

企 业 领 导 学 丛 书

松下领导艺术

王 敦 婵 选 编

QIYE LINGDAOXUE CONGSHU

66

辽 宁 人 民 出 版 社

松下领导艺术

Songxia Lingdao Yishu

王敦婵 选编

辽宁人民出版社出版 朝阳新华印刷厂印刷
(沈阳市南京街6段1里2号)

字数: 280,000 开本: 850×1168 $\frac{1}{2}$ 印张: 11 $\frac{1}{4}$
印数: 1—50,000

1988年4月第1版

1988年4月第1次印刷

责任编辑: 王伟

责任校对: 丁婵平

封面设计: 赵多良

ISBN 7-205-00497-7/F·108(ZF)

定 价: 3.40 元

编 者 的 话

随着经济的迅速发展，企业之间的竞争日益激烈，国内外的企业家和专家学者一直在不断地探讨企业的取胜之道。实践一再证明，企业领导者的素质和领导水平的高低，在企业的发展中起着极为重要的作用。

对于领导素质和技能的培养，古今中外都极为重视，到了现代有关企业领导的学问已经形成一门较为系统的专业学科。从我国来看，自从党的十一届三中全会以来，广大的企业领导者创造了许多成功的经验，同时也出现了许多有关领导科学和领导艺术的研究成果，所有这些都是值得我们借鉴的。

为了有系统地介绍国内外有关企业领导学这一专业学科的基本知识、实践经验和科研成果，受中国厂长（经理）工作研究会的委托，我们编写出版一套《企业领导学》丛书。全书的基本内容有以下几个方面：

1. 企业领导学的基本知识。
2. 企业领导工作的实践经验。
3. 党的优良传统和领导经验。
4. 国外企业领导经验。
5. 我国古代的领导经验。
6. 有关专家学者企业领导学研究的成果。

这套丛书的读者对象主要是企业各级领导干部，也可作为大专院校、干校、党校领导学教学的参考，同时也可作为企业领导机关、科研单位和其它行业干部的参考。

本丛书由中国厂长（经理）工作研究会会长沙叶同志任主

编，由有关专家学者任编委、并聘请有关领导同志和著名企业家为顾问。

为将这套丛书编得更好，请企业家、专家、学者和广大读者给予支持和帮助，有不当之处敬请指正。

《企业领导学》丛书编委会

前 言

日本的经济在第二次世界大战后发展速度很快，日本的经营管理已成为各国争相研究的焦点。在众多的日本企业中，松下电器公司更创造了成长的奇迹，其营业额从战后至今，增加4 000倍以上。它已成为世界第九大公司，其工厂分布在130多个国家和地区。

松下电器公司的成功，主要得力于松下幸之助的经营指导思想。松下幸之助在日本被誉为“经营之神”，有着过人的眼光和丰富的经验。他不仅致力于经营实务，而且有大量的著述。仅《松下幸之助经营管理全集》就有25卷，约400多万字。此外，选编者收集到的还有《谈经营秘诀》、《谈企管须知》、《谈商场心得》、《路是无限的宽广》、《松下幸之助的领导秘诀》、《经营成功之道》、《知人用人之成功法则》、《松下电器的经营教育》等共约500多万字。

这些资料对我国企业领导者来说很有参考价值。但目前在我国发行量还不多，订购不易；同时，由于资料量大，多数人一时也难以全部阅读。有鉴于此，选编者从这些资料中选编了与企业领导工作直接有关的部分，辑成一卷，仅为原著的十五分之一。这样既能为读者提供必要的参考资料，又能使大家节省阅读的时间。如果本书对读者能起到些微的帮助作用，选编者将感到莫大的荣幸。

这次选编，对选编者来说也是一次很好的学习，从中深受启发。借本书出版的机会，谨向原作者表示谢意。

需要说明的是，由于国情和企业条件的不同，在所选编的资

料中有些观点和做法，对我国企业不一定完全适用，仅供作参考。

本书的选编是在中国厂长（经理）工作研究会会长沙叶同志的组织指导下进行的，由中国厂长（经理）工作研究会副秘书长、高级经济师宋晓梧同志审定。在选编和印刷的过程中还得到许多同志的热情支持和帮助，在此一并致谢。

编 者

1987年11月

目 录

前 言

第一章 经营观念	1
经营事业的第一条件	1
找出自己的根	2
企业的最大目的	3
自认是发展社会的大将	4
让人活得更更有水准	5
为繁荣而尽全力	6
事业即信仰	7
无限度地发展	8
天下为天下人共有	9
大众永远是对的	10
公事公办不讲人情	11
自来水经营观念	12
有灵魂的经营法	13
不战而胜的神技	13
商业道德	14
信用第一	15
真正的繁荣	16
物质与精神双贡献	17
做金钱的主人	18
无与伦比的喜悦	19
增加生产前必须预防公害	20

高薪妨碍业绩·····	20
牢靠的繁荣·····	21
克尽职守便有成就·····	22
利润就是报酬·····	23
逃税比破产更可耻·····	24
在竞争中求生存·····	25
共同发展·····	26
以正当为基础·····	27
你的公司就是我的·····	28
竞争精神定成败·····	30
用它，但不要靠它·····	30
自主责任的营运·····	31
与美国并驾齐驱·····	32
“顺应同化”的松下精神·····	33
不可盘腿而坐·····	34
新时代新方法·····	35
从今天起重新创业·····	36
靠自己研究开发·····	37
走在前进的道路上·····	37
没有“夕阳事业”·····	38
做生意没有死胡同·····	39
不要责备“运气”·····	40
困难使工作更有意义·····	41
下决心做到底·····	41
决不服输·····	42
企业是人的事业·····	43
经营离不开人·····	44
员工比自己伟大·····	45

第二章 经营谋略.....	47
把握经营的要诀.....	47
先知先觉.....	48
培养“第六感”.....	49
“不可能”不存在.....	50
三百六十度的估量.....	51
变与不变.....	52
应有古董商的判断.....	52
认清自己.....	53
模仿的坏处.....	54
经营者不可手舞足蹈.....	55
确定切实的目标.....	57
全力达成目标.....	57
五年计划四年完成.....	58
大胆计划小心执行.....	59
有计划就要实行.....	60
维持二十四小时危机感.....	60
与菲利浦签约.....	61
思考二十四小时.....	62
先忧后乐.....	63
丝毫不可掉以轻心.....	64
迟疑会气走财神.....	65
做生意要斗智.....	66
经营者要象长枪名手.....	67
超越他人一步.....	68
掌握“先发制人”的契机.....	69
等待时机.....	70
总经理不是军师.....	71

三足鼎立·····	72
有心追求必能集思广益·····	73
力排众议·····	74
参透“理外之理”·····	75
地震暴露弊端·····	76
不用心机·····	77
对立与协调·····	78
实力要配合事业的扩展·····	79
中小企业应专业化·····	80
做同行中的专家·····	81
“水坝式”经营法·····	82
成长不能三级跳·····	84
乌龟式的扩张·····	85
适可而止·····	86
在偏僻处建厂·····	88
借钱的秘诀·····	89
 第三章 经销服务·····	 90
将买卖看成神圣的事业·····	90
向客户吐露实情·····	91
有目标的生存·····	92
孰轻孰重·····	93
从感情可看出信用·····	94
销售就象雨来伞张·····	95
坚持经营原则·····	96
讨价还价落伍了·····	98
制造与销售·····	99
财富的来源·····	99
试试看，不行再说·····	101

减少销售报告.....	102
服务第一销售第二.....	103
主动服务的精神.....	104
追求更大的利益.....	105
服务的总分.....	107
最大客户在里面.....	108
吸引别人配合.....	109
先从服务自己人做起.....	112
不要使顾客遗憾.....	112
以乞丐为贵客.....	113
好好利用顾客的抱怨.....	114
让老顾客带来新顾客.....	115
用笑容跟赠品竞争.....	116
卖方必须是买方的掌柜.....	117
免费新行业.....	117
代表顾客采购.....	118
不可轻视顾客的眼光.....	119
卖货要象嫁女儿.....	120
对自己的产品要缠到底.....	121
 第四章 领导素质	 122
够资格的经营者.....	122
当高级干部的秘诀.....	123
经营不善谁之过.....	124
金牌的领导能力.....	124
走在时间的前面.....	125
成败全在经营者.....	126
要当人生舞台的主角.....	127
正确的决策.....	128

独立自主·····	129
做七十分以上的人·····	130
经营者的士气·····	131
浓厚的经营兴趣·····	132
热忱领先才干·····	133
热忱也能补拙·····	134
阿波罗精神·····	135
检讨自己做得够不够·····	136
君子坦荡荡·····	138
配做负责人的气魄·····	139
挺身而出·····	140
不要推诿责任·····	141
表现大勇·····	142
不可自己先恐慌·····	143
大将军要有责任感·····	143
责任感决定成果·····	144
脑海中的经验·····	145
摄影专家的事前准备·····	146
土头土脑反而成功·····	147
舍命以赴的气魄·····	148
为员工牺牲·····	150
无私的人格·····	150
当心名利的陷阱·····	151
职位和吃苦成正比·····	152
业绩好也要集思广益·····	153
不受环境左右·····	154
工作要有创见·····	155
开发河豚的毒·····	156
权威是公司的精神中枢·····	156

经营不是诈术·····	157
第五章 品德修养·····	159
体会人生意义·····	159
人生永无尽头·····	159
自我观照·····	160
正确的自我评价·····	161
充分发挥自己的实力·····	162
选择适合自己的目标·····	163
置身绝境了解人生·····	163
一日百省·····	164
反省产生绩效·····	165
彻底反省·····	166
请人责备·····	167
要诚心听别人的意见·····	168
虚心才听得进去·····	169
让员工知道你的弱点·····	170
提高品德的要诀·····	172
真诚无私的心·····	172
伟大的胸襟·····	173
信仰与理解·····	174
集中精力才可找到窍门·····	175
不劳而获可耻·····	175
一丝不苟·····	176
一念之间的欲望·····	177
不要贪图眼前小利·····	179
金钱并非万能·····	179
不要感情用事·····	180
对工作要有兴趣·····	181

从心底喜爱工作.....	182
高高兴兴地工作.....	183
全力以赴.....	184
百折不回.....	185
不要怕挫折.....	185
宁可责己不要怨天.....	186
决不可悲观.....	187
要不断地自勉.....	188
连续成功的警惕.....	189
约束自己.....	189
忍人所不能忍.....	190
求变.....	191
为人做事要有分寸.....	191
不盲目模仿.....	192
惜物如爱子.....	193
 第六章 智能修养.....	 194
天才是努力造成的.....	194
立志必须宏伟.....	195
如何运用人的天赋.....	196
努力不懈.....	197
重视自己的工作.....	198
持之以恒.....	199
大器晚成的意义.....	199
不顺遂的原因在自己身上.....	201
勇于承认失败.....	202
苦恼有益.....	203
烦恼的承担者.....	204
“没有问题”会失败.....	205

先认清事情真相·····	206
转机·····	207
以谦虚的态度看事物·····	208
发挥演技的一场戏·····	209
工作就是竞赛·····	210
冷静自救·····	211
坚持到最后关头·····	212
自由开展·····	212
打开心扉·····	213
庞大的顾问团·····	214
真正会打算的人·····	215
成功与乐观·····	216
征服自己的快乐·····	217
只有耕耘·····	217
体验的重要性·····	218
别忘记自己的决定·····	219
智慧来自勤奋学习·····	220
不断地学习·····	221
学习古人·····	222
向前辈学习·····	222
虽敌亦师·····	223
互相学习·····	224
不迷惑·····	224
戒做学问之奴·····	225
好的要让它更好·····	226
向前跨一步·····	226
竹子愈高愈弯曲·····	227
没有“绝对的把握”·····	227
切忌官僚作风·····	228

可怕的自以为是·····	229
怀着忧患意识工作·····	230
最大本钱·····	230
不要偷别人的时间·····	231
永保青春的秘诀·····	232
青春即是不服老的心·····	233
睡眠与人生·····	234

第七章 选人用人·····	236
人类是伟大的·····	236
部下都比我行·····	237
不要只从表面观察人·····	238
访求人才要有诚心·····	239
准备随时“被用”·····	240
适得其所地安排人·····	240
松下电器不是松下所有·····	241
秉公安排人事·····	241
选用人才要不循私情·····	242
不要聘用朋友·····	243
出外做佣工的副总经理·····	244
“掌旌旗”·····	246
选用强过自己的人·····	247
选用默默耕耘进修的人·····	248
任用就得信任·····	249
不要让关心成了破坏·····	250
虚伪做作不能培育人才·····	251
不要挖墙角·····	252
无尽的宝藏·····	253
人人有正反两面·····	253

年轻的总工程师·····	254
实力胜资历·····	255
人尽其才·····	256
百分之七十的求才法·····	256
人职相称·····	257
人才要配合恰当·····	258
从业人员应有一定限制·····	260
得民心先要知民心·····	261
委派任务的学问·····	262
不要支使员工·····	263
悲天悯人的“活菩萨”·····	264
提早选定目标·····	265
换上粗栋梁·····	266
守则之前人人平等·····	267
严格对待部属·····	268
挥泪斩爱将·····	270
彻底追究·····	271
私用便条纸减薪一年·····	272
一并减薪处分·····	273
替员工端上一杯茶·····	275
 第八章 教育激励·····	 277
造就人才的公司·····	277
全神贯注的教育·····	278
开业前二年就培训员工·····	279
百日的说教·····	280
以使命感培养人才·····	281
替社会培育人才·····	282
靠明训扩展·····	283