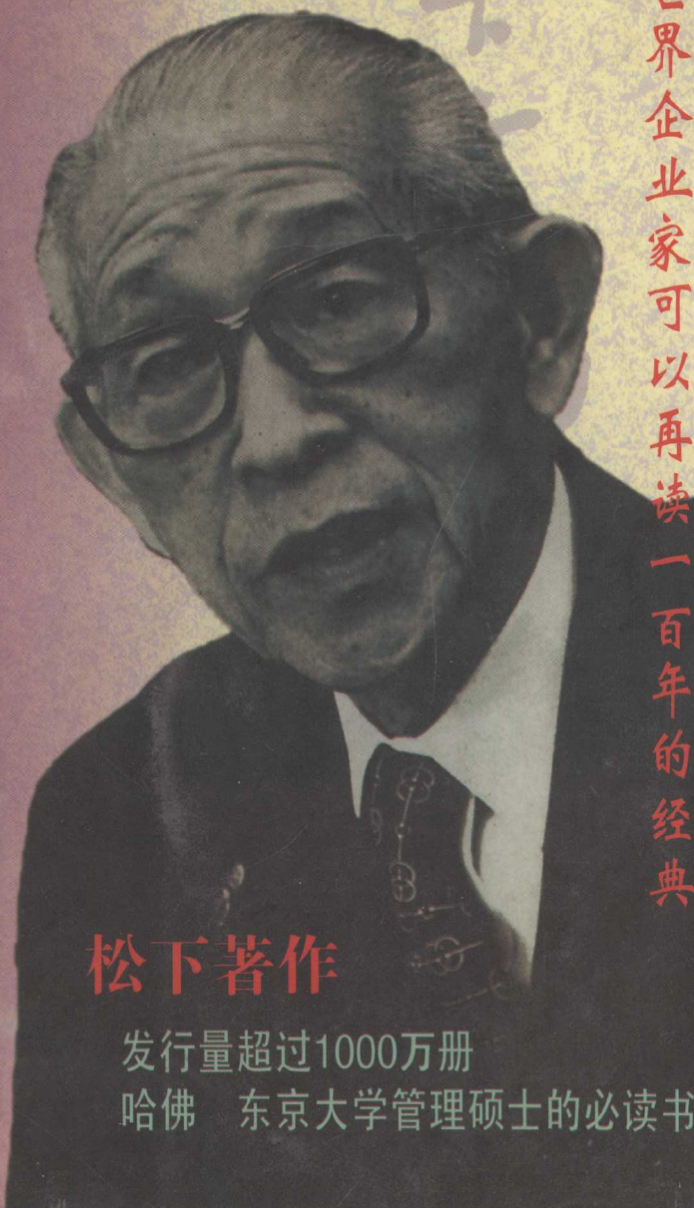


松下经营之道全书

本世纪最伟大的经理

全世界企业家可以再读一百年的经典



松下著作

发行量超过1000万册

哈佛 东京大学管理硕士的必读书

中国商业出版社

SONG XIA JING YING ZHI DAO QUAN SHU

全世界本世纪最伟大的经理

松下经营之道全书

(下)

章 石 主编

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

8.

松下经营之道全书/章石主编. —北京:中国商业出版社,
1996.12

ISBN 7—5044—3333—0

I. 松… II. 章… III. 企业管理—经验—日本 IV.
F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 22008 号

责任编辑:孙锦萍

封面设计:李法明

责任校对:刘 仁

中国商业出版社出版

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店北京发行所经销

人民教育出版社印刷厂印刷

1996 年 12 月第一版 1996 年 12 月第一次印刷

850×1168 毫米 32 开 32 印张 800 千字

ISBN7—5044—3333—0/F·1963

印数:1—5000 册 定价:39.70 元(上、下册)

* * *

(如有印装质量问题可更换)

作 有 前 途 的 员 工

被信赖的第一步

信赖感建立在平凡小节上，所以处理日常事务不可马虎。

松下曾经说：

你是否认为自己是缺乏生存价值的人呢？假设我对一名职员说：“请打一个电话给这个人，告诉他本来和他约在下午见面的，但现在我有急事要先办，所以请他明天再来。”这个时候大家都会说一声：“好，照办。”接着马上就打电话。但事后，有人会通知我说，那个电话已经打了，对方同意了明天才来。但也有些人是不通知我打电话的结果的。

虽然说是小事情，但报告处理的结果和不报告处理结果，两者有极大的不同。因为虽然说我对方应当会答应改期见面，但是结果究竟如何，还是让我有所担心的。只是因为要处理接着而来的工作，所以纵然挂心，也只能悬疑着。这个时候，通知一声：“你交待的电话已打了，对方同意了。”这么一来，我心里便释然了。

客户要求转达一些事给公司内承办人时，也是一样的。无误地把对方的意思转达给承办人，就算是尽了责任。但是能回复客户一声：“我确实把你的意思转给承办人了。”虽然对方不一定期待着你的回音，也会因为心安而高兴的。

我认为照应了这种细节，会给周围的人一种安心感，由此产生对你的信赖。“那个人工作能力强，而且是能信赖的人。”这种评价，虽然也基于头脑灵活、手腕不错的优点上，但是更重要的，

是从重视细节养成的信赖。

会处理困难的事,但对细节却处理不当,绝不是好事。我认为比一件平凡事的处理,来得更重要。平时能把细节处理妥当,这种表现会带来别人对你的信赖感,以这种信赖感做为根基,然后发挥你的经验和才能,是推动业务的好方法。

这不限于新进人员。我所信赖的部门负责人,都会向我报告细节的,不管是好消息或是坏消息。如果业务顺利的话,每一个部门的负责人实在不必一一报告发生过的事,但他们知道我的心意,就以肝胆相照的关系,不管好消息或是坏消息,都一一向我报告的。

所以不要忽略细节,不要马马虎虎地处理日常的事,以便取得人家的信赖,成为公司不可缺少的人。

推销自己

光有实力、创意,而不学习向人推荐,
是自己和公司的损失。

不管是哪一种商品,要卖给客户,都不是那么简单的。当然偶尔也有只说一句“先生,这个东西非常的好,请买一个吧。”就能成交的事例。但是一般说来,不是那么容易就推销出去的。生意实在是不好做。所以,敬业的人得不断研究如何说服客户,不断加强推销的功夫。

松下认为,薪水阶级也一样需要在销售技术方面下功夫才对。为要推动公司的业务,你苦心思虑的结果,拟出了一个方案。你的方案会不会被公司采用,当然要看你方案的内容如何。

但是你说服上司、说服公司，使你的方案被采用的推销手腕，往往也是一个因素。能够说服董事长、你的上司，让他们说出：“你的案子妙极了，我想废止以前的方案，从此要重用你的提案。”的心服口服的话，是推销的成功。这种功夫，薪水阶级也该重视，要努力去磨练学习。

如果你对增进这种功夫不感兴趣，也不花心血去研究，只是在人家背后说：“算了吧，我们的上司是‘不可与言’的。”就放弃了正面的努力，这样的话，对公司、对自己都不好。

要销出商品，最重要的当然是品质。但是好商品如果缺乏好的销售技能的话，成绩也不会很好的。薪水阶级在工作上有实力是很重要的，实力是你的财产。所以不断努力强化你的实力，并且不断研究怎么样推销自己的实力，都是非常重要的事。

随时向主管反映问题

所谓“自主责任经营”，并不是一定要处理自己不能解决的困难。

松下认为，在经营方法中，有所谓自主责任经营。就是每位员工都遵循公司的基本方针，以负责任的态度独立作业。但如果只是遵从命令行事，每件事都要经过主管的指示，不但没工作成果，人才也不容易培育。因此，只有以独立自主的精神来办事，才能达到经营的效果。

我们在平常工作时，也会遇到困难或想不出对策的时候。如果自己已尽了力仍得不到解决，就应该向上司报告自己的难处。若不这样做，时间一久，情况将会更加恶化，所以所谓“自主

责任经营”，并不是一定要处理自己不能解决的困难，当然，主管也不是万能的，并不能绝对地解决困难。这时候就要考虑去请教公司以外的专家。为了公司利益而去请教别人。这绝不是什么丢脸的事。

松下的做事态度也是如此，工作时都依自己的判断行事，遇到难解的情形，就会向别人请教。请教的对象是要视他对问题专精的程度而定，并不是以地位的高低做取决。各界依不同的角度所给予的批评，都是很值得参考的。这些意见，再加上自己的判断力，就没有行不通的事了。

如果只是把困难放着，自己烦恼，又不向主管报告，上面的人以为一切都没什么问题，等到困难愈来愈严重时，就来不及了。

他认为应适时向主管反应工作中的困难，共同谋求解决之道，这才是自主责任经营的真谛。

不会按摩不能成功

体贴，是提高工作效率的原动力，也是做一个人应有的人情交流。

松下曾经和年轻职员做了以下的会谈：

“你会不会按摩？”

“不，我不会。”

“你没有替你的父母按摩过？”

“很少，几乎没有。”

“这样的话，你是不能成功的。”

这个年轻人露出不相信的表情。他实在不明白，按摩到底和成功有什么关系。于是松下讲了以下的话给他听：

“比如说，有一天，你和你的课长一起加班到深夜，因为你年轻力壮，不觉得疲劳，但是有相当年纪的课长，可能很累了。这个时候，你能说出‘课长，我给你揉揉肩好吗’的体贴话吗？”

你说公司是工作的地方，所以大可不必说这种话，这话也对。但是你能够说出这么体贴的话，对你上司是一种无穷的安慰。几乎不会有“好吧，你就给我揉一下吧”的场面的，通常一定是“谢谢你，不必了。”但是你这一句话，能在课长的心中产生比按摩还大的效果。课长欣慰之余，可能对你说：“让你工作这么晚，你不是有约会吗？”的温柔的话。

松下认为这种彼此心连心的体贴，可以成为工作的原动力。所以他希望人们不但对他的上司，还要对周围的同事，自然地做出体贴的事。这样一来，相信他的工作成果也会大大地提高。

这种行为绝不是拍马屁，或芝麻蒜皮的小事。它是敬重上司，帮助一个疲劳的人的自然流露，是做一个人应该有的人情的交流。

为自己的方便，为自己的升迁，而使用威胁手段的话，你的恶意一定传达给对方，而你也会受到反击。社会是不单纯的，但是出自诚心的言行，是会打动对方的。提到诚意、真心，别人也许觉得它是老生常谈的调调，但是松下深信自然地表现诚心的体贴，是现代的员工应当力行的。

成为借重上司的人

如果一家公司，没有一个知道借重总

经理的人，这家公司就不行了。

松下认为，松下电器生产制造的宗旨，即在使大家都能维持最基本的生活水准，所以，加入松下是神圣的。虽然他希望员工不再有任何怨言，但是也并非绝对禁止抱怨，而是以没有怨言为最终的目的。自己快乐，别人也快乐，提升人类的生活，使世界更光明、更进步，原本就是我们努力的目标，是时起争议的题目。有时争吵，有时赞成，然后一步一步达成工作目标，正是公司的政策，希望大家能确实了解。

他希望各位职工能尽量将潜力、技能发挥出来。各位都需要人经常鼓励：“再认真点，再努力一点，应该有更好的成绩才对。做不出来吗？”在松下的公司里，员工到外面时也常碰到：“先生，松下太差了，竟然做出这种东西来。再做好一点”的反应。只好回答：“是，回去马上告诉主任。”这种经验大家都有。为了符合要求，各位一定要再加油，这是公司的要求，互相勉励“加油”吧。

松下认为，激励也可来自下属。“总经理，好好干。”“总经理，你在发什么呆？”不这么说不行的。还有，员工应该经常借重总经理。比如为了办好更合理的采购，而你有一个新的提案，但以你目前的立场，虽然不是办不到，但稍觉勉强，最好由董事长出差一趟，去向对方直接说明，这种事应尽量提出来。

当松下刚开始做生意，从业人员只有一百到两百名左右时，他还亲自发出各种指示。后来，在时间上不允许他这么做了，于是代替他的人就尽量提出要求。比如，“我目前正和某某人交涉，大致上有九成成功的希望，董事长，麻烦你出面一下，去向他说声谢谢，事情就成了”之类。

上级指挥下级并非什么大不了的事，然而部下能利用上级，

这却很重要。

松下希望每个人都能培养这种主动的想法和做法。认为这样,我们的客户和供应商,也都会感染这种积极的态度,而努力改善,以更好的品质、更合理的价格卖东西给我们。

体谅总经理

公司的总经理实在值得人同情,如能体谅这一点,公司必能繁荣起来。

松下对刚工作的职工训话时说:

各位都毕业自高中或大学,具有相当的知识水准,相信你们对身为松下电器的一员,都自有一番觉悟。象今天这样聚集一堂听我演讲,也是本于一种自觉,我感到非常欣慰。

不久前,我曾主动邀集各位,向你们说:“公司目前采取这种方针,着手这件计划,必须这样这样,希望你们如何配合”等等说了很多,这是必要的。公司渐渐扩大,人数也增多起来。员工一百名时,总经理忙,员工增加十倍至一千名时,总经理还是只是一个人。再增加十倍到一万人时,总经理依旧是一个人。可是交际面、交涉面比起百名员工时,却复杂百倍,因此更是忙得不可开交。人毕竟能力有限,不可能事必躬亲。因此只能处理较重要、决策性的事。即使如此也相当忙了。如果无法担当繁重的责任,必会影响公司的经营管理,阻碍公司的发展。总经理是个很艰困的角色。

松下电器员工,到今天已有二万人,其他关系企业更在百家以上,总经理一人身负协调之责,我深切感受到工作的辛苦。无

论在体力、精力或知识上都已逐渐衰退的我，仍然久距总经理宝座，对公司未必有好处。对员工，更进一步对大多数的雇客也不好。应该让更年轻更有干劲的人做才对，所以，一个月前，我辞去总经理的职位。

依照我的经验，我认为公司的总经理实在值得人同情。各位如能体谅这一点，公司必能繁荣起来。如果员工认为总经理游手好闲，无所事事，只有我们在辛劳，这样想的话，根据我的经验，这个公司不会有什么发展。国家也一样。由过去历史看来，已开发国家、开发中国家，其发展历程亦如此。到今天为止，还没有一个例子说明对国家领袖、伟人不敬，甚至敬而远之，其国家社会能发展起来的，这是明显的事实。

因此，各位首先要了解，总经理的工作是多么的繁忙，扮演着多么重要的角色。职员的第一步，先从这儿开始学起。一个公司有多强壮，可由公司里体谅总经理立场的员工人数多寡来判定。

我现在已离开总经理的职位，回顾以往，我自觉是个一无是处、知识贫乏的人。但大多数职员都能了解总经理的职责，同时分担总经理的忧劳，使公司缔造出佳绩，这是我的亲身体验。如果大家都认为总经理学识不够，很差劲而不予信任，恐怕今天就不是这个局面了。

职员能体谅总经理或副总经理、协理、董事等首脑的辛劳，是非常重要的。同时，总经理或公司里的干部，也需要了解各位的立场，对你们付出的辛劳心存感念。双方互相体谅，则无论何种事业必能成功。如果各位抱着“指使人、领导人，这是上级的责任，不关我的事。只要我得到满足就好了，责任是指导者的事”的态度，即使再好的指导者，也无法达到成功的。

同样，在公司人事管理上，我也是秉持着这种观念去做。例

如,如何分配工作给公司的职员?他们又是否能胜任?这些都是很棘手的问题。站在公司的立场,当然要求员工能胜任愉快,但事实上,他们真能做到吗?往往又不得而知了。由面试、笔试,虽然可以了解程度的高低,可是仍然有一些是无法测试的。那么,到底要如何决定呢?我认为只要这个人有百分之六十左右的能力,就已经是合适的人选了。而且往往也都做得很好。

从各个角度来观察、决定合适的人选,或许真能找到秉赋八十分的人,那是再好不过。但,这既费时而又费事。消耗这么多的时间和精力,已有些得不偿失了。所以只要在大略交谈之后,了解对方有五十分的实力——当然五十分还不行,但若认为对方具有六十分左右的能力,则“试试看吧,你做这事该是绰绰有余。”这么说也无妨。时间证明,他们往往做得不错。也有人在试用期间,迈向一百分的境界,虽然无法达到完美,可是只要贯彻下去,我相信总有一天会成功的。

反映意见

任何意见都可反映出来,如此才能创造愉快的工作环境。

松下说他最大的顾虑,就是众多的员工,是否每天愉快地工作。他希望每一个员工,每天都能愉快工作,这样公司才有真正的发展,各位同仁也才有真正的进步。他自己的愿望是这样,但一考虑到实行的方法时,就很为难了,所以应该如何地做,大家才能每日快快乐乐地工作,请各位同仁帮忙想一下。如果有好的方案,请提出讨论,以便实施,这样集思广益,藉以达到理想的

工作环境。

他说职员心中存有任何问题，或觉得对事情有好的构想，不要踌躇，直接向本人或向各位所属的主管提出建议。

这样才能为公司，也为各位本身，创造愉快的工作环境。

直接向董事长报告

凡事照顺序来，有时会失去时效。因此要排除私人立场来“越级上报”。

松下说，一般的报告，总是依序，经由自己的主管报告上去。然而因时因事，有时不妨先直接向董事长报告，事后再向主管说明：“因有时间性，所以先向董事长报告。”

你有紧急的事要报告，主管却不在，正好董事长走过来，你就可以趋前向董事长报告。身为主管的人，听完部属所做的事后报告时，至少应说：“好，麻烦你了。”否则，就不会再有人把事情报告主管知道。

让我们把松下电器公司，变成可以毫无顾忌地向董事长直接报告的公司吧。身为主管，也不要误解这是忽视自己、伤害自己的权威，反倒要多加鼓励。这样，大家才会勇于建议，公司才能发展。

身为董事长的我，也很想“百闻不如一见”，希望能直接面对面听各位的声音，有时，这样反而更容易了解，请不要踌躇地向我报告。

凡事只是苟且偷安，很难有革命性的进步。即使明知主管可能会不愉快，也先直接向董事长报告，事后再向课长或经理

说：“原先想对您说，但怕时间来不及……”这是出自善意的做法，值得大力推行。

不要以私人的立场来想这件事。这种做法有益于全体员工。现在是一个快节奏的社会，凡事都照顺序来，有时会失去时效。我再强调一次：这样做，绝不至有损主管的权威，让全体员工都敢于用任何方式，踊跃提出善意的建议吧。

影响董事长的方法

员工向上进言的态度要诚恳，才容易被上司采纳

松下认为，真正的工作非由年轻人来执行不可，年轻人应有这样的自觉心与责任感，并好好驱使有经验的人为公司而工作。换句话说，一个公司内，是否有能驱使董事长的高级职员，可以决定这个公司的前途，这在经营上是很重要的。

很多董事长年龄虽大，但却能把公司经营得很好。现在大公司的董事长大都是五十岁到六十岁，这公司所以能成功，完全是四十岁前后所谓的高级干部，能认同董事长、协助董事长，公司的经营才能成功。

不发挥年轻人的力量，是非常不经济、非常可惜的一件事。相反的，如果年轻人自负过高，一再进言，而其进言的态度不太礼貌，倒会引起人家的反感，被认为“这个人太自大”。这样一来，虽然他的想法及工作内容，有很多可取的地方，最后仍不会被采纳，当然，就不能期待有好结果。所以进言说话也要讲究技巧，好好运用它的力量，才能使公司业绩直线上升。

向上司进言

除了对上司要有礼貌外，还要本着职员的责任感，提出好的构想。

松下曾对职工说：

各位或许认为自己只不过是二万人中之一，即使再怎么努力，也不可能有所做为。可是不要气馁，要知道，只要二万人中有一人觉醒，就可以带动其他人。总经理或董事长，经底下年轻职员一提醒，立刻茅塞顿开，觉得这年轻人不错，此后就会谦虚讨教。人类的智慧贤能，并非随着岁月的累积而增长，经验也很重要。由公司的杰出人才处获得的宝贵建议，也可成为下达命令者的参考。

各位进入公司三四年后，或许会发现公司有很多缺点，如果再过一段日子，可能就不那么在意了。可是，在刚进来这段时间里，还很纯真，所以看得很仔细，也因此对人有攻击性，对事物特别敏感。此时，不妨把你的计划、想法说给负责人听。而负责人也需乐于接受倾诉，并安慰说：“上面正尽全力做好这件事，但是不管怎么小心，有时还有不尽理想之处，希望各位多提供宝贵的意见。”

所以各位进入公司后，除了要对上司、前辈有礼貌外，有好的构想时，也需本着职员的责任感，不断提案。去想，一件事可能有多种看法和转机；不去想，即使三十年、四十年也不会有答案的。