



松下用人之道

——松下幸之助谈知己知人用人之道

松下成功在用人

Panasonic

松下用人秘诀在本书

Panasonic

中国书籍出版社

松下用人之道

——松下幸之助谈知己 知人 用人之道

王兴阁 唐文尧 张朝洪

张乙 陈长元 池泽肇

编著

中国书籍出版社

65210

图书在版编目(CIP)数据

松下用人之道/陈长元编著. —北京:中国书籍出版社,1998.
ISBN 7-5068-0700-9

I. 松… II. 陈… III. 企业管理:人事管理-经验-日本
IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 21296 号



出版社出版发行
司甲7号 邮政编码100031
全国新华书店经销

(北京市西城区)
通县永安

※

850毫米×1168毫米 32开本 14.75印张 380千字

1998年1月第1版 1998年1月第1次印刷

※

印数:1—7000册 定价:19.80元

序 言

人们常说：“干事业的关键在于用人。”从松下幸之助干事业的实践和经验中看到，完全是这样的。事业是以人为中心而发展的，也可以说事业的成败完全取决于能否得到合适的人才。

无论公司的传统有多么优良，无论事业多么富有前途，如果寻不到能肩负其传统的合适人才，也会渐渐地衰败下去。因此，各处的公司都非常重视造就人才，都致力于寻求人才、培养人才、利用人才的工作。只有这项工作获得成功，业绩才会扩大，事业才会兴旺发达。

但是，人有微妙复杂、难以琢磨的一面，每个人各不相同。而且每个人的思想每时每刻都在变化着，可以说是千变万化的。在数学上，一加一等于二，而人的思想却不是这样，可能等于三，等于五；相反，也可以等于零、等于负数。真是没有比人更难以琢磨的了。

可是，从另一个角度看，也可以说研究人和人的思想是很有妙趣和意义的。

如果是机器，合上开关，机器就会按照预定程序运转，而不会做别的动作。可是，具有主观能动性的人却能够按照思想和行动发挥出其自身的能力。所以，在这里也就有培养人才、利用人才的妙趣了。

松下管理企业 60 余年，正像他在许多场合所说的那样“我的学问和知识缺乏，身体也虚弱。因此，我是以研究使用有干劲的人，并且委托他们去干事业的形式来进行工作的。在明确了基本的意图、方针、目标之后，分别委派每个人去工作，让这些人放手去做”。

松下的这种管理方式的结果很不错，大家的力量都得到了充分

的发挥,工作热情高涨,公司的业绩也渐渐地扩大了。我们认为从侧面看他相当成功的。因此,也有人说他:“您很会使用人才呀!”说到底,他还是当初因迫于无奈而委派别人去工作才获得成功的。

另外,说到使用人才。由于他是创业者,一直处于社长或会长的地位,他是按照他个人的看法而使用人的。从另一种意义上也可以说,是职员们很好地使用了他这个经营者,所以才取得这些成果。他近60年都是这样工作的。他切身体会到,并且耳闻目睹了人的各种表现和人心变化的妙趣。他从中多少也懂得了一点使用人才、利用人才的诀窍。本书就企业经营中“人”的问题,介绍他的切身体验和一点看法。当然,这里所说的都是他个人的作法和体会,并不是说其他人都应该这样做,或者,这样做就一定会很好。但是,我们认为如果根据每个人的特点,从中进行取舍选择,并加以分析的话,那或许就能作为一种有益的参考了。

愚 人

1997. 8.

编者的话

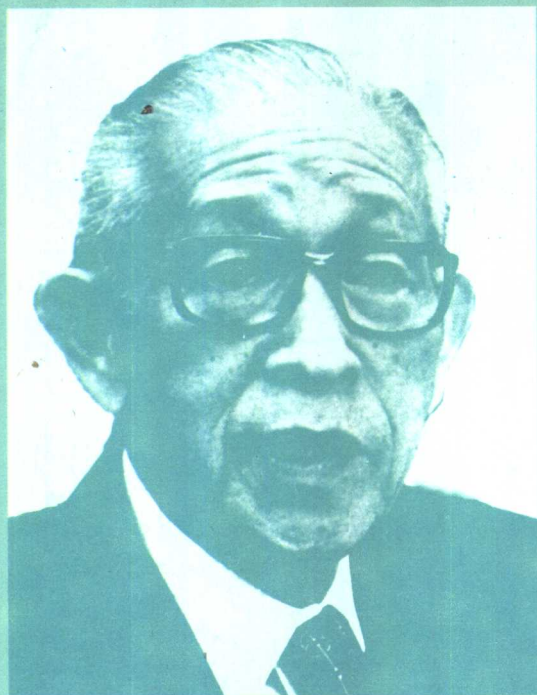
在众多的日本企业中，松下电器公司创造了惊人的发展奇迹，其营业额从战后至今增加了 5000 倍以上。它已成为全世界第九大公司，其工厂分布在 130 多个国家和地区。

松下电器公司的成功，主要得力于其创始人松下幸之助的经营指导思想。松下先生在日本被誉为“经营之神”。他有着超人的眼光和丰富的经验。他不仅致力于经营实务，而且有大量的著述传世。

本书是松下幸之助先生“在向以日本和中国为中心的古人学习的同时，凭自己的感受，针对领导人的条件，归纳出的一些心得体会”。这些宝贵的经验，对创办和经营企业以及各位读者，都颇有参考价值。

路是人走出来的。既然古人能够做到，今人为什么不能？既然日本人能够做到，我们中国人为什么不能？松下幸之助先生的实践，实在可以作为我们的一面明镜啊！

编者
1997. 8.



松下成功在用人

Panasonic

松下用人秘诀在本书

Panasonic

00000

目 录

知己篇

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 一个乐观论者 …… (3) | 跳出己身看看自己
…………… (15) |
| 忽忘创业时的谦虚
…………… (3) | 发现自我观照 … (17) |
| 要当第一流的 …… (4) | 认清自己 …… (18) |
| 天生我才必有用
…………… (6) | 肯定自己的价值
…………… (20) |
| 自立经营的决心
…………… (6) | 了解自己的适应性
…………… (21) |
| 伟人的胸襟 …… (9) | 发挥自己的长处
…………… (23) |
| 自我 …… (9) | 不按常理判断 … (23) |
| 百分之百在自己
…………… (10) | 不了解自己就会失败
…………… (24) |
| 要先评价自己 … (11) | 善用自我 …… (25) |
| 正确的自我评价
…………… (13) | 要适度夸奖自己
…………… (26) |
| 避免管中窥豹 … (14) | |

对自己要不满	… (27)
不断勉励自己	… (28)
自我激励	… (29)
充分发挥实力	… (29)
不要怕挨骂	… (30)
不要怕吃苦	… (31)
不要推诿责任	… (32)
不要责备运气	… (33)
不倚仗聪明口才	… (33)
不可轻言放弃	… (35)
不要诽谤别人	… (35)
绝不服输	… (36)
强烈的自我是大缺点	… (37)
宁可责己不要怨天	… (39)
怀着永不绝望的毅力	… (40)
勇于负责	… (42)
永葆青春的秘诀	… (43)
青春即是不服老的心	… (44)
把握年轻	… (45)

成长不能三级跳	… (48)
走堂堂正正的路	… (49)
操心的角色	… (50)
最高的热情	… (52)
珍惜每一天	… (54)
三思而后行	… (55)
不断进修才能更上一 层楼	… (57)
反省自己	… (58)
每天反省	… (59)
坦然反省	… (60)
彻底反省	… (60)
岁暮自省	… (61)
勇于承认失败	… (62)
让员工知道你的弱点	… (63)
忍耐是美德	… (65)
领导者不可以迟到	… (65)
替员工端上一杯茶	… (66)
痛苦变快乐	… (69)
让别人知道自己的	

缺点 (69) | 不必事事牢记 ... (72)

知 人 篇

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| 首先要了解人类
..... (77) | 树立确切的目标
..... (92) |
| 人的潜力是无限的
..... (78) | 每位员工都是名医
..... (93) |
| 提倡新的人生观
..... (80) | 企业家也可以是艺
术家 (94) |
| 克服人与人的疏离
..... (81) | 男子汉的气魄 ... (96) |
| 为人做事要有分寸
..... (83) | 大丈夫的本色 ... (98) |
| 20岁的办事处处长
..... (84) | 女性的魅力 (99) |
| 工资和经营观念
..... (85) | 够资格的经营者
..... (100) |
| 社会地位不能评估人
..... (87) | 支援能力卓越的同事
..... (101) |
| 竹子愈高愈弯曲
..... (88) | 没有永远的赢家
..... (103) |
| 天才是努力造成的
..... (89) | 成熟稻穗头低垂
..... (104) |
| 爱迎生拜万物为师
..... (90) | 真正会打算的人
..... (105) |
| | 慈悲的心 (107) |
| | 一颗真诚无私的心
..... (109) |

先忧后乐 …… (111)
受高等教育并非好事
…… (112)
消除不信任的方法
…… (113)
人要有畏惧的对象
…… (114)
要有自觉心 …… (114)
及早选定目标
…… (116)
以谦虚的心互相学习
…… (118)
互谅互解 …… (119)
互相尊重 …… (120)
看清别人的长处
…… (120)
人格感召式的领导
…… (121)
确认权威 …… (123)
金牌的领导能力
…… (126)
须有古董商的判断
…… (126)
培养第六感 …… (128)
不可一意孤行

…… (129)
员工比自己伟大
…… (130)
体谅你的小员工
…… (131)
不可低估小员工
…… (132)
人生中最有价值的
事物 …… (133)
追求青春 …… (134)
对年轻人的进言
…… (134)
年轻就是力量
…… (135)
实力胜资历 …… (136)
不通人情才有进步
…… (137)
真正的人生 …… (138)
人人都有正反两面
…… (139)
长短互补 …… (141)
不要怕挫折 …… (141)
不断学习 …… (142)
做七十分以上的人
…… (144)

不可为薪水而工作	(145)	(158)
人多等于没人	(146)	杂牌兵照样打胜	(159)
重质不重量的管理人员	(148)	喜欢自己的差事	(161)
提高技术靠人和	(149)	守则之前人人平等	(162)
前辈亦良莠不齐	(149)	忍人所不能忍	(163)
相信不会老遇到恶鬼	(150)	信用第一.....	(165)
人都需要被监督	(152)	有吸引人的魅力	(166)
当高级干部的秘诀	(153)	因人而异去说服	(168)
中国历史上的人物	(154)	老百姓的惩罚最可怕	(169)
一日百省.....	(156)	严师出高徒.....	(170)
向敌人学习.....	(157)	挺身而出.....	(171)
恩德才能教人服气		随时穿着甲冑	(172)

育人篇

强烈感到培育人才的

重要性..... (177)

自己培养人手 (180) (228)
任何公司都可以培养 人才 (181)	如何培养人才 (229)
学校教育与企业教育 不同 (184)	培养向心力 (230)
上司成为以身作则的 老师 (186)	训练员工的细心 (231)
反复持续重要的事情 (190)	开业前二年就储训员工 (232)
完成困难工作使能力 进步 (191)	注重在职教育 (233)
如何造就有干劲而又 自主的人才 ... (195)	只看讲义是学不会游 泳的 (234)
什么是培养人才的实 地教育 (203)	生产与教育并进 (235)
长期的人才培养方针 (207)	逆境造就人才 (235)
要有自己的风格 (222)	恶劣环境促使成功 (236)
造就人才的先决条件 (224)	环境与人才 (238)
重视人格的培养 (227)	锻炼人 (238)
注重员工的精神教育	培育人 (239)
	激发自主的精神 (240)
	不要让人生有缺憾 (242)

经营者也是老师 (244) (251)
矫作者培养不出人才 (246)	自我教育 (254)
人不可太依赖神 (248)	体验盐的咸味
养不教谁之过 (250) (255)
希望建立在德育之上		洗耳恭听 (258)
		宽严得当 (260)
		社会人才的培养
	 (262)

用人篇

人事的委派 (267)	最好不要挖墙角
安排人事的原则 (280)
..... (268)	百分之七十的求才法
秉公安排人事 (280)
..... (271)	提拔人才的要领
用人的态度 (272) (281)
招兵买马的秘诀	雇用中等人才
..... (273) (283)
访求人才要有诚心	继承人不是儿子
..... (274) (284)
选用看国旗会落泪	不能让亲人有特权
的人 (275) (285)
采用强过自己的人	不要聘用朋友
..... (278) (288)

基于信赖而用人 (289) (309)
托付生手重任 (290)	让年轻人任高职
可委任不能放任 (292) (310)
任用就得信任 (293)	善用属下的能力
因才运用	(294) (311)
放胆托付一切 (296)	发掘他人的长处
人才要配合恰当 (297) (311)
一加一等于零 (298)	量才而用
优化组合	(300)	怎样做到人尽其才
调兵遣将要知轻重 (301) (314)
提升职位的条件 (302)	人尽其才
职位与吃苦成正比 (304)	乐于听取部属建议
如何破格擢升人才 (305) (316)
领导者与年龄		和部属建立互信
	 (317)
		如何将工作交给部属
	 (318)
		严苛对待部属
	 (323)
		一个员工都不能解雇
	 (326)
		不要像个管家婆
	 (327)
		不要支使员工
	 (328)

给员工一个适当的坑	(330)
不可忽略员工的升迁	(331)
信赏必罚.....	(332)
处置偷懒的员工	(332)
如何对待元老	(334)
以身作则会感动部属	(336)
艰苦奋斗的体验	(337)
也可以请坏人来做事	(338)
不避用仇人.....	(339)
得到人才是运气	(340)

找一个能对其发牢骚 的朋友.....	(342)
光明正大的经营	(345)
率先垂范的气魄	(348)
为了做出正确的决定	(351)
命运的强者与弱者	(354)
看到人的长处	(357)
使用自己的上司	(359)
论资排辈和提拔	(362)
集中众人的智慧	(364)

领导(艺术)篇

要有指导思想	(369)
正视现实.....	(370)

该说的就敢说	(371)
发公愤.....	(372)

- 一视同仁 (373)
- 不惜生命 (374)
- 诉说想法 (375)
- 沉着冷静 (376)
- 果敢醒断 (377)
- 判断价值 (378)
- 放弃过分竞争
..... (379)
- 宽严适度 (380)
- 倾听谏言 (382)
- 感恩图报 (383)
- 培养灵感 (384)
- 要有气魄 (385)
- 加强意志 (386)
- 权限下放 (387)
- 要有见识 (388)
- 光明正大 (389)
- 要有大志 (390)
- 思想不能休息
..... (391)
- 要有害怕感 (392)
- 不到最后不死心
..... (394)
- 抛弃私心 (395)
- 了解自己 (396)
- 要有使命感 (397)
- 集思广益 (398)
- 能进能退 (399)
- 重视小事 (400)
- 仁慈之心 (401)
- 赏罚分明 (402)
- 尽最大努力 (403)
- 信任别人 (405)
- 要诚实 (506)
- 要有责任感 (407)
- 有说服力 (408)
- 高于一般见解
..... (409)
- 要有预见性 (410)
- 先忧而后乐 (411)
- 当机立断 (412)
- 率先垂范 (413)
- 大义名分 (414)
- 大事与小事 (415)
- 大将居于内 (416)
- 大将就是大将
..... (417)
- 站在大处高处
..... (419)
- 正确的信念 (420)