



普华经营

松下幸之助
管理丛书
(四)

日本“经营之神”松下幸之助的用人育人之道
事業は人なり——私の人の見方・育て方

事业如人

松下幸之助的用人育人之道

【日】松下幸之助 著

黄成湘 译



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

松下幸之助
管理丛书
(四)

事業は人なり——私の人の見方・育て方

事业如人

松下幸之助的用人育人之道

【日】松下幸之助 著

黄成湘 译

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

事业如人：松下幸之助的用人育人之道 / (日) 松下幸之助著；黄成湘译. — 北京：人民邮电出版社，2017.6

ISBN 978-7-115-45865-0

I. ①事… II. ①松… ②黄… III. ①松下幸之助(1894-1989)—商业经营—经验 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第099211号

内 容 提 要

为了充分发挥出每个员工的能力与发展潜能，从而为企业和社会做出贡献，身为企业的经营者该如何使用人才、如何激励人才、如何培育人才呢？《事业如人——松下幸之助的用人育人之道》以松下幸之助先生自身丰富的人生经历和历史上的伟人为例，讲述了关于用人方面的真谛。本书不仅包含了管理实践方面的内容，还包含了松下关于人之本性的人类观方面的内容。在本书中，松下先生毫无保留地将他毕生总结的用人哲学与人才培养之道传授给我们。

本书适合企业领导者与从事人力资源管理方面的人士阅读。

◆ 著 【日】松下幸之助

译 黄成湘

责任编辑 许文瑛

执行编辑 呼斯勒

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市中晟雅豪印务有限公司印刷

◆ 开本：787×1092 1/32

印张：5.5

2017 年 6 月第 1 版

字数：82 千字

2017 年 6 月河北第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2016-8610 号

定 价：35.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147号

出版者的话

在日本企业界，有四位传奇人物，分别是松下的创始人松下幸之助、索尼的创始人盛田昭夫、本田的创始人本田宗一郎和京瓷的创始人稻盛和夫。他们一般被称为日本的经营四圣。在这“四圣”之中，松下幸之助更是被尊为“经营之神”。

无论在哪个国家的企业界，能获得成功的企业家都不计其数，但能够提炼出经营之道的企业家却为数不多，能够成为众人推崇的“神圣”级别的人物则更是凤毛麟角。而松下幸之助，无疑在企业界建立起了一座丰碑。他不但创立了一家享誉全球的成功企业，而且提出了一套具有普遍意义的经营哲学。

松下幸之助一生获得的荣誉数不胜数，他在日本国内获得五次授勋；在国际上，获得荷兰、巴西、比利时、西班牙等国家的授勋或爵位。作为仅仅上过四年小学便

辍学的人，他晚年孜孜不倦地著书立说，写了大量浅显易懂又富含哲理的文章。由于他的这些成就，1965年，松下幸之助获得日本早稻田大学的名誉法学博士称号；1986年，获得美国马里兰大学的名誉博士称号。不可否认，松下幸之助逝世后，松下集团的经营产生了种种问题，但是，这并不能抹去松下幸之助的成就和思想贡献。正如福特公司和通用公司的荣光不复当年，但亨利·福特和艾尔弗雷德·斯隆却盛名常存一样，松下幸之助的实践、思考以及著作，都给后人留下了一笔宝贵的财富。

其中，他的“素直之心”和稻盛和夫的“敬天爱人”同样朴素，也同样都是人间大道。稻盛和夫师从松下幸之助，所以二人的理念有许多一脉相承之处，二人都顺应并立于时代趋势之上，从东方哲学中汲取养分，发展出一套经营和处世的哲学体系，并在企业和社会中推广践行。

他们骨子里都有一种与生俱来的大爱和使命感，始于事终不止于事，始于利终不止于利。因此，他们的著作中传达的是一种道而非术。

在互联网时代，创业不难，持续经营才是难题；在

信息时代，获取信息并不难，甄别和决断才是难题；在物质文明高度发达的时代，生存并不难，拥有幸福感和平常心才是难题。而我们惊讶地发现，这些难题在松下先生的著作中都有解答。

2014年，松下幸之助诞辰120周年同时也是他逝世25周年之际，其一手创办的PHP研究所，在松下第三代传人松下正幸的主持下，重新整理出版了松下的一批著作。这些著作均为松下亲笔撰写或者口述，在日本甚至在全世界都影响深远，无数的读者都曾有意或无意中研习过松下的经营理念以及人生哲学。

为了给国内的读者系统、完整地介绍松下幸之助的管理理念和独特思想，也为了更好地面对上述提及的难题，我们精选了其中的八本著作，内容涵盖松下幸之助的哲学观、决断艺术、用人育人之道、经营之道、人生观、对未来领导者的建言，以及松下思想的精华“素直之心”和“日日新”，共八个方面。

这八个方面传达的都是道，而不是术。术是生长在道上的一种方法，而道则需要我们躬身践行。知易行难，希望大家通过阅读这套书，都能摆脱既有观念、知识、

经验、情感的束缚，修得一颗素直之心，发现真相和本质，更好地经营企业和生活。

2017 年 5 月

人事工作最能体现公司对员工的态度

要问作为企业经营者的烦恼是什么，我相信很多经营者的回答最终都会落到人事问题上。把谁分配到什么职位？将谁跟谁搭配在一起工作？对于不能充分发挥自己能力的员工该怎样处理？等等这些烦恼无穷无尽。因为人事工作跟每个人息息相关，所以不是说有了完备的制度体系就一定能解决好所有问题，这是最头疼的地方。如何用人是一件极其困难的事情，有时甚至会让人气愤不已。只要是用人，就会有很多烦恼。经营者只能做好心理准备去面对这一切，这本书告诉我们这就是经营者的作用和使命。随着公司规模的不不断扩大，经营者会有看不清基层状况的时候，这时最重要的是加强公司内部交流与联系，构筑好经营者与员工的信赖关系。我把

这点称作“信赖建设”。如果“信赖建设”做的不好，公司做任何事情都不会顺利。

“信赖建设”与公司员工之间沟通交流的质和量息息相关。因此，公司在员工间的沟通交流上要舍得投入。往往看上去没什么用的会议或会谈，如果方法运用得当，也能给公司业绩带来巨大的提升。

通过交流，经营者可以了解到员工的心声，这时经营者要做出适当的反应。人事工作就是这种反应之一。经营者如果发现员工们在职场上有问题的话，可以通过调整组织结构、更换各级领导等方式来改善员工的职场环境，提高业绩。

人事工作直接体现了公司对员工的态度。平日里员工即使不直接接触公司的各级管理者，也能从人事工作中感受到公司对他们的态度。所以我常说“人事工作是交流的媒介”。大家都认可的人事工作，会给员工以“公司在关注着我们”的印象。与此相反，公司的人事工作如果做不好，得不到认可，就会失去员工的信任，不得人心。可以说人事工作关系到公司的经营成败。

松下幸之助先生常说，企业发展的关键，既不是技

术也不是产品，而是人。在本书中，松下先生毫无保留地将他毕生的用人哲学与他的经营之道传授给我们。

这本书对于以人事工作作为毕生事业的我而言就像是一本圣书。

小笹芳央

Link and Motivation Inc. 公司董事长

日文版前言

人们常说“事业如人”。确实如此，事业的发展是以人为中心的，事业的成败确实跟是否能吸引到合适的人才息息相关。无论是多么伟大的事业，如果不能找到合适的人去传承，也会逐渐走向衰落。因此，不管哪家公司都非常重视人才，对于招纳人才、培养人才、任用人才都不遗余力。把这些工作做好，企业就能提升业绩，获得长期发展。

但是，人是复杂微妙的，具有很难把握的一面。因为每个人都不同，即使同一个人，他的内心也在时刻变化，呈现出千变万化的状态。数学中一加一等于二，而人心却不能那样简单地计算，有等于三等于五的，也有可能等于零甚至是负数的。的确，没有比人更复杂的事物了。

但换个角度，我们也可以从变化万千的人心中发现

其中的乐趣。如果是机器，只要按下开关便可进行设定好的工作，除此以外不会做别的事情。而人具有千变万化的内心，要是做法、想法恰当的话，可最大限度地发挥其能量。这其中就蕴含着如何培养人才、如何任用人才的奥秘。

我在将近 60 年经营企业的过程中，从未离开过人事工作。我本人知识水平有限，身体也不好，所以我一直坚持使用有干劲的人，把工作委托给合适的人去做，以这样一种方式来经营企业。我把基本的想法、方针、目标阐明后，剩下的工作就交给下属，让他们充分发挥自己的主观能动性大胆地去做。这是我一贯的做法。

这种做法的结果还是幸运的，大家都能充分发挥自己的才能，工作也比较顺利，企业的业绩也超乎自己的预想，以一个旁观者的视角来看的话这是非常成功的。所以有人说我“你很会用人啊！”其实我最初是迫于需要才将工作分配给下属的。

此外，虽说是用人，因为我是企业的创建者，一直都担任总经理、董事长等高层职务，所以从形式上看我是用人的一方，但换个视角考虑的话，我也是被用的一

方。正是由于公司的员工们任用我担任企业管理者，充分发挥出我的管理才能，我才能取得今天这样的成绩。

我基本上是那样想的。但我在多年的人事工作中，见识了人间的万象，品味了人心的奥秘和妙趣，从中或多或少地领悟了些识人用人的诀窍。本书就是结合本人的经验和感想，探讨经营者用人问题的一本书。

当然，本书所写的仅是我个人的一些做法和想法，别人照搬去做未必能取得预想中的效果。如果读者能根据自己的实际情况认真品读，我相信也会有所裨益的。

松下幸之助

1977年8月

目 录

第一讲 用人

- ① 用人是公事 //2
- ② 专司操心之职 //8
- ③ 能否遇到人才是种运气 //13
- ④ 用人之苦 //18
- ⑤ 对工作投入热情 //23
- ⑥ 要怀有慈悲之心 //28

第二讲 励人

- ① 透明经营 //34
- ② 身先士卒的气魄 //40
- ③ 如何确保决策正确 //46
- ④ 让对方了解自己的缺点 //52
- ⑤ 倾听对方的牢骚 //57

第三讲
育人

- ① 总经理就是个端茶送水的 //64
- ② 在实践中成长 //70
- ③ 倾听 //76
- ④ 把握宽严的尺度 //82
- ⑤ 放弃深入了解 //87
- ⑥ 培养社会人 //92

第四讲
善用

- ① 运气好的人·运气差的人 //98
- ② 看人长处 //104
- ③ 人员搭配 //109
- ④ 善用上级 //114
- ⑤ 认可权威 //119
- ⑥ 论资排辈制和提拔制 //124

目 录

第五讲 人之本性

- ① 首先要做到了解人 //130
- ② 人有无限的潜力 //132
- ③ 20 岁的办事处负责人 //138
- ④ 工资和经营理念 //141
- ⑤ 大胆用人 //145
- ⑥ 为了实现量才适用 //149
- ⑦ 集思广益 //152

附录 松下幸之助简略年谱 //155



第一讲

用人