

稻盛和夫经营哲学

京瓷哲学手册

华典智慧

HuaDior

HuaDior

值京瓷哲学手册出版之际

社长 伊藤谦介

为纪念公司创立 35 周年，现特向公司全体员工发放这本《京瓷哲学手册》。

京瓷公司在这 35 年的时间里，取得了可喜的成就。京瓷公司之所以能够发展到今天，是因为公司全体员工以京瓷哲学为基础，付出不懈努力的结果。

今后，为了让京瓷公司能够继续取得发展，并为公司员工带来更多的幸福，我们必须使京瓷成为一个优秀的公司。我认为，为了实现这一目标，无论从哪种角度讲，都有必要形成一种让大家在自己平时的工作岗位上经常谈论京瓷哲学，并付诸实践的风气。

这本哲学手册是集稻盛和夫会长所阐释的京瓷哲学的精华，并将其精神分门别类地加以简明注释而成。

我希望公司所有的员工都能够利用早会及其他各种机会进行学习，每当遇到问题时，能够养成一种翻开手册，积极主动学习，并付诸实践的习惯。

我坚信，通过对京瓷哲学的不断反复学习，大家对京瓷哲学的理解会进一步加深，一旦京瓷哲学融入了每一位公司员工的血与肉之时，京瓷公司必将取得更大的发展。

我希望这本手册能够被大家有效地加以利用，并在帮助大家加深对京瓷哲学的领悟以及促进工作环境活性化方面发挥作用。

关于京瓷哲学

会长 稻盛和夫

在周围各界的大力支持下，我于 35 年前同 7 位朋友一道创立了京都陶瓷株式会社。

在创立公司之初，没有充足的资金，也没有像样的建筑与设备。但我拥有如同家人般能够同甘共苦、相互帮助、相互信赖的朋友。因此，我决心以人心为立足点，把这家公司经营下去。这是因为，我觉得虽然人心最为易变和不可信赖，一旦建立起坚定的信赖关系，其信赖度将强过所有的东西。

其后，我在经营京瓷事业中以人心为基础，虽然曾遇到过各种各样的困难和痛苦，但最终还是度过了难关。我在不断地对工作以及人生进行自问自答的过程中，总结出了京瓷哲学。

京瓷哲学是通过实践得出的人生哲学，其基本点在于“什么是人的正确生活方式”。如果以正确的生活方式去度过人生，每个人的生活就会变得幸福，公司也会随之繁荣起来。

我就这样一直在向全体职员解释。正是对这样的思考方式产生共鸣的所有京瓷员工，坚信人具有无限的可能性，持续不断地付出最大的努力，才有了今天的京瓷公司的发展。

为了使京瓷公司永远保持优良企业的形象，为了每名员工都拥有美好的人生，我认为最重要的是要领会京瓷哲学，并付诸实践。

在这个关键的年份里，我真诚地希望大家能够更加认真地领会京瓷哲学，并使之成为自己的一部分。

1994 年 4 月

目录

I.	京瓷的追求目标	5
II.	京瓷哲学	5
A.	经营之心	6
B.	为了度过美好的人生	9
	(1) 提高心性	9
	(2)精益求精	12
	(3) 作出正确的判断	16
	(4)达成新目标	
	(5)战胜困难	
	(6)人生思考	
C.	京瓷人人都是经营者	
D.	关于开展日常工作	错误！未定义书签。
III.	做一名优秀的领导	错误！未定义书签。
A.	领导的资质与思考方式	错误！未定义书签。
	(1)领导的资质	错误！未定义书签。
	(2)领导的重要思考方式	错误！未定义书签。
B.	稻盛经营 12 条	错误！未定义书签。

京瓷的追求目标

社训

以光明正大、谦虚的心态对待工作，崇尚自然，热爱人类，热爱工作，热爱公司，热爱祖国。

经营理念

追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类和社会的进步与发展做出贡献。

经营手段

1. 提供深受消费者喜爱的产品（充满爱心的产品）以及真诚的服务。即提供质优价廉的产品，不断致力于新技术开发，提供优质新产品，以保证经营顺利，获取合理的利益。

2. 在公司内部，以相互间怀有感恩戴德之心，坦诚相见，心心相连，互相信任，并以此为基础，以互不对立，互相帮助的大家族主义开展运营。

京瓷哲学

正如经营理念中所大力提倡的那样，京瓷公司是以追求全体员工物质与精神两方面幸福，为人类社会的进步与发展做出贡献为其经营目的。我们倡导的所谓物质和精神两方面的幸福，是指在追求经济方面的稳定与富裕的同时，通过在工作岗位实现自我，来追求思考生存与工作意义的精神世界的充实。

同时，我们通过持之以恒的技术研发，不断地向社会提供优质产品，为科学技术的进步作出贡献；同时，通过不断提高公司的利润，交纳更多的税金，为促进公共福利事业的发展作出贡献。

今后，为了达到上述经营目的，我们必须以自身的努力，使京瓷公司不断取得更大的发展，成为让每一名公司员工都能放心地托付自己未来的公司。

京瓷哲学作为实现上述目标的行动指南，作为能获得精彩人生的思考基准，必须加以领会并付诸实践。

经营之心

以心为本开展经营

京瓷公司是从一个既没有资金，也没有信誉和业绩的街道小工厂起步的。当时，它所拥有的只是仅有的一点点技术和相互信赖的二十八名员工。

为了公司的发展，每个人都竭尽全力。经营者也不负众望，拼命工作；员工们相互信任，不图私利私欲；把公司发展壮大成让员工们以在京瓷公司工作为荣的优秀企业，这就是京瓷的经营之道。

虽然常言说人心易变，但同时也没有比人和人心心相连更为可靠的东西。正是以这些坚实而又紧密相连的心性为基础，才有了京瓷今天的发展。

光明正大地追求利润

作为企业，不追求利润就无法生存下去。追求利润既不是什么可耻的事，也不会违背做人的基本道理。

在自由经济的市场上，由竞争决定的价格就是正当的价格，以这个正当的价格堂堂正正地做生意所赚得的利润，当然也就是正当的利润。在激烈的价格竞争中，努力推进合理化，提高附加价值而付出不懈努力，才能赢得利润的增加。

不是积极地为满足顾客要求而孜孜不倦、脚踏实地地努力工作，而是光靠着投机和不正当的手段，贪图暴利，梦想一攫千金，在这样的社会风气中，京瓷公司自始至终坚持光明正大地开创事业，追求正当利润，多为社会做贡献的经营之道。

依照原理，遵循原则

京瓷自创建以来，所有的事业一直都是在遵循原理原则的前提下作出相应决断的。所谓公司的经营之道就应该**合乎情理，遵循道德**。否则，经营就决不可能顺利进行，更不可能长久地持续下去。

我们并没有拘泥于所谓的经营常识。例如，没有根据“一般的公司都这样做”之列的所谓常识而轻易作出判断。无论是组织、财务还是利润的分配，如果能认识到事物应有的状态，以事物的本质为依据进行判断，那么即使是在国外，即使面对迄今为止未曾遇到过的新的经济状况，也不会做出错误的判断。

贯彻顾客至上主义

京瓷创业之初是一家生产零部件厂家。自创业之初起，京瓷就不是从

属的承包企业，而是一家完全独立自主的公司。

所谓独立自主，也就是要不断地创造出客户所期望的那些有价值的产品。因此在这个领域里，也就必须拥有比客户更为先进的技术。必须凭借先进的技术，在产品的交货期、品质、价格、新产品的开发等所有环节上，全方位地满足客户的需求。

这就要求经营者彻底改变陈旧观念，以挑战的姿态去迎合客户的口味。满足客户的要求是经营之本，否则，是无法持续获利的。

以大家族主义开展经营

我们一直珍视那种把别人的快乐视为自己的快乐，能够同甘共苦、有如家族式的信赖关系。

这也可以说是京瓷的员工们携手并进的基本出发点。

这种家族式的关系，使员工们能够互存感激之心，相互体谅，从而建立起彼此信赖的伙伴关系，成为开创事业的基础。因为如同家人一般，当同事在工作上遇到困难的时候能够得到无条件的相互帮助，甚至连个人的私事也能像一家人那样相互交谈。

我们所说的“以心为本的经营”，不外乎就是指重视这种家族式关系的经营方式。

贯彻实施实力主义

在组织运营管理上最为重要的是，这个组织的各部门负责人是否由真正有实力的人来担任。

真正有实力的人，不仅拥有恪尽职守的能力，同时人格高尚，值得尊敬与信赖，愿意为大家的利益发挥自己的才能。一定要建立这样的组织环境，要给这样的人提供担任组织负责人的机会，并让他们充分施展才能。如果依靠实力主义进行运营，组织会不断得到强化，并进而形成为全体员工谋福利的组织。

京瓷公司，不论资排辈，而是以其所拥有的真正实力作为衡量标准。

重视伙伴关系

京瓷自创立以来，一直致力于建立心心相印，相互信赖的伙伴关系，并以此作为事业的基础。

因此员工同事之间，经营者与员工之间并不是纵向的从属关系，而是为了同一个目标，为了实现自己的梦想走到一起来的同志关系，这种横向

的伙伴关系就是京瓷最基本的同事关系。

京瓷能有今天的发展，并非来自于那种以权力和权威而构筑的上下级关系，而是志同道合的伙伴们，为了公司的发展而齐心协力，共同奋斗的结果。

正是因为同事之间作为合作伙伴而结成了相互理解，相互信赖的关系，才使得这一切成为可能。

全体员工共同参与经营

在京瓷，我们把阿米巴^(注1)式的组织作为经营的作业单位。

每个阿米巴作业单位都独立自主地进行经营。同时，无论是谁都可以发表自己的意见，为经营出谋献策，并参与制定经营计划。这里的关键就在于不是少数人，而是全体员工共同参与经营。当每个人都通过参与经营而得以实现自我，全体员工齐心协力朝着一个目标努力的时候，团队的目标就能实现。

全员参与的精神，在我们平素为了培养开放式的人际关系、伙伴意识、家族意识等而举办的公司各种活动以及聚会上也得以保留下来。

注1)阿米巴：音译，即变形虫，一种单细胞的原生动物，它的身体可以自由弯曲，是地球上最初的生物。

统一方向

人与人之间，总是存在着这样那样的不同想法。如果每个员工都按照各自的想法各行其事的话，那么企业将会变成什么样子呢？

如果不能把每个人力量都凝聚到同一个方向上的话，那么力量就会分散，不能成为全公司的统一力量。看看棒球，或者足球之类的团体比赛就会发现，全体队员向着胜利目标齐心协力的团队，同那些各自为战、只追求个人目标的团队之间，实力的差距一目了然。

当全体员工的力量向着同一个方向凝聚在一起的时候，就会变为成倍的力量，创造出令人震惊的成果。那时一加一就会等于五，甚至等于十。

重视独创性

京瓷自创业之时，就重视独创性，从不模仿别人，一直凭借独特的技术与对手一决胜负。其他公司生产不出来的产品，我们欣然接受订货，之后全体员工拼命努力，创造出这种产品。随之也就确立与积蓄起了一项项独创性的技术。

比如，京瓷公司曾获得过大河内纪念生产特等奖^{（注1）}，科学技术厅长官奖^{（注2）}等奖项，而为京瓷带来巨大发展契机的多层封装技术的开发则成为这些成果的佐证。

抱着不管怎样也要成功的强烈使命感，每天反复创意钻研，一步一步地积累，终于孕育出了发展成为优秀的发明创造。

注1) 大河内纪念生产特别奖：1972 年获奖。该奖项面向在生产工学、生产技术、大规模生产方式的研究、发明、实施方面取得业绩的事业团体及个人，是日本国内该领域中最具权威性的奖项之一。

注2) 科学技术厅长官奖：1974 年获奖。该奖项授予在国产技术的开发、扶持方面取得优异成绩的研究人员、发明者。

玻璃般透明的经营

京瓷以信赖关系为基础开展经营，包括会计在内的所有业务全部公开，形成了无懈可击的系统。

举例来说，“单位时间核算制度”里，所有部门的经营业绩都向全体员工公开。自己的阿米巴组织的利润是多少，具体内容如何，任何人都可以轻易了解。另一方面，每个人都敞开心扉，在工作上追求公开性。

像这样，公司内部如同玻璃般地透明开放，这就使我们能够全力以赴，专心致志地投入到工作中去。

志存高远

创业之初，京瓷的房子是租来的，员工未满百人，但从那时起，我就提出“京瓷放眼全球，向着世界的京瓷前进”。公司虽小，却把目光投向全世界，这就是志存高远。

只有拥有远大目标的人才能够取得伟大的成功。只追求低目标的人，所得亦不过如此。如果自己设定了远大的目标，那么，面对这个目标就能集中精力，聚精会神，而这，乃是成功的关键。

只有胸怀大志，描绘宏伟蓝图，才能成就他人难以想象的伟大事业。

为了度过美好的人生

A. (1) 提高心性

与“宇宙的意志”相和谐的心性

放眼世界万物，宇宙中物质的产生、生命的诞生以及进化的过程，我们不得不认为，这些现象并不是偶然的产物，其中存在着必然性。

在这个世界上，万物都有进化发展的趋势，这可称为“宇宙的意志”。宇宙的意志充满着**爱、真诚以及和谐**。所以，我们每个人思维所发出的能量与宇宙的意志协调与否决定了我们的命运。

如果，你拥有美好的心性，并且此心性和宇宙充满着爱与真诚的流动能够协调起来的话，那么你的人生必将充满光明。

以爱意、真诚以及和谐的心性为本

要在人生中，在工作中取得更出色的成果，人的思维方法，人的心态起着决定性的作用。

导致人类成功的是爱心、真诚以及和谐的心性。这样的心性，其实是我们人类本来在灵魂深处就拥有的东西。所谓“爱”，就是把别人的欢乐视为自己的欢乐的心性。所谓“真诚”就是总想着为社会、为别人作些什么的心性。所谓“和谐，就是不仅自己，同时也希望身边所有的人都能得到幸福的心性。

从尊重爱、真诚以及和谐的心性中所引发的信念，将成为引导这个人走向成功的基础。

以纯洁的心灵描绘愿望

如果不以纯洁的心灵描绘愿望，就不会有卓越的成就。即使抱有强烈的愿望，如果是出于私利私欲，也许能够带来一时的成功，但这种的成功不可能长期持续下去。

基于违反常理动机的愿望，越强越会与社会发生碰撞与摩擦，结果只会带来更大的失败。

要想把成功长期持续下去，描绘的愿望和热情必须是纯洁的。换言之，渗透到潜意识里的愿望纯洁与否，才是问题的关键。持有纯洁的愿望，坚持不懈地努力，那么愿望一定会实现。

拥有纯朴的心性

所谓率直的心性，就是承认自己有不足而发奋努力的谦虚、谨慎的态度。

有能力的人，性情急躁的人，自我意识强的人，往往不听取别人的意见，即使听了，也会反驳。但是，真正能够上进的人，应该是怀着率直之

心，经常听取别人的意见，经常自我反省，正确认识自己的人。

有了这样的心性，这个人的周围也一定会有同样心性的人聚集在一起，这样力量凝聚起来就能够使事业往更好的方向前进。

听起来有些刺耳的话，往往是对自己的发展有帮助的良言，我认为，虚心听取的态度非常重要。

必须经常保持谦虚的姿态

随着社会的不断发展，持有以“自我为中心”价值观的人，即个人主义思想严重的人会不断增加。但是，这种观念，只能产生“自我”与“自我”的冲突，需要团队间互相配合的工作就无法取得进展。

陶醉于自己的能力或微不足道的成功，骄傲自满，不仅得不到周围人的帮助，还会妨碍自己的成长。

为了形成团队合力，在和谐的气氛中有效地开展工作，必须意识到“有了大家才会有自己”，持续保持谦虚的态度，这才是非常重要的。

深怀感谢之心

企业如果缺乏“人和”，就生产不出让顾客感到满意的产品。为什么？因为在产品中蕴含着制造者的心。只为自己着想的利己主义，不能营造出公司的“人和”。

我们能有今天，能尽情地工作，离不开顾客、客户、工作同事以及家人等周围人的帮助，并非只是靠自己一方的努力而得来的。

不要忘记周围人的帮助，经常对他们保持感谢之心，成为互相信赖的伙伴，共同推动事业的发展，这才是最重要的。

始终保持明朗之心

不管遇到多么艰难的事，多么痛苦的事，自始至终地保持开朗之心，抱着理想和希望，坚持不懈地努力、奋斗，才造就了今天的京瓷。

人生是充满光明和希望的。时常抱有“我会迎来辉煌的人生里程”这样的想法是很重要。决不能牢骚满腹，消极处世，或者憎恨别人，嫉妒别人。如果这样的话，人生会变得黯淡无光。

说来也简单，对于自己的未来充满信心，为之积极奋斗，这是使工作、人生顺利发展的首要条件。

B. (2)精益求精

为伙伴尽力

在人的行为之中，最美好、可贵的莫过于帮助他人。虽说一般人往往容易首先考虑自己的事情，但实际上，在每个人的心中都有“助人为乐”是人生最大幸福的想法。

曾经有过这样一件事。在一个严冬，美国发生了一起飞机坠机事故。

一个男人在自己将获救的瞬间，把率先获救的机会留给了身边力气用尽的女性，而自己却沉入水中。人类的本性原来是如此的美丽。

我们彼此为伙伴尽力，是一种志同道合的同志般的关系，为大家不惜努力，所以才构筑了强大的集团。

构筑信赖关系

京瓷自创业以来，就把员工同事之间心心相连的密切关系作为经营的基础，让员工彼此间怀着感激和诚意，在信赖关系的基础之上开展工作。聚餐等各种各样的公司集体活动为全体员工提供了一个敞开心扉、增强联系的机会，所以一直受到重视。

即使是上下级，只要有信赖关系作基础，相互间就可以明确地说出想说的真心话。这样一来，问题就会一目了然，工作得以顺利进展。

构筑这样的信赖关系，需要在平时作出努力，把大家的心紧密地联系起来。

贯彻完美主义

在百分之九十顺利进行的情况下，有的人会认为“这就行了”，从而妥协。这样的人无论如何也做不出完美的产品，更不可能做出所谓的“绝活”。只要内心中抱有“错了用橡皮擦去就行了”这种草率的想法，就不能使自己及周围人真正满意。

营业也好，制造也好，如果放松了最后百分之一的努力，就有可能失去订货或者生产出废品。

要让自己的努力结出更大的成果，就必须在工作上始终追求完美。

认认真真努力埋头工作

努力工作，既是指勤奋，也是指对工作要一直保持诚实的态度。

我们真正能用心体会到的快乐，正是蕴藏在工作之中。对工作漫不经心，而想要从娱乐和爱好中找到快乐，虽可能会有一时的快乐，但绝不会

得到真正的快乐。如果不能从占有最大比重的工作中得到充实感，那么其结局必将感到不足或空虚。

正是在认认真真地努力埋头工作并有所成就的时候，才能真正得到无法用其他任何东西来替代的快乐。

脚踏实地，坚持不懈

怀有远大的理想和愿望是很重要的事情。但是，即使树立了远大的目标，在日常工作中，却必须要做一些乍看上去简单乏味的事。因此，也许有时会为“自己的梦想和现实之间的差距太大”而感到苦恼。

可是，无论在任何领域，在取得丰硕的成果之前，都必须经过改良改善，基础的试验和数据的收集，四处奔走承揽订货等等这样反反复复的脚踏实地的努力。

不要忘记，伟大的事业不是一开始就能够实现的，而是靠脚踏实地的努力，一步一步的积累才能够得以实现。

自我燃烧

像物质可以分为可燃物，非可燃物和自燃物一样，在人的类型中也存在着点火就可以燃烧的可燃型的人，点火也不能燃烧的不燃型的人，以及靠自己就可以熊熊燃烧的自燃型的人。

想要干一番事业的人，必须具有自我燃烧的热情。高中棒球队那些从内心里热爱棒球的年轻人，以进军甲子园球场^(注1)为远大的目标，齐心协力生气勃勃地刻苦训练。从他们的身影中，就能够感受到他们未来的希望和蓬勃的活力。他们是能够自我燃烧的自燃型的团队。

要想自我燃烧，除了要热爱自己所从事的事业之外，同时还要抱有明确的目标。

注1) 甲子园：位于日本兵库县西宫市。这里因每年都举办日本全国高中棒球(深受日本人喜爱的体育活动之一)春夏两届决赛而闻名。

热爱工作

为完成工作，需要大量的精力。这种精力，要靠鞭策自己使自己燃烧来获得。

在此，燃烧自己的最佳办法，就是要热爱工作。无论什么工作，如果全身心地投入而最终将其实现，将会产生巨大的成就感与自信，从而引发向下一个目标挑战的欲望。经过如此反复，对工作也变得更加热爱。这样，

任何努力也不会感到艰苦，能够取得杰出的成果。

正是把自己调整到这种心境之后，才能够在工作上取得辉煌的成绩。

追求事物的本质

通过对一事物穷其究竟，我们能够体悟到真理和事物的本质。所谓穷其究竟，是指把全部的精力投入到一事物上，抓住其核心。拥有对一事物穷其究竟的体验，就可以通晓其它所有的事物。

即使是乍看很枯燥无聊的事情，也要把赋予的工作奉为天职，全身心的投入进去。这样坚持不懈地埋头努力，定会找到真理。

一旦懂得了事物的真理，那么不管做什么，或者身处何种环境，都可以自由自在地发挥出自己的力量。

成为漩涡的中心

工作不是自己一个人能做的，要与上级和部下，以及周围的人们一起齐心协力来干。这种情况下，必须自己首先要积极地工作，影响推动其他的人，这样形成一种周围的人自然而然地前来帮助的工作氛围。这就是所说的“在漩涡的中心工作”。

公司里到处都翻卷着工作的漩涡。如果留意一下就会发现，如果以别人为中心，而自己只是在一边跟着转的话，往往体会不到工作真正的快乐。

率先垂范

工作时，要想得到部下和周围人的帮助，必须做到率先垂范。即使是令人讨厌的工作，也要首先采取埋头苦干积极进取的态度。

无论堆砌多少令人动听的词藻，如果没有实际行动跟进的话，就不能抓住人心。想要让别人做事，首先自己要用行动作出表率，这样一来，周围的人也才会跟着一起行动起来。

虽然率先垂范需要勇气和信念，但是通过不断地用心实践，就能够提高自我。公司的领导者理应如此，所有的人也都应该共同营造出率先垂范的风气。

必须自己成为漩涡的中心，积极地带动周围来工作。

迫使自己处于紧张状态

即使遇到困难，也绝不逃避。受事态逼迫、陷于挣扎困苦中时，如果拥有“无论如何也要”的紧迫感，就会一下子也能注意到平时忽视的现象，

从而找到解决问题的线索。

像“急中生智”这句话所说的一样，身处紧要关头，用真挚的态度面对现实，就能使人发挥出平时难以想象的力量。

人往往趋向于避难就易，要时时让自己处在没有退路的精神状态之中，这样能够产生连自己都会感到惊讶的成果。

在赛台的正中交锋(pk?)

“在赛台的中央交锋”，指的是把相扑台的正中视如边界一般，以一步不让的心理从事工作。

拿交货期打比方，不能按照客户要求的最终交货期来安排生产，要把完成日设定在交货期前若干天，将其作为最后期限，并竭尽全力遵守。

这样，即使万一发生预想不到的麻烦，因为离最后期限尚有富余，就能够采取必要的对应措施，不给客户带来麻烦。

因此，我们有必要时刻采取预防措施，扎扎实实地开展工作。

直言相谏

为了以负责的态度完成工作，与工作相关的人们，彼此之间毫不客气地指出发现的缺点和问题。

对一切事物不能马虎，必须不断地以“什么是正确的”为基础，直言相告。发现了缺点和问题，却因担心被他人讨厌而不敢大胆指出，只想保持和气，这是大错而特错的。

有时哪怕发生争论，但仍要拿出勇气交换意见，这点十分重要。在此过程中，才能够建立起真正意义上的相互信赖关系，从而可以更出色地做好工作。

作出无私判断

想要做出什么决定的时候，哪怕夹杂一点私心，判断都会受其影响，结果只会走向错误。

人的想法往往容易偏向利己。如果大家都把对对方的关心和同情抛在脑后，而把一个“私”字放在首位，那么就得不到周围人的协助，工作也不可能顺利进行。而且，这样的想法，会使团队的道德观念衰退，活动能力减退。

我们在日常工作中，要扪心自问，是否克制了利己心而堂堂正正地做人，是否夹杂着私心。必须这样经常一边自问自答，一边对事情进行判断。

具有完备的人性

具有均衡人性的人，是指那些对待任何事情总是抱有“为什么”的疑问，具有讲究逻辑、寻根溯源、究明原委的合理态度，并且与任何人都能和睦相处，具有完美人格的人。

仅凭卓越的分析力和坚持合理的行为，并不能保证得到周围人的协助，反过来，被大家公认为是老好人的人，也未必能扎实地推进工作。

为了出色地工作，在具备科学家的合理性的同时，必须具备高尚的品德，甚至使别人愿为之赴汤蹈火。

实践重于知识

“了解”与“能够做到”是截然不同的概念。

我们从测算陶瓷烧制收缩率的例子中就会明白这一点。即使根据参考文献上的知识，在相同条件下进行烧结，但实际结果每次都不尽相同。

书本上的知识和道理与现实中发生的现象不同。只有以经验来验证，也就是说，必须经过亲身实践才能看清事情的本质。

不管是对于营业部门，还是对于管理部门来说，这一点都完全相同。只有以此作为基础，才能掌握真正的知识和理论。

不断从事创造性的工作

把交给自己的工作作为一生的事业去努力，这一点非常重要。但仅仅做到这一点还远远不够。努力工作的同时，更为重要的是要每天反问自己“这样可以吗？”并不断加以改善、改进。决不能简单、机械地重复与昨天同样的工作。

在每天的工作中，要经常思考“这样行吗”，同时要经常反问自己“为什么”，对于交给自己的工作，要不断地考虑如何一天比一天更加改善、改进，这与创造性的工作紧密相连。如此不停地反复下去，就能取得显著的进步。

C. (3) 作出正确的判断

以利他之心为判断基准

.....