

じやうしのてうがくぶかのてうがく

〔目〕 江口克彦 著 韩露 译

他从一名普通员工做到松下集团的董事，他深入体会松下幸之助的身教、言教以及核心经营真髓，被业界誉为『松下幸之助的传人』。

上司的哲学
下属的哲学

我在松下三十年

〔日〕江口克彦 著 韩露 译

上司的哲学
下属的哲学

我在松下三十年

图书在版编目(CIP)数据

我在松下三十年：上司的哲学 下属的哲学 / [日]
江口克彦著；韩露译. —海口：南海出版公司，
2010.5
ISBN 978-7-5442-4701-6

I. ①我… II. ①江…②韩… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第035135号

著作权合同登记号 图字：30-2007-057

JOUSHI NO TETSUGAKU

Copyright © 2004 by Katsuhiko EGUCHI

First published in Japan in 2004 by PHP Institute, Inc.

BUKA NO TETSUGAKU

Copyright © 2005 by Katsuhiko EGUCHI

First published in Japan in 2005 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese language edition © 2010 by Thinkingdom Media Group Ltd.

Published by arrangement with PHP Institute, Inc.

through Japan Foreign-Rights Centre/ Bardon-Chinese Media Agency

All rights reserved.

我在松下三十年：上司的哲学 下属的哲学

[日] 江口克彦 著

韩露 译

出 版 南海出版公司 (0898)66568511

海口市海秀中路51号星华大厦五楼 邮编 570206

发 行 新经典文化有限公司

电话(010)68423599 邮箱 editor@readinglife.com

经 销 新华书店

责任编辑 林妮娜

特邀编辑 黄渭然

装帧设计 蔡阳阳

内文制作 北京文辉伟业

印 刷 三河市三佳印刷装订有限公司

开 本 890毫米×1280毫米 1/32

印 张 8.5

字 数 174千

版 次 2010年5月第1版

印 次 2010年5月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5442-4701-6

定 价 25.00元

版权所有，未经书面许可，不得转载、复制、翻印，违者必究。

目录

Contents

上司的哲学

- 序 工作的关键，人生的关键 7
- 第一则 为下属构筑梦想 9
- 第二则 展现你的经营理念 15
- 第三则 赞美的艺术 22
- 第四则 高度评价下属的热情 27
- 第五则 发掘潜力 34
- 第六则 学会倾听 39
- 第七则 分配任务 46
- 第八则 一视同仁 52
- 第九则 培养比自己优秀的人才 58
- 第十则 责备之后的安抚 64
- 第十一则 闲聊也重要 70
- 第十二则 率先垂范 75
- 第十三则 公司无秘密 81
- 第十四则 打招呼 87
- 第十五则 说话时眼睛要看着下属 93
- 第十六则 说明理由 99
- 第十七则 晓之以理 105
- 第十八则 对下属怀有感恩之心 111

第十九则 不要歧视女性员工 117

第二十则 如何抓住好运 123

结语 不断完善自我 128

下属的哲学

第一则 热情与干劲 137

第二则 诚信 146

第三则 开朗 153

第四则 体谅他人 160

第五则 信念和使命感 167

第六则 雷厉风行 173

第七则 机智敏锐 179

第八则 善于倾听 185

第九则 学会挨骂 191

第十则 多提别人的功劳 197

第十一则 把握分寸 203

第十二则 要有钻研精神 210

第十三则 报告、联络、商量 216

第十四则 工作要追求更好 224

第十五则 学习充电，努力进取 230

第十六则 学会符号语言 237

第十七则 切莫迟到、早退、无故旷工 244

第十八则 不要装腔作势 250

第十九则 要有一颗素直的心 255

第二十则 树立目标 259



上司的哲学

赢得下属信赖的二十则秘诀



企业发展有两个重要的因素：有形要素和无形要素。有形要素是产品、生产技术、生产方式、销售方式、销量以及厂房、体制结构、企业制度等看得见摸得着的、具体的东西，别人很容易模仿。

无形要素指的是经营者的使命感、经营哲学、指导思想和企业文化等。这些都是看不见摸不着、不可言传、别人很难据为己有的。

没有经营经验或者经验较浅的人，会把有形要素作为经营管理的重点，因为有形的东西比较浅显易懂。比如，一些年轻的管理者就经常嘲笑那些谈论无形要素的人不学无术。他们觉得，比较军队力量的强弱，只要看士兵配备武器的质量和比例即可。然而，事实真是如此吗？如果真是这样容易，要管理者有何用呢？

在越南战争中，美国为什么会被越南的北方游击队打败？无论规模、武器还是资金，美军都占有绝对优势，而且还运用了先进的电子技术，但还是陷入了长达十四年的战争泥沼，最终败北。

当年苏联攻打阿富汗时，阿富汗当地没有森林，游击队无处藏身，处于劣势，但出乎大多数人的意料，阿富汗游击队奋起抵抗，凭着落后的武器击溃苏联十几万兵力的现代化军队。这两个例子足以说明，不能仅凭规模和武器来判定军队实力的强弱。

这样说并不是否定有形要素的重要性。想想第二次世界大战时日本在太平洋战争中的表现就不难理解了。竹矛等落后的武器怎么干得过 B-29 轰炸机？所以说，兵力、武器装备、战略战术等有形要素和指挥官以及士兵的使命感、信念、士气、军队中的氛围等只可意会不可言传的无形要素同等重要，都是决定军队强弱的主要因素。公司发展也是如此，单凭一方面的要素是不行的，两手都要硬，公司才

能成长。

当然，也不是说这两方面要素的比重要各占一半。我跟随松下幸之助先生二十二年，发现在松下先生的经营方式中，有形要素占四成，无形要素则占到六成。松下先生自己却认为三七开更合适。

那么，晚年的松下先生是不是对包括经营技巧、销售等在内的所有领域都十分精通了呢？也不尽然。但他的经营能力丝毫不减当年。因此，一直在松下先生身边工作的我，觉得经营能力，也就是发展公司的能力，在无形要素中占有举足轻重的地位。

有一次，在听完一位技术人员的新产品介绍后，松下先生苦笑着问我：“刚才的介绍你听懂了吗？”那位技术人员说的都是专业术语，我自然听不懂。“是啊，我也没听懂。现在科技发展太快，人们懂的真多，太棒了。”讨论了一会儿科技的话题，我随口说了一句：“虽然您不懂技术，可照样能经营公司啊。”话一出口，我自己也吓了一跳，真是太无礼了。当时那种懊悔的滋味，我至今记忆犹新。松下先生却笑眯眯地说：“虽然不懂技术，但我善用良才啊。”松下先生的笑容和这句话，给我留下很深的印象。它让我知道，一个经理人要懂得在各个领域善用比自己优秀的人才。

“善用良才”，是每个经营者或者上司必须具备的素质。这就要求经营者或者上司懂得如何思考，如何培养优秀的下属，如何善用良才。说得明确些，就是能根据每个人的素质和能力来分配适合的工作，这样的上司才称得上是真正的上司。

除了“善用良才”这个必备的素质外，经营者、上司还应该重视无形要素。

上司要以一定比重的有形要素为基础，重视并提升分量更重的无形要素。松下先生曾经说过：“让人接受你的指示、理念，这不难；要想让对方对此产生共鸣、被你感染，并付诸实践，那就很难。”引起共鸣，感染对方并让其行动起来，靠的还是无形要素。

我会尽量用直白的语言，阐述作为上司如何赢得下属信赖，使下属产生共鸣，受到感染并付诸行动的哲学。

希望读过之后，您能在重视战略、战术等有形要素的同时，更加重视理念、哲学、思想、态度、氛围、交往方式等无形要素在企业成长中的作用。

衷心祝愿各位上司能赢得下属信赖，大有作为，事业蒸蒸日上。

本书的出版得到了网中裕之先生的鼎力相助，在此表示衷心感谢。另外，在编写过程中，PHP 研究所出版局小川充局长、负责人冈修平先生、井上光子女士曾提出宝贵意见，给了我很大的支持和鼓励，在此一并感谢。

“一个人如果认为所有人都比自己伟大，必然工作顺利，成就大业。”

——松下幸之助

江口克彦

平成九年（一九九七年）十一月八日 于东京赤坂

序

工作的关键，人生的关键

公司因何而存在？自然是为了某种目的、目标和梦想而存在。人们以“要达成××目标”、“取得××成就”为出发点，形成组织结构，创立公司。作为公司的经营者和上司，职责之一就是满怀热情地将目标和梦想传递给员工。

日常工作中的各项任务好比是山峰，比如每天的销售目标。目标有难有易，但不论难易，翻不过山峰就无法继续前进。为下属指出目标，就是上司的职责。“这个工作交给你了！”“这个有点难，但再加把劲你一定能胜任！”上司应该这样为下属制定目标。

但这样只能指出眼前的目标，无法明确大目标和大方向。山峰一个接着一个，达成这个目标还有下一个目标等着，目的地到底在哪里？下属一定心存疑虑。

上司必须打消下属的疑虑：“要达成一个又一个的目标，真是辛苦你了。看到那座高山了吗？我们一起努力翻越它吧。”那座高

山就是最终的目标和梦想。下属对远大目标心中有数，自然会勇攀一个又一个的高峰。

但是，很少有上司能够为下属指出最终目标。有时下属问道：“这项工作的目标和前景是什么样的？”很多上司只是敷衍道：“别想这么多，做好眼前的工作就行了。我让你做什么你就做什么。”这样说的人，哪有资格做上司。

虽然每个人面对一个个目标时都会信心十足，特别是年轻人。在某一段时期，他们会对上司的命令奉如圣旨，埋头苦干，完成一个又一个的任务。

但这不会持续太久。看不到最终的目标和理想，工作只是一种煎熬。因此，很多人就会偷懒，乐得轻松。年纪渐长，做表面文章的水平渐趋一流，工作热情渐渐荡然无存——在当今日本，这样的人比比皆是。我认为症结就在于上司目光短浅，只顾分配眼前的任务，不能为下属指点远大的目标。

人生在世，不能只为了工作而活着。工作只是为了丰富和充实人生，只是为社会作贡献的手段、方式。但工作也绝对不是煎熬，它是你朝着梦想奋斗的希望大道。

然而这条路并非始终平坦，它充满荆棘，需要你勇闯一个又一个的难关。比如，在工作中，该如何攀越山峰，如何克服困难，跌倒时怎么爬起来……希望我浅薄的经验能对您有所帮助。

第一则

为下属构筑梦想

没有梦想的双眼黯淡无光

这是一个没有梦想的年代。

第二次世界大战后，日本经济的发展堪称奇迹。那是因为当时人们拥有梦想，渴望过上富裕的生活，渴望赶超美国。正因为这一共同的心愿，举国上下团结一致，不懈努力。即使生活清贫，缺吃少穿，人们依然憧憬着美好的未来。人们相信，总有一天会丰衣足食，总有一天会迎来繁荣的时代，正是因为胸怀这样的理想，大家在贫寒的日子里眼中也没有失去希望的光辉。

然而，当日本人真的过上了梦寐以求的生活，超越了美国时，他们却失去了梦想。因为不费劲就能得到想要的东西，不用拼命工作也能过上衣食无忧的生活，努力和懈怠所带来的结果没有太大区别，所以大部分人自然会选择轻松的道路。既然公司乃至整个社会

都失去了梦想，硬要员工继续怀有梦想也是强人所难。

如今，日本人的心态是“活着就行”，现代日本企业经营的目标也只是“不破产就行”。于是，公司不景气，社会混乱。我认为，这一切都是因为日本人失去了自己的梦想。

长假不过是“山间茶舍”

换个话题。最近，日本社会中要求带薪长假的呼声越来越高，人们越来越向往欧美人那种通过黄金长假为心灵充电的生活方式。这个想法好极了。的确，工作不是人生的全部。但是，把长假作为目标或梦想，是万万不可的。因为我们每天都要全身心投入工作，努力追逐梦想，所以才需要长假来养精蓄锐。但仅仅为了每年的数次长假或是享乐而忍受痛苦的工作，这样的人生是空虚的。

因为人生有目标、有梦想，我们才能活下去。但不能把“在终年夏日的岛上自由自在地生活”作为人生目标。这样想的人，只是为了逃避现实。这恰恰证明了他没有梦想。

说到底，长假只是“山间茶舍”。茶舍是翻山越岭时歇脚的地方，不宜久留。在那里养足精神后还要再度上路。以攀登高峰为人生目标，全力拼搏，这才是有意义的人生。

以攀登高峰为目标的人，会自然而然地养成良好的品格。而且我认为，只要有远大的理想，人就不会堕落。

职场上也是如此。为下属指点目标，构筑伟大的梦想，是上司

的职责。如果上司只是分配每天的工作任务，没有给下属构筑梦想，他们就会“见木不见林”。看不到梦想，下属一定会误入歧途，或许会做出和公司方针相悖的事情，或许在不经意间采取错误的行动。

前进时看不到整片森林，只看到自己眼前的那棵树，这是不对的。眼前的树固然很重要，但只有总览整片森林，以远处的高山为目标，人才有斗志继续努力下去。

传承远大的梦想

松下先生经常对我讲述他的梦想：“PHP 研究所一定要成为能引领二十一世纪日本的、对社会有所贡献的、受世人信赖的机构。”二十二年间，松下先生经常跟我谈到这个伟大的梦想。虽然用词和形式不同，但追求梦想的热情丝毫没有减退。在松下先生的影响下，这个梦想也成了我的梦想。正因为有了这个梦想，有了这个心灵支柱，我才有今天的成就。也正因为全体职员都拥有这一梦想，公司才得以持续发展。

在松下电器刚刚成立时，松下先生就经常和员工谈到二百五十年后的梦想：“我想让松下电器成为这样的企业——通过松下电器的产品使日本崛起。为了实现这一目标，我们要满怀热情和理想，经过十代人的不懈努力，到二百五十年后，一定能取得相当了不起的成果。”

这是多么宏大的梦想啊！这是多么了不起的目标啊！松下先生每天都要和员工谈到这个梦想，就像《罗汉柏的故事》^①中讲述的一样。现在，公司只发展到了这个规模，只攀登到了这个高度。但三十年后，应该能攀登得更高吧；一百年后，又会达到新的高度吧。让我们以二百五十年后攀登到顶峰为目标吧。

能在有如此伟大梦想的公司工作真是幸福。当年松下先生在谈论自己梦想时，预测一代员工为公司工作的时间为二十五年，我们在松下电器工作的年头要更长，但充其量也不过三四十年。也许这个梦想在我这一代实现不了了，所以要将它传承下去，并努力为下一代创造实现梦想的环境。

不论是已从松下电器退休的元老，还是现任的高层主管抑或新员工，所有的松下人都怀有同一个远大的梦想。这正是松下电器能够持续发展的一个很重要的原因。

没有梦想，就没有荣誉感

向员工传达公司的远大梦想和目标，员工就会因“我是有如此伟大梦想的公司的一员”而自豪。有荣誉感就有自信，就能不畏艰险、勇攀高峰。伟大崇高的梦想，可以让人领悟到人生的真谛。

^①《罗汉柏的故事》是日本当代著名作家、评论家井上靖的作品。小说通过讲述一棵追求梦想的罗汉柏的故事，刻画了追逐梦想的人们的命运。——译者注