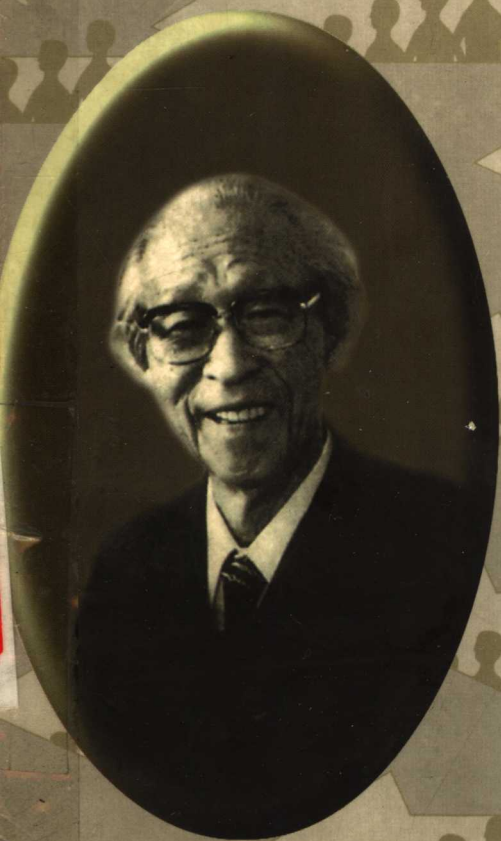


松下幸之助管理全集

松下幸之助

管理哲学



3

企业管理出版社

松下幸之助管理全集

[第三卷]

管理哲学

主 编：罗锐韧

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

松下幸之助管理全集/罗锐初主编—北京:企业管理出版社, 1998. 6

ISBN 7-80147-056-7

I. 松… II. 罗… III. 企业管理-经验-日本 IV. F279.

313. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 14641 号

松下幸之助管理全集 [第三卷]

——管理哲学

企业管理出版社出版

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店经销

河南中牟县胶印印刷厂印刷

*

880×1230 毫米 32 开 111 印张 2400 千字 印数: 10000 套

1998 年 8 月第 1 版 1998 年 8 月第 1 次印刷

定价: 149 元/套 (全五卷, 本卷 29. 8 元)

ISBN 7-80147-056-7/F-054

(版权所有, 翻印必究, 印装有误, 负责调换)

前 言

松下幸之助创业于 1918 年，当时只是一个制作插座的小作坊。50 年后，即 1968 年，松下电器的年度销售额已达到 4672 亿日元，在日本全国轻电机业中，占总额的 30%。依照美国《幸福》杂志在当年公布的世界 200 家大公司排名，松下电器排名第 81 位。

从几个人的制作间到跨国大公司，我们可以学到管理方面的什么经验和理论呢？不同于一般的教科书，松下幸之助的管理理念以其实践利害为动力，以松下幸之助善反省，敢创新的深谋远虑为依托，以其熟谙人性、洞悉组织制度的奥妙、善于挖掘人才和企业文化潜力为根底，至于融汇贯通，既分门别类，又“条条道路通罗马”。

读完本卷，我们会对“管理”二字形成新的领悟，松下幸之助已将“管理”发展为一门大智慧，它关涉国计民生、关涉法制建设、组织创新，关涉人心开发，以及权威与互助等“企业百科”，一句话，管理确立某种精神，而精神统驭万方。

主 编

一九九八年六月

目 录

第一篇 管理理念

第一章 管理与人生观 (P/1)

○高明的人生.....	1
○懂得变通活用.....	2
○天分与理想社会.....	4
○活用自己的天分.....	6
○欲望是福祸之源.....	7
○健康的本质.....	9
○要有纯真的心.....	11
○适应两个法则.....	13
○用各自的功能调和.....	16
○物心一如.....	17

第二章 管理与健康观 (P/20)

○首先要健康.....	20
○无形的财富.....	20
○可以适量饮酒.....	21
○关于睡眠.....	22
○养成储蓄的习惯.....	23
○社会是修行所.....	23
○结婚是人生大事.....	24

○休戚与共是幸福	25
○优秀的男人	26
○忍耐以待	26

第三章 管理与学识观 (P/29)

○不一定非要上大学	29
○有实力就能发展	30
○不要被知识役使	32
○真正的文化	34
○信仰与理解的关系	36
○不断提高生存质量	38
○养成集合众智的习惯	44
○生活进步的三个准则	47
○做一个关心国事的国民	49
○首先要服从真理	52

第四章 管理中的资源观 (P/56)

○资源是有限的	56
○充分利用天然资源	56

第五章 管理开发人心 (P/58)

○以“人”为中心	58
○首先开发人心	58
○“万事通”时代已过去	61
○不要成为书呆子	62
○文明国是专业国	63

第六章 管理中的平衡、分配、福利观 (P/64)

○正确认识“福利”二字	65
○“喂饱”心灵是最大的福利	66
○“福利”也要有原则	67
○新的失业观	68
✓○取信于民是最重要的	69

第七章 管理与税制观 (P/71)

○建立健全的税制	71
○少纳税金反而更好	72
○制止逃税的上策	72
○以情打动纳税人	73
○赤字与减税	74
○逃税最可恶	76

第八章 管理中的繁荣、创新观 (P/77)

○繁荣之路	77
○如何实现繁荣	78
○提高生活水平	79
○建设安和乐利的社会	80
○不要盲目吸收	80
○加强国民的合作	81
○关于社会失调	82
○重视政治	83

第九章 管理公害观 (P/85)

○工业与公害	85
○日本的公害	87
○让日本消除公害	88
○开发观光事业	89

○博爱与和平的立国方针	91
○观光事业带来的附加效益	92

第十章 管理人文观 (P/94)

○权柄在人	94
○互相帮忙	95
○不要偏执	95
○培养国民的义务观念	96
○贵在自知	98
○注重保存本国文化	99
○要有宽厚纯朴的心	100
○不做“物质的俘虏”	102
○复兴传统的精神	103
○建设精神大国的日本	103
○文化国家的定义	104
○文化国家的三个条件	105
○学术的基础	106

第十一章 管理法制观 (P/108)

○法治是一种进化过程	108
○法律根据民意而定	108
○不合理的法律被排斥	109
○建立世界秩序	110
○主张平等的人权	113
○正确认识“权威”	114
○权威不可漠视	114
○尊重权威和正义	115
○自由要有限制	116
○什么是言论自由	117

第十二章 管理民主观 (P/120)

○每位国民都是政治的主角	120
○民主主义的真义	121
○为所欲为不是民主主义	124
○如何建立实用的政治体制	124
○建立符合国情的民主主义	126
○民主主义的本质	127
○吉原的民主	130
○投票与政治权利	131
○官于思想自由的问题	131
○国民有主权	133
○政治是管理众人之事	133
○放下电钻	134
○和平不是天然的产物	136

第十三章 管理中的国家观 (P/138)

○国家是个大公司	138
○国家意识的正确理解	139
○坚持“国家经营”思想	140
○培养自主自立的精神	141
○独立自主的精神	142
○必须制定“国是”	143
○实力是最重要的	144
○坚定国民的意识	145
○要为国家努力	147
○关心“国家”	148
○要想富先修路	149
○人口与物价	149
○如何认识物价上涨	150
○人口太集中了	152

○两种社会制度的区别.....	185
○不要中央集权.....	185
○自由经济的优点.....	186
○应该采取“道州制”.....	187
○维持全国性的平衡关系.....	189

第二篇 管理谋略

第一章 领导素质标准 (P/193)

○自强——自信与谦虚.....	193
○自明——自省自己.....	193
○自持——随时学习.....	195
○自制——领导更要以身作则.....	195
○自然——不与自然作对.....	196
○决心——舍身赴任.....	196
○努力——努力造天才.....	197
○毅力——盖棺才能定论.....	198
○献身——工作就要拼搏.....	199
○热忱——滴水穿石.....	200
○激情——率先做他人的榜样.....	202
○气魄——领导者的气质.....	205
○磨练——祈求困难和劳苦.....	206
○积极——要有悲天悯人的胸怀.....	207
○无私——高洁的人格.....	209
○虚心——虚心开启生机.....	211
○守诺——坚守已定的决心.....	212
○平衡——带来稳定和发展.....	213
○民主——要有接纳的雅量.....	215
○踏实——做平凡踏实的人.....	216
○亲和——做手握鱼饵的领导.....	218

○年轻——天天持续新的活动.....	219
○健康——顺应自然可长寿.....	223
○气质——把美与善发挥到极致.....	224
○随和——无往不利的要诀.....	225
○权威——尊重权威.....	226
○体谅——慈悲为怀.....	228

第二章 领导谋略 (P/232)

○方向主义——公开秘密.....	232
○重点主义——不要因小失大.....	236
○仁道主义——具有仁慈的心胸.....	237
○居中策划——运筹帷幄之中.....	238
○大局为重——不拘泥小节.....	239
○大义行事——大行不顾细谨.....	240
○坚守信念——信念产生力量.....	241
○保持信用——信用是力量.....	241
○使命在肩——使命感是不竭的力量.....	242
○自力更生——独立自主获得成功才可贵.....	243
○先发制人——决断快、行动快、解决快.....	244
○不战而胜——能屈人之兵.....	245
○忍字战术——静待好时机.....	246
○预留退路——做好充裕准备.....	247
○突破常规——一加一不等于二.....	249
○志存高远——确立奋斗目标.....	252
○宇宙精神——天地为公.....	253
○信运不信命——命不是成功的主因.....	255
○无为而治——无为的基础是有为.....	260
○因材施教——发挥每个人的优点.....	261
○用人不疑——让属下全力以赴.....	262
○集思广益——军师加藤大观.....	264
○以身做则——做比说好.....	271

○予人自由——不要浪费别人的生命	273
○适时而教——有严师必有高徒	274
○忌宠忌纵——培养责任观念	276
○适时愤怒——发挥更有力的领导	277
○兼爱无争——争取共存共荣	278
○轻敌必败——要善于判断	280
○以德服人——领导不等于威势	282
○恩威并施——灵活运用领导权威	282
○多赏少赏——懂得欣赏部属	285
○铁面无私——执着正确的信念	288

第三章 公司员工素质 (P/294)

○自信——能自我肯定别人的夸奖吗	294
○自强——全心投入工作	296
○自知——心境可以左右前途	297
○努力——不要自我陶醉	305
○毅力——不向命运低头	305
○献身——不断锻炼	307
○热忱——人贵在热忱	309
○激情——把个人投注在工作上	313
○忧患——忧患使人自我鞭策	315
○磨砺——挫折是动力	317
○诚实——诚实有回报	319
○礼貌——礼貌不是古板	320
○虚心——不可思议的斗志	320
○专业——不交学费的练武场	323

第四章 组织管理 (P/326)

○分层负责效率高	326
○高薪产生高效率	327

○高薪也有负作用.....	328
○无米之炊的国营事业.....	329
○事业部可培养领导人才.....	330
○让他全权负责.....	330
○三头合议制的作用.....	331
○要迅速行动.....	333
○代劳采购员.....	334
○实行周休制.....	334
○公司与工会要互相支援.....	335
○搞好劳资关系.....	335
○创业纪念日不是创业日.....	337
○积极献计献策.....	337
○切实去执行.....	338

第五章 沟通与协调 (P/340)

○新职员要勇于提建议.....	340
○幼稚意见也有价值.....	341
○属下要敢于与公司意见相左.....	341
○喜欢工作才有成果.....	342
○把员工的智慧看成资产.....	343
○保证个人的尊严.....	346
○在绝境中创造奇迹.....	348
○批评是进步的推动力.....	350
○严格要求必须没有私心.....	351
○再大的成功不骄傲.....	353
○自己人可能是最大的客户.....	354
○提高技术的条件.....	356
○“和为贵”是上上策.....	356
○信赖感是小节组成的.....	358
○随时把问题报告主管.....	359
○学会人情交流.....	360

○让上司看重.....	361
○总经理很辛苦.....	362
○及时提出意见.....	363
○有时可以越级报告.....	364
○进言的态度要诚恳.....	364
○发挥人的特性、特质.....	365
○向上司提出好构想.....	366
○顺意还是逆意.....	366
○向前辈学习要虚心.....	368
○前辈并非都优秀.....	368
○受责可以进步.....	369
○严格要求是助力.....	370
○日本人不够成熟.....	370
○人无完人.....	371
○感谢责备.....	372

第六章 22条“军规” (P/375)

○经受“小店员”的训练.....	375
○薪水代表什么.....	375
○薪水不是工作的唯一目标.....	376
○不要唯利是图.....	377
○主动提供构想.....	378
○把自己当成独立的老板.....	378
○视自己为经营者.....	380
○调动员工的积极性.....	382
○负责人的气魄.....	384
○事业就是信仰.....	385
○劳工神圣.....	386
○报答社会是使命.....	387
○工作是社会需要.....	387
○众人是神.....	388

○懂得感恩.....	388
○重视责任.....	389
○对公司要有使命感.....	391
○认清工作的价值.....	391
○时刻有“公司整体”的观念.....	393
○要有爱厂心.....	395
○关心产品.....	398
○与公司搞好关系.....	398
○用工薪喂主人的马.....	399
○天下无难事.....	400
○大家一心最重要.....	402
○困难过去有喜悦.....	403
○模仿很难成功.....	404
○分工不同目标一致.....	405
○同事不是敌人.....	406

第三篇 危机管理

第一章 管理与决断 (P/409)

○令人震惊的人事变动.....	409
○垄断化松下集团的诞生.....	410
○直接采访松下幸之助.....	412
○担任总经理的两大条件.....	413
○决策迅速的人.....	414
○依靠自己力量重建西部电器.....	415
○困扰幸之助的危机感.....	416
○任其发展下去公司就会垮台.....	417
○身经百战的人.....	418
○精通经商之道的人.....	419
○能预感危机的经营者.....	420

第二章 管理与冒险 (P/422)

○不满足于微小成功的挑战精神	422
○从 100 日元起步	423
○毫无销路的第一种产品	424
○靠自己的技术初次获利	424
○努力不懈地开发新产品	425
○走向成功的经营哲学	426
○用三日元的蚊帐太奢侈了	427
○毫无私心的合作者	428
○用心揣摩大众所需要的商品	429
○出人意料的市场反应	430
○“不合理”销售方式的巨大成功	432
○代理店经营方式的碰壁	433
○制造不同于销售	434
○生产畅销产品的判断力	435
○生产与销售的不同观念	436
○自产自销	437
○生产国民生活必需品	439
○进攻型的销售策略	439
○从冒险走向大企业	440

第三章 管理中的人力与天命 (P/442)

○“我的成功九成是靠运气”	442
○好运来前先谋事	443
○运气之外一无所有	444
○自称是“幸运儿”	445
○加倍的努力迎来了幸运之神	445
○造就松下电器的运气	446
○危机使主力银行停止付款	447
○信赖在前交易在后	448
○雪中送炭，雨中送伞	449