

〔日〕 宫 木 勇 著

3

• 日本问题丛书 •

“松下” 成功之路

——人 材 的 培 养

“SONGXIA”
CHENGGONG
ZHI LU

• 辽 宁 人 民 出 版 社 •

• 日本问题丛书之三 •

“松下”成功之路

——人材的培养

〔日〕官木 勇 著

辽宁人民出版社

一九八一年·沈阳

松下電器の部下指導

活力的OJTの実践

宮木 勇 著

根据日本经营出版会1978年版本译

• 日本问题丛书之三 •

“松下”成功之路

——人材的培养

〔日〕宮木 勇 著

辽宁人民出版社出版

(沈阳市南京街6段1里2号)

辽宁省新华书店发行

朝阳六六七厂印刷

开本：850×1168 1/32 印张：4

字数：87,000 印数：1—15,400

1981年2月第1版 1981年2月第1次印刷

统一书号：4090·24 定价：0.36元

编 者 的 话

本书原名为《松下电器的职工教育》，作者宫木 勇先生曾在松下电器公司长期从事职工教育工作。这本书实际上是他常年工作的经验总结。原书出版后，颇受读者欢迎，到一九七八年六月，已再版了二十二次。

本书比较系统和全面地介绍了松下电器公司的职工在职业业务教育的目的、指标、要领、内容和方式方法，用他们实践的体会和具体的事例，生动地叙述了培养人材的成功经验。

松下电器公司的创始人松下幸之助先生在日本有“生产管理大仙”和“经营之神”之称。在六十年的经营历程中，始终贯彻“重在成果”这一主张。他们还有个口号“在制造产品前，首先是培养人材”。如果说，现代化的技术和科学研究与先进的企业管理相结合是日本经济起飞的两个轮子，那么，人材便是这两个轮子的“轴”。只有人的智慧和自动化结合起来，才能创造更大的财富。松下电器公司从小本经营发展到今天成为日本最大的民用电器公司，就说明了这个问题。

本书翻译出版的目的，在于从“松下”企业管理中如何培养人材这方面，有所借鉴，吸取有用的东西，以便我们更好地培养大量人材，促进四化建设的迅速发展。

本书对原书个别地方有所删节。原书附录《职工在职业业务教育手册》，已译载在《日本企业管理之王》一书中。本书从略。

一九八〇年八月十七日

目 录

序章 松下电器公司的传统	1
一、传统形成的五十年	1
二、积极经营的传统	2
三、带有方向性的“纲领”和“七精神”的传统	4
四、通过日常实践培养人材的传统	6
五、彻底经商的传统	10
六、独创的事业部专业分工制的传统	13
第一章 倾听职工意见	16
一、松下电器公司的职工发表了什么意见	16
(一) 为“建成世界上健全、优秀的公司”而进行的意见调查	16
(二) 消灭灰尘运动	21
二、对管理人员有哪些要求	22
(一) 基本要求	22
(二) 关于情报交流的意见	25
第二章 危害充满活力这一优良传统的因素	28
一、管理人员的过错	28
(一) 对公司传统应负的责任	28
(二) “拿出证据来!”	30
(三) 促成僵化的坏作风	30
(四) 管理人员忘记了斗争	35
二、松下幸之助经理的警告	36
(一) 一切事物都有它的过程	36
(二) 干部要以订货主身份向职工催促	37

第三章 职工教育的关键是在职业业务教育.....42

一、职工在职业业务教育的目的在于造就人材.....42

(一) 培养人材最经济的方法就在眼前.....42

(二) 职工在职业业务教育的精髓.....44

(三) 职工自愿, 才去劳动.....46

二、职工在职业业务教育的五项标准47

三、实现职工在职业业务教育的要领

仅在头脑中理解还不行.....51

第四章 松下电器公司的职工在职业业务教育57

一、我们是怎样准备的57

(一) 编制独特的手册.....57

(二) 推荐给全体管理人员.....60

二、“按指标进行在职业业务教育”的具体内容62

(一) 符合事业部专业分工特色的在职业业务教育.....62

(二) “按指标进行在职业业务教育”的计划、实施和总结.....65

(三) 计划阶段的措施.....67

(四) 执行计划阶段的措施.....71

(五) 期末总结阶段的注意事项.....73

(六) 期末鉴定阶段的措施.....76

第五章 松下电器公司对职工自学的指导.....81

一、实现指标和职工自学81

(一) 民意测验调查的结果.....81

(二) 自学的三种类型.....83

(三) 促人上进的一次某成果发表会及其宣传画.....85

(四) 自学方法的选择.....89

(五) 专业进修.....93

二、对于“按指标自学”的指导94

(一) “按指标自学”的循环系统.....94

(二) “按指标自学”的措施.....95

(三) 管理人员的回答与趋势	98
(四) 其他指导事项	101

第六章 提倡“大家规定、大家遵守”的风气..... 104

一、发生了巨大变化	104
二、提高了管理人员的业务指导能力	106
三、第一线的监督人员创出了生气勃勃的风气	108
四、在职业务教育和人事制度相结合	115
五、充满希望的广阔前途	117

序 章 松下电器公司的传统

一、传统形成的五十年

国有国风，家有家风。同样，公司必须有公司的风气。但是天长日久，在这里生活惯了，就忘了公司的风气，或许觉得它无关紧要，这也是常有的事。

所谓公司的风气，与哪个人的主观意识如何无关。它是公司长年培植起来的，如同人体的气味一样，浸透在公司全体职工的身上。因此已形成的风气不是一朝一夕可以改变的。当然所谓公司的风气，就是指公司的作风或传统，并非谈什么风土、气候等等。

我们松下电器公司，将于一九六八年五月五日迎来成立五十周年。因此，松下电器公司的传统，是在五十年的岁月中以创业者现任经理松下幸之助为中心，并由许多干部和管理人员经过不断认识、培植而继承下来的。松下电器公司能够发展到今天，就是在这一传统中扎扎实实不断努力的结果。因此，松下电器公司十分重视这些传统或风气。

过去五十年间培植起来的松下电器公司的传统是什么呢？我作为一名培训人员，从事培养人材的工作，确信只有正确把握本公司的传统，才是进行工作的先决条件。特别是在日常进行职工业务教育时，应以正确理解本公司的传统为基础，这是最重要而且是最合理的作法。

松下电器公司的好传统大体上可列举以下五项。

- (一) 积极经营的传统。
 - (二) 带有方向性的“纲领”和“七精神”的传统。
 - (三) 通过日常实践培养人材的传统。
 - (四) 彻底经商的传统。
 - (五) 独创的事业部专业分工制的传统。
- 下面，就这五项传统，依次加以叙述。

二、积极经营的传统

松下电气公司有个传统，就是“越在危机或面临难关的时候，越要谋取企业的飞跃发展”，这就是积极经营的传统。例如在个人经营时期，即一九二九年、一九三〇年经济危机时曾有过这样的事，公司决心生产减半但不裁人。工厂半日开工，剩下的半天不休息，集中力量推销产品。结果在两个月的时间内把库存产品全部售光了。所以一旦发生经济危机的时候，只有具备实力的企业才能生存下去，并且打下向未来发展的坚实基础。由于确立了这种想法，每当面临困难的时候，总会有所作为。对此，松下经理曾有过下述一段谈话：

“无论是个人、团体，还是国家，历史雄辩地证明：在面临非常困难的局面时，团体也好，其中的哪一个人也好，都要清醒地认识到困难的实际情况，并且下定决心，无论如何也要克服它，争取恢复从前的面貌，还要不断地向前发展。在下定决心的基础上，经过拼命努力，就会取得伟大的发展。‘家贫出孝子，国乱显忠臣’。这句古老的谚语却道出了一条真理。所谓伟大的发展建立在伟大的基础之上，因为在寻常的日子里，任何人也不易作到奇迹，即使是才能出众的人也不可能充分作到。……”

我们应当向这样的事实学习。的确，当前的事态是非常困难的。但是，在这样困难的时候，不要削弱进取心，而且要坚定意志，担负起应该担负的使命，应该作的事情要坚决作下去。只要这样不断努力，在困难面前必将涌现出空前的有聪明才智的人。我确信，基于这种聪明才智，无论是在制造上、技术上，还是在销售等各方面，都会产生出我们所意想不到的创造性的办法。正因为相信这一点，我们在面临困难时，仍能不断增强勇气，坚定信念。

如果认为这回算没希望了得向他人求援了……这种沮丧的想法一经出现，智慧就会逐渐消亡，意志就会逐渐衰退，从前能够想得出来的，也想不出来了。这不正是：沮丧，使人志短吗？”

这种积极经营的传统，也可以用“日新月异”这句话来表达。一九五一年，松下经理在岁首方针中强调说：

“我想，现在要以重建为前提，这种态度是符合生存发展原理的。生存发展，每日都要更新：旧的灭亡，新的诞生。一切事物在不断地运动着，在不断地变化着，这是自然规律、宇宙动向。世间万物都是在这条生存发展法则的制约下运动着。因此，我们的经营也受着这一法则的支配。我们公司的信念从来就是争取日新月异，就因为我们持有符合这条法则的经营观念。生存发展的经营观念，是千古不破的真理。”

松下电器公司自战后重建以来，开始同荷兰的菲利浦公司进行资本和技术合作，还引进了许多外国的技术。只要别人有优秀的技术，就大量地吸收过来，这种积极吸收新成果想法的另一方面就是：本公司如有优秀的技术，也要高高兴兴地送给他人。这个想法是同争取共存共荣相互联系着的。

三、带有方向性的“纲领”和 “七精神”的传统

进行积极经营的松下电器公司，在一九三二年以前，只不过是一个街巷企业，并没有脱离一般商业的经营方法和习惯。一九三二年五月五日，公司向全体职工和社会宣布，公司的真正使命是：“生产广泛需要的贵重生活物资，要象管道中的流水一样，源源供应于世。消除贫困，带来繁荣。”要在明确自己义务的基础上进行工作，为满足一般大众的要求服务。现在，公司把这一天定为“创业纪念日”。这一宣告，曾使全体职工深受感动。公司职工回忆往昔创业，心情极为振奋。今天看来，这就是自觉地认识到了企业的社会责任。松下经理要求说：

“我们的工作是什么呢？我们的工作仍然是制造和销售电气器具。但是再多少深思一下看，可以说我们是通过制造和销售电气器具来为社会服务。为社会服务就是为大众服务，我想这是一切职业的基本原则。

农民生产大米为社会服务，我们生产电气器具为大众服务，除此之外，再没有别的什么了。而且这种互相服务的水平越高，社会就越繁荣。同时，这种服务效率越高的人，越能换取他人的服务。就是说它是反映在收入上、名誉上，有时也表现在幸福的状态之中。概括地说，为他人服务，才能换取他人为自己服务。

这一条规律形成得非常合理。即使从营利观点来看，也是为他人服务决不会吃亏。这可是件奇怪的事情啊（笑声）。这不是老天爷为我们担保吗？这条规律形成得十分美妙。如果这

样想：为他人服务难道不吃亏么？这样一来，就要出现忧虑，产生迷惑。事情决不是那样的。为他人服务得多的人，他人会为自己服务得更多。这样一想，产品就能够更多地生产出来了。

所以，松下电器公司如果彻底贯彻实施我们所宣布的为社会服务的信念，使自己的事业力求上进，那么我们的劳动成果不久即将遍布于全世界。我想从而全世界也将为我们服务的。”

比这早些时候，在一九二九年三月，已经把我们经营的基本方针作为“纲领”制定出来了。

这个纲领指明了松下电器公司和全体职工从事工业活动的目标，同时，它也起着尺度的作用，用以衡量和评价全体人员取得的成绩。

纲 领

企业经理人员的职责是，努力为社会生活之改善、提高以及世界文化之进步作出贡献。

为使这一纲领进一步成为全体职工明确的日常指导思想，于一九三三年九月制定了“松下电器公司应遵循的精神”，这就是“七精神”。

（一）工业报国精神

工业报国，为本公司纲领所示。我们身为企业经理人员，必须以此为首要精神。

（二）光明正大精神

光明正大，系待人处事之本，无论具有何等学识才干，缺此精神者，不足为范。

（三）团结一致精神

团结一致精神，已载为本公司信条。纵使群才齐集之

处，如缺此精神，便是乌合之众，而无任何力量。

（四）奋斗向上精神

竭尽全力彻底奋斗，系我们完成使命之唯一要领。如无此精神，则无法取得真正和平，无法向上。

（五）礼貌谦让精神

人若失谦让、乱礼节，则社会秩序无法维护。只有彬彬有礼，温良谦让，具有优美之情操，社会道德方得维护，生活方能富裕。

（六）适应形势精神

如不适应自然法则并与之同化，则很难取得进步发展。不顺应社会的潮流，固执己见，则决无成功之望。

（七）感恩报德精神

感恩报德之念，给我等以无限喜悦与生气。深怀此念，任何艰难均可克服。此念乃带来真正幸福之源泉。

“纲领”和“精神”不单纯是形式或表面的东西。它是松下经理本身的经营观念，而且已被经营实践所证实；它是公司和职工日常进行反省、思考和行动的准则，因此具有很大的意义。

今天，这个“纲领”和“七精神”已成为衡量全体职工日常行动和企业工作的尺度，也是松下电器公司全体人员的行动依据。职工们认识到：只要有了这一“纲领”和“七精神”，个人即使是软弱的，但互相协助，便能够坚持下去。

四、通过日常实践培养人材的传统

成事在人。经营的成败由人来决定。从这一观点出发，松下电器公司特别致力于人材的培养和录用。

目前情况暂且不论。在松下电器公司只不过是无名小企业的时代，集中优秀学校的毕业生是不可能的。因此，“在出产品之前出人材”，则是公司当时最重要的事情，也作了这方面的努力。而且这种努力目前仍在继续。

松下电器公司培养人材的方法是：按人之所长分配工作，以便使其应用和发挥特长。换句话说，就是通过日常实践，进行职工业务教育，这已经形成了传统。

还有，对于那些刚来公司不久的、缺乏经验的年轻职工，委以出乎意料的重任，使他在成长和完成任务的过程中，增强真正的工作能力。这是培养人材的根本方法。见人之所长，是对人的信赖。本公司培养人材的方法是非常大胆的。对于足以信赖的人，就相信他们的责任感和工作热情，即使机要业务，也放手委任。职工个人对这种方法的反应极其强烈。他们被迫不得不发挥自己的全部能力，甚至超过自己的能力。另一方面，作为上级的领导人，在对部下进行思想教育的过程中，也穿插进行努力培养提高他们的工作能力。

这种传统的风气，随着公司人员和组织规模的扩大，正在逐渐地淡薄下去。松下经理最早发现了这一问题，他严厉地要求公司干部反省、督促自己，自觉地进行职工教育。他说：

“要再一次回忆过去创业的路程。松下电器公司必须调整方向，把重点转移到培养人材的方面来。出产品是重要，但是为了出产品需要作些什么呢？这就需要人，并且是有正确思想方法的人。这样，为了出重要的产品，首先就要在怎样培养人材的问题上动脑筋。我相信这样作了之后，我们的理想必然实现。”

第二次世界大战末期，职工人数包括征用人员、动员的徒工等共达二万六千人，其中大部分没有受过充分的训练。在那

个极其异常的年代，松下经理已经发出了关于“职工教育个人须知”的通告，把培养人材的基本方针形成文字。回忆这件事，便可了解本公司培养人材的传统，即使是在那样的战争时期，也一直是坚持不解。

职工教育和个人须知：

一、对职工进行良好的培训，实乃事业兴隆之本。故任培养职工之职者，须铭刻在心，时时关怀，以垂众范。

二、人之能力适于何事，非一朝一夕所能知之。优于一事，他事则未然。唯长年之间，发现其适应能力，委以适当之职，始能为公司与自身之工作而竭诚奉公，并获得真正的幸福。公司之长、一部之长均须明辨，依次安排职工适当工作。职工亦须自觉杜绝徒有其名，并不为表面地位所束缚。力戒厌于岗位调动，或固执于现在岗位，或轻易提出些不平不满要求，或放弃适合之职事等。

三、对职工之培训须诚心诚意，严禁单凭个人好恶采取对策的庸俗作风。该说者则说，该究者则究。必为真正提高，秉诚鞭策之。

四、成事在人和，此乃不言自明之理。本公司向来强调团结一致，现已蔚然成风。同时亦须力戒，任何事务都要依靠他人之错误认识。切记在完成各自业务时须立足于独立自主，敢于不求他人之助。但须相互勉励，相互合作。

进一步追溯到一九三七年时，松下经理（当时公司的首脑）关于对见习职工（旧制中学毕业生）的培养问题，特别向全公司各事业部门负责人下达了“公司首脑通告”，内容如下：

“各位关于见习职工之培养训练，平素亦有所考虑，

均已进行一定工作。但因忙于日常面临之业务，几乎无暇他顾，故易于任其自然，而等闲视之。

然如各位所知，见习职工乃松下电器公司未来之骨干力量，故对其工作寄予莫大期望，对其见习期间之培养，今后仍须进一步关注，此乃关键所在。

因此，今后各部主任至少要每月召集各自所属见习职工集合一次；或于茶余饭后畅谈，宛如真正融洽之家庭；或关心独身宿舍生活，毫无隔阂地交换意见。一般地说，要养成清洁整齐之良好习惯，或畅谈日常工作之抱负；或谈对他人之希望。座谈中，主任应持十分亲切之家长态度，对其问题给予适当指导与解决。关于诸多社会问题，从时事至一人一家之切身问题，亦须时常座谈，促其发表所见，开诚布公，毫无保留。主任须以善良之上级领导者身份，并以温良敦厚、始终如一之明朗态度讲清正确道理。特此敬请各位劳心尽瘁。”

从上述通告中可清楚地看出，当时松下经理特别重视通过各事业部负责人与年轻职工之间的谈话来进行日常培养，并致力于树立能自由讲话的风气，在此风气中，培养富有朝气的人材。现在松下电器公司的全体管理、监督人员，还负有每月至少召开一次车间座谈会的义务。这种习惯，可以说是从这个通告发出时开始建立的。

在松下电器公司，从经理到一般干部无一盛气凌人，这是公司值得大书特书的风气。

某事业总部长（常务董事）常到各部门的车间第一线，同职工攀谈工作或工作以外的事。这样不断地作下去，随着时间的推移，就能树立自由讲话的风气。这样，在许多会议上，参加者就能发表生动的具有创造性的意见。事业总部长也从中采

纳了很多意见。还有一位事业总部长（董事），他总是参加职工事业部的研究成果报告会，听取发言，同一般人员一起讨论。我还听说有一位事业部长，自他上任以来总到第一线同人们进行轻松愉快的谈话，已经持续三年之久。总之，在松下电器公司出现畅所欲言的风气，是经过有意识的努力，是日积月累的结果。

五、彻底经商的传统

“你们知道，我一向是爱好经商的。我是个全力投入商业而不知疲倦的人。”这是松下经理于一九五〇年七月，在全体职工干部大会上讲的话。这些话充分反映了解除战败后的重重禁锢、好不容易才呈现了重建事业的希望，并即将走上所热爱的道路。喜悦之情，溢于言表。

由此可见，松下电器公司创业以来，全体人员都始终以彻底经商的精神从事各项活动。从“站柜台”时代开始，直到一九三五年改为股份公司、变成公司职工以来，每个人的身上都始终保持着这种态度。因此，可以说所谓工薪生活者的意识极为淡薄。而且他们对所有产品，一贯站在购买者立场，以“顾客代理人”的心情，向工厂和批发部门不断提出要求。

商业之道，第一是为顾客服务。从服务中获得适当的利润。因此，可以毫无顾忌地从顾客那里获得利润，这是允许的。第二是共存共荣。自己必须盈利，也经常考虑对方（批发商、合作工厂、批发店）能否盈利。这种想法是松下电器公司五十年来所形成的。这从松下经理下面的一段谈话中也可清楚地看到。

“我想，有必要对‘商业之道并不难’这一认识是否