

企業人事管理

適才適所知人專任，
發揮群體效果，
獲取最高工作效益。

松下幸之助 ● 著
何振井 ● 編著



中華民國七十七年十月三版

版權所有

不准翻印

售價100元

(如有破損或缺頁請寄回調換)

經營管理 45

企業人事管理

原著者：松下幸之助

翻譯者：何振井

發行人：蔡森明

出版者：大展出版社有限公司

臺北市(石牌)致遠一路二段十二巷一號

電話：(〇二) 八三四六〇三一
八三四六〇三三

郵政劃撥：〇一六六九五五——一

登記證：局版臺業字第二一七一號

承印者：太一彩色印刷有限公司

臺北市重慶北路三段二二三巷十四號

電話：五九一一〇六九

法律顧問：劉鈞男律師

臺北市衡陽路六號七樓之五
電話：(〇二) 三六一九〇八〇

▲經銷處：全省各大書局

經營管理 ④5

企業人事管理

松下幸之助 ● 著
何振井 ● 編著

大展出版社 印行

適才適所知人專任，
發揮群體效果，
獲取最高工作效益。

序 言

「事業在於人」——這是耳熟能詳的一句話。相信所有的企業家在長年的經驗中都有這種感覺，事業的發展乃是以人為中心，換言之，事業的成敗，端賴得人與否。

任何規模完備的公司或賺錢的企業，必有適當的人來擔負此一事業的傳統，否則必會日趨衰微。因此，每個公司都十分重視人才的培養。首先，先尋求適當的人才，然後加以培育，最後再善為活用。凡是用人得當，公司的業績也愈能蒸蒸日上、日益興隆，這是顯而易見的。

但是，人終究是一種既複雜且微妙的動物，總有難以應付的一面，每個人都有其特殊之處，即使是同一個人的心，也是時刻在變動，而呈現千萬變化的景象。雖然數學上的一加一等於二，然而，人心則不一定如此。有時可能是三，甚至是五，或是為零或負數，答案各異，無有定論。總之，在這個世上，再也沒有比應付人更

難的事了。

可是，只要稍微改變觀念，也許人乃至人心的妙味就在這種千變萬化之中。機械向來是我們最忠實的助手，只要摠上開關，它便一絲不苟的操動，並在規定時間內做完預定的工作，但是，遇有特殊狀況時，却也毫不知變通。至於人就不同了，人具有變化無窮的智慧，能够應付各種情況。所以，只要方法適當、觀念正確，便可使一個人發揮他的權力，而達到淋漓盡致的地步。培養人才及活用人才的妙味也就在此。

六十年來，我一直站在用人的立場，執行我的工作。逢有機會，我總會表示，我個人的才疏學淺，再加上身體情況也不允許，處於這種形勢下，我不得不將工作分派給其他人分擔。雖然我也會提示基本觀念、方針或目標，但是，除此之外，則由他們全權處理。

本來這是情非得已，結果反而有幸。每個人都能盡情發揮他們的權力，整個公司充滿生氣，業績也直線上升。我常想，或許在旁觀者的眼中，這是很大的成功。常有人說我「很會用人」，其實並非如此，我只是被迫將工作交給別人去做，誰知却因而邁向成功之路。

再者，所謂「用人」難道沒有語病嗎？由於我身為創業者，並且一直擔任社長

（總經理）及會長（董事長）的職務，所以，造成那種外觀。事實上，如果換了另一個角度，也許可說我是「被用」。因為公司上下都能善加利用我這個經營者，所以才今日的成果。

的確，在我心中一直有這種觀念，然而，話又說回來，既然站在那種立場上從事將近六十年的工作，難免或多或少或少的瞭解人性及人心的種種。同時，也從各種經驗及見聞中，獲得不少用人的訣竅。本書便是針對企業經營中「人」的問題，根據我個人的經驗所發表的淺見。

當然，書中所言皆是我個人的方法及想法，並非每個人都可如此做，即使能，也不一定成功。因此，希望讀者們能配合各人的個性，加以取捨選擇，並且充分咀嚼後，再作為參考。

松下幸之助





目 錄

序言	三
第1章 用人	一
用人爲公	一三
身爲排難解紛者	一八
得人在於命運	二三
用苦	二九
最高的熱誠	三四
慈悲之心	三九
第2章 打動人心、用人自如	四五
玻璃箱裏的經營	四七
以身作則的氣魄	五三





正確的基本態度與應有的涵養

人格與手腕

讓眾人知道自己的缺點

找個發牢騷的對象

第3章 培養人格與人才

社長是茶童

讓他知道鹽巴的滋味

洗耳恭聽

寬嚴得宜

不知為不知

培養社會人

第4章 用人之道

運氣的好壞

取其所長

人與人的配合

利用上司

五九

六五

七〇

七四

八一

八三

八九

九四

九九

一〇四

一〇九

一一三

一二五

一二〇

一二四

一二九





承認權威	一三四
年資制度與提拔	一三九
第5章 何謂人	一四三
應該瞭解何謂人	一四五
人的潛力無限	一四七
新人類觀之提倡	一四八
尋求真正的人道	一五〇
二十歲的分公司經理	一五三
薪俸與經營理念	一五六
斷然用人	一五九
如何用適才於適所	一六二
集衆智	一六五



XX

XX



—章 1 第—

用人



XX

XX

✻ 用人為公

用人的目的在於藉此貢獻社會，有此觀念後，該責備便責備、該糾正便糾正的信念也就自然產生。

現今的社會，存有難以計數的企業，小至個人商店，大至擁有幾十萬員工的國營事業，業種及規模各有差異。其中如國營鐵路或專賣公社（公賣局）等，由國家或地方政府出資的企業，都稱為公營事業。至於一般公司及商店則稱為民間企業或私人企業。說得固然不錯，只要是以出資者為標準，擁有再多股東的龐大公司，也該稱為私人的企業，那些獨資商店就更不用說了。這不只是形式的問題，即使法律上亦是如此，企業乃是屬於出資者個人或股東所有。

雖然多數公司在形式上或法律上，是屬於私人的企業，但是我們能否在本質上視之為公營企業呢？固然，我們不能稱之為公營企業或公家企業，然而，我們似乎應該認為任何企業都是為公共的需要及促進社會進步而存在的。

從事果菜生意便是一個最淺顯的例子。從某個角度而言，果菜行的老闆是爲個人的生計而從事買賣，可是，再從另一角度來看，因爲有了這位老闆、有了這家果菜行，所以大家隨時能買到自己所需的蔬菜、水果。

如果當地沒有果菜行，大家都得自己種菜，或到農家購買，這種情形，在今日的都市生活中是近乎不可能的事。假定真能自己栽種或到遠處購買，不僅耗費極多的勞力和時間，若再以金錢來換算，必也是貴得離譜的蔬菜。

因此，我們可以認爲果菜行的買賣是爲自己的生計而做的，是屬於私人的買賣，但是，也可以從更廣的觀點來說，它是爲了更廉價、更順利供給人們所需的蔬菜而存在的，所以也是公共的買賣。基於這個因素，我便稱它爲公企業。

由此例可知，即使是街頭巷尾的一家小果菜行，在本質上，並不愧爲一個公共的企業，也就是社會的公器。

其他如水產店、理髮店都一樣，並無任何差異。更何況是聚集巨額資本、占有廣大土地及擁有衆多人才所經營的大企業。雖然在形式上是由股東所出資的有限公司，也是私人企業。但就其本質而言，却可謂爲社會的企業，乃至社會的公器。

我向來認爲，當我們考慮到用人的問題時，最重要的觀念便是這種企業的公共性及企業爲社會之公器的認識。倘無此一觀念，相信誰也無法真正用人。

我們應該知道，所有的買賣或事業都不單爲個人，也就是不單爲私利而做的。同時，工作或生意的存在意義全在貢獻大眾，藉以提高人們的生活及發展公共的社會。對於這點，我們須有深切的體認才是。

前曾述及企業是社會的公器，如此，在企業活動中的用人，也不該視爲私事，並且，不是爲個人的方便或利益而用人，而是希望對社會更有助益，所以才請其他人來幫忙。

假定，果菜行的老闆雇用了一位店員。如果是老闆爲了貪圖清閒，這便是爲自己的方便；反之，由於顧客極多，一個人忙不過來，爲了避免讓顧客久等，於是請位店員來幫忙。一旦有了店員，顧客不但不必等，遇有購買數量較多時，還可代送到府。

簡而言之，有了店員之後，不僅爲顧客提供更多的服務，滿足顧客的需求，同時也促進果菜行生意興隆，相信用人的目的應該如此才正確。

至於擁有衆多員工的大企業也一樣。一個大企業中擁有上萬的員工時，其中總有很多不同的職務種類。但是，絕不可能有一種職務是屬於私人的工作。因爲任何職務都是該企業透過自己所經營的事業，視事實的需要，對社會所作的貢獻。同時，爲了完成那些工作，因此才要雇人、用人。