

集合众智 无往不利

他是一位聪明的老板，
能够使部属和员工心甘情愿地为企业吃苦拼命，
努力上进，虽九死而犹未悔。



★ ★ ★ ★ ★ 可致一 编著

松下幸之助 用人之道

上

SONGXIA XINGZHIZHU
YONGREN ZHIDAO

北京燕山出版社

天下
第一

松平定信 松平定朝

松下幸之助

用人之道

—— 卷一 ——

松下幸之助

F4311366
19-2
1

集合众智 无往不利

松下幸之助

用人之道

可致一 编著

北京燕山出版社

前 言

“集合众智，无往不利”，这是松下幸之助先生穷七十余年功力而悟出的至理名言。的确，在一个企业中，最重要的就是挖掘人才，利用人才。一个人的才干再高，也是有限的，且往往是长于某一方面的偏才。而将众才为我所用，将许多偏才融合为一体，就能组成无所不能的全才，发挥出无限巨大的力量。松下幸之助先生就正是将用人之道发挥到妙于毫巅的高超艺术家。

本书所介绍的被松下幸之助先生艺术化了的用人之道，不仅在日本，而且在世界范围内影响了几代企业经营者，使您能够一睹松下先生在育才、用才、管才方面的风采。十数年来，我国商海潮起潮落，浪推浪涌，淹没了许多虽胸俱才华但中道势衰的所谓企业家，使得他们一失足成千古恨。究其原因，用人不当甚至不会用人不能不说是一个重要的因素。因此，在今天我们更有必要学习和借鉴松下幸之助先生的用人之道，借它山之石攻玉。

目 录

第一章 松下的人才结构

- 一 精心构筑健全的硬体组织 (3)
- 二 不断发展完善的软体人事 (14)
- 三 合理安排领导的群体结构 (34)
- 四 永不忽视上下的沟通协调 (54)

第二章 松下的人才原则

- 一 选才须度势任时不拘一格 (71)
- 二 留才必特点突出为我所用 (87)
- 三 用才应通权达变扬长避短 (106)
- 四 育才要夺气攻心七匙并举 (128)
- 五 造就人因菜下料当仁不让 (146)
- 六 选良方运筹帷幄刚柔相济 (171)

第三章 松下的用人技巧（上）

- 一 选拔开拓进取的领导人才 (201)
- 二 重视胸襟宽怀的领导人才 (221)
- 三 赏识不断修炼的领导人才 (233)
- 四 厚待坚守信念的领导人才 (251)

五 挖掘洞察机先的领导人才	(265)
---------------------	-------

第四章 松下的用人技巧（下）

一 善用衡量得失的领导人才	(281)
二 依赖绝不敷衍的领导人才	(293)
三 奖励惟才是用的领导人才	(305)
四 留意应付得当的领导人才	(319)
五 求发展创设学校轮训人才	(329)

松下的人才结构

第一章

一 精心构筑健全的硬体组织

组织固然重要，但相比之下，健全的硬体组织则更重要。

有实力者兴起，无实力者消没，所以人也需要有真才实学，才能拥有实力。这是自由主义的好处，它能促使人们不断充实自己、培养实力。如果没有经营产品的实力，或不称职，就不得不败下阵来。那么公司要经营得当，应采取什么样的做法才能达到这个目的呢？

要做到这一点，松下认为应该推行“高工资、高效率”的原则，这样大家才能获得实惠，同时也可增加社会财富，更能充分保障员工的生活幸福美满。员工有了安定的生活保障，才能发挥超水平的努力，勤勉工作。因此，公司完善的经营态度，往往比高额的薪资更能吸引人才。

松下长期忙于事业经营，在访问其他一些公司的时候，发现了下面的一些情况。

甲公司薪水高，福利好，也不加班，条件可以说很好。你说员工一定很满足吧？而得到的答案却是否定的。不但如此，发牢骚的人比别的公司还要多。

乙公司的薪水不很高、工作很辛苦，有时还要加班。面对这种情况员工们一点不满也没有，稍微超过时间也不计较，上级指定的工作却很乐意地去完成，公司上下呈现一片祥和的气氛。

根据这种情况，松下得出以下的结论：甲公司没有明确的经营方针，没有中心思想。而乙公司却有明确的目标，再根据这个目标编印“员工服务手册”，详细说明本公司的使命、经营方针、员工的权利与义务……，并经常加以适当的训练。这

样员工就会感受到自己工作的使命与意义，因此会产生把公司当成自己事业的风气。

甲公司没有这种经营观念，对员工要求是“给你们这么多薪水、你们要卖力工作。”而员工也只关心薪水多少，工作时间长短，稍有不如意就发牢骚。

年轻人要求薪水多是当然的，公司努力满足他们的要求也是应该的。可是如果没有正确的经营观念，对员工缺少适当的教育、指导，反而会造成对公司经营方针的不满。

这种观念是经营者不可忽视的，就是“经营”国家，也是很重要的一件事。

要使优秀的人才，发挥特长，必须要给予他良好的环境和适当的安排。

报纸上曾有这样一则有趣的报导，英国的国营企业、公共企业等机构的二十一位最高负责人，组织了“国营企业首脑集团”，想借集团的力量和政府商讨国营企业的共同问题。

为什么要组织这个团体？据该报报导说，主要是有两件事情使他们不满意。

第一个不满是薪水过低，所以要先从提高自己薪水的要求开始行动。据说，他们的年薪大约是一千四百镑左右，而这六年来一直没有调整过。但是在通货膨胀的情形下，难怪他们感叹：“处在这物价高涨的时代，生活真不容易”了。

第二个不满，据说是政府对他们的企业经营过分干涉。英国钢铁公司董事长曾说过一句话：“英国钢铁公司效率差，原因就是政府过分干涉。”国营企业不是只有钢铁公司一家，其它企业都可能遭遇同样的问题。

第三不满是外部干涉太多，不能自主，但却要负全部责任。也就是说，经营上的亏损和失去和谐的劳资关系等，都得

受政府和国民的严厉追究。

总之是权柄旁落，待遇又差，责任太重，觉得很不合理。英国是君子的国家，国营企业机构的最高负责人，在人品、才能应该都是超一流的；这样优秀的人怎么会经营不顺利呢？究其原因就是在于没有给予这些人适当的待遇和应有的照顾。

假定一个名厨，不给他必要的工具，叫他空手烹调，相信他一定会大叹“巧妇难为无米之炊”了。如果菜做不好要追究责任，可是干涉过多，薪水又低，无论是谁都要喊一声：“那太残酷了。”不管多么优秀的人，若要他发挥才能，必须要给他优良的环境和适当的安排。

同时，日本也在做“国铁”首脑的人事调动，并且已经决定新任的正、副总裁。国铁的大问题尚未获得解决，因此新首脑的期望很殷切，而如果想收到预期的效果，政府应该怎么做？怎样配合？英国国营企业首脑集团的这个故事，不是很好的启示吗？

一个集团或公司如果选择了某个人，就要信任他，让他全权负责，独立作业，这样才能有利于他发挥自己的特长。

松下集团公司的企业制度很早就已实施了。最近有很多人在研究这种制度，也有很多公司，已经开始采用这种制度，并且常常接到别人询问松下公司到底是如何在实行，其实松下自己也认为各种制度总是具有长处和短处的。

松下集团之所以实行企业部制度，是因为工作的种类增加的缘故。工作种类增加了，就得一个人做两种或三种的工作，在小规模经营时，由一个人来经营就足以应付，但工作一增加，一个人就不可能样样都能了解。

随着时代的进步，松下公司开始生产电热器。但是时代的进步，客户有种种要求，松下公司不得不着手来做。要做电热

器当然需要各方面的技术，也要作研究开发的工作，所有的东西都要自己担当，所以电热器的部分他们就想请别人来分劳。既然要请人担当，倒不如将所有的责任由这个人来负责。一般公司如果要是聘请人，就会告诉被聘请者“你只担当制造的责任”就够了。但松下却没有这样做。

松下曾对一位负责人说：“我想设立一个电热器部，你来负责吧。但是不光是制造、销售，甚至于应该发展什么研究工作，一切的一切当作一个事业都由你来做，非常重大的决策时，你可以跟我商量。我现在正忙着其它的事情，实在照顾不过来，但是客户的需求，使我们公司不得不做电热器的的工作，我也想做，但我不太懂，你来干吧。”这“你来干吧”一句话就把这个人派为企业部的最高负责人。所谓最高负责就是全部授权给他，业务内容全部委托他。这是松下企业部成立的开始。受委托的人，首先考虑到制造什么东西，要征募技术人员、要盖工厂，销售网应如何建立的问题，这全都靠他一个人承担。

选择人选，当然是认为可靠的人，才能委托他。如果他要是好人，那一切没问题，如果不是就不会顺利，这就是问题症结所在。

“三头合议制”的采用，使松下电器公司发挥了“三头六臂”的神力。

所谓的‘三头合议制’就是说，要以三个经营领导阶层的商议结果，而去进行每天的工作。在这里是分别商量而展开工作的，但是在今后决定重大决策时，由这三个人的联合协议来处理一切事务。

随着新产品开发而进行的专门化改革实施后，一九五〇年的三个企业部，到了一九五九年底，就增加为二十个企业部，

使松下电器公司的业务阵容快速扩大。

为了使这项细分化的事业能更有效地营运，松下公司在一九五六年新设了包括电热器、洗衣机、暖气机等三个企业部的电化企业本部。到了一九五九年，又新设了无线电、电池、配电器等各企业本部，将自主责任经营的体制，更加强化。

同时，为了更迅速地达成经营政策的决定，而开始采用了社长、副社长、常董的“三头合议制”来配合多方面的事业活动。

对于各企业部长的责任经营，通常是以侧面协助的形式去进行，他们认为这样才能发挥松下电器公司的经营特色，从而使其达到今天的成果。

以往的做法是各企业部负责人，依据自己本身的职责，去经营公司的各部门，然而对于重要的问题，仍然得与社长商量，但由于公司愈来愈扩大，部门也愈来愈增加，社长的事情太忙，没有办法也没有时间跟他们深入探讨或商议。在这样的情况下，他们不但会感觉不太满意，同时对一个重要的问题，只凭两个人匆匆数语，就作出决定，恐怕也不太妥当。

因此社长认为此种情形应该想办法加以改善，所以在设立经理本部的同时，就决定社长这个职位，要以三个人的综合意见去决定。这就是他们所谓的“三头合议制”制度。

松下在竞争激烈的情况下分秒必争，有紧要事件，不拘泥于编制或职位，迅速行动。

人员少的公司，会长和员工大概都是同一场所工作。会长一声命令，员工都会立刻跑到会长面前来，员工也可以不时到会长那里去报告请示。这时，公司上下全体之间会有一种以心传心，一触即发的气氛，效率也将因而提高，大家可以愉快有劲地工作。但当业务扩展、员工增加之后，工作的推进及气

氛，往往就充满所谓的官僚习气。

因为公司规模一大，必须有规划严谨的组织去推行工作。但往往因为过分拘泥于组织，以致公司的干部与一般员工之间的意志很不容易沟通，而使效率降低。他们通过讨论，作出了这样的建议：积极地提供意见，即使是新进职员也是该说的就毫不客气地说，该要求的就明确地要求。

这也就是说，真正紧要的工作不可拘泥于编制或职位，务须迅速处理。这样，社长才能尽快获知重要的事情，并在适当的时假做适切的处理。这就是所谓的“整体经营”，也是松下电器公司的良好传统。但最近他们自己也觉得这种良好的传统好象渐渐消失，譬如说，干部人员告诉职员某些紧急事项，就会有这种问答：“我去报告课长”或“我跟上司商量商量再处理”，这就是一种官僚作风。倘若这时上司不在，紧急事项就迟迟无法解决，而会发生不良后果。

如你正想向顶头上司课长报告紧急事项，而他正在打电话或不在，这时，部长或厂长碰巧走来，就不要犹豫，立刻向他们报告，才能及时顺利解决事情。不过，等课长打完电话，或回到原位时，还是要做事后报告：“因为我认为必须紧急解决，所以先向部长（或厂长）报告了。”课长这时也必须表示：“那很好，谢谢”的态度，这时再请教课长有什么需要更正的事项，再立刻去找部长或厂长更正即可。

现在同行业间的竞争非常激烈，稍不注意就会落队，若对分秒必争的紧要情况还坚持要先告诉直属上司，不然就会挨骂，如果这样的话，就会在竞争激烈的商场上打败仗。

松下集团的宗旨是：“对的事要尽快告诉上级”。换句话说，就是千万不可推动为经营者拥护公司的精神。

目前松下电器公司，经常举行有关贩卖、制造或开发研究

方面的会议，可是总公司则很少召开采购会议。由此可见，松下电器公司把最重要的采购业务列在第二位。于是在采购时，也就受此影响，把它视为一种普通业务。当然，也有主动请求供应商配合的采购，但是也有完全受制于供应商的，这一点还是他们的不足之处。

松下电器公司每月有四天休假，两天是公休，两天是员工的身心修养日。

星期天休假制，早在变更公司组织以前，就成为他们的理想。却因为受顾松下电器的批发商，不敢独享例假日，他们自称经营不太理想，才迟迟未实施。到今天，才决定实施星期日休假制。就是每逢星期天休息，也就是说以后每月增加两天休假。他们也担心，如果每月增加两天假日以后，各位同仁无谓地消耗时间，会损害健康。现在他们的想法就是每月四个例假日，其中两天是公休日，另外两天是修养身心的假日，已经得到各位同仁的共识。

工会与公司之间，都互相支援，把持均衡地动作，无论公司与工会，或经营者与工会会员之间，好比车辆的两轮，如果一轮大，一轮小，那么这部车绝对不能正常地前进。企业也一样，只有强弱、大小保持均衡，才能顺利发挥应有的功能。

一般而言，工会强大，经营者就会弱小，这样公司就不能顺利经营，而经营者过于强盛的公司，工会又显得弱小，那么公司的劳动也不能顺畅。因此在工会与经营者之间，必须经常保持均衡的状态。两个车轮平衡，不管速度多快，也不会有车轮空转的现象，更不会左右滑行。如果这两者不能均衡，必会导致两败俱伤。

如果把劳资关系也比作车的两个轮子的话，那么轮子一边大，一边小。车子就无法顺利前行。

劳资关系是经营上极为重要的一个课题，如果处理不好，不仅企业的发展会受阻，甚至会使企业面临破产。相反的，劳资关系相处和谐，经营效果将会提高。因此，对经营者来说，如何处理好劳工问题，如何建立彼此良好的关系，实在是很重要的事。

为了维持良好的劳资关系，经营者必须正确地认识劳工组织和其存在的价值，再基于这种认识，来发展彼此间共存共荣的关系。换句话说，必须认为“劳工组织的存在是必要的，也是有价值的”。

当然，目前的劳工组织形态也并不见得理想，有时候表现得过于激烈，会令人觉得“工会实在是令人头痛的组织”，或“如果没有工会那该多好”，这种抱怨从人情上来说是无可避免的。

但是，从长远的眼光来看，劳工组织的存在对企业或整个社会来说，仍然有其重要性。因此劳工组织不仅对劳动者很重要，它的存在，以及它平常的活动和健全的发展，对企业及社会都是有利的，大家必须先认识这一点。

对劳工组织有了基本认识后，如何对待劳工组织才正确呢？而松下集团公司则采用的是和谐的相对关系。也就是公司和劳工组织应该以和谐的态度来缓和彼此间的对立。

宇宙的一切事物，难道不都是和谐的互补关系吗？每件事物都有自己的个性和特质，也就是自我主张，这就是对立。因此，自然界中太阳和月亮对立，高山和河川对立，男人和女人也对立。但是其中存在着和谐关系，赖以形成大自然和人类社会的秩序。

因此和谐的相对关系可以说是自然的法则，社会的常态，劳资关系也必须遵守这个原则。企业的经营者为了完成社会使

命，必须扩展范围，而劳工组织必须努力提高劳工的地位和福利，增强劳工的责任感，因而产生了工资与其他劳动条件的对立，从劳资双方的权利、义务来看，这是很正常的对立。

但是却不能一味地对立，否则事业的活动将会受到阻碍，企业将无法充分地完成它的使命，从业人员的福利也不可能提高。因此，劳资在对立的同时，更重要的是要经常协调。

企业和劳工组织在各方面都有利害关系，而且最终目标是一致的。企业如果没有发展，而劳工组织企图提高从业人员福利的目标，永远不可能实现。同样，从业人员的福利如果不提高，对工作的热情自然降低，工作效率就无法提高，企业也就无法得到真正的发展，特别是在终身雇佣制的日本，劳工组织已成为企业中的一部分，假如企业经营不善而破产，一定会威胁到从业人员的生活。

所以公司和劳工组织的目标毕竟是一致的，只是重点的选择不同而已，也就是说即使相异的方面对立，一致的方面则是互相和谐、互补的。这样对双方都有利。因此经营者不仅要认识“和谐的相对关系”的意义，也要诚心诚意地向工会及员工说明，以建立良好的劳资关系。

在考虑劳资关系时，还有另外一项重要的课题，那就是彼此之间势力的关系。最好双方的势力能够均衡。认为只要自己所在的一方势力强，自己的主张能通过，就是好的，这种看法是绝对错误的。任何一方势力较强，也许可以得到一时的利益，但是超越对方的势力将导制蛮横，引起较弱一方的对立、颓败、丧失奋斗欲，而最终使双方得不到利益。

当一方较强的时候，最好去帮助较弱的一方，使其成长。力量相当的劳资，彼此和谐地相对，可以培养出良好的劳资关系，公司得到发展，从业人员的福利也从中获得改善。