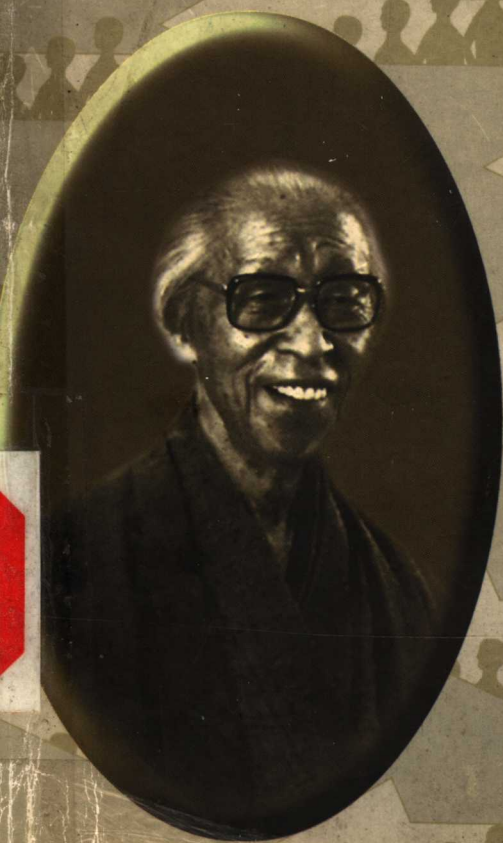


松下幸之助管理全集

松下幸之助
人才方略

5



松下幸之助管理全集

[第五卷]

人才方略

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/罗锐韧主编-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 [第五卷]

——人才方略

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

松下幸之助曾这样向人介绍自己的公司：“松下电器公司是培育人才的公司，并且兼做电器商品的生意。”松下的逻辑是，有人才始有事业，没有成长的人才，就没有成功的事业。

谁都知道松下幸之助是个白手起家的商业巨子，而如何使用人才，培养人才乃是松下公司成功发展的一大法宝。以松下幸之助一贯的从大处着眼风格，由“兴国在人，亡国亦在人”演绎出松下电器的经营“由人开始而归结于人”，无疑道出了松下电器成功的一大秘诀。

本卷详尽阐述了松下成功管理中的人才策略和方法，大至松下幸之助的新人类价值观，小至公司的人事政策，培训方法。其中不乏生动感人的轶闻趣事，深入浅出，给人以难忘的教益。

主 编

一九九八年六月

目 录

第一篇 松下幸之助人才策略

第一章 求才有方 (P/1)

○求才中的“尽人事，听天命”	1
○吸引人才的多种途径	3
○求贤须心诚	3
○家族企业的重大危机	4
○人才即适用	5
○美国管理的优点	6
○“有福气的员工”	7
○有诚心、肯苦干，有志竟成	9
○不宜频繁调动	10
○管理人员的能力极限	11
○资深职员的价值	13
○实力与资历	14
○年轻化问题	15
○要关于取长补短	16
○热忱	16
○“适合身分”	18
○信念第一	19
○信任和重视你的职员	19
○善用人所长	20
○只有遵从，就会僵化	22

○成败在于人才	23
○信任自己的人才	27
○刘邦用人的启示	28
○让员工热爱自己的企业	29
○齐恒公与丰臣秀吉	31
○大胆用人的道理	32
○如何才能知道自己有无适应能力	33
○好朋友不一定是好同事	34
○提升的激励作用	35
○要善于配置人才	36
○“适才适用”的提升制度	37
○扶上马，送一程	39

第二章 育才有法 (P/41)

○公司是君子的制造所	41
○松下是造就人才的公司	43
○为社会造就人才	43
○训练人才以人性为本	45
○训练员工的价值判断能力	47
○在经营中培养人才	48
○传授经营理念	49
○千锤百炼锻造人格	51
○打扫厕所的经验	52
○让员工以公司为荣	53
○体贴细心的素质	54
○真正的教育是培养人格	54
○培养经营的使命感	57
○讲求实践	58
○提前准备人才	58
○福特经验教训	59
○“物尽其用”在人才	60

第三章 驭才有道 (P/62)

○当罚则罚	62
○人才配置的原则	63
○调兵遣将要知轻重	65
○重视下属的智慧	66
○批评使人进步	67
○充分发挥部属的才干	68
○池田光政的管人之道	71
○德川家康的训子之道	72
○为员工制造美梦	73
○用人不疑	74
○用人所长	76
○分工合作，智愚搭配	77
○用心栽培	78
○松阴的育人方法	78
○赞扬部属	80
○以目标统一人心	81
○条文规则的潜移默化作用	81
○以商量口气去命令	83
○信赖与适度关心	84
○人事安排要公正	85
○借重属下的智慧	86
○以感激之心接受员工的热诚	87
○对新员工勇于公开技术	87
○让新手受重任	88
○授权的艺术	90
○勿将员工作奴仆	95
○发掘员工的长处	97
○赏罚必公正	98
○当责即责	98
○主管要勇于认错	99

○老板努力进步的示范作用·····	100
○委任而不放任·····	101
○以诚换忠·····	104
○公司要树立自己的权威·····	105

第四章 留才有招 (P/109)

○态度留人·····	109
○人格留人·····	109
○情感留人·····	111
○事业留人·····	113
○让员工理解你·····	114
○高薪留人·····	115

第二篇 松下幸之助人才活用法

第一章 松下人才故事 (P/121)

○人事课长 A 君的故事·····	121
○本年度的目标是人的成长与教育·····	124
○松下电器公司是培育人才的公司·····	124
○各业务部长被斥责的故事·····	125
○创业纪念日演讲辞·····	129
○设立创业纪念日·····	129

第二章 松下育才理念 (P/132)

○强烈地感到培育人才的重要性·····	132
○把心放在人才培育上·····	133
○教导他人者应有更多的热忱·····	134
○为了这个人的前途，必须将他的能力发挥出来·····	134
○裁员是最悲恻的事·····	136

○一个也不解雇·····	137
○向员工灌输经营使命感·····	138
○让员工为使命感而奋起·····	139
○松下电器的纲领、信条·····	141
○企业必须赢利·····	141
○培养有创造利润能力的经济人·····	142
○追求利润以谋求国家社会发展·····	143
○以高薪促高效率·····	144
○让员工拥有梦想·····	146
○老板有责任给员工以美好期望·····	147
○为什么要发表五年计划·····	148
○在艰苦的经营中,要感到快乐和知足·····	150
○困境中也让员工有梦想·····	151
○培育正确的人生观·····	151
○对员工用“万事拜托”的心态·····	152
○松下的新人类观·····	153
○松下的新人类之道·····	154

第三章 培养多种类型的人才 (P/157)

○每个人都必须成长·····	157
○中尾副社长的话·····	158
○松下社长的话·····	159
○最忌讳自大·····	161
○“我觉得这公司里最差的人是我”·····	162
○找回重新开张的心情·····	163
○不抹杀员工的个性·····	164
○信守“无常”,更新产品·····	165
○不断产生新观念·····	166
○爱国心的发挥·····	166
○树立公司意识·····	167
○成功之道·····	168

○培养团队精神	169
○致能同甘共苦的人	170
○确立正确的价值判断是培养人才的大命题	171
○让更多的人提高价值判断能力	172
○每个人都应预备成为社长	173
○抱着自己是社长的心情	173
○培养自主经营能力	175
○执着的热诚	175
○热诚为先	176
○绝不放弃	176
○管理上司	177
○促进上司	177
○鼓励支使社长	178
○自觉的责任感	179
○责任使人付出	180
○不嫁祸于外	180
○松下公司培养的人	181
○让员工自由奔放地工作	182

第四章 育才面面观 (P/183)

○任何公司都可以培养人才	183
○人的智慧只有一点点差别而已	183
○重要的是将潜在的才能培养发挥出来	184
○中小企业不是弱者	185
○学校教育与企业教育	185
○“临床经营家”	186
○管理者即老师	187
○松下电器的人事方针	188
○热忱可以弥补缺点	190
○天天讲	190
○松下公司的七大精神	191

○因为重要, 所以要反复多次.....	192
○克服困难使人进步.....	194
○松下与中尾副社长的一段谈话.....	194
○因其所长而委任.....	195
○充分的鼓励和信任.....	196
○经营者承担最后责任.....	198
○委任与受任.....	198
○劳动 = 能力 × 热情 (干劲)	200
○建立建议制度.....	201
○左右为难的时候, 要采用部属的建议.....	203
○如何交待工作.....	204
○破格提拔人才.....	207
○帮助新任者.....	208
○祝福新任者.....	209
○出人意料的夸奖方式.....	210
○利用索赔与顾客结缘.....	212
○实地教育一例.....	212

第三篇 松下公司的人才方针

第一章 养成人才目的 (P/217)

○养成人才目的.....	218
○何谓懂得广角度经营的专家.....	218
○如何养成懂得广角度经营的专家.....	219

第二章 养成人才的重点 (P/221)

○自我启发为基础.....	221
○以上司的实践指导为主体.....	221
○基于长期计划的实施.....	222

第三章 养成人才的组织 (P/223)

○人才养成的责任	223
○教育训练干部的职责	223
○教育训练的体系	224

第四章 养成人才的方法 (P/226)

○自我研修	226
○上司的指导	228
○集体研修	230
○实习	231
○透过人事制度的养成	232

第四篇 松下电器的在职培训

第一章 OJT 指南 (P/235)

○在职训练进行方法的概要	235
○在职训练计划方法的拟订	236
○在职训练的实施方法	237
○在职训练的检讨方法	239

第二章 OJT 的真谛 (P/242)

○培养人才最经济的方法就在眼前	242
○OJT 的真谛	243
○员工是想工作才去工作	245

第三章 OJT 的五个目标 (P/247)

○第一目标——诱导每一个员工的日常行动不断进步	247
○第二目标——将员工培养成为“内省思考的人”	249
○第三目标——让员工自动设定目标，促进自我启发的意念	250

○第四目标——员工的培养必须是长期性的·····	250
○第五目标——向公司总目标的达成迈进，确立强力的统合体制·····	250

第四章 实行 OJT 的要件 (P/252)

○只有了解是不够的·····	252
○要件之一——不要怕权限的委让·····	253
○要件之二——让员工参与计划·····	254
○要件之三——不是训话，是沟通·····	254
○要件之四——互相信赖的风气·····	254
○要件之五——真正的“团体”不仅是“和谐的集团”·····	255
○要件之六——以现实的尺度决定训练基准·····	255

第五章 OJT 操作 (P/257)

○编写独特的手册·····	257
○向主管人员推荐·····	260

第六章 “依据目标的 OJT 内容” (P/262)

○适合事业部制作风的 OJT ·····	262
○“依据目标的 OJT”的计划、实施、检讨 ·····	263
○设定目标·····	263
○照设定的目标实施计划·····	264
○期末做结果的评价·····	264
○计划阶段的步骤·····	265
○实施阶段的步骤·····	267
○检讨阶段应注意的事项·····	270
○检讨阶段的步骤·····	271

第七章 自我启发的目标 (P/275)

○“征询意见”调查的结果·····	275
-------------------	-----

○自我启发的三种类型.....	277
○无意识的自我启发.....	278
○有意识的自我启发.....	278
○依据目标的自我启发.....	278
○引起动机——某成果发表会与宣传单.....	278
○某事业部的宣传单.....	282
○选择自我启发的方法.....	282
○专业进修.....	285

第八章 “依据目标的自我启发”的训练 (P/287)

○“依据目标的自我启发”的步骤.....	287
○主管人员的回答与倾向.....	288
○其它的指点.....	290

第九章 OJT 的实践效果 (P/293)

○起了强烈变化.....	293
○主管人员的目标指向能力成长.....	294
○第一线监督人员可以制造有活力的风气.....	295
○个人管理表的活用.....	296
○OJT 与人事制度结合.....	296
○充满前途希望.....	297

第五篇 松下人才学校

第一章 造物之前先造人 (P/301)

○造就个性丰富的人.....	301
○松下公司为天下而存在.....	302
○同样的根开出个性的花朵.....	304
○没有使命感生意就不能长久.....	305

○造就人才就像“打造名刀”	306
○跌倒了就要爬起来	306
○经营出现赤字是罪人	307
○只要判断可行即完全委任	308
○要电气技师造仓库	308
○你的失败是我的耻辱	309
○在门前挡驾松下老板	310
○35岁白手重建	310
○不要任何东西——不必说理由只管去做	311
○代表莅临所产生的奇迹	313
○除非人不做了是无所谓“夕阳”的	314
○“打造”、“锻炼”，给企业与人以太阳	315

第二章 松下学校 (P/316)

○迈向经营者之路	316
○把孩子放在荒野中来培养	317
○九州松下造才 20 年	317
○在地方振兴工业的构想	318
○既然能培养人才，工作自会找上门来	319
○越级营运	320
○建立以外销赚钱的工厂	322
○伺机立刻委以重任	324
○地方的发展就是创业的理念	326
○要思考“如何才能成功”	327
○主任社长论的兴起	328
○坚守成功信念的松下电送	329
○把“模写”变成“复写”的先驱	330
○集合众智迈向量产体制	331
○一个人一个月生出一万元运动	332
○工厂内的人才培养	333
○在抵制购买运动正盛时推动新工厂筹建计划	334

○100 公里的大迁移计划	336
○失败率 98% 的解决	336
○ONY 计划	338
○外行人只好不断求进步	340

第三章 培养生意专家 (P/342)

○向育才大道跨步前进	342
○技能是制造产品的基础	345
○技术及精神并重	346
○工学院专门部的住校制	348
○会计是经营的罗盘	352
○松下公司的会计学院	353
○在月底统一付帐及收帐	354
○会计员是事业部部长的辅佐人	355
○如何培养会计	356
○辅佐人有时也会成为主角	357
○会计员也得在生产现场学习	358
○会计员个别的培养簿	360

第四章 树立饥饿精神 (P/362)

○不忘基点才能达到顶点	362
○服务费是能够缩减的	363
○向饥饿挑战	364
○不可满足现状	364
○开发技术的生产技术本部	365
○制造生产商品的机器	367
○和现场合作是必要的条件	368
○制造畅销的技术	369
○熨斗事业部的生产大战	370
○熨斗能否当饭吃的议论	371
○零件内制化和机种统一使得生产倍增	372

- “粉体涂装”的完成降低了40%的成本 373
- 减少20%的员工以达成3.1倍的营业额 374

第五章 松下学校的企业家群像 (P/376)

- 汇集分公司的力量 376
- 顾后而超前的松下跑法——松下冷机 378
- 算准天时，具有先见之明 379
- 加强合作，巩固连带关系 379
- 生产与推销是休戚相关的 380
- “打袋子战法”与“钓章鱼” 381
- 订立工作守则 382
- 第一品质，第二成本 382
- 物尽其用的多用途生产线 383
- 从“风”到“空气”的挑战——松下精工 384
- 建立基本技术 385
- 老牌子“KDK” 386
- 生产符合市场所需价格的制品 387
- “风”的无限潜力 388
- 专做政府生意——松下通信工业 391
- 血浓于水 392
- 开发失败带来技术的经验 394
- “保养时代”的先锋 396
- 创造利润、业绩超群——松下寿电子工业 397
- 稻井语录——工厂也算在成本里 398
- 违背常理也是一种特征 400
- 困难的作业交给机械 400
- 人尽其能 401
- 人多就创造工作 402