

②小时读懂
日本式管理的精髓

造物 先造人

JAPANESE
MANAGEMENT SYSTEMS

德川/编著

| 松下幸之助的经营哲学与人事理念 |

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

②小时读懂
日本式管理的精髓

A black and white portrait of Matsushita Kaichiro, an elderly man with glasses, wearing a pinstriped suit and tie, smiling. In the background, a stylized illustration of Mount Fuji is visible.

造物

JAPANESE
MANAGEMENT SYSTEMS

先造人

德川/编著

| 松下幸之助的经营哲学与人事理念 |

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

造物先造人:松下幸之助的经营哲学与做人理念/德川
编著.—北京:企业管理出版社,2007.10

ISBN 978-7-80197-833-2

I.造… II.德… III.①松下幸之助(1894~1989)-
生平事迹②电气工业—工业企业管理—经验—日本
IV.K833.135.38 F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 145081 号

书 名:造物先造人

作 者:德 川

责任编辑:盛 全

书 号:ISBN 978-7-80197-833-2

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部:68414643 发行部:68414644 编辑部:68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:保利达印刷有限公司

经 销:新华书店

规 格:720 毫米×920 毫米 16 开 14 印张 18 万字

印 次:2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月第 1 次印刷

印 数:5000 册

定 价:25.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

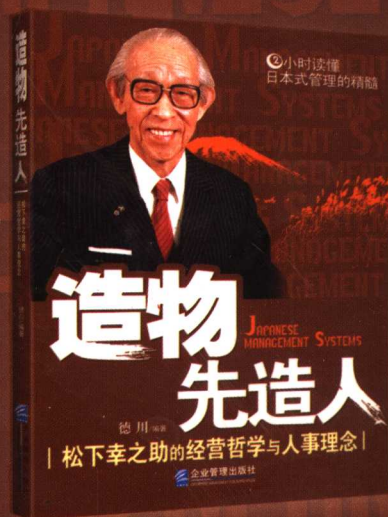
从松下幸之助到日本式管理

松下幸之助(1894-1989)，被人称为“经营之神”——“事业部”、“终身雇佣制”、“年功序列”等日本企业的管理制度都由他首创。松下幸之助为人谦和，无论见了谁都点头哈腰，他用一句话概括自己的经营哲学：“首先要细心倾听他人的意见”。

如果你想用最短的时间学习日本式管理的精髓，那么最好的入门书就是阅读松下幸之助的教诲和哲学。

松下幸之助一生共出版了60多种著作，累计达数百万字。他的著作被译成英、法、德、中等20多个国家的文字，在全世界广泛流传。书中那些令亿万人为之倾倒叹服的经营秘诀，为人们打开了一道通往经营成功的大门。

本书把松下幸之助最重要的经营观念和管理心得从他的著作和传记中挑选出来，用最浓缩的语言阐释，用最具代表性的案例进行说明，以达到启迪和激励当代企业经营人士的目的，也为中国企业管理者学习日本式管理提供了最简易的阅读捷径。



责任编辑：盛 全

策划编辑：兴盛乐


 兴盛乐 | E-mail: plato@vip.163.com
 Tel: 010-85753557
 印刷设计：兴盛乐

www.movebook.net | 书脊网 | 书籍设计门户网站

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

卷首语



松下幸之助（1894-1989）被人称为“经营之神”——“事业部”、“终身雇佣制”、“年功序列”等日本企业的管理制度都由他首创。少年时代的松下幸之助只受过4年小学教育，因父亲生意失败，曾离开家到大坂去当学徒。1918年，23岁的松下在大坂建立了“松下电气器具制作所”，接连推出了先进的配线器具、炮弹形电池灯、电熨斗、无故障收音机、电子管、真空管、晶体管等一个又一个成功的产品。7年之后，松下幸之助成了日本收入最高的人。从那时起，直到1988年的63年中，有10年他的收入均为日本第一位，有6年居第二位。1989年他逝世时，留下了15亿多美元的遗产。松下幸之助为人谦和，无论见了谁都彬彬有礼，他用一句话概括自己的经营哲学：“首先要细心倾听他人的意见”。

松下幸之助一生共出版了60多种著作，累计达数百万字。他的著作被译成英、法、德、中等20多个国家的文字，在全世界广泛流传。书中那些令亿万人为之倾倒叹服的经营秘诀，为人们打开了一道通往经营成功的大门。

松下幸之助说：

“社长并不是高高在上，而是站在职员背后推动他们前进的人。”



“即使是清真教徒,也不能饿着肚子诵经。”

“善待不被录用者,就等于善待顾客。”

“企业的使命就在于提供物美价廉的物质,以彻底消灭贫穷。”

“没有说服力的领导者,就像一块压干的破海绵,引不起别人的兴趣。”

“我们永远是顾客的仆人。”

“顾客的抱怨,是创造另一个机会的开始。”

“睡觉时,不可以把脚尖朝向顾客。”

“要像嫁女儿那样严肃、隆重地卖货给顾客。”

“惟有渗透经营者灵魂的商品,才是最有价值最永恒的产品。”

“即使没有顾客光临,也要准时开店服务,因为做生意不只是为了赚钱。”

“每个员工都是独立的老板,同事就是你的顾客,最大的主顾是董事长。”

“松下电器是培育人才的公司,并且兼做电器产品。”

“宁可让每个人都知道,不可让任何人心存依赖。”

“就好像饲养猪、牛、狗、猫等牲畜,如果对它们了解得越多、越正确,饲养就越顺利。”

.....

本书把松下幸之助最重要的经营观念和管理心得从他的著作和传记中挑选出来,用最浓缩的语言阐释,用最具代表性的案例进行说明,以达到启迪和激励当代企业经营人士的目的。

松下幸之助说:“经营者要常常检讨自己,有没有好好经营,经营到一旦停止就会令顾客遗憾的地步。”

那么,从现在开始,就好好经营吧! 一直经营到一旦停止就会令顾客遗憾的地步。

contents

卷首语	/1
第一章 替员工端一杯茶	/1
营造家庭氛围	/2
替员工端一杯茶	/4
挑剔不如欣赏	/6
一个员工也不解雇	/8
用理解和关爱接纳人	/10
用物质保障刺激人	/12
感谢应征者	/14
适当处罚偷懒的员工	/16
不要让关心成了破坏	/18
对立不如亲善	/20
第二章 催人奋进的员工守则	/23
催人奋进的员工守则	/24
企业经营的“教条”化	/26
朝夕会制度	/28
团体结队出货仪式	/30
用共同的事业把握人	/32
有悲天悯人的胸怀	/34
以高洁的人格赢得人	/36
权威等于说服力	/39



松·下·幸·之·助·的·经·营·哲·学·与·人·事·理·念

目 录

	没说服力就没影响力	/41
第三章	贯彻共存共荣原则	/43
	贯彻共存共荣原则	/44
	共存共荣与自主经营	/46
	要为对方利润打算	/48
	平等看重供应商和顾客	/50
	你的公司是我的	/52
	用诚挚的情感打动人	/54
	给顾客当掌柜	/56
	绝不隐瞒实情	/58
	与先进企业合作	/60
	危机的突破口是诚恳	/62
第四章	以乞丐为贵宾	/65
	丰臣秀吉启示录	/66
	以乞丐为贵客	/68
	顾客连带效应	/70
	和顾客心理互换	/71
	招呼式服务	/73
	真诚化解一切	/75
	把抱怨当作机会	/77
	测试顾客满意度	/79

c o n t e n t s

	不可把脚尖朝向顾客	/80
	让顾客成为圣主	/81
第五章	售货如同嫁女儿	/83
	售货如同嫁女儿	/84
	莫让商品蒙上灰尘	/86
	首先对产品要挚爱	/88
	商品不可随意摆放	/89
	以经销商增添商品价值	/91
	商品要渗透经营者的灵魂	/93
	让产品去说话	/94
	让先买的人觉得伟大	/96
	定价新思想	/98
	产品要有高度实用性	/100
第六章	服务第一,销售第二	/103
	自来水哲学	/104
	不只是为了赚钱	/106
	服务第一,销售第二	/108
	不要变成自动售货机	/110
	用笑容与降价、赠品竞争	/112
	请经销商做营业顾问	/114
	把产品送到消费者手中	/116



松·下·幸·之·助·的·经·营·哲·学·与·人·事·理·念

目 录

	以合理价格销售	/118
	切忌人情作祟	/120
	以技术为本	/122
第七章	造人先于造物	/125
	让员工做主管	/126
	造人先于造物	/128
	建立人才基地	/130
	顺应同化式教育	/132
	勿以事小而不为	/134
	切忌纸上谈兵	/136
	老板也是老师	/138
	选用看到国旗掉泪的人	/140
	托付新手重任	/142
	专业知识不必花多心思	/144
第八章	社长不是军师	/147
	用目标统一人心	/148
	委任不放任	/150
	让员工以公司为荣	/152
	把不满说出来	/154
	向员工展示错误	/156
	找个垃圾桶	/158

c o n t e n t s

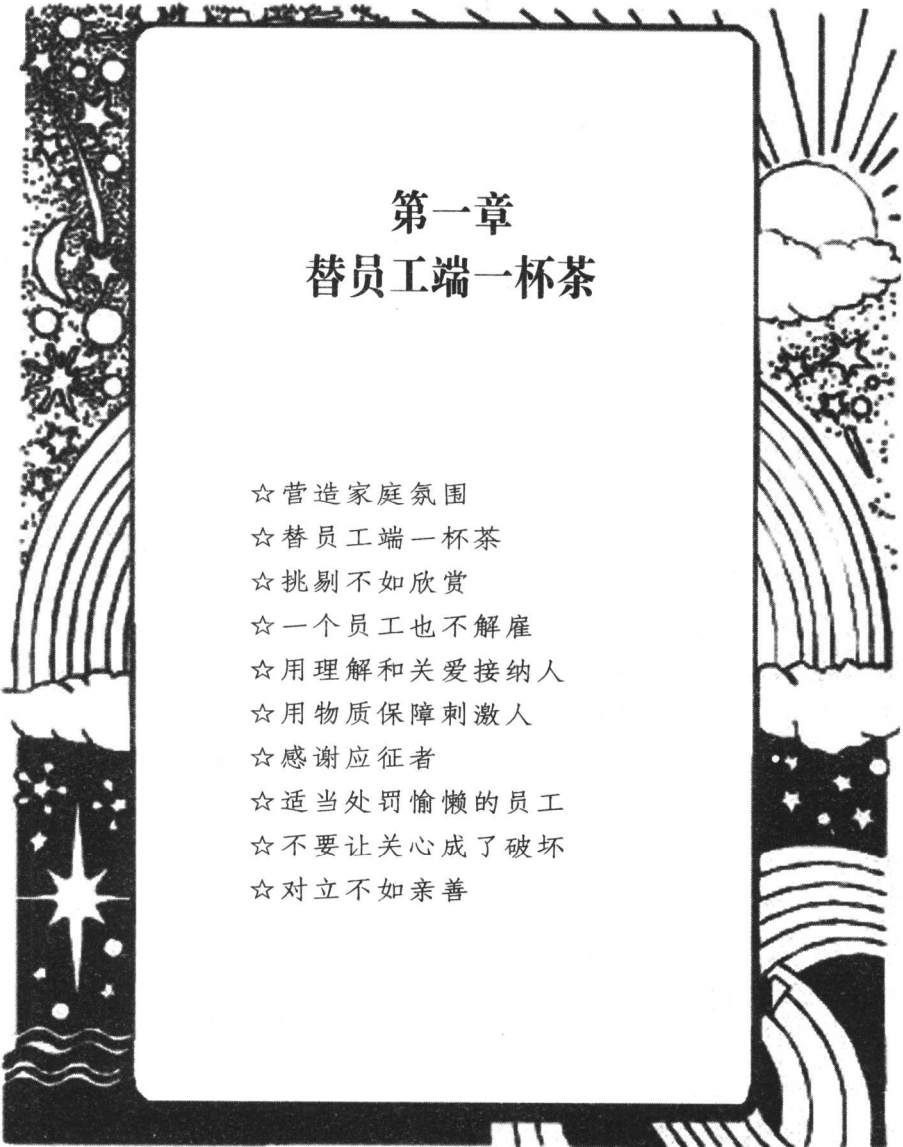
	抢先一步立即行动	/160
	管人如同喂养鱼群	/162
	不要支使员工	/164
	社长不是军师	/166
第九章	经营不是魔术	/169
	水坝式经营法	/170
	玻璃式经营法	/172
	尺蠖虫式经营法	/174
	下雨撑伞式理论	/176
	三头合议制管理模式	/178
	事业部分权经营法	/180
	经营不是魔术	/182
	非常时期非常手段	/184
	一种症状两个药方	/186
	敢于撤退才是大将军	/188
第十章	自己做生意才能发迹	/191
	突破模仿的怪圈	/192
	自己做生意才能发迹	/194
	职位辛劳成正比	/196
	不是只追求利益	/198
	取信于民非常重要	/200



松·下·幸·之·助·的·经·营·哲·学·与·人·事·理·念

目 录

热忱领先才干	/202
从了解人开始	/204
欣赏努力并创新的人	/206
选择名称有标准	/208
快跑慢跑都不好	/210



第一章 替员工端一杯茶

- ☆营造家庭氛围
- ☆替员工端一杯茶
- ☆挑剔不如欣赏
- ☆一个员工也不解雇
- ☆用理解和关爱接纳人
- ☆用物质保障刺激人
- ☆感谢应征者
- ☆适当处罚偷懒的员工
- ☆不要让关心成了破坏
- ☆对立不如亲善



营造家庭氛围

企业家必须右手掌握合理性,左手掌握人情味。

——松下幸之助

营造和谐的公司气氛,是松下精神的重要内容。松下认为,没有良好的人际关系,谈不上精诚团结。相互扯皮,扯不出企业效率。高悬在各工厂、各事业部、各关系公司的“松下七精神”,涉及到人际关系的就有三条,它们是:光明正大精神、团结友好精神和礼节谦让精神。可见松下对养成良好人际关系的高度重视。

松下说:“大家都推心置腹,坦诚相见,互相了解对方的长处和短处,怀着这样的心情与周围的人们相处,是合作共事、顺利前进的重要保证。”

远道而来的地方子公司经理,在汇报完工作后,常有一种忐忑不安的心理,担心自己的工作经不起“经营之神”的检验。事实上,松下并不是爱挑毛病的人,他总是先以赞赏的语气对经理们的工作加以肯定,然后再指出今后工作中应该注意的一些问题。这正是松下的谈话艺术。

最使地方经理感动的是松下请客。按道理说,这应该是公司业务,公司请客才是正当道理。而松下则不然,他喜欢自掏腰包,将经

理们请至家中,家宴招待。在这种家庭氛围中,松下与经理们的关系就不再是一般的上下级关系,而是“亲朋好友”的关系,松下的用意之深令人叹服。

上行下效。松下电器各部部长、子公司经理、工厂厂长以至班长、组长都模仿松下“为人处事”方式。一位部长说:“企业家必须右手掌握合理性,左手掌握人情味。”严父与慈母的形象,连松下电器的部长也学会了,而且他们做得更具体、更实际。

严父的呵斥和慈母的关怀是孩子成长的必要条件,缺一不可。松下电器20多万员工,这个庞大家庭,松下管理得竟如此有条不紊。你只要看一看松下的两副脸孔,严父与慈母,就不难找到答案。



替员工端一杯茶

社长并不是高高在上,而是站在职员背后推动他们前进的人。

——松下幸之助

松下幸之助曾经说过,社长必须兼任端茶的工作。当然,松下的意思并不是真的要社长亲自端茶,而是说作为一个称职的社长,至少应该把这个想法视为理所当然。

在松下的观念中,社长并不是高高在上,而是站在职员背后推动他们前进的人。这个观念在战前战后有很大的差别。战前,一般人都承认社长就是老板,而职员是部下,必须绝对服从老板的命令做事,并给予绝对的尊重。可是,战后的社会形态逐渐趋向民主,社长的地位逐渐低落,和职员们是站在同一条线上,不再是可以任意支使别人的领导者,他所说的话,员工也未必全盘接受了。

在这种风气的影响下,现在的企业经营者,不再是使人望而生畏的权威者了。对于辛苦争取来帮忙的员工,过去的老板可以说:“喂,某某某你去做件事。”可是现在却要改为:“对不起,麻烦您做这件事好吗?”如果不用这种和善、恳求的口气,就很难达成用人的愿望,所以在形式上虽然仍维持着雇主与职员的关系,但却不可能再有完全命令式的语气出现。