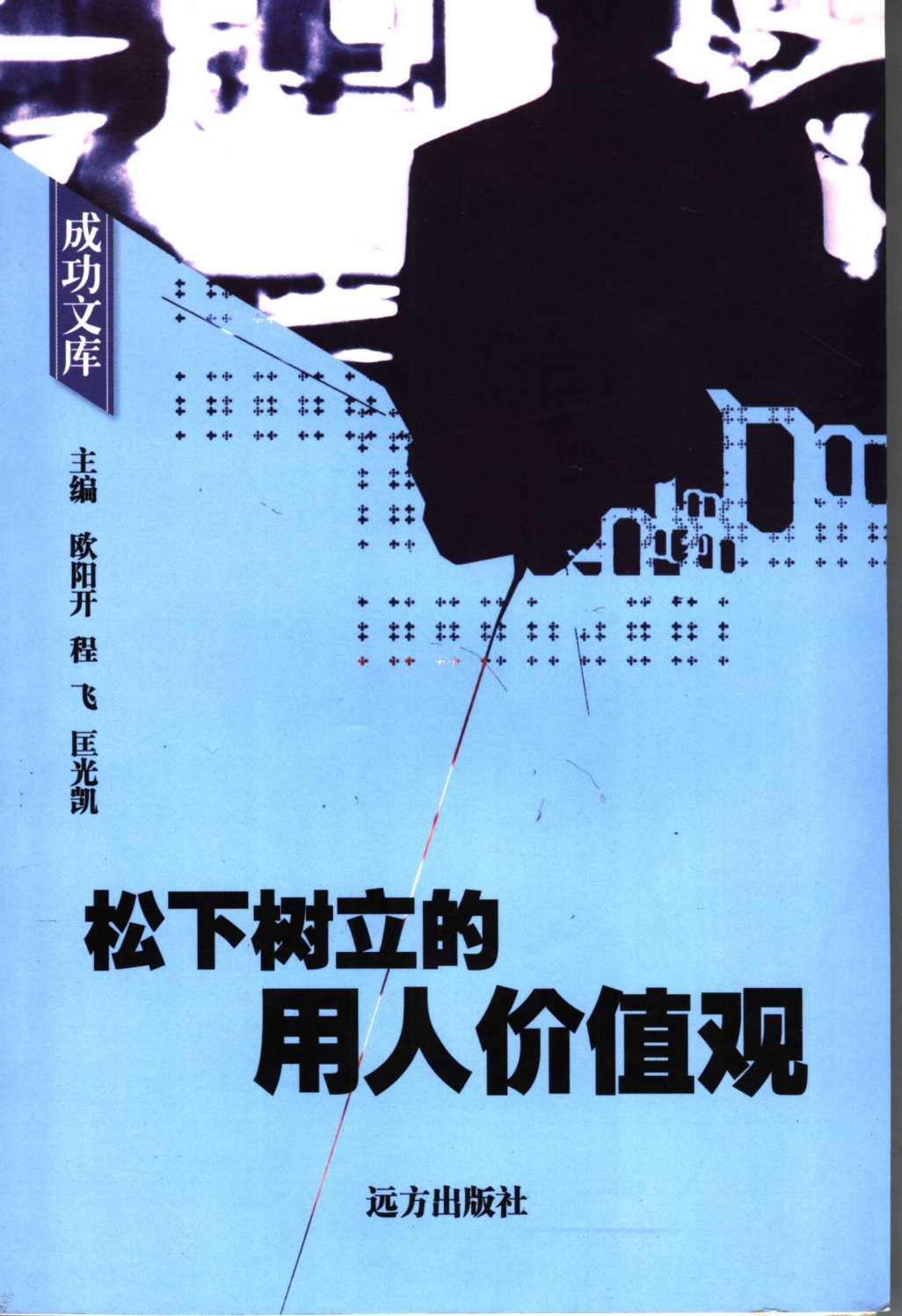




成功文库

主编 欧阳开程 飞 匡光凯

松下树立的 用人价值观

远方出版社



松下树立的用人价值观

主 编 欧阳开 程 飞 匡光凯

远方出版社

责任编辑:张阿荣

封面设计:朱志辉

成功文库

松下树立的用人价值观

主 编	欧阳开 程 飞 匡光凯
出 版	远方出版社
社 址	呼和浩特市乌兰察布东路 666 号
邮 编	010010
发 行	新华书店
印 刷	华北石油廊坊华星印刷厂
版 次	2006 年 1 月第 1 版
印 次	2006 年 1 月第 1 次印刷
开 本	850×1168 1/32
字 数	12400 千
印 张	620
印 数	1—3000
标准书号	ISBN 7-80723-003-7/G·3
总 定 价	1550.00 元(共 60 册)

远方版图书,版权所有,侵权必究

远方版图书,印装错误请与印刷厂退换



成功,是许多人梦寐以求的人生目标,在追逐成功的过程中,他们历经风雨,踏过坎坷,虔诚地向那个方向进发。但为什么有的人可以越挫越勇,直至登上成功的顶峰;而有的人却会一败涂地,从此一蹶不振?

很多失意的人将别人的成功归功于运气和机遇,但机遇向来只垂青有准备的人。而成功人士更会告诉你:要想获得成功,首先,信念——是成功的第一要素,当你建立了这种信念,你将拥有排除万难的激情和动力,同时也就迈出了成功的第一步;其次要学习成功学,研究成功学,应用成功学理论,获取成功方法,成功技巧,并学会认识自己的优点、缺点,开发自身潜能,不断提升自己,改造自我;最后要确定目标,制定计划,应用成功学的方法、技巧,坚持不懈的

努力,你终将走向……

成功固然可以带给人财富,但财富却不是成功的全部。坚毅的品质,乐观的心态,爱心的奉献,财富的积累等等各方面的综合,塑造了成功的品牌,这种品牌会给你丰厚的财富,体面的社会地位,同时也将赋予你更多回报社会的责任。

因此,我们特为时刻梦想着成功的读者编辑了此套成功文库丛书,以期能让读者从中借鉴到一些成功的经验和技巧,从而找到最适合自己的方法去赢取人生的辉煌。

由于编者水平有限,书中难免有疏漏和不足之处,敬请读者谅解。

编 者

2006年2月



目 录

第一章 松下的人才结构	(1)
一 精心构筑健全的硬体组织	(1)
二 不断发展完善的软体人事	(13)
三 合理安排领导的群体结构	(36)
四 永不忽视上下的沟通协调	(58)
第二章 松下的人才原则	(74)
一 选才须审时度势不拘一格	(74)
二 留才必特点突出为我所用	(92)
三 用才应通权达变扬长避短	(114)
四 育才要夺气攻心七匙并举	(138)
五 造就人因材施教当仁不让	(159)
六 选良方运筹帷幄刚柔相济	(188)

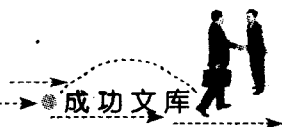


第三章 松下的用人技巧(上)..... (220)

- 一 选拔开拓进取的领导人才..... (220)
- 二 重视胸襟宽怀的领导人才..... (242)
- 三 赏识不断修炼的领导人才..... (255)
- 四 厚待坚守信念的领导人才..... (274)
- 五 挖掘洞察先机的领导人才..... (290)

第四章 松下的用人技巧(下)..... (306)

- 一 善用衡量得失的领导人才..... (306)
- 二 依赖绝不敷衍的领导人才..... (319)
- 三 奖励惟才是用的领导人才..... (333)
- 四 留意应付得当的领导人才..... (349)
- 五 求发展创设学校培训人才..... (360)



第一章 松下的人才结构

一 精心构筑健全的硬体组织

组织固然重要，但相比之下，健全的硬体组织则更重要。

有实力者兴起，无实力者消没，所以人也需要有真才实学，才能拥有实力。这是自由主义的好处，它能促使人们不断充实自己，培养实力。如果没有经营产品的实力，或不称职，就不得不败下阵来。那么公司要经营得当，应采取什么样的做法才能达到这个目的呢？

要做到这一点，松下认为应该推行“高工资、高效率”的原则，这样大家才能获得实惠，同时也可增加社会财富，更能充分保障员工的生活幸福美满。员工有了安定的生活保障，才能发挥超水平的努力，勤勉工作。因此，公司完善的经营态度，往往比高额的薪资更能吸引人才。

松下长期忙于事业经营，在访问其他一些公司的时候，



发现了下面的一些情况。

甲公司薪水高，福利好，也不加班，条件可以说很好。你说员工一定很满足吧？而得到的答案却是否定的。不但如此，发牢骚的人比别的公司还要多。

乙公司的薪水不算高，工作很辛苦，有时还要加班。面对这种情况员工们一点不满也没有，稍微超过时间也不计较，上级指定的工作却很乐意地去完成，公司上下呈现一片祥和的气氛。

根据这种情况，松下得出以下的结论：甲公司没有明确的经营方针，没有中心思想。而乙公司却有明确的目标，再根据这个目标编印“员工服务手册”，详细说明本公司的使命、经营方针、员工的权利与义务……并经常加以适当的训练。这样员工就会感受到自己工作的使命与意义，因此会产生把公司当成自己事业的风气。

甲公司没有这种经营观念，对员工要求是“给你们这么多薪水，你们要卖力工作”。而员工也只关心薪水多少，工作时间长短，稍有不如意就发牢骚。

年轻人要求薪水多是当然的，公司努力满足他们的要求也是应该的，可是如果没有正确的经营观念，对员工缺少适当的教育、指导，反而会造成对公司经营方针的不满。

这种观念是经营者不可忽视的，就是“经营”国家，也是很重要的一件事。

要使优秀的人才，发挥特长，必须给予他良好的环境和适当的安排。报纸上曾有这样一则有趣的报道，英国的国



营企业、公共企业等机构的 21 位最高负责人，组织了“国营企业首脑集团”，想借集团的力量和政府商讨国营企业的共同问题。

为什么要组织这个团体？据该报报道说，主要是有两件事情使他们不满意。

第一个不满是薪水过低，所以要先从提高自己薪水的要求开始行动。据说，他们的年薪大约是 1400 镑左右，而这 6 年来一直没有调整过。但是在通货膨胀的情况下，难怪他们感叹“处在这物价高涨的时代，生活真不容易”了。

第二个不满据说是政府对他们的企业经营过分干涉。英国钢铁公司董事长曾说过一句话：“英国钢铁公司效率差，原因就是政府过分干涉。”国营企业不是只有钢铁公司一家，其他企业都可能遭遇同样的问题。

第三不满是外部干涉太多，不能自主，但却要负全部责任。也就是说，经营上的亏损和失去和谐的劳资关系等，都得受政府和国民的严厉追究。总之是权柄旁落，待遇又差，责任太重，觉得很不合理。英国是君子的国家，国营企业机构的最高负责人，在人品、才能方面应该都是一流的，这样优秀的人怎么会经营不顺利呢？究其原因就是在于没有给予这些人适当的待遇和应有的照顾。

假定一个名厨，不给他必要的工具，叫他空手烹调，相信他一定会大叹“巧妇难为无米之炊”了。如果菜做不好要追究责任，可是干涉过多，薪水又低，无论是谁都要喊一声：“那太残酷了。”不管多么优秀的人，若要他发挥才能，必须



要给他优良的环境和适当的安排。

同时，日本也在做“国铁”首脑的人事调动，并且已经决定新任的正、副总裁。国铁的大问题尚未获得解决，因此新首脑的期望很殷切，而如果想收到预期的效果，政府应该怎么做？怎样配合？英国国营企业首脑集团的这个故事，不是很好的启示吗？

一个集团或公司如果选择了某个人，就要信任他，让他全权负责，独立作业，这样才能有利于他发挥自己的特长。

松下集团公司的企业制度很早就已实施了。最近有很多人在研究这种制度，也有很多公司，已经开始采用这种制度，并且常常接到别人询问松下公司到底是如何在实行，其实松下自己也认为各种制度总是具有长处和短处的。

松下集团之所以实行企业部制度，是因为工作的种类增加的缘故。工作种类增加了，就得一个人做两种或三种的工作，在小规模经营时，由一个人来经营就足以应付，但工作一增加，一个人就不可能样样都能了解。随着时代的进步，松下公司开始生产电热器。要做电热器当然需要各方面的技术，也要做研究开发的工作，所有的东西都要自己担当，所以电热器的部分他们就想请别人来分劳。

既然要请人担当，倒不如将所有的责任由一个人来负责。一般公司如果要是聘请人，就会告诉被聘请者“你只担当制造的责任”就够了，但松下却没有这样做。

松下曾对一位负责人说：“我想设立一个电热器部，你来负责吧。但是不光是制造、销售，甚至于应该发展什么研



究工作，一切的一切当做一个事业都由你来做，非常重大的决策时，你可以跟我商量。我现在正忙着其他的事情，实在照顾不过来，但是客户的需求，使我们公司不得不做电热器的的工作，我也想做，但我不太懂，你来干吧。”这“你来干吧”一句话就把这个人派为企业部的最高负责人。所谓最高负责就是全部授权给他，业务内容全部委托他。这是松下企业部成立的开始，受委托的人，首先考虑到制造什么东西，要招募技术人员，要盖工厂，销售网应如何建立的问题，这全都靠他一个人承担。

选择人选，当然是认为可靠的人，才能委托他。如果他 是好人，那一切没问题，如果不是就不会顺利，这就是问题症结所在。

“三头合议制”的采用，使松下电器公司发挥了“三头六臂”的神力。所谓的“三头合议制”就是说，要根据三个经营领导阶层的商议结果，而去进行每天的工作。在这里是分别商量而展开工作的，但是在今后决定重大决策时，由这三个人的联合协议来处理一切事务。

随着新产品开发而进行的专门化改革实施后，松下由 1950 年的三个企业部，发展到了 1959 年的 20 个企业部，松下电器公司的业务阵容快速扩大。

为了使这项细分化的事业能更有效地营运，松下公司在 1956 年新设了包括电热器、洗衣机、暖气机等三个企业部的电化企业本部。到了 1959 年，又新设了无线电、电池、配电器等各企业本部，将自主责任经营的体制更加强化。



同时,为了更迅速地达成经营政策的决定,松下开始采用了社长、副社长、常董的“三头合议制”来配合多方面的事业活动。

对于各企业部长的责任经营,通常是以侧面协助的形式去进行,他们认为这样才能发挥松下电器公司的经营特色,从而使其达到今天的成果。以往的做法是各企业部负责人,依据自己本身的职责,去经营公司的各部门,然而对于重要的问题,仍然得与社长商量,但由于公司愈来愈扩大,部门也愈来愈增加,社长的事情太忙,没有办法也没有时间跟他们深入探讨或商议,在这样的情况下,他们不但会感觉不太满意,同时对一个重要的问题,只凭两个人匆匆数语,就做出决定,恐怕也不太妥当。

因此社长认为此种情形应该想办法加以改善,所以在设立经理本部的时候,就决定社长这个职位,要以三个人的综合意见去决定,这就是他们所谓的“三头合议制”制度。

松下在竞争激烈的情况下分秒必争,有紧要事件,不拘泥于编制或职位,迅速行动。

人员少的公司,会长和员工大概都是同一场所工作。会长一声命令,员工都会立刻跑到会长面前来,员工也可以不时到会长那里去报告请示。这时,公司上下全体之间会有一种以心传心,一触即发的气氛,效率也将因而提高,大家可以愉快有力地工作。但当业务扩展、员工增加之后,工作的推进及气氛,往往就充满所谓的官僚习气。

因为公司规模一大,必须有规划严谨的组织去推行工



作。但往往因为过分拘泥于组织，以致公司的干部与一般员工之间的意志很不容易沟通，而使效率降低。他们通过讨论，做出了这样的建议，积极地提供意见，即使是新进职员也是该说的就毫不客气地说，该要求的就明确地要求。

这也就是说，真正紧要的工作不可拘泥于编制或职位，务须迅速处理。

这样，社长才能尽快获知重要的事情，并在适当的时候做适当的处理，这就是所谓的“整体经营”，也是松下电器公司的良好传统。但最近他们自己也觉得这种良好的传统好像渐渐消失，譬如说，干部人员告诉职员某些紧急事项，就会有这种问答：“我去报告课长”或“我跟上司商量商量再处理”，这就是一种官僚作风。倘若这时上司不在，紧急事项就迟迟无法解决，而会发生不良后果。

如你正想向顶头上司课长报告紧急事项，而他正在打电话或不在，这时，部长或厂长碰巧走来，就不要犹豫，立刻向他们报告，才能及时顺利解决事情。不过，等课长打完电话，或回到原位时，还是要做事后报告：“因为我认为必须紧急解决，所以先向部长（或厂长）报告了。”课长这时也必须表示“那很好，谢谢”的态度，这时再请教课长有什么需要更正的事项，再立刻去找部长或厂长更正即可。

现在同行业间的竞争非常激烈，稍不注意就会落队，若对分秒必争的紧要情况还坚持要先告诉直属上司，不然就会挨骂，如果这样的话，就会在竞争激烈的商场上打败仗。

松下集团的宗旨是：“对的事要尽快告诉上级”。换句



话说,就是千万不可推动为经营者拥护公司的精神。

目前松下电器公司,经常举行有关贩卖、制造或开发研究方面的会议,可是总公司则很少召开采购会议。由此可见,松下电器公司把最重要的采购业务列在第二位。于是在采购时,也就受此影响,把它视为一种普通业务。当然,也有主动请求供应商配合的采购,但是也有完全受制于供应商的,这一点还是他们的不足之处。

松下电器公司每月有四天休假,两天是公休,两天是员工的身心修养日。星期天休假制,早在变更公司组织以前,就成为他们的理想,却因为受松下电器的批发商的影响,不敢独享例假日。他们自称经营不太理想,才迟迟未实施,到今天,才决定实施星期日休假制。就是每逢星期天休息,也就是说以后每月增加两天休假,他们也担心,如果每月增加两天假日以后,各位同仁无谓地消耗时间,会损害健康。现在他们的想法就是每月四个例假日,其中两天是公休日,另外两天是修养身心的假日,已经得到各位同仁的共识。工会与公司之间,都互相支援,把持均衡地动作,无论公司与工会,或经营者与工会会员之间,好比车辆的两轮,如果一轮大,一轮小,那么这辆车绝对不能正常地前进。企业也一样,只有强弱、大小保持均衡,才能顺利发挥应有的功能。

一般而言,工会强大,经营者就会弱小,这样公司就不能顺利经营,而经营者过于强盛的公司,工会又显得弱小,那么公司的劳动也不能顺畅。因此在工会与经营者之间,必须经常保持均衡的状态。两个车轮平衡,不管速度多快,



也不会有车轮空转的现象,更不会左右滑行。如果这两者不能均衡,必会导致两败俱伤。

如果把劳资关系也比做车的两个轮子的话,那么轮子一边大,一边小,车子就无法顺利前行。

劳资关系是经营上极为重要的一个课题,如果处理不好,不仅企业的发展会受阻,甚至会使企业面临破产。相反的,劳资关系相处和谐,经营效果将会提高。因此,对经营者来说,如何处理好劳工问题,如何建立彼此良好的关系,实在是很重要的事。

为了维持良好的劳资关系,经营者必须正确地认识劳工组织和其存在的价值,再基于这种认识,来发展彼此间共存共荣的关系。换句话说,必须认为“劳工组织的存在是必要的,也是有价值的”。

当然,目前的劳工组织形态也并不见得理想,有时候表现得过于激烈,会令人觉得“工会实在是令人头痛的组织”,或“如果没有工会那该多好”,这种抱怨从人情上来说是无可避免的。

但是,从长远的眼光来看,劳工组织的存在对企业或整个社会来说,仍然有其重要性。因此劳工组织不仅对劳动者很重要,它的存在以及它平常的活动和健全的发展,对企业及社会都是有利的,大家必须先认识这一点。对劳工组织有了基本认识后,如何对待劳工组织才正确呢?松下集团公司采用的是和谐的相对关系,也就是公司和劳工组织应该以和谐的态度来缓和彼此间的对立。



宇宙的一切事物，难道不都是和谐的互补关系吗？每件事物都有自己的个性和特质，也就是自我主张，这就是对立。因此，自然界中太阳和月亮对立，高山和河川对立，男人和女人也对立，但是其中存在着和谐关系，赖以形成大自然和人类社会的秩序。

因此和谐的相对关系可以说是自然的法则，社会的常态，劳资关系也必须遵守这个原则。企业的经营者为了完成社会使命，必须扩展范围，而劳工组织必须努力提高劳工的地位和福利，增强劳工的责任感，因而产生了工资与其他劳动条件的对立，从劳资双方的权利、义务来看，这是很正常的对立。但是却不能一味地对立，否则事业的活动将会受到阻碍，企业将无法充分地完成它的使命，从业人员的福利也不可能提高。因此，劳资在对立的同时，更重要的是要经常协调。

企业和劳工组织在各方面都有利害关系，而且最终目标是一致的。企业如果没有发展，而劳工组织企图提高从业人员福利的目标，永远不可能实现。同样，从业人员的福利如果不提高，对工作的热情自然降低，工作效率就无法提高，企业也就无法得到真正的发展，特别是在终身雇佣制的日本，劳工组织已成为企业中的一部分，假如企业经营不善而破产，一定会威胁到从业人员的生活。

所以公司和劳工组织的目标是一致的，只是重点的选择不同而已，也就是说即使相异的方面对立，一致的方面则是互相和谐、互补的，这样对双方都有利。因此经营者不仅