


# 松下

## 经营理念精华

—— 松下幸之助  
阮明泽选编



选才、育才与用才文选

学苑出版社

# 松下经营理念精华

【日本】松下幸之助选才·育才与用才文选

阮明泽 邱 叶 选编

学苑出版社

1988年

## 松下经营理念精华

——【日】松下幸之助选才·育才与用才文选

阮明泽 邱 叶 选编

学苑出版社出版 社址：北京西四颁赏胡同4号  
新华书店首都发行所发行  
涑水县东风印刷厂印刷

开本：787×1092 1/32 印张：13 $\frac{1}{8}$  插页：5 字数：284千字  
1988年8月第1版 1988年8月第1次印刷  
印数：1—12000

---

ISBN 7—80060—046—7/F·2 定价：3.50元

## 出版说明

日本在第二次世界大战以后发展很快，至今在国际经济上占有很重要的地位。日本式的经营管理，成为各国争相研究的焦点。在众多的日本企业中，松下企业尤为突出。世界上九大公司之一的松下电器公司目前是日本获利率最高的公司，现拥有员工二十万（包括附属公司员工），产品一万四千种，工厂分布在一百三十个国家，一九八三年的总营业额达一百六十九亿美元，其营业额从战后至今，增加了四千倍以上。因此，松下电器公司的创始人和领导者松下幸之助，有“经营之神”的美誉。

松下先生从一位火盆店、脚踏车店的学徒，历经六十多年艰苦辛勤创业，成为蜚声世界的日本经济界巨星。除了特定的历史条件和社会环境外，他的经营思想，是奠定了他事业成功的基础。而他经营思想的精华，则是他的人才思想。松下先生深刻体会到：“事业的成败取决于人”，“没有人才就没有企业”。因此，他强调“经营者必须以诚恳的态度不断访求人才，但人才可遇而不可求，经营者惟有竭尽全力”。既然公司的成败系于人才的有无，而人才又无法随求随得，所以最可靠的方法是公司自己培育所需人才。这即是为何松下先生始终重视“松下电器公司是造就人才的公司，并兼制造电器用品”这种传统作风，而这种“造就人才”的风气，往往是推动公司发展的原动力。

当前，我国的经济体制的改革和随之而来的政治体制的

改革已经成为时代的洪流。为了迅速地推动我国的社会主义事业，迫切需要借鉴和参考其他国家成功的经验。正是基于这个想法，我们从松下先生的全集（共二十五集八百万字）中，挑选出有关选才，育才和用才的文章和资料来编选《松下经营理念精华》这本选集的。这本选集共分三部分。第一部分题为“如何选才、育才、用才与留才”，四章共六十五篇文章。“选才”十篇，“育才”二十五篇，“用才”二十篇，“留才”十篇。这是松下先生自己关于论述人才方面的文章。第二部分题为“松下人才活用法”，分为“松下育才七钥匙”，“培育何种人才”，“育才良方”，“松下育才方针及解说”等六章。这部分取材于松下电器公司顾问游津孟《松下人才活用法》一书，它全面、系统深入地分析了松下用人成功的因素。第三部分题为“松下电器公司的在职训练”，分为“在职训练（OJT）指南”，“指导员工的要点：OJT”，“松下电器公司的OJT”，“松下电器公司的自我启发训练”，“大家来决定，大家来遵守”，“培养做生意的专家”等六章。这部分的前五章取材于《松下电器公司的在职训练》一书，作者宫本勇是松下公司在在职训练的策划人物，因此对训练计划的具体内容与实施方针有非常详尽的解说。本部分第六章取材于寺门克著的《松下人才训练学校》一书。最后附上“年表”，通过它可以了解松下的生平。

在此书出版之时，谨对主要选编者阮明泽同志表示感谢。

此选本有错误疏漏之处，恳请读者批评指正。

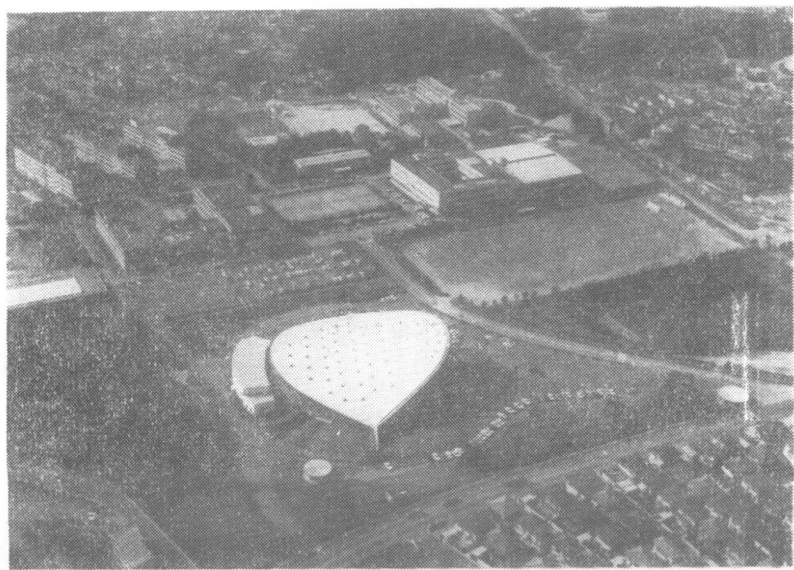
一九八八年七月



一、松下幸之助



二、松下先生和政经塾研究会学生座谈



三、松下电器公司的全景



四、松下电器商学院

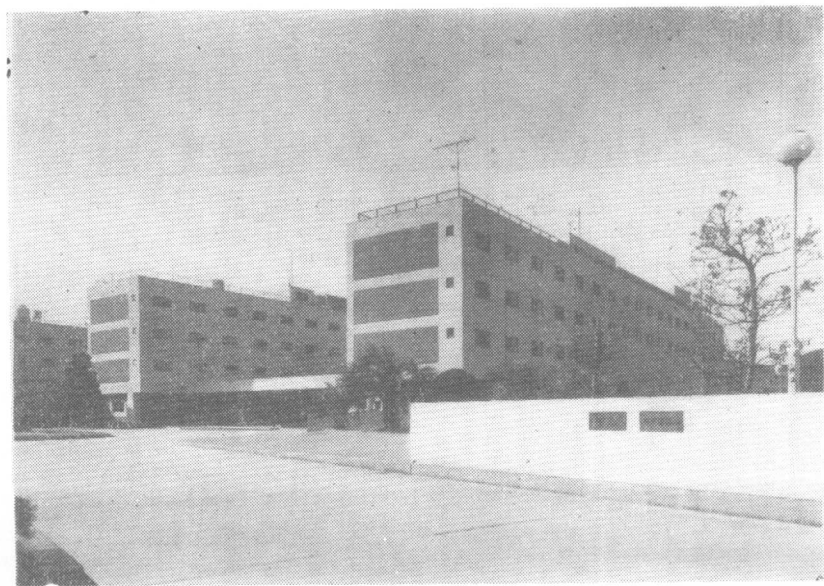




五、松下公司录像机组装流水线



六、松下公司SE研修所



七、松下公司的海外研修所

# 目 录

## 第一部分 如何选才·育才·用才

### 第一章 选才 ..... ( 1 )

- 人才难求吗?
- 访求人才要有诚心
- 招兵买马的秘诀
- 最好不要挖角
- 百分之七十的求才法
- 找寻“福将”
- 提拔人才的要领
- 早日成为松下人
- 欢迎新职员
- 新进人员

### 第二章 育才 ..... ( 17 )

- 造就人才的公司
- 公司是培养人才的地方
- 经营者也是老师
- 矫作者培育不出人才
- 替社会培养人才
- 造就人才的先决条件
- 重视人格的培养
- 注重员工的精神教育
- 如何培养人才

培养向心力  
训练员工的细心  
开业前二年就储训员工  
注重在职教育  
只看讲义是学不会游泳的  
生产与教育并进  
真正的强者  
天才是努力造成的  
知识分子是弱者？  
弁庆的七种兵器  
逆境造就人才  
恶劣环境促使成功  
环境与人才  
不景气培育人才  
竞争造就强人  
培养二十一世纪日本人才

### 第三章 用才 ..... ( 54 )

人尽其才（一）  
人尽其才（二）  
量才施用  
人才要配合恰当  
一加一等于零  
如何运用人的天赋本能  
任用就得信任  
采用强过自己的人  
不避用仇人

也可以请坏人来做事  
重质不重量的管理人员  
给员工一个适当的坑  
重视资深的职员  
不可忽略员工的升迁  
人事的委派  
安排人事的原则  
提升职位的条件  
合理的薪水  
年终奖金的意义  
工资问题

#### **第四章 留才 ..... ( 94 )**

经营者的态度  
人格感召式的领导  
相互理解的喜悦  
员工比自己伟大  
激励士气  
中央研究所  
为繁荣而尽全力  
公家机关  
永远的三年  
岁末总结算

## **第二部分 松下人才活用法**

### **第一章 松下育才七钥匙 ..... ( 108 )**

- 第一把钥匙：强烈感到培育人才的重要性
- 第二把钥匙：要有尊重人类的基本精神
- 第三把钥匙：明确指示经营理念和使命感
- 第四把钥匙：彻底教导员工企业必须获利
- 第五把钥匙：致力于改善劳动条件及充实福利
- 第六把钥匙：让员工拥有梦想
- 第七把钥匙：以正确的人生观为基础

## **第二章 培育何种人才 ..... (143)**

- 是人才？还是朽木？
- 不忘初衷而虚心向学的人
- 不墨守成规而经常有新观念的人
- 爱护公司和公司成为一体的人
- 不自私而能为团体着想的人
- 能做正确价值判断的人
- 有自主经营能力的人
- 随时随地都有热诚的人
- 能得体支使上司的人
- 能自觉职责的人
- 有气概担当公司经营重责的人

## **第三章 育才良方 ..... (180)**

- 任何公司都可以培养人才
- 学校教育与企业教育不同
- 上司成为以身作则的老师
- ▲松下电器公司的人事基本方针
- 不断坚持做重要的事情

- ▲松下电器公司遵守的七大精神  
完成困难工作使能力提高
- ▲强化能力是在达到工作目标的过程中实现  
如何将工作交给部属？
- ▲上司赋予职权时的态度  
如何造就有干劲而自主的人才
- ▲交代工作应使部属感到有意义  
如何破格提升人才  
什么是培养人才的实地教育

#### 第四章 松下育才方针及解说 ..... (226)

- 长期的人才培养方针
- (1) 培养人才的目的
- (2) 培养人才的实施方针
- (3) 培养人才的组织
- (4) 培养人才的方法

#### 第五章 松下善于用人的实例 ..... (246)

- 叱责的方法
- 善待不被录用的人
- 经营指导费体现“人”的价值
- 自由发言是松下管理的真髓
- 赏罚分明须从高阶层做起
- 关于适才适用
- 活用电话的统御
- 因祸得福

## 第三部分 松下电器的在职训练

<b>第一章 在职训练(OJT)指南</b> .....	(281)
在职训练进行方法的概要	
在职训练计划方法的拟订	
在职训练的实施方法	
在职训练的检讨方法	
<b>第二章 指导员工的要点: OJT</b> .....	(291)
一. 培养人才的OJT(在职训练)	
二. OJT的五个目标	
三. 实行OJT应具备的要件	
<b>第三章 松下电器公司的OJT</b> .....	(306)
一. 我们是怎么样准备的?	
二. “依据目标的OJT内容”	
<b>第四章 松下电器公司的自我启发训练</b> .....	(329)
一. 达成自我启发的目标	
二. “依据目标的自我启发”的训练	
<b>第五章 大家来决定、大家来遵守</b> .....	(351)
<b>第六章 培养做生意的专家</b> .....	(365)
向育才大道跨步前进	
技能是制造产品的基础	
工学院专门部的住校制	
会计是经营的罗盘	
如何培养会计	
<b>附录: 年表</b> .....	(395)



# 第一部分 如何选才· 育才·用才

## 第一章 选才

### 人才难求吗？

访求人才不能操之过急，除了耐心培养，细心观察外，其余就只有靠命运的安排。

每一种行业，每一家公司的负责人，都希望能网罗到一流的人才，来帮助自己拓展业务。但除了一小部分比较幸运的主管，可以招聘到好部属之外，大多数都很难如愿。所以，大家都感叹人才难求，并且把失败的责任，归咎到没有很好人才上。然而，这个理由到底对不对呢？关于这个问题，我想举织田信长和丰臣秀吉的故事当例子，说明问题的重点：

大家都了解，织田信长是一个不识字的武夫，他能够掌握到当时日本的政治大权，完全是丰臣秀吉在幕后策划的功劳。坦白说，织田信长如果没有得到深谋远虑的秀吉，只凭他的勇武，争取天下是不可能的事。但是，上天巧妙的安排，使他们两个人——一个有力量，一个有智慧——结合在