→ 拥有人生哲学的人

→ 建立经营哲学的人

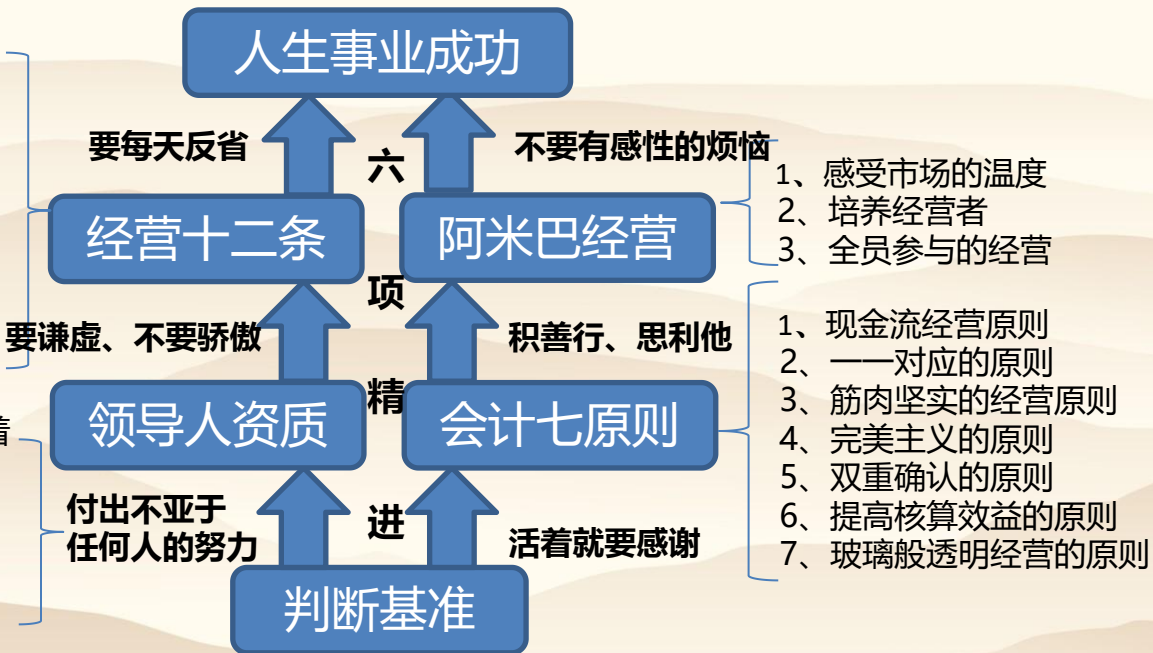
→ 掌握经营实学的人



- 1、明确事业的目的和意义
- 2、设立具体的目标
- 3、胸中怀有强烈的愿望
- 4、付出不亚于任何人的努力
- 5、销售最大化、经费最小化
- 6、定价即经营
- 7、经营取决于坚强的意志
- 8、燃烧的斗魂
- 9、临事有勇
- 10、不断从事创造性工作
- 11、以关爱之心诚实处事
- 12、保持乐观向上的态度，抱着梦想和希望，以坦诚之心处世

- 1、具备使命感
- 2、明确描述目标并实现目标
- 3、挑战新事物
- 4、获取众人的信任和尊敬
- 5、抱有关爱之心

经营哲学



敬天爱人 人生哲学

经营实学

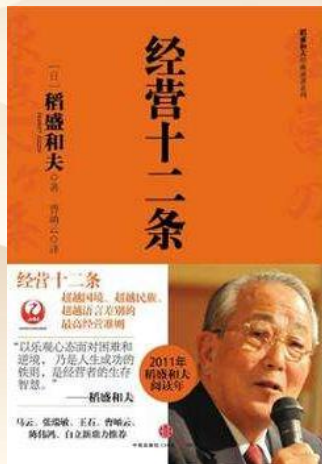
六项精进

- 1、努力（付出不亚于任何人的努力）
- 2、谦虚（要谦虚，不要骄傲）
- 3、反省（要每天反省）
- 4、感谢（活着，就要感谢）
- 5、利他（积善行，思利他）
- 6、乐观（不要有感性的烦恼）



经营十二条

- 1、明确事业的目的和意义
- 2、设立具体的目标
- 3、胸中怀有强烈的愿望
- 4、付出不亚于任何人的努力
- 5、销售最大化、经费最小化
- 6、定价即经营
- 7、经营取决于坚强的意志
- 8、燃烧的斗魂
- 9、临事有勇
- 10、不断从事创造性工作
- 11、以关怀之心，诚实处事
- 12、保持乐观向上的态度



领导者的资质

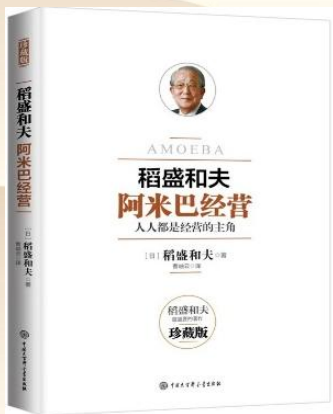
- 1、拥有使命感
- 2、明确地描述并实现目标
- 3、不断挑战新事物
- 4、获得团队成员的信任和尊敬
- 5、抱有关爱之心



阿米巴经营

会计七原则

- 1、确立与市场挂钩的部门核算制度
- 2、培养具有经营者意识的人才
- 3、实现全体员工共同参与经营



- 1、现金流经营原则
- 2、一一对应原则
- 3、筋肉坚实原则
- 4、完美主义原则
- 5、双重确认原则
- 6、提高核算效益原则
- 7、玻璃般透明经营的原则



目 录

壹

中国制造业之痛

贰

什么才是真正的领导者？

叁

如何成为有领导力的经营者？

肆

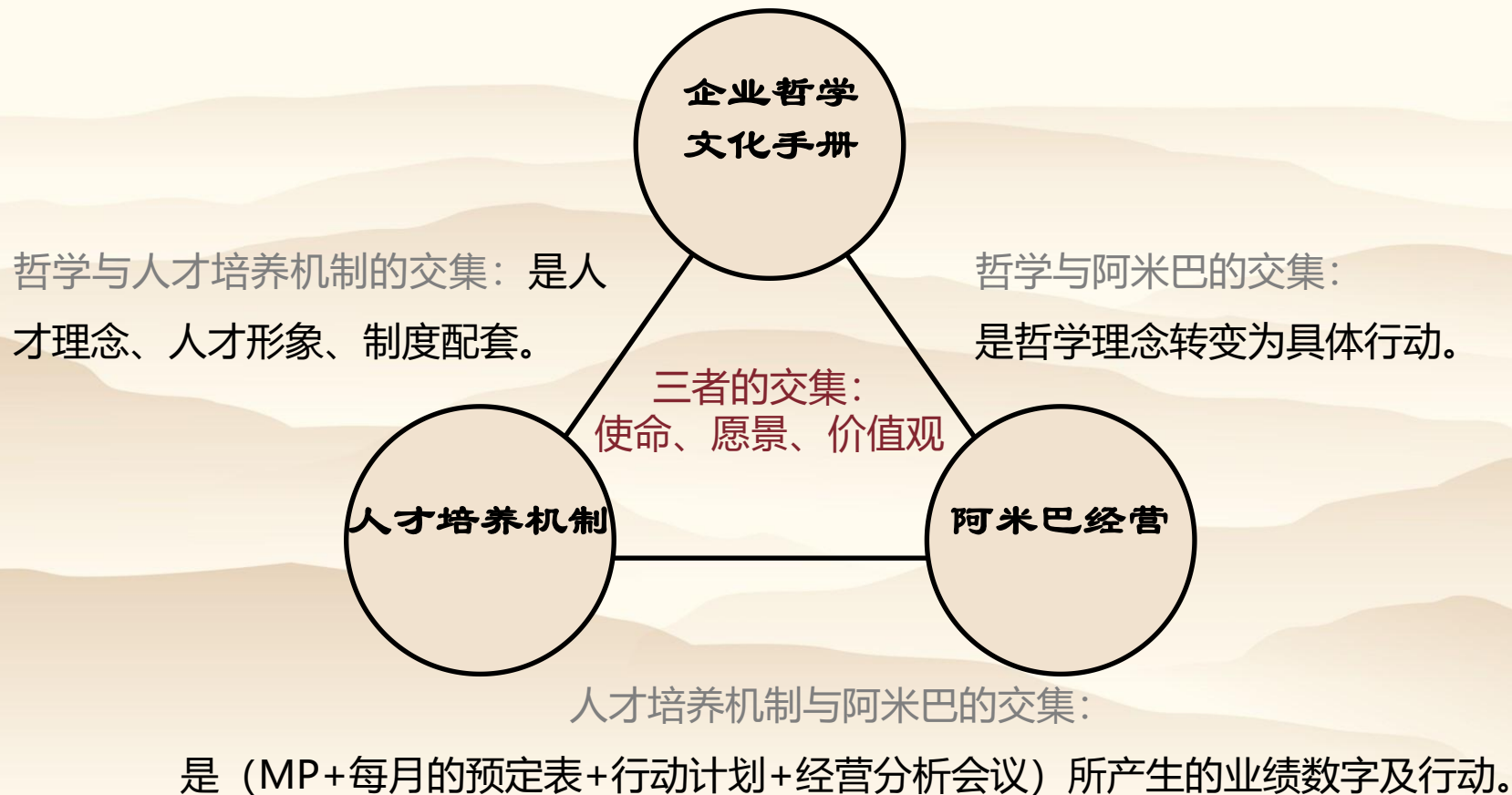
如何践行稻盛经营学？

伍

总结与致谢

稻盛经营学的 三驾马车

- 1、企业哲学文化手册
- 2、人才培养机制
- 3、阿米巴经营



稻盛经营学三阶段目标表

	I: 坚信	II: 笃行	III: 实证
哲学共有 (三步走)	明确事业的目的和意义	讲述企业哲学	哲学血肉化
数字经营 (三层次)	经营数据统计及时准确	开展损益核算	阿米巴经营
修炼手段 (六项精进)	谦虚、反省	努力、利他	感谢、乐观
达成时间	1年+持续	1~2年+持续	持续

稻盛经营学的三驾马车

1、企业哲学文化手册

2、人才培养机制

3、阿米巴经营

在企业不同阶段的规模，经营者都要具备的思维就是：



领导者要向全体员工阐述工作的意义和目标

人为什么而活，为什么而工作，我对人生是这样思考的，我打算这样度过自己的人生，我希望与大家一起以这样的态度来度过人生。

经营者的这种思想、人生哲学，在讲述企业的目的、使命的时候，自然就会流露出来，也必须流露出来。

——稻盛和夫





领导者能够将自己的能量注入给部下，让他们感觉到“这是我们自己的事业”，
那么这项工作就有90%的概率获得成功，我就是这么考虑的。

——稻盛和夫

“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贡献。”

在这一经营理念得到明确的那一瞬间，那些一直
困扰在我心头的迷雾也一扫而清。

我的心中激昂澎湃，决然一心，为了大众，任何
辛劳也在所不辞。

京
瓷
的
使
命

敬天爱人

<敬天爱人>

常に公明正大 謙虚な心で 仕事にあたり
天を敬い 人を愛し 仕事を愛し
会社を愛し 国を愛する心

"Respect the Divine and Love People"
Respect the spirit to work fairly and honestly,
respecting professional work, our company
and our global community.

经营理念

全従業員が物心両面の幸福を追求すると同時に、
人類社会の進歩発展に貢献すること。

Management Rationale

To provide opportunities for the material and spiritual growth of all our employees, and
through our joint efforts, contribute to the advancement of society and humankind.

京セラフィロソフィ

京セラフィロソフィは、人間として何者として生活
するかの根本的な問いかけから始り、その問いかけが、
社会と文化の発展に、一歩一歩と貢献していくこと
が、京セラの経営哲学です。

The Reason/Philosophy

The Reason/Philosophy originates from the question of how to live as a human being, and is a
series of questions that have been asked and answered over time. It is a philosophy that has
contributed to the development of society and culture, one step at a time.

アムール経営

アムール経営とは、組織を企業単位で行い、組織の
発展と個人の幸福を同時に実現し、社会と文化の
発展に貢献していくこと、これが京セラの経営哲学
です。

The Amour Management System is a management system that
focuses on the development of the organization as a whole and
the happiness of individuals. It is a philosophy that has
contributed to the development of society and culture, one step at a time.





如何解决团队思维分歧，实现哲学共有？

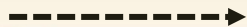
稻盛和夫的《六项精进》

- 1、努力
- 2、谦虚
- 3、反省
- 4、感谢
- 5、利他
- 6、乐观

渡边淳一的《钝感力》

- 1、迅速忘却不快之事。
- 2、认定目标，即使失败仍要继续挑战。
- 3、坦然面对流言蜚语。
- 4、对嫉妒讽刺常怀感谢之心。
- 5、面对表扬，不得寸进尺，不得意忘形。

解决管理问题



第一性原理

- 1、技术
- 2、品质
- 3、人才
- 4、制造
-

- 1、看透事物的本质，要把事物分解成最基本的组成，从源头解决问题。
- 2、一切问题都是思维方式的问题。
- 3、掌握正确的思维方式是解决所有问题的第一性原理。

稻盛经营学的核心：成功方程式

人生·工作的结果 = 思维方式 \times 热情 (努力) \times 能力
(-100~+100) (0~100) (0~100)

成功三要素

思维
方式

努力

能力

稻盛经营学的三驾马车

1、企业哲学文化手册

2、人才培养机制

3、阿米巴经营

2、人才培养机制是事业发展的保障

现场互动，请问大家：

企业做人事制度的
目的是什么？



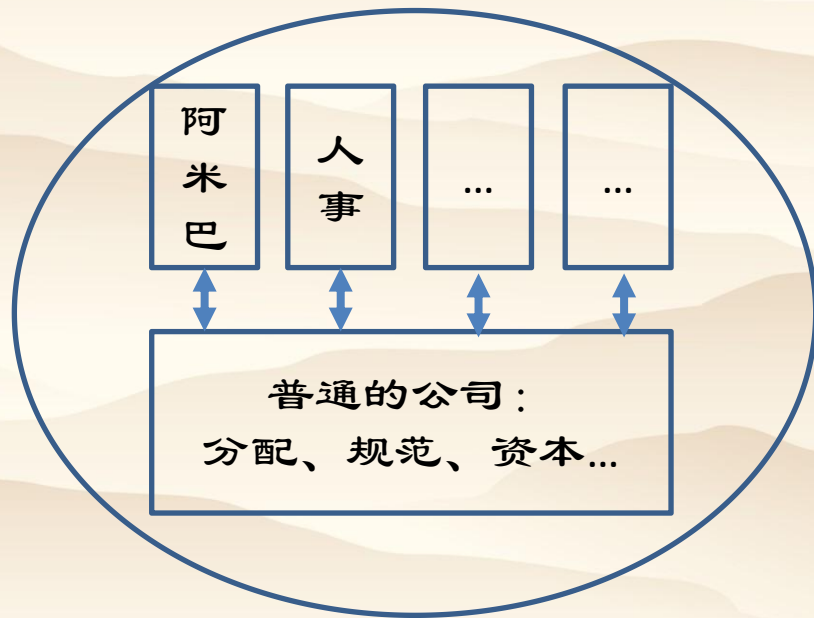
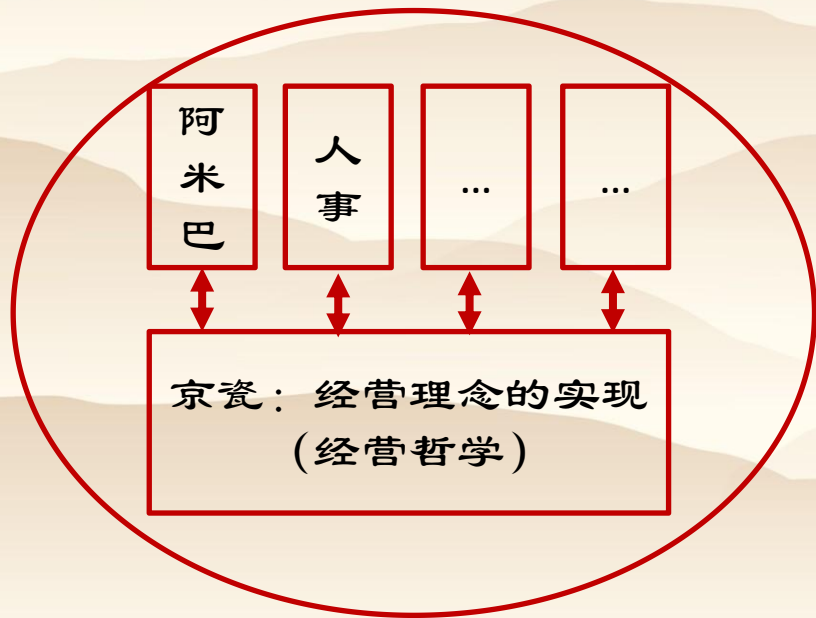
人



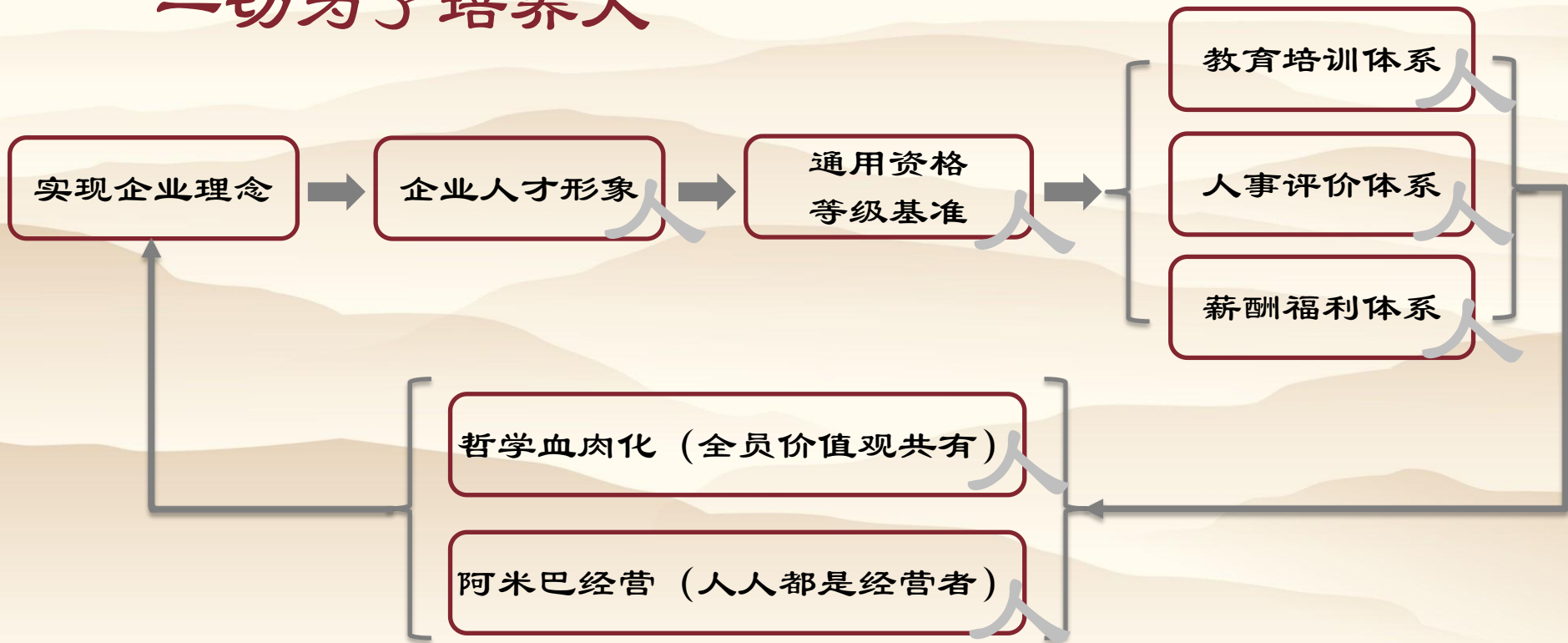
事



人事制度的核心



一切为了培养人



京瓷公司的人才形象基于成功方程式

人生·工作的结果 = 思维方式 X 热情 (努力) X 能力



【可以为企业发展做出贡献的人才】



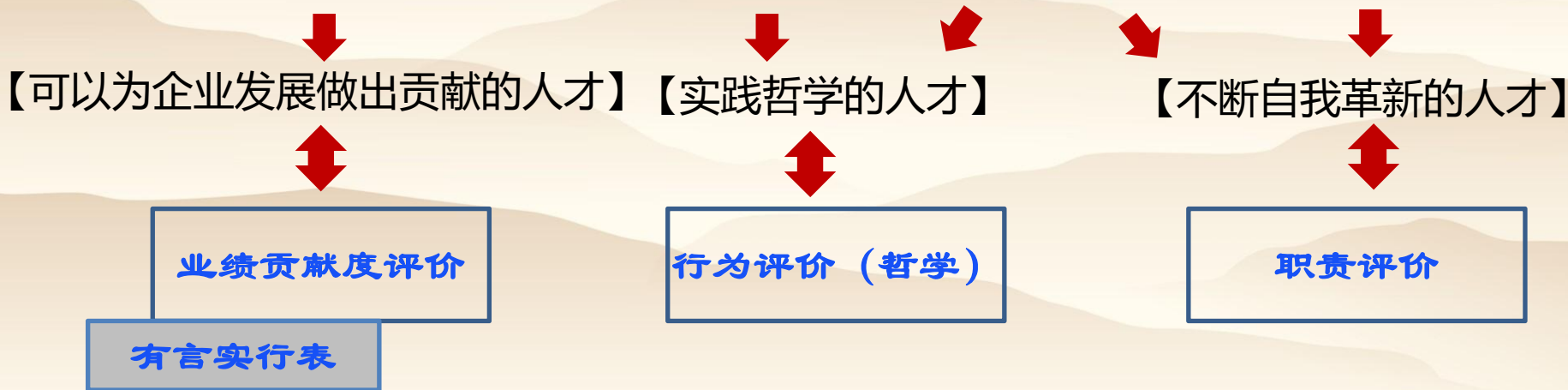
【实践哲学的人才】



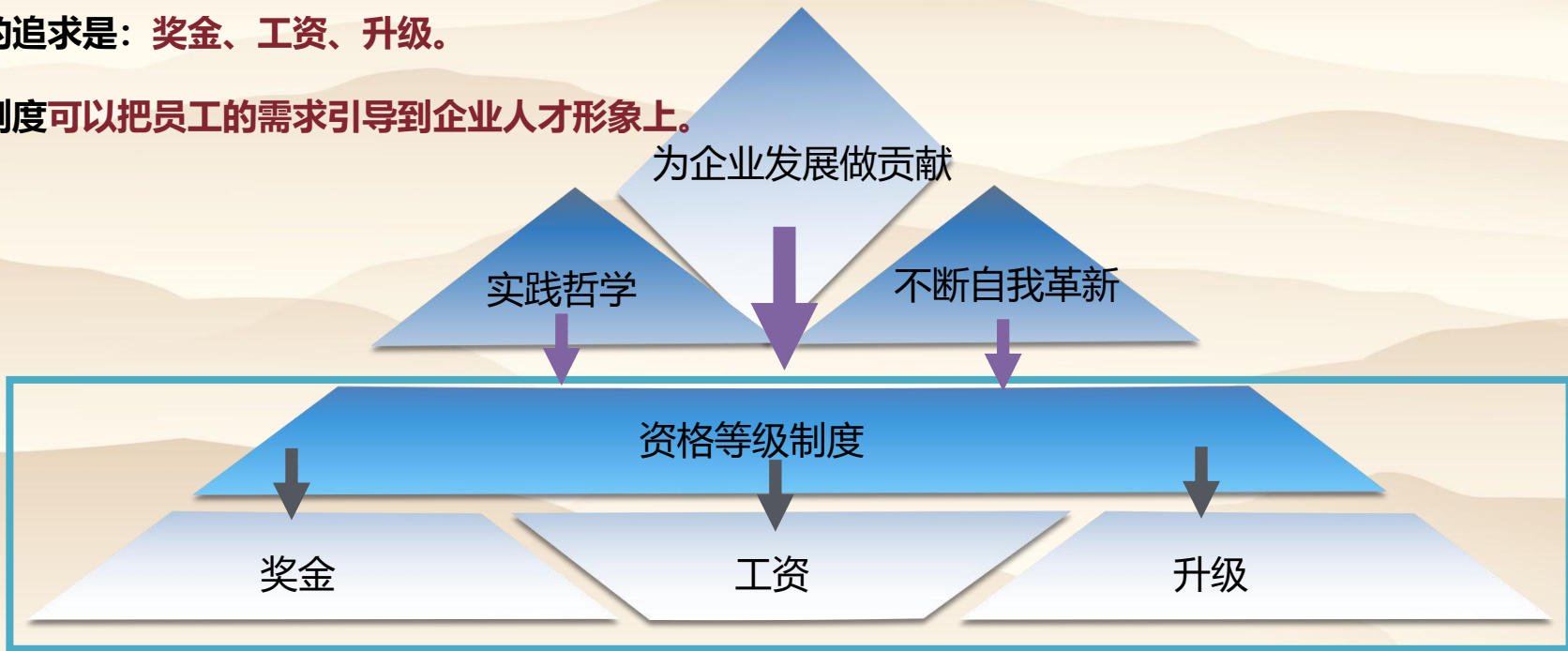
【不断自我革新的人才】

京瓷公司的人事评价也是基于成功方程式

人生·工作的结果 = 思维方式 X 热情 (努力) X 能力



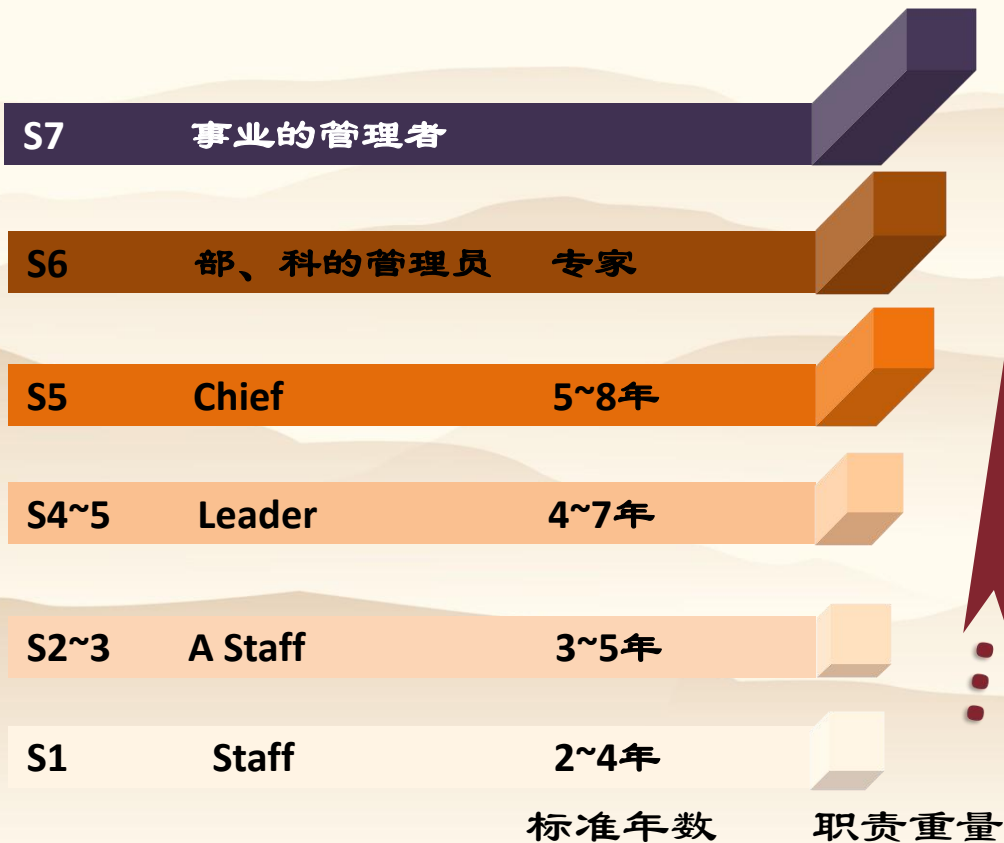
- 1、企业对人的要求是：**人才形象**。
- 2、普通员工的追求是：**奖金、工资、升级**。
- 3、**人事评价制度**可以把员工的需求引导到企业人才形象上。



企业通用资格等级基准示例

资格等级和职能责任

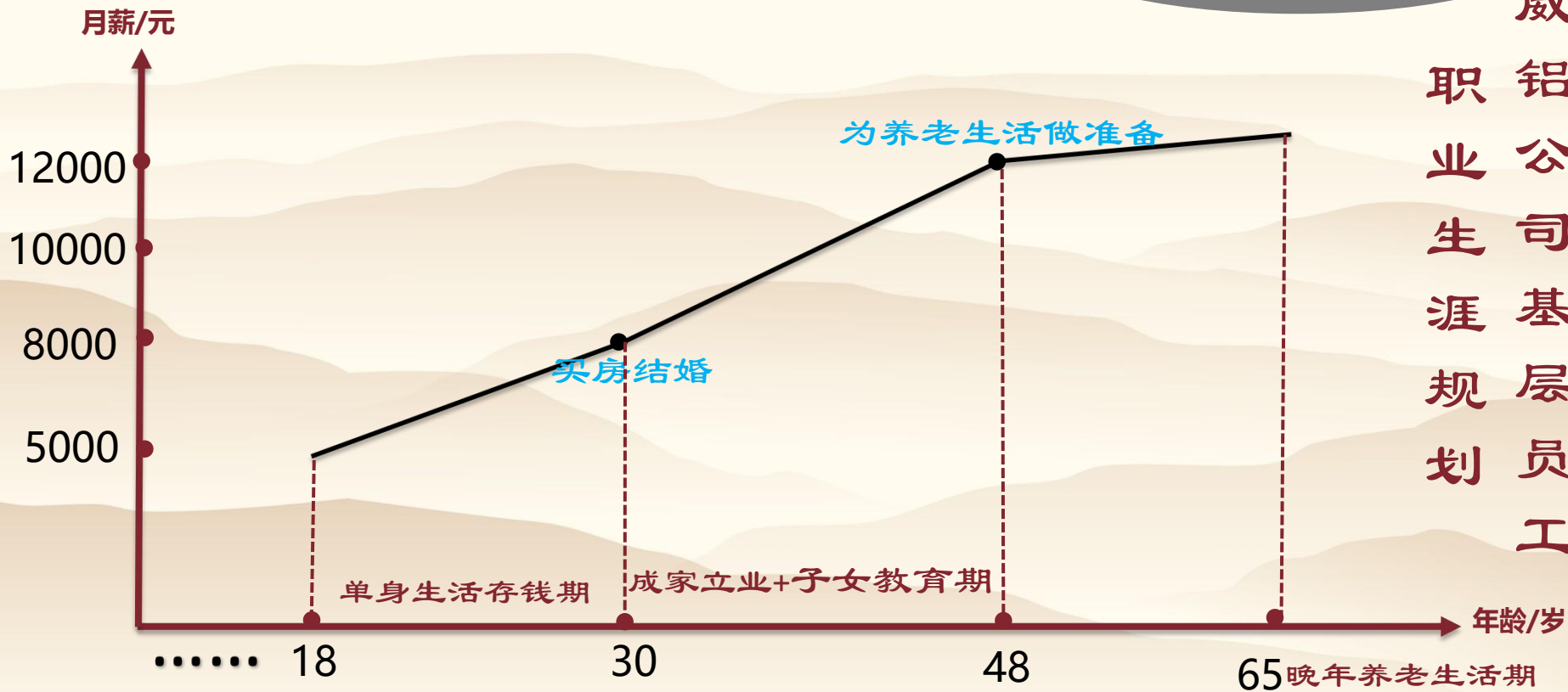
资格等级		具备的职责
stage	class	
S7	2	作为公司主干事业--中枢功能的统括负责人，辅佐总经理决策判断，承担部门运营的最终责任，能确保公司业绩长期增长。
	1	
S6	2	根据经营方针制部门方针--中期计划，带领和指导部门团队，达成组织目标。
	1	相比只考虑本部门，更以事业整体利益为重，贯彻实施决策层的方针政策，确保业绩持续增长。
S5	2	接受上级部门的方针，制定本部门方针，设定最理想的组织目标并执行、达成。
	1	构筑达成目标所需的环境，承担本部门的业绩责任，能够对部门整体成长有所贡献。
S4	2	接受上级部门的方针，制定本部门方针，设定最理想的组织目标并执行、达成。
	1	承担培养部下的责任，能够帮助部下达成目标。能够持续地兼顾顾客和本部门双方的利益。
S3	2	作为工作负责人，能够做出成绩，能够对后辈进行业务指导。
	1	能够满足顾客和相关部門的期待，吸取周围伙伴的意见，在负责的工作上切实地取得成绩。
S2	2	对负责的工作，包括非日常固定工作，怀有完成任务的使命和责任，能够和周围伙伴一起努力，切实地完成任务，做出成绩。
	1	
S1	3	对负责的日常固定工作，能够在思考工作目的和与之关联的各种关系的基础上踏踏实实地圆满地完成工作。
	2	
	1	



威铝资格等级
参考：职责的加重

企业教育培训体系示例

京瓷集团的教育培训体系							
教育名称		经营干部		中坚员工		员工	临时工
哲学教育	国内	哲学董事·干部研修		哲学主事·主事辅助研修		哲学员工研修	临时工研修
	海外	高层管理研讨会		中层管理研讨会		哲学员工研修	
管理教育		京瓷经营学讲座					
		工厂长·事业所长研修		营业所长研修			
				HA研修			
职能分类教育		经营职能研修	管理职能研修	监督·指导职能研修	上级一般职能研修	一般职能研修	
技术教育				中坚技术人员研修		专业技术研修	基础技术研修
其他		汉语研修·通信教育等					



稻盛经营学的三驾马车

1、企业哲学文化手册

2、人才培养机制

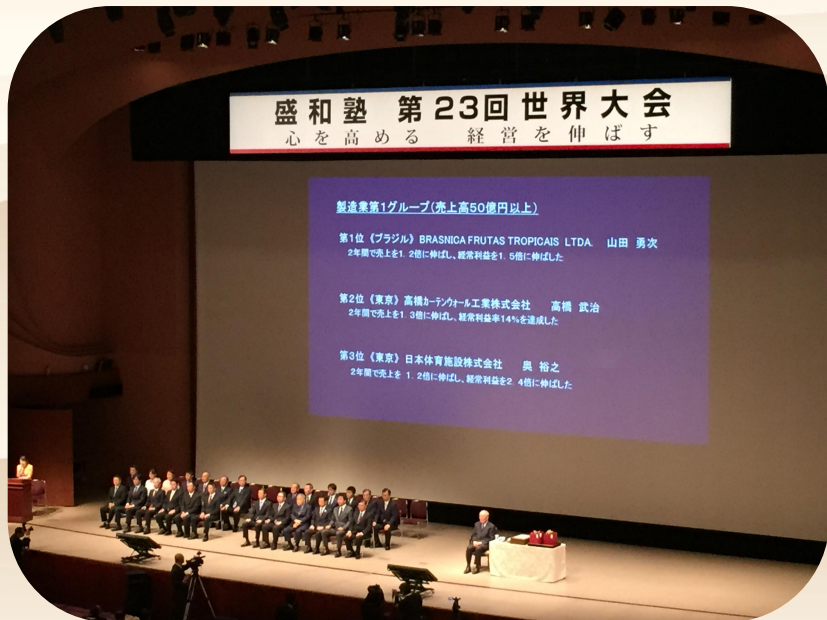
3、阿米巴经营

何谓阿米巴经营



被细分后的各组织通过使用「**单位时间核算**」这一统一的评价基准进行部门独立核算，以达到培养全体员工具有经营者意识的**京瓷**独有的**经营体系**。

用数字经营企业



将哲学血肉化

--稻盛和夫·2015年第23届盛和塾世界大会

如果你真的想要践行哲学，你就必须把哲学落实到损益计算表中去，必须将哲学转化为具体的数字。

如果不能熟练使用损益计算表，就不能掌握好经营之舵。

阿米巴经营三个目的

部门核算制度

1

确立与市场挂钩的部门核算制度

培养人才

2

培养具有经营者意识的人才

全员参与经营

3

实现全体员工共同参与经营

阿米巴经营

每个分身都能在各自板块内积极思考：

提高收入



降低费用



减少时间



阿米巴经营

基于企业战略
调整优化组织

组织
优化

核算
意识

设计核算模板
贡献度可视化

重构考评维度
激活员工动力

重构
考评

文化
落地

数字展现思维
统一企业理念

阿米巴经营



协同 效率不仅来源于分工，更重要是协同

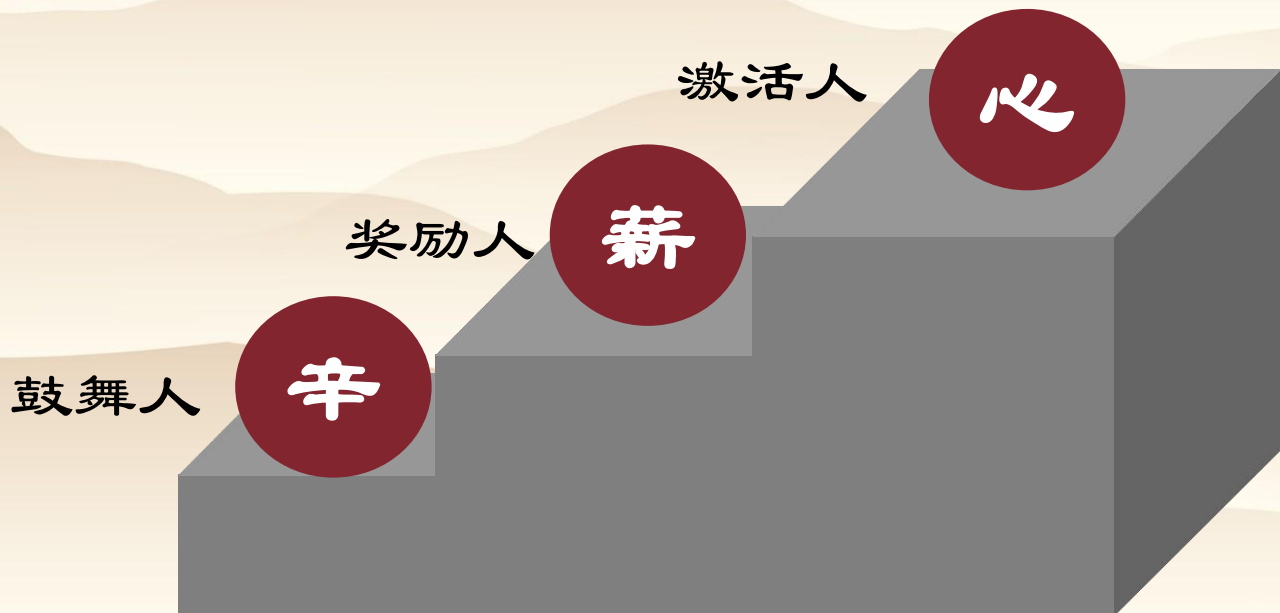


价值 激励价值创造，而非绩效考核

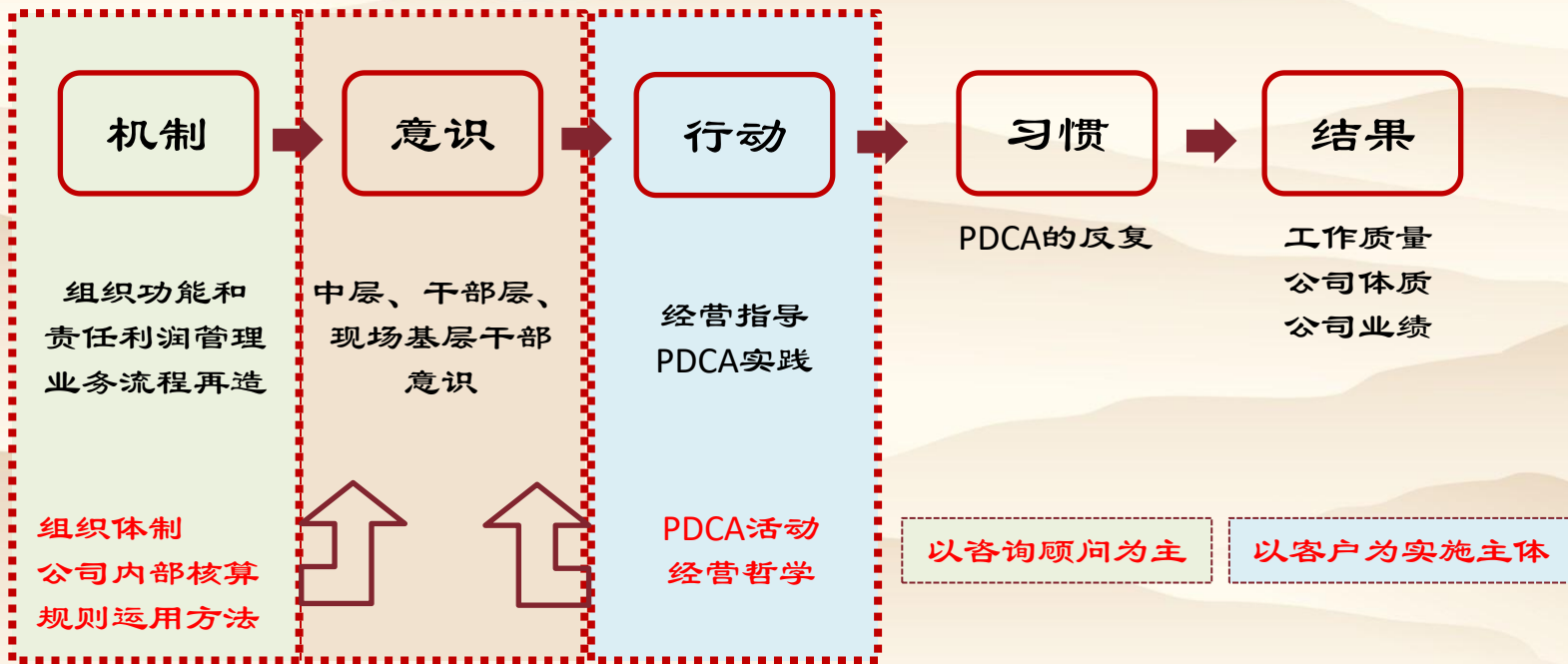


文化 个性，包容，良知

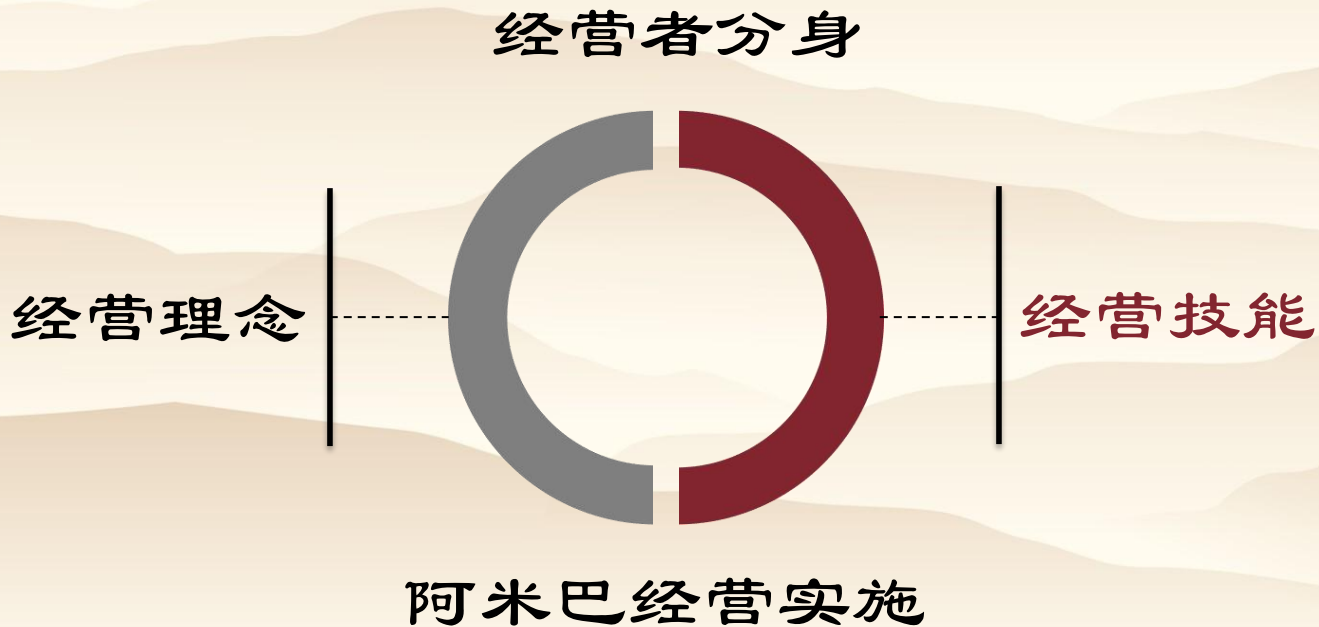
阿米巴经营



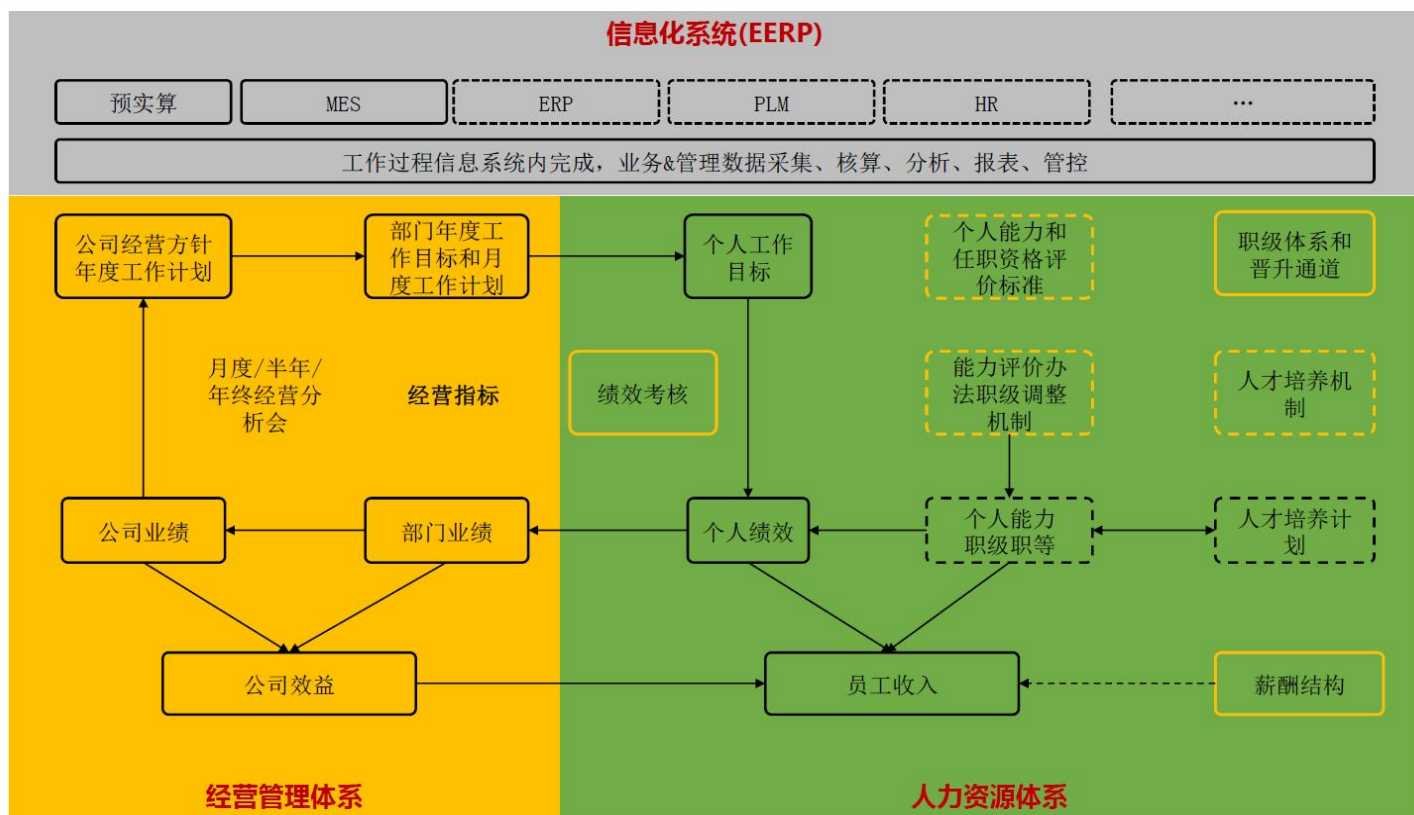
阿米巴经营

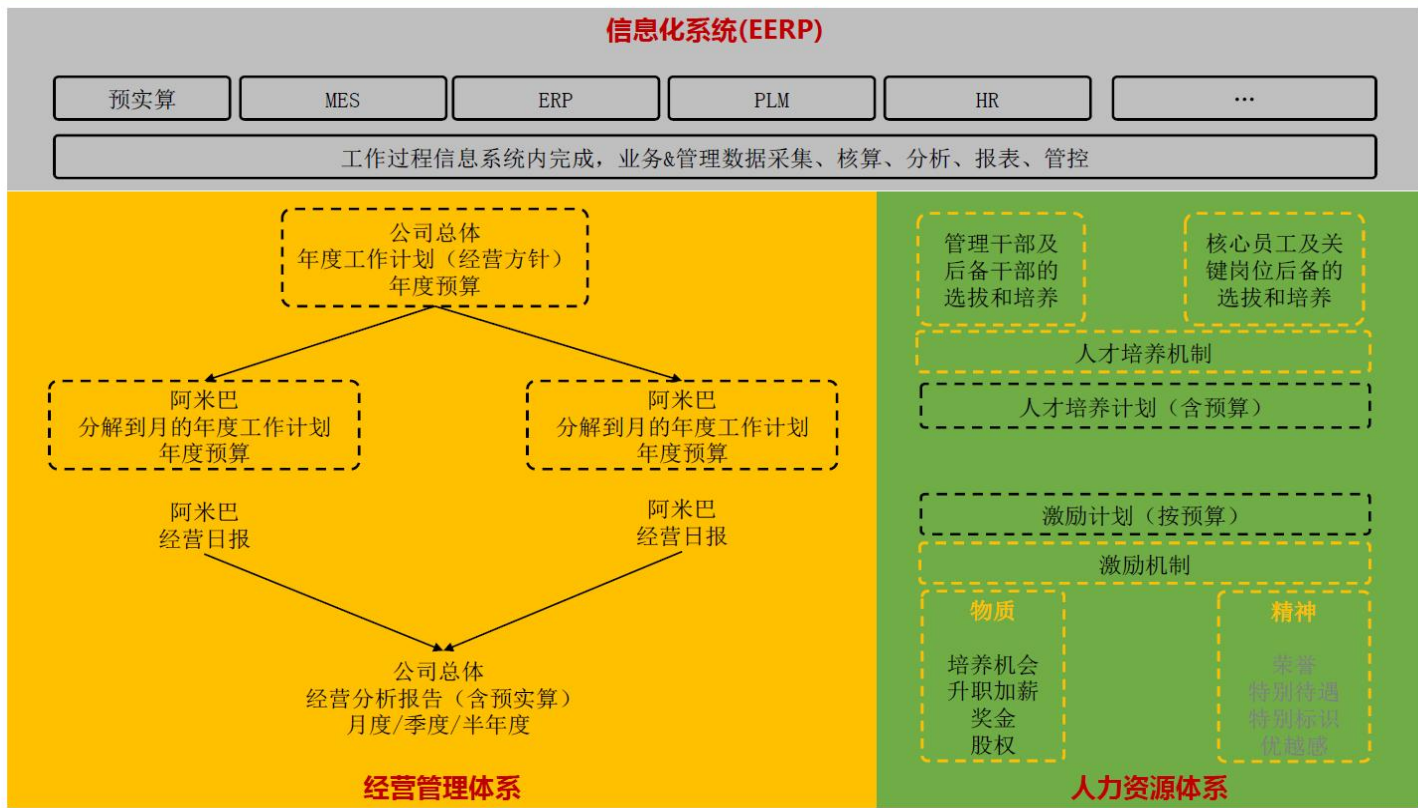


实施阿米巴经营的标志

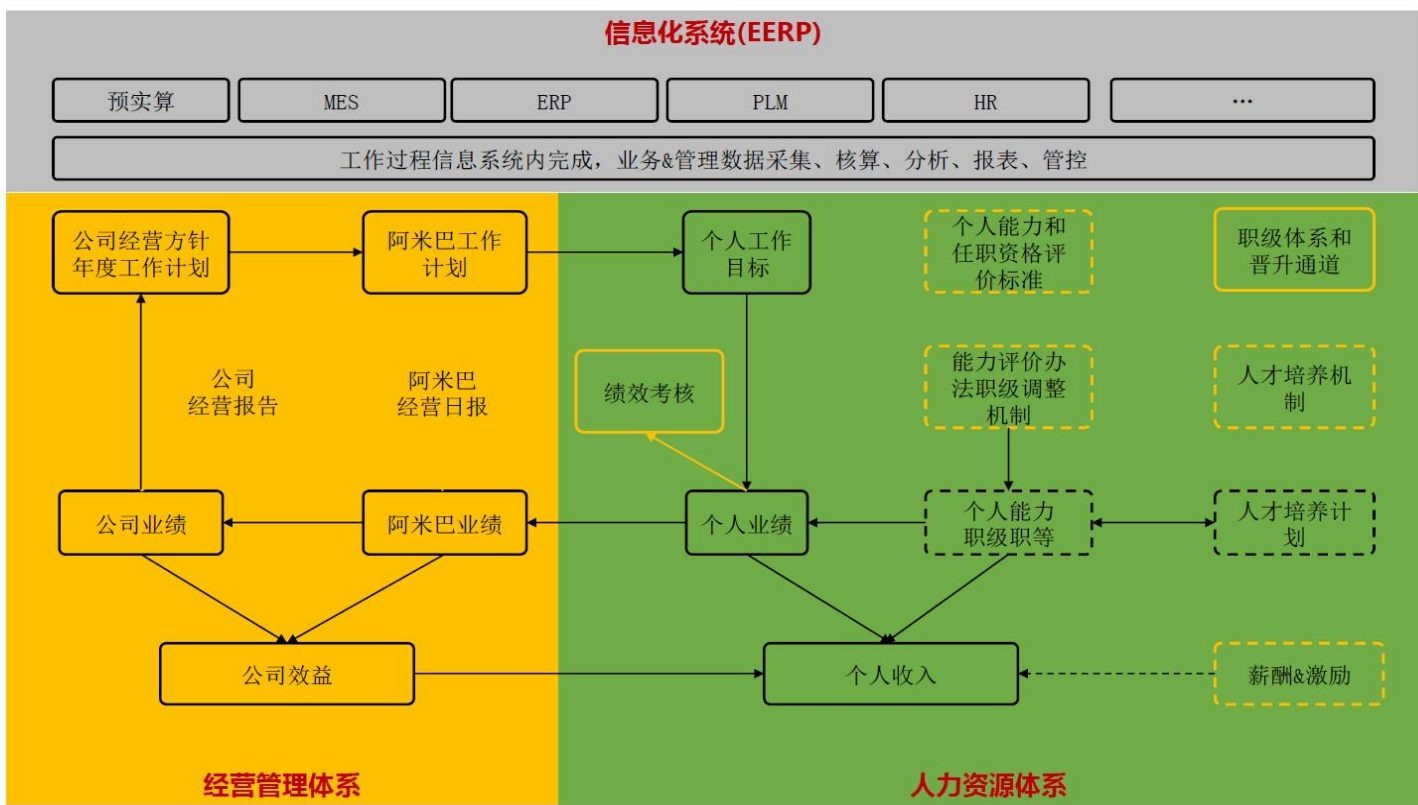


威铝运营系统工作规划2020





威铝运营系统工作规划 2022



阿米巴经营是「形」

稻盛哲学是「心」

「形」随「心」动

总
而
言
之

目 录

壹

中国制造业之痛

贰

什么才是真正的领导者？

叁

如何成为有领导力的经营者？

肆

如何践行稻盛经营哲学？

伍

总结与致谢

人生·工作的结果 = 思维方式 \times 热情 (努力) \times 能力
(-100~+100) (0~100) (0~100)





樊登讲《论语》(上)

你的人生困惑,孔子早就回答过



樊登

课程剧透

如何文艺地表达你不是个看脸的人?

答:“贤贤易色”,我看重内在美。

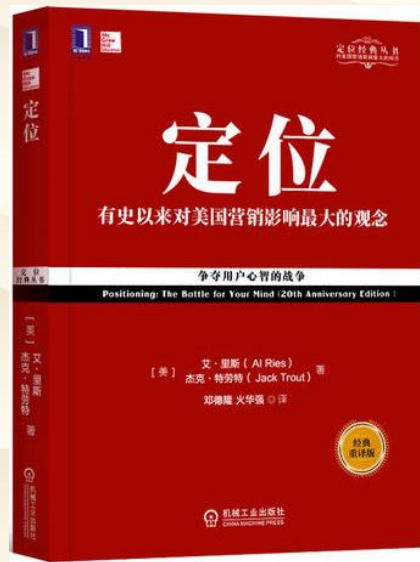
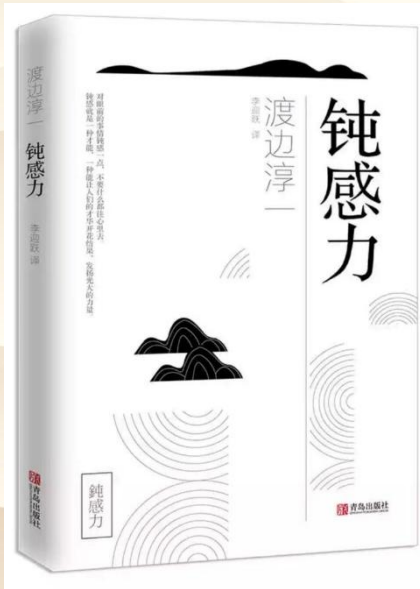
过分恭敬,为何反而显得谄媚了?

答:恭近于礼,恭敬要有个度,合乎礼仪。

MJ同学

邀你一起进阶

长按识别二维码 听樊登讲《论语》



结束语

企业是成就员工梦想的平台；

企业的大义名分是为社会创造价值，满足人们对美好生活的需求；

企业制造的产品是企业理念的载体，我们的理念是“实现全体员工物心双幸福”。

从事制造业的企业家，肩负国家兴亡、民族责任，人民幸福，任重道远。

“虽千万人，吾往矣！”