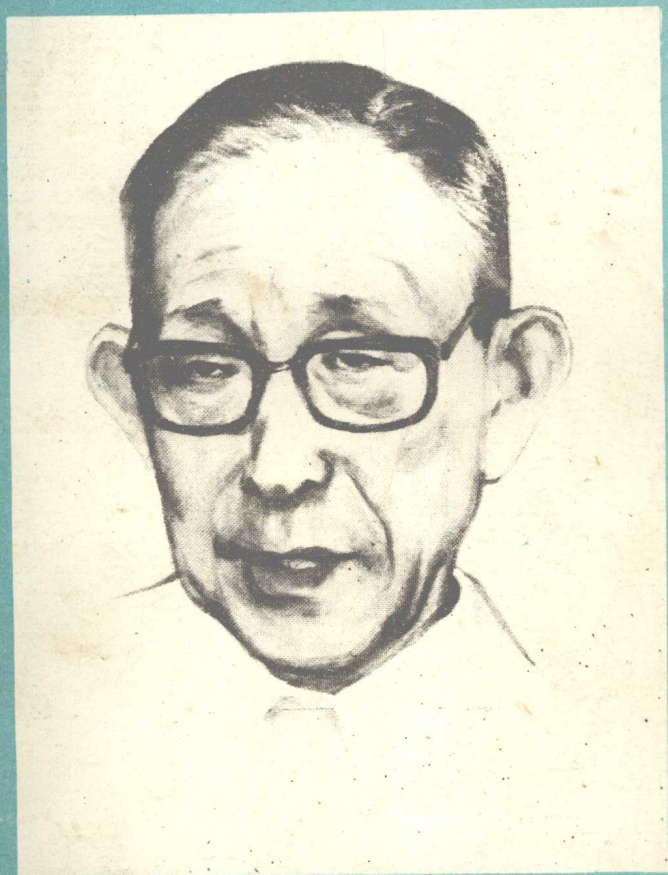


松下幸之助经营管理丛书

①

企业家锦囊



〔日〕松下幸之助 著
吉林科学技术出版社

[日]松下幸之助著

松下幸之助经营管理丛书(1)

企业家锦囊

吉林科学技术出版社

责任编辑：杜太占

封面设计：杨玉中 马腾骧

787×1092 毫米 32 开本 5,375 印张 120,000 字

出版
发行

吉林科学技术出版社

1988 年 11 月第 1 版 1988 年 11 月第 1 次印刷

印数：1-5000 册 定价：1.80 元

印刷 黑龙江新华印刷厂

ISBN 7-5384-0244-6/F·7

企业的成败完全是企业家行动的结果。能否成功地统御部下？能否把自己的意志完全贯彻到企业中？能否把优秀人才留在部下？部下的才能发挥了多少？企业的潜力还有多大？检讨自己，看看答案和要诀，做个成功的企业家。

出版说明

第二次世界大战后，日本经济发展迅速，很快就跻身于世界经济强国之列，所以日本的企业经营管理成为各国争相研究的课题。在日本众多的企业中，松下电器公司可堪称出类拔萃的了，仅就其营业额而言，战后至今，增加4,000多倍。1983年，松下电器公司获利率居日本之首，成为全世界第九大公司。现有职工15万名，产品达14,000多种，工厂分布在130个国家，营业额达169亿美元。

松下先生从1918年（23岁）开始独立经营电器，近70年的企业生涯，经历坎坷，他既无学历，又无祖产，从一个学徒工，到成为世界顶尖的企业家，被人称道。因此，其经营管理之法，象磁石一样吸引着人们去研究和探索。

那么，这位被尊称为“经营之神”的企业家，究竟有什么办法和诀窍呢？这套书回答了这个问题。

在其巨著《松下幸之助经营管理全集》（共25卷）中，完整系统、生动翔实地记述了他近70年的企业经营思想和实践经验。全集主要收录了他的著作、讲演、谈话、自传，辅以学者专家对他成功经验的分析。全集共分八大类：经营秘诀、经营真谛、经营心得、选育人才、领导方法、人生观察、寄语青年人、自传。此外，每篇文章之前，均摘出“引言”，具有画龙点睛之功。

时值中华崛起、腾飞之日，有志的开拓者，正在孜孜不倦地探索具有中国特色的社会主义企业管理方法和规律。我们特

将松下先生之作选编成《松下幸之助经营管理丛书》，陆续出版，以飨千百万企业家和广大读者。

由于社会制度的区别，企业性质各异，国情也不尽相同，因此，某些观点、思想和方法也必然不同，希望读者从实际出发，取其精华，为我所用。此书曾在台湾省出版，这次出版作了个别校订。

序

一个企业家想要了解自己的员工、顾客及各个接触面，必须先从了解自己开始。本书即针对企业家种种能力，设计一系列的测验、评分及说明，帮助读者诊断自己各方面能力的强弱，以便对症下药，去矫正自己的偏失，重塑理想企业家应有的形象。

本书网罗了企业组织中，阶层必备的一切能力，例如思考、决断、统御、交涉、策划、检讨、人事关系、专业技术等等，再加以测验、评分、列出模式图表，将读者能力的倾向，具体地展现出来。因此，读者在回答问题的时候，必须用“心眼”去观照，才能真实地掌握自己。

虽然评分的标准，是根据作者主观的尺度来衡量，但这些测验题，在出书之前，都做过许多次试验，其可信度已经检验合格，证明它确实有诊断、测验、评价的效果。就像厨师在端出他的拿手好菜之前，都会先尝尝咸淡是否恰当一样，本书也是一道色、香、味俱全的好菜。

良好的计划（Plan）、执行（Do）、检讨（See），是致胜的管理循环。这本装满企业家种种能力、智识的锦囊、可以帮助您画出一个最漂亮的循环，指引您正确的方向，协助您迈向‘自我启发’、‘自我训练’的新纪元。

目 录

楔子	(1)
如何充分活用本书	(1)
确立学习目标 (1)	必备的工作能力 (3)
组织中各阶层所必备的管理能力 (6)	找出自己的学习模式 (11)
第一章 认识自己	(17)
第一课 了解自己的能力和怎样了解自己 (17)	管理者信念 (22)
善用各方助力以完成工作 (24)	
第二课 行动力	(26)
即知即行、知行合一 (26)	分析你的行动模式 (26)
年龄与能力的关系 (34)	如何变化气质、提高水准 (35)
行动年轮 (37)	行动计划表 (38)
第三课 计划力	(40)
开始动脑 (40)	头脑与创造力的关系 (40)
分析你的思考模式 (48)	计划的焦点 (55)
第二章 统御部下	(59)
第四课 带动工作情绪	(59)
如何使部下干劲十足 (59)	分析你的“工作观” (59)
麦格里哥的“X · Y理论” (70)	管理“人”的四要诀 (71)
第五课 领导能力	(74)
了解自己的领导能力 (74)	成为领导部属的高手 (78)

指导部属的二十个要诀 (81)

第六课 OJT 能力…………… (84)

做部属的顾问 (84) 何谓OJT? (88) OJT计划 (92)

与OJT有关的资料 (102)

第三章 如何使工作场所朝气蓬勃…………… (108)

第七课 发现研究解决问题的能力…………… (108)

观察公司的问题 (108) 检查公司的问题 (115) 解决公司问题的六个阶段 (118) 解决公司问题的实例 (121)

第八课 与人交涉的能力…………… (126)

如何让别人为你效力 (126) 人事关系与行为模式 (126)

“交涉力”的磨练 (131) 交涉的条件 (131) 九三二法则 (134)

第九课 事先疏通、说服力…………… (139)

事先疏通是世界共通的技巧 (139) 事先疏通、事前磋商的能力 (139) 事先疏通的对象 (143) 事先疏通应注意的要点 (144) 事先疏通的地点与时间 (146) 成功的说服法 (147) 怎样应付反对者 (152)

楔子

如何充分活用本书

确立学习目标

试问：你为什么阅读这本书？你希望从书中学到什么？

先冷静的反问自己，然后将你的答案，写在下面的空格内。

1	
2	
3	

填好之后，把你的学习目标跟次页的实例做比较。

这些实例，都是最近参加“管理者课程”或“干部研习会”学员们的‘学习目标’。由此，你可以知己知彼，充分掌握学习的契机。

实 例

1. 发现自己新的一面。 2. 肯定自己在组织中的任务。 3. 学着从不同角度来思考问题。	1. 提高警觉性。 2. 认识自己。 3. 体会解决问题的要诀。
1. 培养基层管理者的眼光。 2. 迈向“自我启发”的新纪元。 3. 了解基层管理者的使命。	1. 培养领导能力。 2. 试着了解别人。 3. 重新检讨自己的缺点。
1. 认清自己在组织中所扮演的角色。 2. 训练公开能力。 3. 学习领导部属的方法。	1. 自我启发。 2. 训练思考力。 3. 积极的行动。
1. 加强人事关系。 2. 分析自己的性格。 3. 培养知人善任的能力。	1. 学习虚心的态度。 2. 认识管理能力。 3. 确立理想管理者的形象。
1. 学习领导部属的方法。 2. 了解自己的任务。 3. 向自己挑战，提高能力。	1. 以婉转的方式表达出自己的意见。 2. 重新认识自己。 3. 如何以身作则，指导年轻的职员。

确立学习目标是一件很重要的事。完成了学习的MBO (Managementby Objectives目标导向管理), 就可以继续下一步了。

必备的工作能力

你即将担任上级干部, 肩负重责, 此时, 应该具备那些能力呢?

次页表1所列, 是一家上场优良公司, 以管理者为对象的人事考核项目与内容。

可能有好几位上司, 正从许多你忽略了的小地方, 单方面的检验着你呢!

做为公司的管理者, 首先, 要在哪一方面努力, 做到何种程度, 才会被认为是个胜任愉快的干部?

你知道公司对你的要求, 对你的期望是什么?

‘综合建设公司’作业所长们, 就和站在第一线打仗的部队长一样。他们以“工作必备能力”为主题, 做了一次“脑力震荡”(Brain Storming), 并将结果列入图1、图2的表格中。

表1 以管理者为对象的人事考核项目与着眼点

考核项目	着	眼	点
能力	见识	1. 是否具备了份内工作必需的常识?	
		2. 有没有努力指导部属工作?	
		3. 经验和知识是否丰富? 有没有采取提高工作效率的新方法?	
		4. 对相关的工作, 是否也具备了足够的常识, 而且能加以应用?	
	判断力	1. 除了判断自己周围的事物之外, 是否曾顾全大局?	
		2. 下判断是否明快果决?	
		3. 能否迅速理解公司的指示和方针, 并采取正确的处理方式?	
		4. 能不被表象所惑, 直接洞察原因; 灵机应变吗?	
	计划力	1. 能不能配合上司的意思, 做出企划案?	
		2. 是否善了计划, 考虑周详?	
		3. 是否时常采取新的对策, 以提高业绩?	
		4. 是否注意观察事物, 并且采用更好的方法?	
	领导能力	1. 是否了解工作的特性, 做有效的指导和分配?	
		2. 有没有彻底了解部属的优缺点所在, 使他们发挥优点, 改正缺点?	
		3. 对部属的工作成绩能做正确地判断, 秉公处理吗?	
		4. 是否不断吸取新知, 提高自己的管理能力?	

成 果	业务 处理	1. 有没有明确地昭示工作目标, 并且鼓励部属努力达成?
		2. 所提报告是否有助于上司了解整体状况?
		3. 是否能够洞烛机先, 防患于未然?
		4. 发生异常事故时, 是否能立即反应, 迅速处理?
工 作 态 度	积极性	1. 对工作是否干劲十足, 自动自发?
		2. 工作遇到困难时, 是轻信放弃? 抑或能坚持到底, 毫不气馁?
		3. 能不能站在全体的立场, 率先表示意见?
		4. 有没有为提高工作效率和维持纪律, 尽心尽力?
	责任感	1. 答应他人的事情, 能不能负起责任?
		2. 有没有经常查验行动所产生的效果?
		3. 是否积极鼓励部属遵守纪律, 并且以身作则?
		4. 对部属的过失, 是否有勇气担当、处理、不推卸责任?
	人事 关系	1. 是否会设身处地, 为他人着想?
		2. 受人之托, 是否忠人之事?
		3. 能和周围的人协调、沟通、使事情圆满达成吗?
		4. 能否从善如流, 抑或刚复自用?

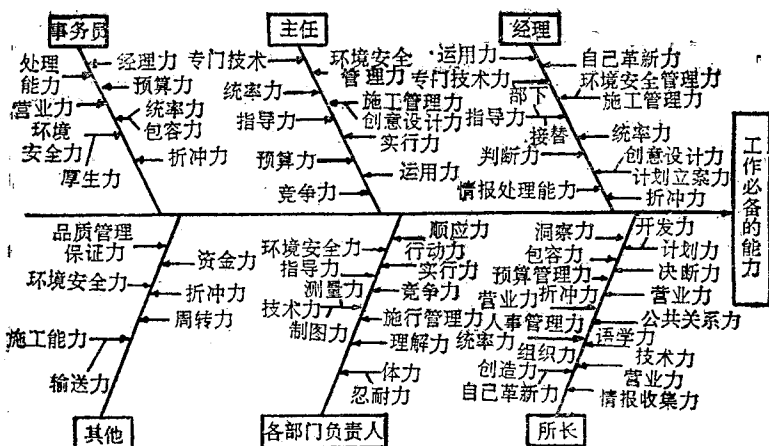


图1 工作必备的能力

图1是SS公司加油站的站长们，以“经营SS所必须具备的能力”为题，讨论所得的结果。

能力也有许多种类。

以下图2是公司组织的横面剖析。至于各阶层所需的能力，则列入图3。

组织中各阶层所必备的管理能力

综合管理能力（掌握概念 Conceptual Skill）

经营者和管理者特别需要思考和判断的能力。要能够掌握问题本质，做出策略性的决定。解决问题时必须果断、正确，明了事物整体的关系，然后展开创造性的革新思考，这就是综合管理的能力。

图2 作业必备的能力

预算阶	契约 估计 查核 取消 消化	集中智慧与技术的精华， 追求最高品质，建设宽裕环境	洞察力 说服力 创造力
品质阶	计划 标准 检查 制图		技术力 表现力 计划力 创造力
工程阶	工程表 报告 干劲 劳务 资源调配		周转力 行动力 体力 领导力 决断力
安全阶	法规 计划书 训练 事故处理 巡视		判断力 教育力 表现力
总务阶	人事管理 近邻对策 事务处理 对外折冲		说服力 创造力 折冲力
应变能力		自我启发能力	问题的能力 发掘、分析、处理
有朝气，有热情			
际关系处理能力 了解人的能力与人			
资源的活用能力 集团内外，人与物			

表 2 SS必备能力

1 体力	26 记忆力
2 实行力	27 演出力
3 商品知识	28 追求力
4 协调性	29 演技力
5 市场开拓力	30 分解技术力
6 情报收集力	31 组合技术力
7 说服力	32 注意力
8 理解力	33 组织力
9 计算力	34 感受性
10 笔记力	35 先见力
11 阅读力	36 经济观念
12 装饰能力	37 表现力
13 计划力	38 法律知识
14 决断力	39 创造力
15 指导力	40 机械设备操作力
16 判断力	41 发言力
17 交涉力	42 思考力