

# 领导者的十项职责

在北美京瓷集团干部会议上的讲话

■稻盛和夫 京瓷名誉会长

领导者必须向员工说明工作的目的意义,设定具体目标,制订相应的计划,怀着强烈的愿望,付出不亚于任何人的努力,表现出坚强的意志,绝不放弃,磨砺自己的人格,关爱员工,调动他们的积极性,共同致力于创新.

开宗明义第一项就是:领导者必须明确事业的目的意义,并向部下指明.

要明确究竟为什么要兴办这项事业,它的目的意义在哪里.而且这个目的意义要让人感觉到大义名分:"原来自己是在为了这么崇高的目的而工作的",否则,就不能凝聚和发挥部下的合力.

京瓷公司事业的目的意义是:"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."整个京瓷集团以这一企业理念为指导展开经营活动.但北美的京瓷集团的领导者应该要求集团各个部门确立各自的具备大义名分的目的意义.

例如,如果是销售车站自动售票机热敏式打印机上使用的磁鼓的部门长的话,那么,为了员工的幸福,需要提升销售额、把企业经营好.这就是这个部门工作的目的意义.但不仅是提升销售额、扩展事业,而且"要通过扩大热敏式打印机的销售,对美国信息产业的发展做出贡献".必须确立这种具备大义名分的目的意义.

领导者为了引领部下,首先必须明确自己部门工作的崇高、美好的目的和意义.

领导者为了引领部下,

首先必须明确自己部门工作的崇高的、美好的目的和意义.

### 第二项:领导者必须设立具体的目标,并制订实现这一目标的计划.

明确了事业的目的意义之后,接着就要求制订具体的目标和计划.在制订目标和计划时,领导者必须发挥核心作业,但同时领导者又必须充分听取部下的意见,集中众人的智慧.

不只是自上而下,从目标和计划开始酝酿、讨论的阶段就要让部下一起参与进来.必须让部下意识到"这是我们自己制定的目标和计划".

但是,当把部下召集起来,听取意见后制订的计划,与企业领导的想法相差太远时,可以采用由上而下的办法来决定.不过,在由上而下做出决定的时候,对于为什么要设定这样的目标、计划,必须将其理由向部下做出诚恳、充分的解释.

领导者做的决定,必须向部下做透切的说明,要让部下从内心真正认同、接受.

不只是自上而下,从目标和计划开始酝酿、讨论的阶段就要让部下一起参与进来.必须让部下意识到"这是我们自己制定的目标和计划".

### 第三项：领导者心中要怀有强烈而持久的愿望。

领导者心中必须怀有强烈而持久的愿望,应该以这种强烈的愿望去实现自己设定的目标。

过去,我曾经提出过这样的经营口号:"以渗透到潜意识的、强烈而持久的愿望和热情,去达成自己设立的目标".用这个口号来激励和带动员工.

这里所说的"愿望",是24小时,就是不管睡着还是醒着,心中都要怀抱者强烈的愿望.缺乏如此程度的强烈的愿望,愿望就不可能实现.

同时,为了与部下共同拥有这个强烈的愿望,我会如开"Company"(恳亲会、酒话会)敞开胸襟,向部下彻底说明实现目标的意义.

与部门深入交谈的方法,不一定都要采用"Company"的方式,但是,领导者抱有强烈的愿望要利用一切机会向部下传递.只有把部下的士气提高到同自己相同的水准,才能凝聚全员的力量,才能把愿望变成现实.

只有把部下的士气提高到同自己相同的水准,才能  
凝聚全员的力量,才能把愿望变成现实.

## 第四项：领导得要付出不亚于任何人的努力。

究竟什么人需要“付出不亚于任何人的努力”？我认为就是领导者。领导者必须比谁都更认真、更拼命工作，让部下看了感动因而效仿。领导者必须具备“付出不亚于任何人的努力”的真摯的态度。

京瓷哲学中有一条“成为漩涡的中心”。领导者在工作时必须把周围的人卷进工作的漩涡。

领导者作为团队的中心应该率先垂范，让部下看着自己拼命工作的背景来带动部下，这是关键。

京瓷哲学中有一条“成为漩涡的中心”。领导者在工作时必须把周围的人卷进工作的漩涡。

### 第五项:领导者必须具备坚强的意志.

**领导者缺乏坚强的意志就会给集团带来不幸。**

**在企业经营中，会遭遇急剧的景气变动和难以预测的事态。这时候，如果领导者缺乏坚强的意志，那么，已经设立的目标就会轻易撤销或向下修正。这么做，不仅会让目标变得有名无实，而且会让人失去对领导信任和尊敬。一旦制定了目标，要有无论如何也必须达成目标的坚强的意志，这是领导者最重要的资质之一。**

第六项：领导者需要拥有高尚的人格。或者说，领导者必须意识到“自己一定要具备高尚的人格”，并不懈努力去提高自己的人格。

这不只是指已经拥有了高尚人格的领导者，还包括了意识到“自己必须具备高尚的人格”，并不懈努力提升自己人格的人。虽然现在还不具备高尚的人格，但觉悟到必须具备这样的人格，并不断努力，这是很重要的。

所谓“高尚的人格”不只是指已经具备了优秀的哲学思想，而是我前面讲过的，“不可骗人”“不能撒谎”“不可贪婪”“必须正直”这些单纯的做人的道理。自己经常把这样的道理对自己说，因而能走正道的人，就是觉悟到了必须具备高尚人格的人。

所谓“高尚的人格”不只是指已经具备了优秀的哲学思想，而是我前面讲过的，“不可骗人”“不能撒谎”“不可贪婪”“必须正直”这些单纯的做人的道理。

## 第七项：领导者无论遭遇什么困难，都绝不放弃。

我认为，领导者应该是无论遭遇什么困难都绝不气馁、绝不放弃的人，领导者必须是把“绝不认输”作为信条的人。

我经常用“燃烧的斗魂”来表达这层意思。在激烈的商业竞争中。领导者需要具备类似角斗士那样的斗争心，只有这样，才能率领团队，构筑企业的繁荣。

但是，所谓“斗魂”，不仅是指针对竞争对手的斗争心，不管遇到任何困难都要达成目标。领导者必须具备这种不屈不挠的斗志。

我认为，领导者应该是无论遭遇什么困难都绝不气馁、绝不放弃的人，领导者必须是把“绝不认输”作为信条的人。



### 第八项：领导者要怀着“爱情”与部下交往。

所谓“爱情”，就是关爱、同情、体谅，就是利他之心。再进一步说，就是类似于基督倡导的“爱”、释迦牟尼倡导的“慈悲”那样博大的爱情。但是，这种爱情不是“小善”，而必须是“大善”。就是说，不是眼前的、表面上的态度温和，而是从长远看，为了真正帮助部下成长发展，在必要时采取严厉的态度，这才是真正的“爱情”。领导者在日常的业务工作中要时时把部下的幸福挂在心上。

### 第九项:领导者必须努力调动部下的积极性。

**领导者必须做出努力，鼓起部下的干劲，调动部下的积极性。思考如何让部下在工作中始终保持充足的干劲，是领导者重要的责任。**

**在部下困惑的时候，要像亲人一样，听取苦衷，深入交谈，并提出建议。另外，在部下达成目标或表现出色时，给予表扬夸奖很重要。发现部下的长处，就要赞赏，等等。要营造让部下热情投入工作的团队氛围，这是提升团队士气、达成目标的重要因素。领导者务必下功夫做到这一点。**

**领导者必须做出努力，鼓起部下的干劲，调动部下的积极性。  
思考如何让部下在工作中始终保持充足的干劲，是领导者重要的责任。**

### 第十项:领导者必须富于创造性，不断从事创造性的工作。

现在这个时代，日本的制造业必须比过去更富于创造性，必须挑战，开发更多的新产品、新技术，否则就无法生存下去。特别是京瓷高新技术产业，必须拼命努力，接二连三地进行技术开发和新产品开发。为此，领导者必须果断地挑战新的课题，在各个方面钻研创新，不断从事创造性的工作。

京瓷集团的各级领导者必须把这十项职责挂在心上，成为更加优秀的领导者，把企业经营搞得更加出色。

各级领导者必须把这十项职责挂在心上，成为更加优秀的领导者，把企业经营搞得更加出色。

1932年 出生于日本鹿儿岛县鹿儿岛市药师町

1959年 创办京都陶瓷株式会社

1982年 公司名称变更为“京瓷株式会社”

1984年 个人出资 成立稻盛财团，担任理事长。

-顺应电信事业自由化趋势，成立第二电电企划株式会社，并担任会长。

1985年 成立第二电电株式会社（DDI），担任会长；

2000年 DDI/KDD/IDO合并成立KDDI（电气通信事业公司），担任KDDI的名誉会长。

2001年 担任KDDI的最高顾问。

2010年 就任日本航空公司会长。

2012年 就任日本航空公司名誉会长，当年9月19日，日本航空公司在东京证券交易所重新上市。