

松下电器是制造人才的公司，兼做电器生意。——松下幸之助



博尔管理

# 造物之前 先造人

迟双明/编著

松下幸之助人才管理

中国言实出版社



博尔管理

# 造物之前

# 先造人

迟双明 / 编著

松下幸之助人才管理

中国言实出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

造物之前先造人:松下幸之助人才管理/东方启明编著.

—北京:中国言实出版社,2003.4

ISBN 7-80128-449-6

I. 造…

II. 东…

III. 电气工业—工业企业管理—劳动力资源—资源管理—日本

IV. F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 021962 号

中国言实出版社出版发行

(北京市西城区府右街 2 号 邮政编码:100017)

<http://www.zgyschs.com>

电话:64924716 64924761

新华书店经销

北京金瀑印刷有限责任公司印刷

880×1230 毫米 1/32 开 10 印张

2003 年 4 月第一版 2003 年 4 月第一次印刷

印数 1—8000 册

定价:22.80 元

---

(如印装质量不合格 请与出版社联系调换)

# 鉴才

## 知人善任 品德为重

知人善任的前提是知人，如果你不知道人才的特点，那就谈不上很好的使用了。在了解一个人才的时候，首先考虑的是他的道德修养，看他是否具备高尚的情操，是否具有真诚无私，坚持正义等优秀品质。松下认为：“如果仅有知识而不懂做人，将会形成恶智慧，学历就好比商品上的标签，论才用人要看品质，不要只注重标签价码，因此，一个人的道德修养比才能、经验更重要和有用得多，其次要注重细枝末节，我们知道大的失误就是由于长期忽视小节所造成的”。此外我们还可以从实践中知人，从他的心理变化知人等。鉴知人才的特点后，就可以扬长避短，任用时才能做到人尽其才，事业也就会无往而不胜。

- ◎ 道德修养是一个人最大的“才能” ※※※※ / 3
- ◎ 干事情要讲求坦诚和坦率 ※※※※ / 6
- ◎ 始终坚持正义，强调真诚无私 ※※※※ / 12
- ◎ 不掩饰弱点，何妨做个老实人 ※※※※ / 17
- ◎ 不要怕吃亏，更不要以自我为中心 ※※※※ / 21
- ◎ 注重细枝末节，坚持谦虚自慎 ※※※※ / 25
- ◎ 为自己的生命负责，把事业当信仰 ※※※※ / 31
- ◎ 人格魅力 ※※※※ / 34
- ◎ 创造团队精神 ※※※※ / 37

# 求才



## 诚信揽才 因人就职

“求才若渴”，历代圣明帝王、名相贤臣和当代卓越企业家，无一不是如此。正是这样，才成就了他们的霸业。一个成功领导者的魅力，能够像磁铁一样吸引着许多优秀的人才。求才不能虚情假意，用你的真诚才能够打动别人的心，使其助你成功。

- ◎ 真诚地访求人才 ※※※※ / 65
- ◎ 抱着诚心去感动人 ※※※※ / 68
- ◎ 感染使别人配合 ※※※※ / 72
- ◎ 人才不可强留 ※※※※ / 74
- ◎ 善解人性的微妙之处 ※※※※ / 76
- ◎ 不要每个人都精干 ※※※※ / 78
- ◎ 用信任换取责任 ※※※※ / 80
- ◎ 提出目标，给部属以美好的梦想 ※※※※ / 83
- ◎ 诚信用人 ※※※※ / 84
- ◎ 求才有道 ※※※※ / 87

18207/08



# 用才

## 合理授权 妥善分工

人才最大的价值在于被任用的过程中,因此,用才是否得当成为事业成败的关键。想成大事必须懂得分层负责,不要事必躬亲,只指示基本方针,其余都分给各层独立负责,自主发挥。在委任与控制的艺术上,松下认为:看重下属的长处,大胆地把工作交给部属,才是造就人才的康庄大道,也才能获得卓越成效。经营者必须具有这种气度,再配合以适当的技巧,让被委任者既能发挥自己能动性,又不致于完全脱离控制,调动部属的积极性和创造性。

- ◎ 用人就是为人服务 ※※※※ / 93
- ◎ 一切要从基层干起 ※※※※ / 95
- ◎ 把员工的智慧看成资产 ※※※※ / 98
- ◎ 不必事事亲力亲为 ※※※※ / 100
- ◎ 工作交给部属,责任留给自己 ※※※※ / 106
- ◎ 让被用的人有责任感 ※※※※ / 108
- ◎ 用人特长的 5 个方法 ※※※※ / 111
- ◎ 合理调配人才 ※※※※ / 114
- ◎ 委任与督导相结合 ※※※※ / 116
- ◎ 在限度内“放手让他们干,绝不要干涉” ※※※※ / 120
- ◎ 理智安排人事,不可感情用事 ※※※※ / 124
- ◎ 使部属“职务充实化” ※※※※ / 128
- ◎ 合理用才有回报 ※※※※ / 130
- ◎ 用人原则 ※※※※ / 134

# 育才

## 欲用先植 以人为本

用人的前提是育人,人才是企业成功的奠基石,培养人则是奠基石的筑造过程。有坚实的基石,大厦会耸立不倾;有所需的人才,企业才会有发展的不竭动力。1926年的一天,松下跟员工说:“遇到顾客,如果他们问:‘你们公司在制造什么?’你们就回答:‘松下电器在制造人才’。当然,我们是在制造电气产品,但在这之前,首先得制造人才,我们松下电器,就是这样一家公司”。“松下电器是制造人才的公司”这句闪烁着智慧光辉的话,在今日的日本已是家喻户晓,学者把它奉为日本思想宝库的经典,企业界更是推崇备至,借鉴贯彻。

- ◎ 用人先要培养人 ※※※※ / 139
- ◎ 认识培养人才的重要性 ※※※※ / 144
- ◎ 培养人才需要讲究方法 ※※※※ / 147
- ◎ 开发员工的策略 ※※※※ / 149
- ◎ 制定公司“教条” ※※※※ / 153
- ◎ 不要把部属培养成惟命是从的傀儡 ※※※※ / 157
- ◎ 责骂就等于打造 ※※※※ / 159
- ◎ 当着大家的面大声责骂 ※※※※ / 162
- ◎ 把孩子放到野地里锻炼经验 ※※※※ / 166
- ◎ 不肯训练职员就不会成为优秀企业 ※※※※ / 168
- ◎ “松下”激励员工的技法 ※※※※ / 171
- ◎ 松下育才的见解 ※※※※ / 172
- ◎ 制造产品之前先造人 ※※※※ / 182
- ◎ 培养人才从长远出发 ※※※※ / 186

# 御才

## 攻心为上 维护权威

管理无定势,对人才的管理方式有多种,重要的是用心去尊重、爱护和关心他们。攻心为上,是松下用人的智慧和精髓:要控制一个人,首先就要控制他的心,要虚实结合,既唱高调,也唱小曲儿,同时,不失权威。他说:“就企业的经营而言,领导者和员工仍然应该明白,权威是公司的精神中枢,愚妄地否定权威,只会使企业落得一个四分五裂的结果。”

- ◎ 权威是公司的精神中枢 ※※※※ / 193
- ◎ 树立正确的领导观 ※※※※ / 195
- ◎ 管理要直入人心 ※※※※ / 198
- ◎ 让下属从心底认为你是老大 ※※※※ / 200
- ◎ 不能让“信徒”饿着肚子念经 ※※※※ / 203
- ◎ 给他们想要的东西 ※※※※ / 206
- ◎ 得人心者为俊杰 ※※※※ / 210
- ◎ 领导者是榜样 ※※※※ / 215
- ◎ 领导者的热情 ※※※※ / 219
- ◎ 批评艺术 ※※※※ / 225
- ◎ 学做优秀的企业管理者 ※※※※ / 228
- ◎ 教育管理的方法 ※※※※ / 231
- ◎ 制度严格 态度灵活 ※※※※ / 234

# 容才

海纳百川 忍者无敌

“人非圣贤，孰能无过”，容忍别人的错误，你会海阔天空，别有洞天；容忍别人的错误，发挥他的优势，你会得到他的真诚与信任；容忍别人的缺点，你会得到他的感激与报答，正如松下说道：“我今天所以有一点成就，可能是因为我在这方面略有所长。别人认为不怎么优秀的人，却常常让我觉得‘那个人不错，他不是有很多优点吗？’被前人认为只会发牢骚，令人头痛的人，有缘到我的公司服务后，却很认真地工作。在别的地方被认为是缺点的，在我这里反而变成优点。我想这是因为我们在用人时，并不介意他的缺点，而是发掘他的优点，并加以运用、发挥的缘故。”

- ◎ 做仁慈的领导 ※※※※ / 241
- ◎ 以商量式的口吻命令 ※※※※ / 244
- ◎ 创造自由豁达的风气 ※※※※ / 247
- ◎ 能忍耐，才是长久的基石 ※※※※ / 249
- ◎ 容忍他人的短处，善于短中见长 ※※※※ / 251
- ◎ 用人之短必受其害 ※※※※ / 253
- ◎ 灵活的激励手段 ※※※※ / 255
- ◎ 凡事要有包容心 ※※※※ / 260
- ◎ 等待与忍耐 ※※※※ / 267
- ◎ 学习对手的优点 ※※※※ / 275

# 励才

## ☞ 激发鼓舞 集合众智

智慧,是人类最大的财富。开发智慧之路,就是开发财富之路,而且是一条捷径。能够激发鼓舞下属的智慧并能驾驭下属智慧的领导无疑是最高明的领导者。松下认为,集合众智,需要领导者有以大局为重、大义行事的宽阔胸怀;有谦虚好学,诚心接受部属建议的优良作风;有无私奉献,努力培养部属独立精神的妙计良策。只有这样,才能激励、鼓舞并开发众人的智慧,服务于企业,服务于社会,服务于人类的进步与繁荣。

- ◎ 由被动到主动的转变 ※※※※ / 285
- ◎ 学会激发员工的斗志 ※※※※ / 290
- ◎ 鼓励爱提建议的部属 ※※※※ / 293
- ◎ 给予部属充分发挥的机会 ※※※※ / 295
- ◎ 大义行事才能激发员工的智慧 ※※※※ / 298
- ◎ 激发员工的使命感 ※※※※ / 302

# 鉴才



## 知人善任 品德为重

---

知人善任的前提是知人，如果你不知道人才的特点，那就谈不上很好的使用了。在了解一个人才的时候，首先考虑的是他的道德修养，看他是否具备高尚的情操，是否具有真诚无私，坚持正义等优秀品质。松下认为：“如果仅有知识而不懂做人，将会形成恶智慧，学历就好比商品上的标签，论才用人要看品质，不要只注重标签价码，因此，一个人的道德修养比才能、经验更重要和有用得多，其次要注重细枝末节，我们知道大的失误就是由于长期忽视小节所造成的”。此外我们还可以从实践中知人，从他的心理变化知人等。鉴知人才的特点后，就可以扬长避短，任用时才能做到人尽其才，事业也就会无往而不胜。



## 道德修养是一个人最大的“才能”

【松下造人箴言】如果仅有知识而不懂做人，将会形成恶智慧，学历好比商品上的标签，论才用人要看品质，不要只注重标签价码，因此，一个人的道德修养比才能、经验更重要和有用得多。

利用武力、金钱、心计来命令别人做事，当然不会完全没有成效，要是能用道德来感化别人做事，应该可以收到更好的效果。古人有句名言说“用道德来降服众人，道德是教育别人的无声语言，每个人都会发自内心的服气”，就是这个道理。

松下经常举这样一个例子，是关于丰臣秀吉和明智光秀的故事。当时，这两个人都是日本古代平定天下的织田信长麾下的得力大将，都是相当优秀的人物，从而受到信长的重用。

一次，当丰臣秀吉率军去中部降服强悍的毛利时，光秀因为看不惯信长的粗暴，在本能寺把主君信长杀了。

信长有四个孩子，长子信忠，为父报仇，不幸寡不敌众战死了。次子信雄在伊势，三子信孝在大阪，四子信胜是秀吉的养子。信雄、信孝作为信长的儿子也应该出兵攻打光秀，报杀父之仇。可是他们智庸无能见识短浅，不敢同强大的光秀相碰，以求自保，信长的其他部下见此也在观望，按兵不动。

只有秀吉，虽然在最远的地方，又正在跟强敌作战，但是一听到主人被杀的消息，立刻与敌人缔结和约，返回为主人报仇。这种举动，最符合当时道德要求的行动。

秀吉和光秀这两人的结局差异甚大,也许可以说是两个人的命运不同使然。不过仔细分析,就可发现,秀吉是顺应人生之道,以德行事,而光秀的行为就有偏差了。

但是,有人说秀吉的这种做法,是为了谋取天下。松下认为,秀吉的动机不是谋取天下,而是基于道义。他感激信长的知遇之恩,于是不顾危难为其报仇,如果没有高尚的道德情操和率直、坦荡的心胸,怎么可能做到呢?

我们从这件事情可以得到一个启示:根据道德标准而顺其良心采取行动胜过绞尽脑汁的计谋。所以才有“小人千方百计的算计比不上有德之人轻描淡写的信手涂鸦”。

松下认为,一个人的道德修养比才能、经验要重要和有用得多。当要在道德修养与才能经验之间做出取舍时,松下一定会选择前者。他认为,道德修养是一个人最大的“才能”,无德不立,因为无德桩人不可能领导他人,一个不能领导他人、团结他人的人不可能做出什么成绩,取得什么成就。

人格,并不是人性中的道德品质的某一方面的具体表现,它是人性中最优秀的部分融合而成的内在品格,是人性中最完美、最高尚,而且在评价人物方面最具权威性的因素。一种伟大的人格不是一件能穿的东西,打扮得整整齐齐也不能表现它,矫揉造作只会更加反映你的微小,那是一种只能发自内心的东西,反映在你的性格里。人格,是人性中的真、善、美的综合体现。因为它体现在你的举手投足之间、喜怒哀乐之中。人格具有独特的魅力,能够影响人,团结人,调动人,赢得他人的信任与帮助。人格的感召力量,应该说是欲成就大事业者重要的内在因素。同样,在商场,这种高尚的人格可以感召人,使人产生强大的凝聚力和号召力,这也是鉴别人才的一个要诀。

综合松下这方面的言论,可以看出他鉴别人才道德思想主要有如下内容:

➡ 提倡树立为社会、为国家的爱国主义思想。松下指出人们“不可只站在自己的立场,要求国家为自己做事,必须考虑自己能为国家做什么,如何奉献给国家”。强调“只有从自爱发展到爱人、爱国的无私胸怀,才能领受到爱的真谛,才能给人类带来和平”,要求企业家一定要有“为社会和国家效力的使命感”、“钱是国家寄存之物”,“你想拿多少就请拿多少”等等,显示了为国家、为整体奉献的精神。

➡ 推崇“团队精神”,强调人际和谐与融洽。松下认为日本民族性的最大特色是很注重“团队精神”,因而形成了会集众人智慧以谋求团体生活提高与发展的习惯。他主张“必须切实自觉并认识这些优点”。他还推崇“自由”、“秩序”与“进步”乃“增进团体生活的要件”、“实践文化国家的三个基准或三根支柱”。以此出发,他强调在人际相处方面应该“和为贵”。并说“员工要同甘共苦,彼此和气共事,买方和卖方原则上要和平相处,共存共荣”,这是他的一贯做事方针。

➡ 讲求诚信,倡导“守正不阿”。松下强调一个人必须要培养“率直之心”,认为这是“判断与处理一切事务的基础”。他主张“以诚待人”、“光明磊落”、“守正不阿”、“不贪便宜”应当是每个人处世待人的基本态度,应“堂堂正正地做人”。他是时刻秉持贯彻这种意念的。

➡ 提倡敬业乐群,强调积极进取。松下特别要求一个人对工作要有强烈的热忱,并且认真从事,认为“惟有积极朝着敬业乐群的目标迈进,才是克服困难真正实现幸福繁荣的方法”。同时指出“有牺牲精神才有成功的希望”,“无论遭到任何挫折,绝不能丧失精神上的青春。”

## 干事情要讲求坦诚和坦率

**【松下造人箴言】**经营就是实实在在地干事情，讲究的是坦诚和坦率。

一个成功的人要具备高尚的情操、坚守信用、率直的心胸以及良好的生活方式，商场更须如此，正如松下所说：“经营就是实实在在地干事情，讲求的是坦诚和坦率”。这里的“坦诚”和“坦率”，松下把它理解为“率直心胸”，具体概括如下：

➡ 心存仁厚，博爱互助。当今世界，看别人洋相、幸灾乐祸的人不少，真心诚意帮助别人的人不多。其实，世间不仅人人需要帮助，人性中也有帮助别人的天性。之所以有如上情形，要害在人们有得失利害之心，觉得帮助别人吃了大亏似的。松下认为：“只要有了率直的心胸，人类天生的爱心和恻隐之心，就会像泉水一样涌流出来，而且越来越旺盛；大众的生活，当然也就会更加幸福。”

➡ 明辨是非，认清目的。对于别人的好建议，会有三种截然不同的态度：一是以感激的心情接受，进而实行；二是意见相悖，根本就不接受；三是断然拒绝，并怀疑别人的好意。显然，后两种情形是未能明辨是非，认清对方的目的。为什么会出现这种情况？那是因为没有率直的心胸。松下以为，有率直的心胸，就能明辨是非对错，并用感激的心情接受别人的好意见。这样，不仅对个人是有益的，而且也促进了双方的感情和友谊。每个人都应该培养这种明辨好坏、认清目的的心胸，共同为改善我们生活而努力。

➡ 公私有别,大局为重。松下承认私心的存在,也不否认私心难以根绝,也不要求完全根绝私心。他所要求的,是不要被私心、私欲、私利所奴役。私心本来是出于私欲和私利而考虑的,实际上往往事与愿违,玩弄私心的人最后总是自食恶果。聪明反被聪明误。政治家如此,做生意的人也是如此。任何玩弄私心的人都不会有好的结局,但是,如果有了率直心胸就不同了。那时,政治家除了自己的权势地位,同时会考虑所属党派、团体、国家和人民,生意人除了自己的获利收益,同时会考虑大众的利益、社会的利益。

➡ 雍容大度,忍让理解。俗语说“千人千面”,而人心的差异和差别,更是有过之而无不及。世界上没有两个完全相同的人。人与人之间的交往,总是在这种差异间进行的。任何人都应保持自己的特点,每一个人也应尊重别人的特点。谁也不能因这种差异而排斥别人,谁也“不应该以自己的标准去评价别人、衡量一切。应该多为他人着想,凡事忍让,尊重他人的存在价值,彼此和睦相处。惟有如此,个人的智慧、潜能才能得到真正的发挥,人类的生活也才能越来越好”。“率直的心胸,正是一种正确观察人和事物,而使其能发挥应有价值的心胸。所以,有了率直的心胸,自然明白每个人和事物的优点以及存在的意义和价值,肯定世界上没有全然无用的人和事物”。

➡ 辨别虚假,去伪存真。人的种种先天或后天的秉性,再加上人又是有感情的,这往往如有色眼镜,使被看的人和事物走样,失去他(它)真实的面目,率直心胸则如同无色透明的镜片,能使人看到真实的人或事物。因为,率直的心胸正和上述秉性相对,一点也不主观,而是客观地观察人和事物,排除周边的纷扰,看见他们的面貌。松下认为现如今社会上的种种龃龉冲突,就是因为缺乏率