

经营理念手账

日本人间自然科学研究所◎著

日本企业家小松昭夫数十年不断实践的企业经营理念
总结日本经营效率最高的创新型中小企业典范如何造就

中小企业的出路在哪里？
如何利用技术创新赢得竞争？
怎样带领员工实现“和的经营”？

.....

.....

人民东方出版传媒
东方出版社

上架建议：经管 / 文创



定价：48.00 元



东方出版社 官方旗舰店

淘宝店铺地址：东方出版社 <http://dfyxcbs.tmall.com>

微博、微信热搜：东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经营理念手账 / 日本人间自然科学研究所 著. - 北京: 东方出版社,

2018.10

ISBN 978-7-5207-0617-9

I. ①经… II. ①日… III. ①电机工业-工业企业管理-经验-日本

IV. ①F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 224920 号

经营理念手账

(JINGYING LINIAN SHOUZHANG)

作 者: 日本人间自然科学研究所

策 划 人: 王丽娜

产品经理: 王丽娜

责任编辑: 王丽娜

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条 113 号

邮 编: 100007

印 刷: 北京楠萍印刷有限公司

版 次: 2018 年 10 月第 1 版

印 次: 2018 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 889 毫米 × 1094 毫米 1/32

印 张: 6

字 数: 124 千字

书 号: ISBN 978-7-5207-0617-9

定 价: 48.00 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装错误, 本社负责调换, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

2019

JANUARY

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

FEBRUARY

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28		

MARCH

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

APRIL

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

MAY

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
		1	2	3	4	
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

JUNE

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

JULY

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

AUGUST

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
			1	2	3	
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

SEPTEMBER

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

OCTOBER

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
	1	2	3	4	5	
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

NOVEMBER

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

DECEMBER

Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				



“It's a Komatsu”

不是满足客户期望的公司（员工），而是创造社会和客户的期望的公司（员工）

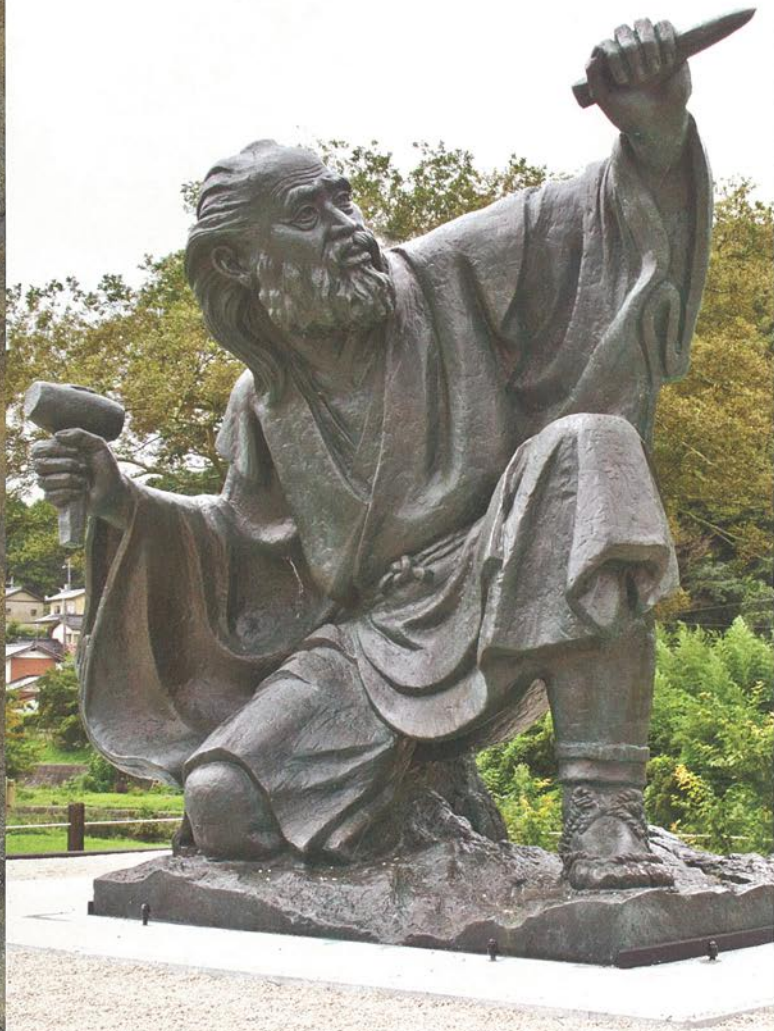
社是

通过公司业务在社会上扩大欢乐之环

经营理念

有趣、奇特、欢乐、愉快

- 一、我们要以通过自己的工作为他人的幸福和社会的进步做贡献为目标
- 二、我们要发挥每个人的个性，以成为不断发展的人才集团为目标
- 三、我们要不甘于现状，时刻以个人和组织的发展为目标



行动指针

三方满意而后利

经营品质方针

- 一、准确、详细地把握客户的要求，不满足于相关法令和标准，以法律作为道具，努力成为实现社会公理的企业
- 二、用高质量的商品，提供客户满意的服务
- 三、力争一流，彻底实行教育训练，不断改善技术力、组织力



当今世界，中、美、俄三大核大国势均力敌，分庭抗礼。日、韩、朝却在防止核扩散、国际分工进一步深化、智能手机爆炸性普及的背景下，迎来了与大国共舞，开拓人类未来的契机。

在朝鲜半岛的对岸，确定“竹岛（韩国称为独岛）之日”的岛根县，以社会问题为经营资源，开创了“Happy Gate 门番”卷帘门和水资源综合管理系统“八云水神”两大市场，又以自己的收益创设人间自然科学研究所，秉持可持续发展经营理论的小松电机产业株式会社迎来了创业 45 周年。

人类步入 21 世纪，从创新到融合，从“对立的文明”到“共生的文化”，人们不断追求快乐经营的哲学、技术、“和让”。我们以中国古典与世界格言为路标，在经营实践中不断摸索，从而创立了以“①原理：天略；

第一章

对于经营的思考方式

1. 实现全员参与规划的经营

为了实现全体员工在物质和内心两方面的幸福，我们要自发积极地行动起来，实现全员参与规划的经营。

所有人都应该自觉意识到自己的任务和责任，主动树立高目标，在诉诸他人之前自己先考虑好怎么做，切实行动起来。

让所有人都能明快地回答出“我们为什么要这样做”“我们的目的是什么”这两个问题，是非常重要的。

为了成为让客户满意的企业，我们所有人都要鼓起干劲，乐观向上地思考问题，自发地行动起来，给周围以积极的影响。不要总想着“谁来做”，而要怀着“我不做谁做”的觉悟来自发地、积极地投入到工作中。

2. 在共创的基础上发起挑战

在企业竞争日趋激化的形势下，缺少了共创而进行的新挑战终究是有界限的。我们要和其他组织构筑起共存共荣的关系，挑战新的价值创造。

要进行这样的挑战，我们必须树立高目标，明确终点，而后行动起来。所谓高目标，就是基于思考创意而进行的一种挑战，它能够让我们从根本上反思以往的做法，成为我们寻找新思路的契机。

通过树立高目标，“在共创的基础上发起挑战”。对于那些靠单打独斗不可能完成的事情，我们可以通过互相扶持、发挥各自的作用来完成。

3. 感知危机，管理风险

“这样真的行吗？没有问题吗？”我们要每天不断地这样反省和检查自己。没有任何问题，恰恰就是大问题。原本，问题就是指理想、目标和现实之间的差异。我们应该时常明确问题点，消除它与现状之间的差异，全员行动起来，先发制人，着手去解决它。

为了养成这样的习惯，常常保持危机感是非常重要的。要预想到最坏的情况，尽最大努力避免它。这个时候，我们要能够预想到一定程度并进行风险管理。

我们应该意识到，“风险管理就是利益的源泉”，时常感知危机并进行风险管理，切实行动起来。

4. 开拓新的道路

经营环境瞬息万变，为了能够为社会的进步和发展做贡献，创造新的时代，我们要不断发起挑战，开拓新时代。

为此，全体员工应该在心里描绘出伟大的梦想，怀着实现它的强烈信念，对于那些从未有人涉足过的领域，也要积极果敢地发起挑战。

前方等待着我们的，也许是一段艰险的路程。我们也有可能遭遇失败。但即便如此，我们也要怀着勇气和热情，克服风险，用全员参与规划的精神来开拓新的道路。

5. 实现看得见的经营

所谓看得见的经营，就是指“看得见现在、看得见将来、看得见我们的工作之心的经营”。为了实现这一点，养成用数字来交流的习惯非常重要。

不是要做出月度或年度的损益计算表，而是要通过计算和分析每天的收支来使“现在看得见”。

为了实现预期目标，我们要用明确的数字来制订整体计划，让“将来看得见”。再将其落实到行动计划中，细化成每天的小目标，确认进展情况，向着目标的达成采取具有思考创意性的行动。

目标数字是内心的反映。我们要彼此抱着“一定要达成目标”的强烈愿望和憧憬，鲜明地描绘成功的过程，去实现“看得见我们的工作之心”的经营。

6. 互相培育人才

对于公司来说，“人，才是无可替代的最宝贵财产”，是活力的源泉。为了社会，为了他人，为了自己，我们要持续付出不亚于任何人的努力。我们要胸怀大志，不满足于现状，为了目的和目标的达成而投身实践，成为不可或缺的人才。

为了成为让客户满意的企业，我们应该互相提高意识，不断切磋琢磨，互相培育世界通用型的人才，共同成长。

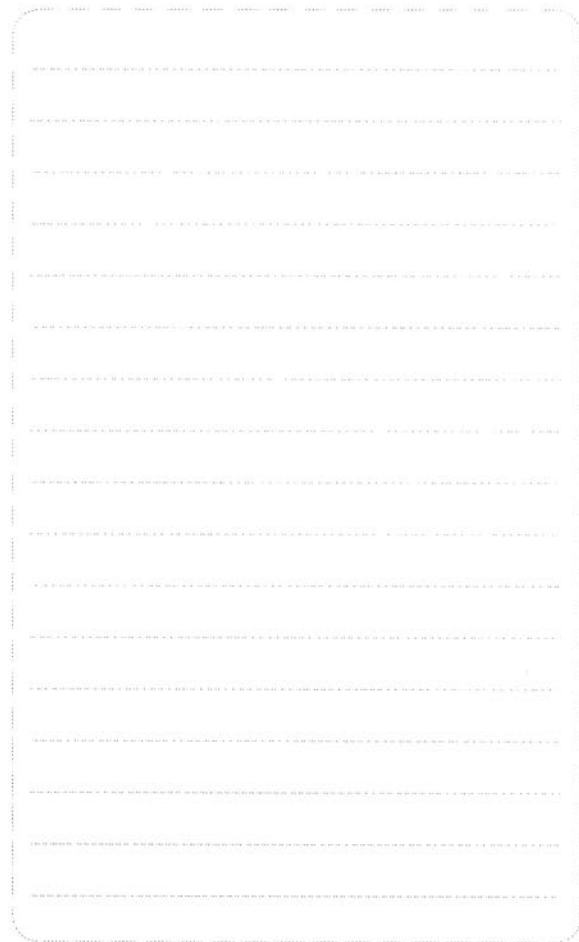
为此，我们要追求“好的老师、好的书、好的竞争对手”，主动靠近比自己优秀的人，接受刺激，向其学习并力求追赶超越。

主动挑战艰难的状况，直面它，不断反省自己，互相鼓励，越是在困苦的时候越要发挥自己的真正价值。这样，就是互相培养人才。

7. 成为能够让人热情澎湃的公司

全体员工都应该努力提高客户的满意度，在集合所有向量的同时，也给自己订立一个高目标并发起挑战。只有全员都燃烧自己的热情，成为一个热情燃烧的集团，才能产生智慧和创意，无论遇到什么样的困苦境况，都能一起克服。

我们的人生和事业的结果，是由“思考方式 × 热情 × 能力”来决定的。所有人都怀着“想和客户一起成长”的心情，自发地燃烧自己，最大限度地发挥自己的能力，这才是朝着让人热情澎湃的公司发展的必要条件。



8. 实现所有员工物质和内心两方面的幸福

所谓实现物质和内心两方面的幸福，就是在追求经济上富裕的同时，通过工作去追求生活价值、工作价值等内心上的富足。

要想实现经济上的富裕，就要把自己变成高收益体质。为此，我们追求“收益最大、经费最小、时间最短”。

在经济富裕的同时，我们还追求内心的丰富和幸福。只有员工幸福了，他们才能为客户提供令人感动的商品和服务。

为了实现全体员工物质和内心两方面的幸福，我们要成为能够为社会、为他人做贡献的不可或缺的公司。

9. 实践速度经营

在公司周围的环境变化速度不断加快的形势下，我们不能只一味地顺应变化，而是要抢先一步，超越变化的速度。

“立刻做、一定做、尽力做”这样的热情和执着在实践速度经营上是很重要的。

要有计划地行动起来，在提高品质和业务的高效化上下功夫。要想灵活应对时代的变化并取得先机，我们要集合所有向量，将所有事态都纳入设想。

我们要用全员参与规划的智慧和创新，实行能够战胜其他公司的速度经营，追求先驱者利益。通过先发制人的策略来赢得企业竞争，实践速度经营。

10. 实践完全透明的经营

公司要想在赢得激烈竞争的同时取得更大的发展，全体员工的团结一致是非常重要的。

为了让大家自觉认识到公司的现状，全体员工一起解决当下的课题，我们要实践“完全透明的经营”。

首先，要让全体员工及时了解公司的经营状况。而后，大家一起考虑问题所在，朝着解决问题的方向行动起来。只有这样，才能产生深厚的相互信赖关系和强大的团结之心。

我们要意识到自己是主人公，营造通风良好的职场环境，构筑起大家能够彼此真心相交的人际关系。

只有把公司的状况和前进的方向公开化，实践透明度高、通风良好的“完全透明的经营”，才能集合起全体员工的力量，使之成为推进事业稳步发展的基础。