

2 天内训课/公开课大纲

【东方企业经营之道-稻盛和夫经营 12 条】

-----授课老师：宗英涛 -----

【课程背景】 在的各种的管理学说和思潮纷涌的今天，稻盛经营哲学独秀于林，《活法》一书洛阳纸贵，“珍爱员工”思维日渐主流，这反映出了某种埋藏已久的反思：企业做大做久的路径在哪里？企业经营的目的究竟是为股东带来最大价值，还是让员工获得最大幸福？每一位企业经营者越来越难立刻说出答案。现代企业崛起后的数百年，我们第一次发现了它有了返璞归真的可能性。未来回顾今日，真正的东方管理学的肇始者乃从稻盛而始。

无论是京瓷跨越半个世纪的成功，还是日航的 600 天扭亏为盈，都只是表面现象，背后的深刻本质是公司上下在稻盛和夫的引领之下，对“经营十二条”这一系列命题的不断认知、思索和践行。简单说来，就是站在“道”的高度经营企业，用爱激活人，以人为本，关心人的心灵，尊重人的价值，重视人的成长，激发每个员工内在的动力和潜能。无论外界如何纷扰，这一价值观都不为之左右。

《经营十二条》凝聚了稻盛和夫先生的经营精髓，体现了其全力培养经营者的思想和精神，是成功提升事业的经营之道。“经营十二条”超越国境、超越民族、超越语言差别，是人生成功的铁则，是经营者的生存智慧。稻盛先生斯人已逝，但思想的深远影响已超过京瓷、KDDI 两家世界五百强企业对社会贡献，对当下正在转型升级的中国企业领导者来说，即是难得的宝贵经营智慧，又是人生成功的铁则。

【课程简介】 稻盛和夫的“经营 12 条”是基于其 50 年经营企业不亏损的京瓷实践，已经被众多行业和企业证明是行之有效的，其特征即非常适合国内企业经营的需求，受到国内企业家的追捧。但在实施过程中，很多人发现，虽然稻盛的书读了不少，却不知如何落地；培训课上了不少，如何实施仍是一头雾水；有的落地初期有效，后期流于形式……。宗老师结合 10 数年的培训和咨询经验，著作了《阿米巴经营领先之道》一书，并注册了版权课程【心法+干法】原点阿米巴经营体系，本课程涵盖了经营 12 条的核心内容。

【培训收益】

- 1、回答今天的企业经营，为什么需要学习“经营十二条”的思想
- 2、学习“经营十二条”的内容和内在构成逻辑
- 3、学习企业经营为何需要明白其目的和意义，一定要找出事业的“大义名分”
- 4、掌握稻盛和夫怀揣强烈的愿望制订“高目标”的意义和手法，实现企业的高收益
- 5、学习如何“付出不亚于任何人的努力”，成就职人精神，并成为创新的源泉
- 6、学习稻盛和夫用“利他”思想作为哲学的立学原点，实现企业的“上下同欲”
- 7、学习稻盛用“定价即经营”的逻辑，实现“销售最大化、费用最小化”
- 8、学习稻盛用“燃烧的斗魂”保卫员工的利益，让“员工第一”变成企业经营的第一追求
- 9、学习稻盛和夫用“努力现在时、能力将来时”培养实力型员工，打造“大家族主义”企业
- 10、学习稻盛和夫用“作为人何谓正确”来判断和决策，并用哲学手册来传承企业的原理原则

【课程特色】 遵循以中为体、洋为中用的原则，宗老师采用引导式授课，在系统研究稻盛经营哲学的基础上，将其思想精髓和中国企业实践相结合，突出课程的本土落地性，用亲自辅导过的真实案例增强亲切感。

【课程对象】 董事长/总裁、总经理、部门经理等企业中层以上管理人员。

【课程时间】 12 小时（6 小时/天）

【课程大纲】

第一天

第一篇 回归经营的本质

- 当下企业家的经营困惑
- 用经营解决管理问题

- 能够战胜 VUCA 的只有速度
- 用经营解决管理问题

【案例分享：通用电气要解体，谁为此负责？】

第二篇 《经营十二条》构成逻辑

- 经营十二条的内容和逻辑
- 稻盛和夫的成功方程式
- 稻盛和夫的思想体系
- 经营为何需要哲学

【案例分享：《京瓷哲学手册》解析】

第三篇 明确事业的目的和意义

- 经营需要明确事业的目的和意义
- 企业永续经营的法则
- 不变的的是“道”，变的是“术”
- 提高心性，拓展经营
- 经营哲学与企业文化
- 日本理念经营的三座里程碑
- 使命、愿景和价值观

【案例分享：松下电器，理念经营的系统缔造者】

第四篇 制订具体的目标

- 目标要具体，策略才会更清晰
- 目标是绩效管理的起点
- 目标是未来成果的预先呈现
- 领导人的资质取决于目标
- 绩效管理不等于绩效考核
- PDCA 有效实施的 4Y 原则
- 激励机制一览图
- 从“一元激励”到“二元激励”

【案例分享：为何中国人喜欢德鲁克，日本人喜欢戴明？】

第五篇 胸中怀有强烈的愿望

- 境由心生，心中蓝图能成为现实
- 为何我们总觉得公司下达的目标高？
- 用左右脑两个思维模式定目标
- 心想事成，领导人必须敢想
- 三维定三杆，三级目标体系
- 年度目标设定参考因素

【案例分享：如何用潜意识改变人生】

第六篇 付出不亚于任何人的努力

- 为何要强调“要拼命工作”
- 企业经营的“三境”
- 如何“付出不亚于任何人的努力”？
- 松下幸之助的工作观
- 工场即道场，工作即修行

【案例分享：松香的故事】

第七篇 销售额最大化，经费最小化

- 为何取名阿米巴？
- 阿米巴经营的核算逻辑
- 单位时间核算制
- 阿米巴经营构造的“三支柱”
- 我们需要怎样的效率指标？

【案例分享：选择哪个指标驱动绩效？】

第二天

第八篇 定价即经营

- 定价是领导人的职责
- 阿米巴经营的目的
- 财务会计 vs 管理管理会计
- 本量利分析
- 经营决定毛利，管理决定净利
- 变动成本法和全成本法
- 成本加成定价法
- 目标成本定价法

【案例分享：成本加成定价法和目标成本定价法】

第九篇 经营取决于坚强的意志

- 目标是经营者意志的体现
- 要有意识地把自己逼入绝境
- 乐观地构思、悲观地计划、乐观地执行
- 业绩目标需要承诺

【案例分享：通宵转动，抱着产品睡】

第十篇 燃烧的斗魂

- 日本大家族主义经营模式
- 员工第一，还是股东第一？
- 稻盛和夫思想的三次转变
- 稻盛和夫的巅峰之作
- 什么是企业的经营真谛？

【案例分享：日航拯救成功的启示】

第十一篇 临事有勇

- “动机至善，私心了无”给人勇气
- “作为人，何谓正确”给人胆量
- 判断是非的三把尺子
- 遵循原理原则去判断，而不是所谓“常识”
- IBM：高绩效源于按原理原则去工作
- 原理原则决策扇形图
- 转知为智，拓展经营

【案例分享：经营哲学通用谱系图】

第十二篇 不断从事创造性工作

- 任正非论京瓷和稻盛和夫

- 到工作现场“倾听产品的声音”
 - 创新的源泉来自哪里
 - 只有“完美心态”才能做出完美产品
 - 完美产品不是靠检验出来的
 - 成败取决于最后 1%，每天进步一点点
- 【案例分享：天才=99%汗水+1%灵感】**

第十三篇 以关爱和诚实之心待人

- 对外赢得客户，对内赢得员工
 - 自利则生，利他则久
 - 如何计算人格的比例？
 - 优秀领导人都是人欲激活大师
 - 世界上最伟大的商业模式
 - 企业成功要靠三种力量
 - 借助宇宙的力量做大事业
- 【案例分享：海底捞，学不会的是什么？】**

第十四篇 保持乐观向上的态度

- 真我即佛性，佛性即真善美
 - 人心善 vs 人心恶
 - 阳明心学的核心内容
 - 用良知经营企业
 - 六项精进和六波罗蜜
 - 六项精进和了凡四训
 - 命运法则 vs 因果法则矩阵
- 【案例分享：王阳明日日反省，就是回归良知】**

第十五篇 稻盛思想在中国企业的应用

- 看见才相信 vs 相信才看见
 - 形而上者谓之道，形而下者谓之器
 - 稻盛思想的适用领域和条件
 - 稻盛思想的落地路线图
- 【案例分享：四川吉香居食品“心”的探索】**